



**СКОЛКОВО**  
Московская школа управления

Андрей ШПАК  
Вероника МИСЮТИНА  
Марианна СЛУЦКАЯ  
Астхик ОГАНЕСЯН  
Камила НОВАК

# РОССИЙСКИЙ ФИЛАНТРОП

ВАЖНОСТЬ ЛИЧНОГО ДОВЕРИЯ К ИСПОЛНИТЕЛЯМ  
И ОЖИДАНИЕ КОНКРЕТНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ



ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ БЛАГОСОСТОЯНИЕМ  
И ФИЛАНТРОПИИ МОСКОВСКОЙ  
ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ СКОЛКОВО

**2018**

## Правовая информация и ограничение ответственности

© 2018 Негосударственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Московская школа управления «СКОЛКОВО»

Все права защищены. Никакая часть настоящего отчёта не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.

Содержащиеся в настоящем отчёте аналитические материалы являются выражением мнения авторов исследования, в том числе с использованием информации третьих лиц. Хотя источники приведенных в отчёте сведений и данных считаются надежными, авторы исследования и владелец авторских прав не дают никаких заверений или гарантий, прямых или подразумеваемых, в отношении точности или полноты информации, на которой основано содержание настоящего документа.

Информация, содержащаяся в настоящем документе, не является профессиональной консультацией. В отношении каждого конкретного вопроса или обстоятельства необходимо обязательно обращаться за консультацией к профессиональному специалисту, обладающему необходимой квалификацией.

Данная публикация и любая информация, содержащаяся в ней, предназначены исключительно для личного пользования. Авторы исследования и владелец авторских прав не несут ответственности за прямые, косвенные, случайные, штрафные и иные убытки и издержки, а также за расходы на оплату юридических услуг и ущерб (включая упущенный доход, упущенную выгоду и скрытые издержки или убытки, причиненные по неосторожности), связанные с каким бы то ни было использованием информации, содержащейся в настоящем отчёте.

Иллюстрация на обложке: Photoangel - Freepik.com

# Авторский коллектив

**Андрей ШПАК**, к.э.н., заместитель руководителя Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО, руководитель направления исследований и консалтинга

**Вероника МИСЮТИНА**, Глава Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО

**Астхик ОГАНЕСЯН**, аналитик Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО

**Марианна СЛУЦКАЯ**, аналитик Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО

**Камила НОВАК**, эксперт Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО





# Содержание

Введение СКОЛКОВО	2
Введение UBS	3
Благодарности	4
Основные выводы	6
Об исследовании	10
Почему и зачем	12
Какие задачи мы поставили	12
Как мы решали поставленные задачи	13
Анализ и рекомендации	14
Оценка размера российского сектора благотворительности и филантропии	16
Чего хотят российские филантропы	21
Мнение экспертов о работе с состоятельными владельцами капитала	29
Рекомендации некоммерческим организациям	29
Рекомендации потенциальным филантропам	30
В каком направлении будет развиваться частная филантропия в России	32
Приложение 1. Результаты основного опроса	40
Приложение 2. Результаты вспомогательного опроса	54

# Введение СКОЛКОВО

Перевод экономики России на частные рельсы четверть века назад привел, с одной стороны, к стремительному росту частного благосостояния, большей свободе частной жизни и снижению роли государства, а с другой – к росту имущественного расслоения в обществе, обнажив многие социальные проблемы.

На этом фоне всё большее значение приобретает вклад частной филантропии и благотворительных проектов в решение социальных и прочих проблем и сложностей, с которыми сталкивается общество.

Частная филантропия и благотворительность – относительно новые для современного российского общества явления, так как в советском обществе пространства для них – за исключением отдельных разновидностей добровольно-принудительного волонтерства – было немного, как в силу практически полного отсутствия частного капитала, так и ввиду чрезмерной зарегулированности многих сторон жизни, ограничивающих частную инициативу.

По мере роста частного благосостояния сфера филантропии и социальных проектов начинает привлекать всё большее внимание и интерес как со стороны широкой публики, так и со стороны владельцев капитала. И если в части интересов и предпочтений широкой публики в области благотворительности уже появляются отдельные интересные наработки и исследования (в частности, под эгидой Фонда поддержки и развития филантропии КАФ, Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора ВШЭ и ВЦИОМ), то в отношении филантропических предпочтений российских владельцев капитала пока достоверной информации немного.

Своей настоящей работой мы хотим восполнить данный пробел. Полученные данные позволяют лучше понять место частного капитала в финансировании благотворительных проектов в стране, мотивацию владельцев капитала к занятию филантропией, благотворительностью и социальными проектами, темы, которые их интересуют в первую очередь, а также то, что их не устраивает в работе независимых некоммерческих организаций.

Надеемся, что наша работа будет полезна всем, кого интересует как сфера филантропии, так и специфика работы с российскими владельцами капитала.

## **Вероника МИСЮТИНА**

Глава Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО

## **Андрей ШПАК**

Руководитель направления исследований и консалтинга Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО

# Введение UBS

## Преодоление информационного разрыва и повышение эффективности филантропической деятельности

За 25 лет, прошедших с тех пор, как Россия открыла свою экономику для частного предпринимательства, российский частный капитал продемонстрировал стремительный рост. Это, в свою очередь, вызвало растущий интерес к той роли, которую владельцы капиталов могут сыграть в решении некоторых ключевых социальных и экологических проблем современности.

Отдел филантропических услуг UBS ставит своей целью предоставление филантропам и благотворительным фондам консультаций и помощи в достижении их целей. На протяжении десятилетий мы консультируем филантропов и их семьи по всему миру, в том числе, в России, помогая увеличивать эффект их инициатив благодаря сотрудничеству и стратегическому подходу.

До недавнего времени о российской филантропии было мало данных, несмотря на значительный объем вовлеченных финансовых ресурсов. Этот новый аналитический отчет Центра управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО – важный шаг к преодолению информационного разрыва.

Мы предлагаем Вам ознакомиться с этим отчетом, чтобы получить новое представление о российском филантропическом секторе и о филантропических подходах российских владельцев капиталов. Содержание этого отчета дает почву для размышлений и может иметь значение для Вашей собственной деятельности. Мы будем рады обсудить с Вами его выводы и любые связанные с ними идеи, а также мы будем рады помочь Вам повысить эффективность Вашей собственной филантропической деятельности.

UBS гордится своей поддержкой этого исследования и Центра управления благосостоянием и филантропии – исследовательского подразделения Московской школы управления СКОЛКОВО, ведущей частной бизнес-школы в России и СНГ. Оказывая эту поддержку, мы продолжаем нашу практику предоставления клиентам новейшей информации о трендах и инновациях, от благотворительности до инвестирования, и способствуем тому, чтобы сектор филантропии стал более прозрачным, способным к сотрудничеству и эффективным.

Мы желаем Вам интересного и информативного чтения.

**Андре ТОМАЗИНИ**

руководитель UBS Wealth Management в России, СНГ и Израиле

**Филлис КОНСТАНЦА**

руководитель отдела филантропических услуг UBS

# Благодарности

Это исследование не могло бы состояться без участия и помощи респондентов. Мы благодарны им за готовность уделить нам значительное время и внимание, за терпение, которое им пришлось проявить, отвечая на наши вопросы по столь сложным и щекотливым темам, за все комментарии и рекомендации по улучшению исследования.

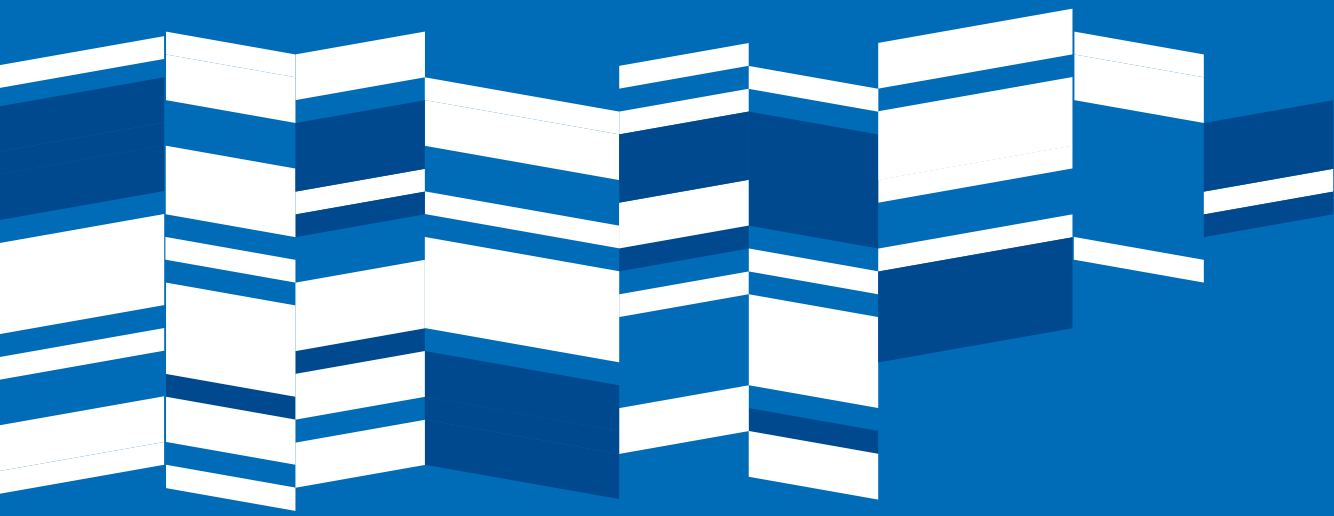
Мы выражаем признательность за многолетнюю научную, методологическую и экспертную поддержку Ивану Климову, доценту факультета социальных наук НИУ ВШЭ, президенту Московской школы управления СКОЛКОВО Андрею Шаронову и ректору Московской школы управления СКОЛКОВО Марату Атнашеву.

Мы благодарим всех экспертов – Дмитрия Денисова, Дмитрия Дикмана, Наталью Дроздовскую, Ольгу Евдокимову, Ирину Иконникову, Татьяну Климову, Алену Мешкову, Оксану Орачёву, Юлию Ромащенко, Романа Склоцкого, Юлия Тая, Ирину Толмачеву, Марию Черток, Александра Шлимака и Дмитрия Юсова – за комментарии и ценные соображения по теме исследования. Мы также благодарим Аналитический центр НАФИ за помощь в проведении вспомогательного опроса среди менеджеров компаний малого и среднего бизнеса.

Отдельно мы хотели бы поблагодарить давних партнеров Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО – банк UBS, в лице Андре Томазини, руководителя UBS Wealth Management в России, СНГ и Израиле, и Ильи Соларёва, руководителя UBS Wealth Management в России, и семейный фонд Рубена Варданяна и Вероники Зонабенд RVVZ Foundation и лично его бессменного президента Рубена Варданяна – за многолетнюю поддержку деятельности Центра, без поддержки которых это исследование не смогло бы состояться.







# 1.

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

1

2

3

4

- Размер российского филантропического сектора в денежном выражении – который мы оцениваем примерно в 400 млрд рублей – уже значителен, как минимум в части того эффекта, который эти средства могут оказать на их получателей, и по некоторым показателям уже приближается к странам с более устоявшимися филантропическими традициями.
- Уровень вовлечённости российских владельцев капитала в благотворительность почти в полтора раза выше, чем у населения в целом: более 90% владельцев капитала за предыдущие 12 месяцев принимали участие в тех или иных благотворительных активностях против двух третей для населения в целом; а средний размер пожертвования владельца капитала – на несколько порядков выше, чем в среднем по стране. В силу этого роль состоятельных и сверхсостоятельных лиц (владельцев капитала) в предоставлении средств на благотворительные цели гораздо выше их доли в населении.
- Существенной разницы в предпочтительных темах, на которые даются пожертвования, между состоятельными россиянами и населением в целом нет: наиболее популярна поддержка детей и малоимущих (как это классифицировали сами респонденты).
- Поддержка благотворительных проектов со стороны владельцев капитала системна: почти у половины не менее 60% пожертвований носит спланированный характер.
- Через независимые НКО прошло менее половины средств, направленных респондентами нашего исследования на благотворительность; большая часть средств была направлена или напрямую конечным получателям, или через собственные (в том числе именные) фонды, специально созданные для этих целей.
- Ключевую роль при выборе проекта для финансирования играет личный фактор, то есть доверие к конкретному человеку или фонду, личность руководителя, репутация фонда и руководителя.
- Наиболее популярным критерием успеха благотворительного проекта (для почти трех четвертей владельцев капитала) оказалось достижение целей и наличие видимых результатов проекта.
- Ужесточение законодательного регулирования приводит к сокращению размера пожертвований у части владельцев капитала.
- Полученные результаты позволили нам сформулировать следующие рекомендации некоммерческим организациям при работе с владельцами капитала:
  - Работа с состоятельными владельцами капитала потенциально имеет существенную отдачу для благотворительной НКО: как в силу существенно более высокого потенциально размера финансовой поддержки, так и более системного и регулярного характера такой поддержки.
  - Работа с состоятельными владельцами капитала требует открытости и прозрачности в деятельности НКО и регулярной коммуникации о достигнутых результатах и эффективности и адресности использования средств.
  - В силу высокой значимости «личностного» фактора при выборе владельцами капитала НКО, фонда или проекта, инвестиции в репутацию и выстраивание индивидуализированной коммуникации с целевой аудиторией могут иметь большое значение для успеха привлечения средств.

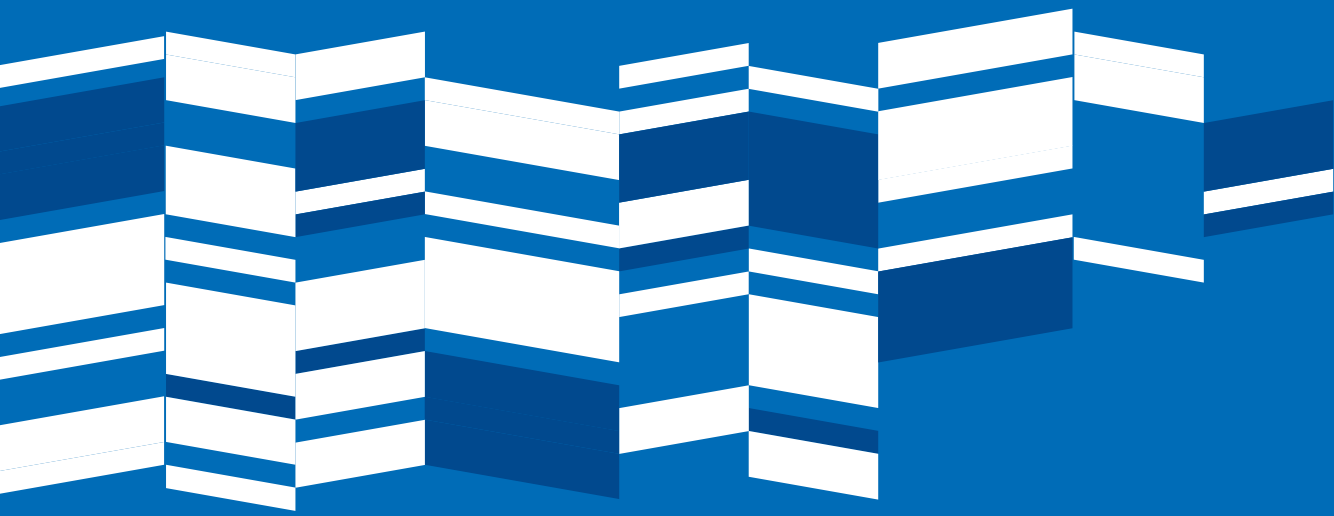
- Не ограничивайте взаимодействие с состоятельными владельцами капитала исключительно финансовыми пожертвованиями. Вовлекайте их в деятельность организации другими способами: они могут помогать советом, участвовать в разработке стратегии, помогать в поиске необходимых контактов и налаживании связей.

■ Рекомендации филантропам:

- Социальная мотивация и размер ресурсов в филантропическом секторе уже достаточны, чтобы экспериментировать с новыми инструментами за пределами классической благотворительности.
- Объединение ресурсов нескольких владельцев капиталов и использование более широкого набора инструментов финансирования позволит реализовывать большее количество значимых проектов с более заметным долгосрочным социальным эффектом.
- Чрезмерная ориентация на «личный» фактор при выборе проектов несёт в себе риски необъективного отбора проектов. Учёт профессионализма команды и вероятного долгосрочного эффекта может повысить результативность затрат на благотворительные и социальные проекты.
- Ожидание демонстрации быстрых результатов и финансовой эффективности создаёт риск того, что в попытке удовлетворить этот запрос полученные средства могут направляться получателями на не самые оптимальные с точки зрения достижения долгосрочного эффекта проекты.

■ Мы также выделили восемь трендов в области частной филантропии в России, развития которых мы ожидаем в ближайшие пять-десять лет:

- Дальнейшее количественное и качественное развитие сектора.
- Рост профессионализации сектора и распространение бизнес-практик.
- Более вдумчивый подход к разработке теории изменений и обоснованию ожидаемого результата, его мониторингу и измерению.
- Улучшение отчётности и коммуникации.
- Расширение разнообразия форматов реализации социальных проектов.
- Увеличение доли проектов, использующих гибридные инструменты финансирования за пределами пожертвований и грантов.
- Расширение количества совместных проектов, финансируемых несколькими состоятельными владельцами капитала.
- Больше внимание долгосрочной финансовой устойчивости филантропических проектов и расширение использования целевого капитала (эндаументов).



# 2.

## ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

1

2

3

4

## Почему и зачем

Восстановление института частной собственности и расширение гражданских свобод в нашей стране дало нашим соотечественникам больше возможностей по оказанию значимого влияния на окружающий мир и по оказанию помощи нуждающимся, причём как своими действиями, так и деньгами.

Это привело ко всё более широкому развитию благотворительности и филантропии<sup>1</sup>, практически отсутствовавшему в советский период. Несомненно, за прошедшие тридцать лет было полностью сокращать разрыв с западными странами, как в частном благосостоянии, так и в уровне поддержки благотворительности. Но произошедший рывок в этой области впечатляет: сегодня в России представлены большинство видов филантропических организаций и объединений, а их количество, по некоторым оценкам, исчисляется сотнями тысяч. Благотворительность становится всё более массовым явлением: растёт объём пожертвований частных лиц, расширяется практика вовлечения в благотворительные проекты волонтеров (добровольцев).

С ростом количества участников растёт и интерес к этой сфере, возникает потребность как в исследовании нового феномена, так и обмене наработками, опытом и лучшими практиками.

Появляются такие проекты как «Форум доноров» и «Русфонд.навигатор» (агрегирующие информацию о фандрайзинговых и донорских благотворительных фондах и проектах), портал «Филантроп» и многие другие. Возникают исследовательские центры, занимающиеся этой тематикой, такие как наш Центр управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО и Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора ВШЭ.

Начинают появляться и организации и проекты, ориентированные не на помощь конкретным людям, а на создание условий для дальнейшего развития и повышения эффективности и уровня профессионализма в секторе, такие как Фонд поддержки и развития филантропии КАФ, проект «Инфраструктура благотворительности» (Philin) Рубена Варданяна, фонд «Друзья» Гора Нахапетяна, Яна Яновского и Дмитрия Ямпольского, проект «Карта лидеров» Центра содействия инновациям в образовании, проекты Фонда Владимира Потанина и многие другие.

Вместе с тем, к сожалению, надёжной и достоверной информации в отношении филантропических предпочтений российских владельцев капитала пока немного. Фрагментарна и информация о размере российского некоммерческого сектора: большинство оценок касаются какого-то одного аспекта благотворительной деятельности, что затрудняет формирование мнения о степени развитости российского филантропического сектора, в том числе в сравнении с другими странами.

Своей настоящей работой мы хотим восполнить данный пробел.

## Какие задачи мы ставили перед исследованием

При подготовке исследования мы ставили перед собой несколько задач:

- Оценить размер российского филантропического сектора (прежде всего – в части доступных ему финансовых ресурсов).
- Выяснить мнение владельцев капитала о собственной мотивации к занятию благотворительностью и социальны-

1 Хотя некоторые авторы разделяют благотворительность и филантропию, считая филантропию более широким понятием, покрывающим большее число форматов реализации социальных проектов, в настоящей работе мы используем оба термина как взаимозаменяемые. В отношении обозначения деятельности мы будем преимущественно использовать термин «благотворительность»; в отношении сектора в целом – «филантропический сектор».



ми проектами, темы, которые их интересуют в первую очередь, а также что их не устраивает в работе независимых некоммерческих организаций.

- Сделать прогноз о возможных трендах дальнейшего развития филантропического сектора.

## Как мы решали поставленные задачи

Для решения поставленных задач мы сделали следующее:

- Проанализировали данные открытых источников о размере финансовых ресурсов, доступных российскому филантропическому сектору, сделав на их основе собственную оценку совокупного размера ежегодных пожертвований в стране, в том числе, сравнив некоторые из полученных данных с данными по одной из европейских стран со сравнимым размером экономики.
- В течение сентября-октября 2017 г. провели онлайн-опрос владельцев капитала свыше 1 млн долларов США и топ-менеджеров компаний федерального уровня с целью узнать о степени участия и предпочтениях в отношении благотворительных проектов, а также выяснить их мнение и взгляды на критерии успеха и различные другие аспекты, связанные с реализацией таких проектов<sup>2</sup>.
- Кроме того, мы провели вспомогательный телефонный опрос среди владельцев и руководителей компаний малого и среднего бизнеса, имеющих полномочия принимать финансовые решения в компании<sup>3</sup>.
- Сравнили полученные данные с имеющимися данными в отношении более массовых сегментов населения.

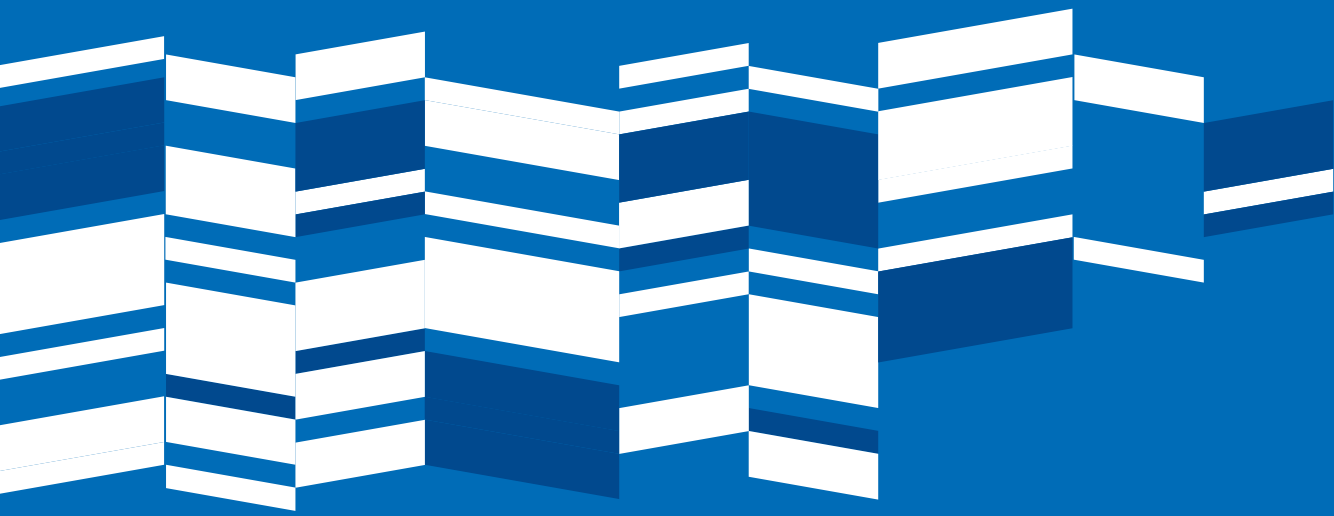
- Провели интервью с 12-ю экспертами, имеющими опыт взаимодействия с крупными частными филантропами в рамках НКО.
- В течение апреля-ноября 2017 г. проанализировали более 150-ти зарубежных и отечественных источников, чтобы понять современные тенденции в области филантропии, что позволило сформировать мнение о вероятных направлениях дальнейшего развития российского филантропического сектора.

При подготовке отчёта в части итогов опроса мы также включили цитаты («прямую речь») наших респондентов, которые наиболее ярко отражают отдельные аспекты их мировоззрения и мнений по рассматриваемым темам.

Необходимо оговориться, что, учитывая ограниченное количество респондентов и их неоднородность, приводимые в исследовании цифры следует рассматривать как тенденцию, а не как однозначный индикатор «правильных» ответов на поставленные вопросы.

<sup>2</sup> С детальными результатами основного опроса можно ознакомиться в Приложении 1.

<sup>3</sup> С детальными результатами этого вспомогательного опроса можно ознакомиться в Приложении 2.



# 3.

## АНАЛИЗ И РЕКОМЕНДАЦИИ

1

2

3

4

5

6

## Оценка размера российского филантропического сектора

Что на данный момент нам известно о степени распространённости благотворительности и размере филантропического сектора в России? Надёжных сводных данных пока немного, поэтому приходится формировать мнение об этом секторе на базе имеющихся разрозненных данных.

В части официальных данных существует, как минимум, три источника данных о некоммерческом секторе: официальная статистика Росстата в системе национальных счетов, ведомственная статистика Министерства юстиции РФ, а также ведомственная статистика Минэкономразвития РФ.

Самую большую оценку количества некоммерческих организаций даёт Министерство юстиции РФ: согласно его данным, в России по состоянию на середину 2018 года в качестве некоммерческих зарегистрированы примерно 220 000 организаций<sup>4</sup>, или примерно 150 НКО на 100 тысяч населения. Эта цифра более-менее стабильна на протяжении последних нескольких лет. Но так как Минюст не собирает и не публикует данные о масштабе деятельности этих организаций или о размере средств, которыми они располагают, эту оценку сложно использовать для оценки размера сектора.

Росстат в своём ежегоднике «Россия в цифрах» считает, что количество некоммер-

ческих организаций в два с половиной раза меньше данных Минюста, оценивая его примерно в 90 000<sup>5</sup> (или примерно 62 НКО на 100 тысяч населения), а вклад некоммерческих организаций, обслуживающих домашние хозяйства, в ВВП – в 332 млрд руб.<sup>6</sup>, или 0,4% ВВП.

К оценке Росстатом вклада сектора в ВВП, в свою очередь, есть вопросы, так как, с одной стороны, в состав сектора помимо «классических» НКО также включаются «нерыночные подразделения корпораций и квазикорпораций, предоставляющие своим работникам бесплатные или почти бесплатные услуги (дома отдыха, поликлиники, детские сады, дома культуры, клубы и др.) и финансирующие свои издержки в основном за счет отчислений от [их] прибыли»<sup>7</sup>, а, с другой стороны, неясно, какой именно вклад «классических» НКО вошел в эту оценку<sup>8</sup>.

Минэкономразвития отслеживает данные в отношении социально-ориентированных некоммерческих организаций. По его данным количество социально-ориентированных НКО приближается к 140 тысячам организаций, количество постоянных сотрудников сектора составляет около 1 млн человек, а привлекаемых добровольцев – около 2,5 млн человек<sup>9</sup>. При этом 1951 организация из этого числа в 2016 г. получила государственных субсидий на 11 млрд руб.<sup>10</sup>.

Разнобой и отсутствие единой и прозрачной методологии в оценке размера некоммерческого сектора не позволяют использовать официальную статистику для этих целей.

Какие существуют альтернативные оценки размера сектора и степени вовлечённости населения в благотворительность?

4 <http://unro.minjust.ru/NKOs.aspx>, 219967 организаций по состоянию на 29.07.2018

5 Россия в цифрах: Стат. сб. – М.: Росстат, 2017 ([http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2017/rusfig/rus17.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2017/rusfig/rus17.pdf)), 91285 организаций по состоянию на конец 2016 г.

6 что эквивалентно 4,95 млрд долларов США по средневзвешенному курсу ЦБ РФ за 2016 г., или 14 млрд долларов США по паритету покупательной способности, рассчитываемому Всемирным банком

7 Национальные счета России в 2015–2016 годах: статистический сборник. – М.: Росстат, 2017

8 Вопрос о том, как правильно оценивать вклад некоммерческого сектора в ВВП, не до конца решен и в мировом масштабе, невзирая на несколько попыток проведения межстрановых сравнений, в том числе в силу того, что на место и структуру некоммерческого сектора в конкретной стране влияют как исторические, так и культурные факторы. См. подробнее: Casey J., Comparing Nonprofit Sectors Around the World: What Do We Know and How Do We Know It? // *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 2016, Vol. 6, No. 3, DOI: <https://dx.doi.org/10.18666/JNEL-2016-V6-I3-7583>, а также Salomon L., Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World // *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81:2, 2010, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2010.00409.x>

9 Доклад Минэкономразвития России о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций в 2015 г.

10 Доклад Минэкономразвития России о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций в 2016 г.

Прежде всего, это оценки Фонда поддержки и развития филантропии КАФ и его головной организации Charities Aid Foundation (CAF), уже много лет проводящих опросы населения о степени участия в различных благотворительных активностях. Плюсом этих оценок является то, что они позволяют проводить сравнения между разными странами, так как проводятся во многих странах по схожей методологии.

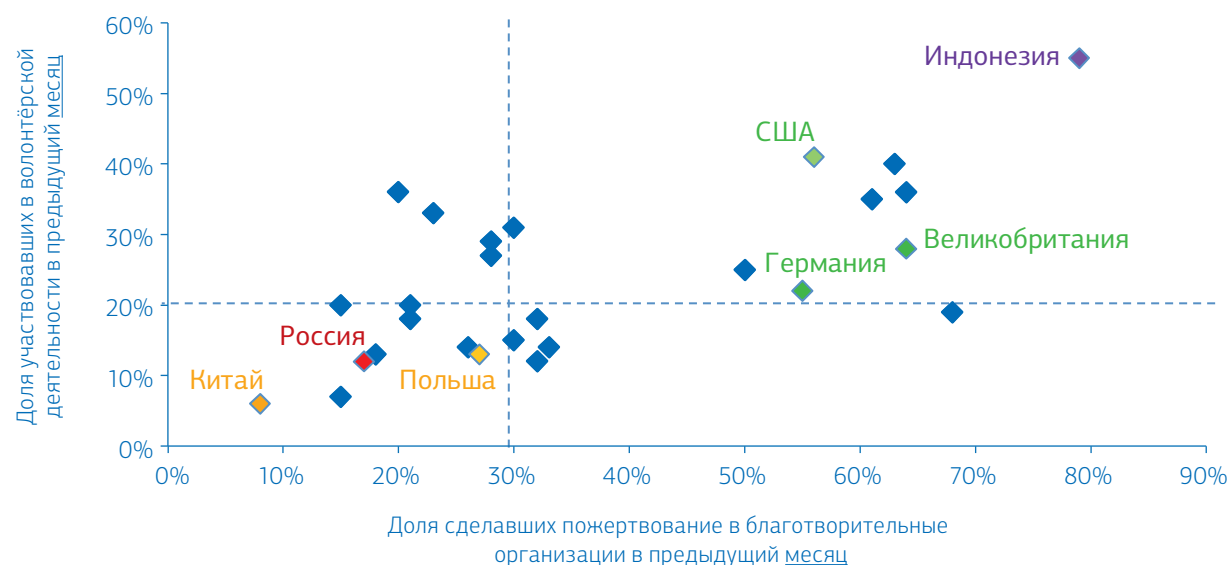
Согласно одной из этих оценок<sup>11</sup>, измеряющей долю населения, сделавшего пожертвование в благотворительные организации, а также участвовавшего в волонтерской деятельности в течение предыдущего месяца, уровень вовлечения российского населения

в эти две типичные благотворительные активности – один из самых низких в мире (см. График 1).

Казалось бы, нелестная оценка. Но у этой оценки есть большой изъян: она может занижать уровень фактического вовлечения населения в благотворительность, в случае если помощь делается нерегулярно, что может быть характерно для стран, где культура благотворительности только развивается, – таких как Россия, – и ещё не сложилось традиции ежемесячных пожертвований на благотворительность.

Более подробная оценка, приведённая Фондом поддержки и развития филантропии КАФ в его Исследовании частных по-

**ГРАФИК 1. РАСПРОСТРАНЁННОСТЬ ОСНОВНЫХ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ АКТИВНОСТЕЙ В КРУПНЕЙШИХ ЭКОНОМИКАХ МИРА**



Источник: CAF World Giving Index 2017, Анализ Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО. Приведены данные по 28 из 30 крупнейших экономик мира по ВВП, рассчитанному на базе паритета покупательной способности валюты (ППС), по которым CAF приводит данные. Пунктирными линиями отмечены медианные (срединные) значения для рассматриваемых стран: 30% в отношении доли пожертвований и 20% в отношении доли участия в волонтерской деятельности.

<sup>11</sup> CAF World Giving Index 2017

жертвований в России за 2017 г. показывает, что это опасение небеспочвенно: общий уровень вовлечения населения в благотворительные активности в ежегодном измерении оказался в 3-5 раз выше по сравнению с оценками, базирующимися на участии за последний месяц (см. График 2). В течение года в том или ином виде участвуют в благотворительности две трети (67%) россиян, денежные пожертвования в течение года делали более половины (53%), из них благотворительным организациям – 42%.

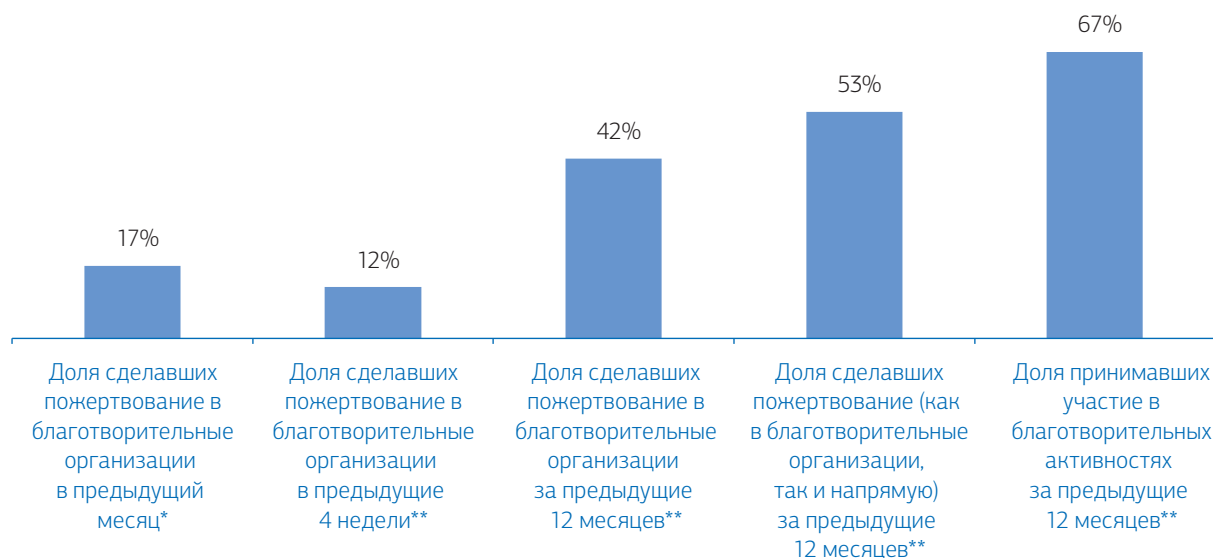
Сравнимую долю участия населения в благотворительности (69%) показало и исследование ВЦИОМ<sup>12</sup>.

В абсолютных цифрах размер частных пожертвований оценивается КАФ – на базе

данных о среднем пожертвовании и среднем проценте участия в благотворительности – в 140-160 млрд руб.<sup>13</sup> в год.

Является ли эта цифра исчерпывающей? Мы считаем – нет. Во-первых, к ней необходимо отдельно добавить оценку благотворительных трат состоятельных и сверхсостоятельных лиц, средней размер трат которых, как будет показано далее, на несколько порядков превышает средние расходы на благотворительность населения в целом, но которые сложно выявить в ходе массовых опросов населения, в силу незначительной, со статистической точки зрения, доли состоятельных лиц в населении страны<sup>14</sup>, невзирая на то, что состоятельные лица контролируют существенную

## ГРАФИК 2. ВОВЛЕЧЁННОСТЬ В БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ В РОССИИ



Источник: \*CAF World Giving Index 2017, \*\*Исследование частных пожертвований в России 2017

12 Исследование ВЦИОМ «Благотворительный фандрайзинг в России» за 2017 г.

13 143 млрд руб. по данным «Исследования частных пожертвований в России 2016» и 160 млрд руб. по данным «CAF Gross Domestic Philanthropy 2016» за 2014 г.

14 В качестве примера возможной степени такой недооценки при проведении замеров традиционными статистическими мерами см., например, дискуссию о расчёте коэффициента Джини на базе налоговых и макроэкономических данных по сравнению с данными статистических опросов в работе Novokmet F., Piketty T., Zucman G., From Soviets to Oligarchs: Inequality and Property in Russia, 1905–2016 // NBER Working Paper No. 23712, 2017.

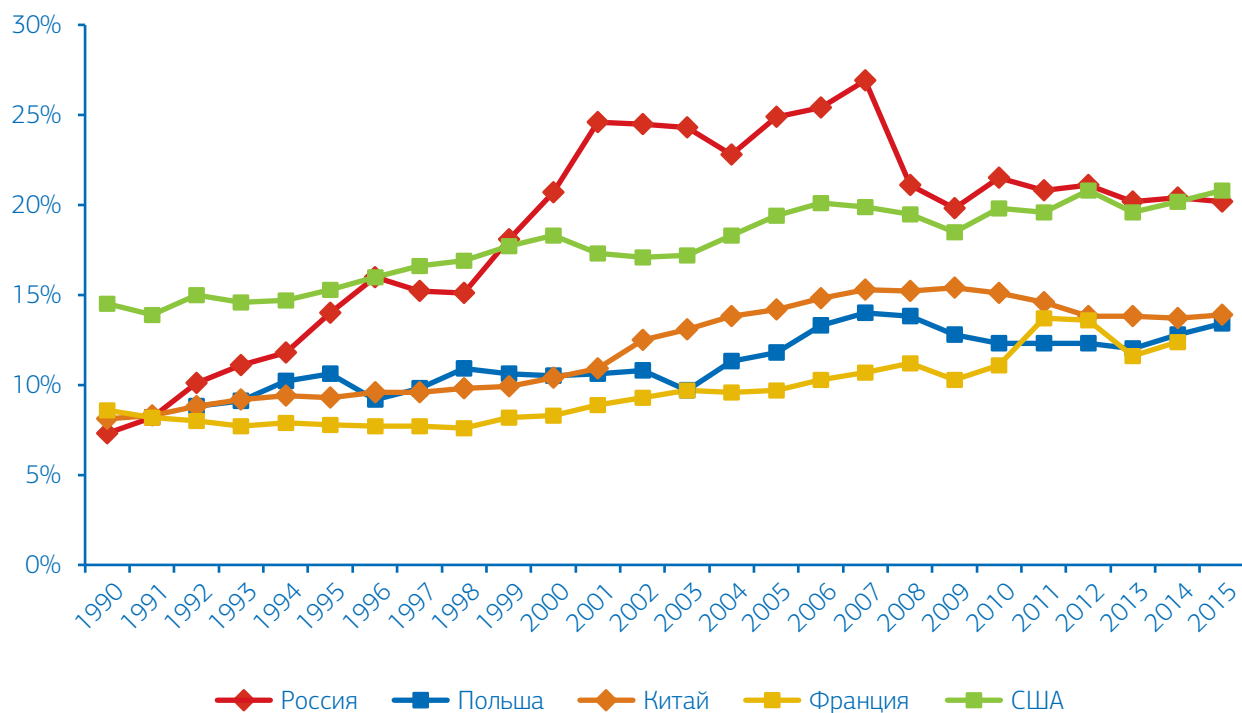
долю как доходов (см. График 3), так и частного благосостояния. Во-вторых, следует добавить оценку корпоративных расходов на благотворительность.

По нашим оценкам, если добавить эти категории филантропов, то совокупные расходы на благотворительные проекты в России составят примерно 340-460 млрд руб. в год (см. График 4)<sup>15</sup>.

Много это или мало? С одной стороны, относительно ВВП это не такая боль-

шая сумма (примерно 0,4%-0,5% ВВП) и этих средств явно недостаточно, чтобы решить все социальные проблемы в стране: например, расходы федерального бюджета на социальную политику составляют примерно 5 трлн руб. в год, а расходы Пенсионного фонда на выплату пенсий и иные социальные выплаты превышают 8 трлн руб. в год. С другой стороны, эта сумма сравнима с государственными расходами по отдельным направлениям: так, расходы федераль-

**ГРАФИК 3. ДОЛЯ В СОВОКУПНОМ НАЦИОНАЛЬНОМ ДОХОДЕ ДОХОДОВ САМЫХ БОГАТЫХ 1%**



Источник: Novokmet F., Piketty T., Zucman G., From Soviets to Oligarchs: Inequality and Property in Russia, 1905-2016. // NBER Working Paper No. 23712, August 2017, графики 11b и 11c

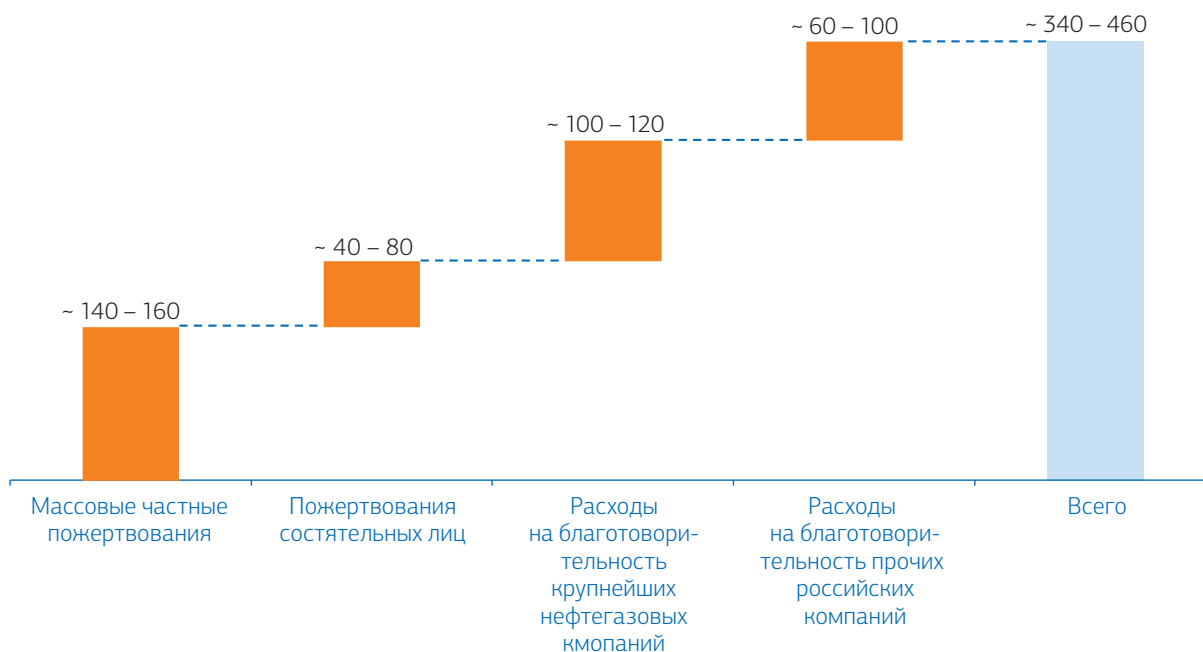
<sup>15</sup> Оценку размера благотворительных пожертвований состоятельных и сверхсостоятельных лиц мы проводили с учётом данных Coutts Million Dollar Donor Report 2015, оценок количества состоятельных лиц компаниями Capgemini и Knight Frank, оценок крупнейших состояний Forbes, а также полученных нами в рамках исследования данных о среднем размере пожертвований. Оценка корпоративных расходов на благотворительность проводилась на базе данных о расходах на благотворительность по 30 крупнейшим российским компаниям по данным рейтинга Эксперт-доо, раскрытых этими компаниями публично либо в годовых отчётах, либо иным образом, и последующей экстраполяции.

ного бюджета на здравоохранение в 2017 г. составили примерно 400 млрд руб., расходы на культуру и спорт – совокупно около 200 млрд руб.<sup>16</sup>. Даже если вычесть из общей оценки расходы на благотворительность крупнейших нефтегазовых компаний (в отношении которых могут быть сомнения, насколько их можно считать благотворительными, а не квазигосударственными расходами), всё равно получается сумма, значимая в масштабах страны.

А много ли это по сравнению с другими странами? Посмотрим на примере размера частных пожертвований. Например, фонд

CAF проводит исследование частных благотворительных пожертвований в Великобритании по методике, схожей с той, что используется в отношении России. Великобритания также интересный объект для сравнения, так как размер ВВП Великобритании, рассчитанный по паритету покупательной способности (ППС), сравним с размером ВВП России<sup>17</sup>. Итак, согласно данным CAF, размер частных пожертвований в Великобритании в последние годы колеблется вокруг отметки в 10 млрд фунтов стерлингов (что эквивалентно примерно 13 млрд долларов США). С одной стороны, это во много раз больше

**ГРАФИК 4. ОЦЕНКА РАЗМЕРА РАСХОДОВ НА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ, МЛРД РУБ.**



Источник: Оценка Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО с учётом данных «Исследования частных пожертвований в России 2016», CAF Gross Domestic Philanthropy 2016, Coutts Million Dollar Report 2015, The Wealth Report 2018 (Knight Frank), рейтинга Эксперт-400 2017 («Эксперт», №43, 2017) и отчётности компаний

<sup>17</sup> По данным Всемирного банка за 2017 г.: 2,9 трлн долларов США для Великобритании и 3,75 трлн долларов США для России

<sup>16</sup> Законы от 05.12.2017 № 362-ФЗ и 363-ФЗ



## Комментарий эксперта



**Мария Черток**  
Фонд САФ Россия  
Директор

Я очень рада публикации этого отчета. В контексте знаний о различных сегментах благотворительности в России нам не доставало информации о благотворительном поведении владельцев капиталов и других состоятельных людей, и приходилось довольствоваться отрывочными данными и частными мнениями отдельных экспертов. Теперь появились более системные данные и вполне подробные.

Очень приятно видеть, как уместно и с понимаем контекста авторы используют данные государственной статистики и сторонних исследователей (и мне, конечно, очень приятно, что данные САФ в их числе) вместе с собственными результатами для сравнений и экспертных

оценок, которые оказываются принципиально новым знанием о предмете. Поясню свою мысль на двух примерах.

Много лет эксперты некоммерческого сектора беспомощно разводят руками в ответ на вопрос о том, каков объём благотворительного сектора. Это вопрос, который волнует журналистов, представителей государства, исследователей, и до сих пор никто не брал на себя смелость дать на него простой и понятный ответ. Это исследование такой ответ даёт – возможно, не идеально точный и полный, но вполне обоснованный и рабочий, тем самым внося ценный вклад в формирование знаний о благотворительности.

Мне показалось очень эвристичным сравнение поведения благотворителей-обычных людей и владельцев капитала, и приятно, что для этого пригодились данные нашего исследования «Частные пожертвования в России». Интересно видеть, что различия между двумя группами не такие существенные, как может показаться на первый взгляд – ведь становление культуры благотворительности в России происходит одновременно во всех социальных слоях.

Я очень рекомендую ознакомиться с исследованием всем, кого интересует развитие российской филантропии и некоммерческого сектора. Авторы постарались, чтобы этот материал не просто встал на полку академических работников – его выводы могут быть полезны в первую очередь практикам, стремящимся вовлечь в благотворительность наших состоятельных соотечественников.



приведённой выше оценки размера частных пожертвований в России, пересчитанной по текущему курсу доллара США: примерно 2,2-2,5 млрд долларов США. С другой стороны, можно утверждать, что в силу разницы в покупательной способности валют, с точки зрения того «выхлопа», который можно обеспечить на эти деньги, корректнее проинвестировать пересчёт по курсу, привязанному к ППС. При таком пересчёте российские частные пожертвования эквивалентны примерно 5,5-6,5 млрд долларов США, или примерно половине от уровня Великобритании (см. График 5)<sup>18</sup>. А это уже вполне достойный уровень, учитывая многовековую историю благотворительности в Великобритании против всего лишь четверти века в России.

Какой из этого можно сделать вывод? Во-первых, что размер средств, доступных российскому филантропическому сектору, уже значителен, как минимум в части того эффекта, который эти средства могут оказать на их получателей, и по некоторым показателям уже приближается к более развитым рынкам.

Во-вторых, роль состоятельных владельцев капитала в финансовом обеспечении благотворительных проектов непропорционально велика относительно их небольшой доли в населении в целом.

Давайте рассмотрим предпочтения этого сегмента российской филантропии подробнее.

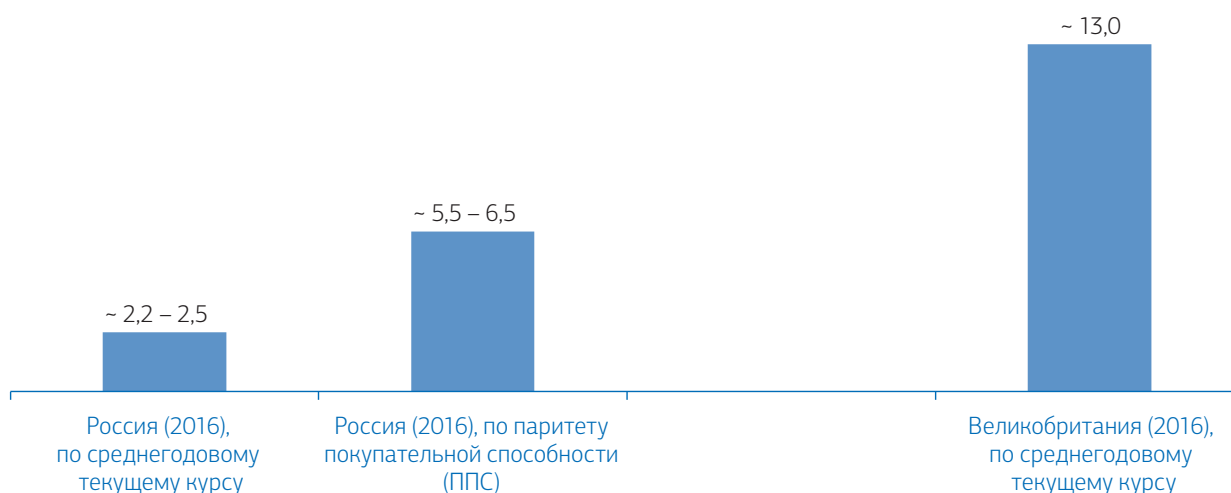
## Чего хотят российские филантропы

Что же говорит наше исследование о предпочтениях российских владельцев капитала в области благотворительности?

### УЧАСТИЕ В БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

Первая вещь, которая обращает на себя внимание, это высокая степень вовлечённости российских владельцев капитала в благотворительность. Она в полтора раза выше, чем среди населения в целом: практически все

**ГРАФИК 5. СРАВНЕНИЕ РАЗМЕРА ЧАСТНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ В РОССИИ И ВЕЛИКОБРИТАНИИ, МЛРД ДОЛЛАРОВ США**



<sup>18</sup> При этом в Великобритании разница между текущим курсом и курсом по ППС невелика.

(93,9%<sup>19</sup>) респонденты нашего исследования принимали участие в той или иной благотворительной акции или деятельности за предшествующие 12 месяцев, против только примерно двух третей (67,0%<sup>20</sup>) для населения в целом (см. График 5).

При этом каждый восьмой (13%<sup>21</sup>) из опрошенных нами владельцев капитала в предшествующий год работал добровольцем (волонтером) в благотворительной некоммерческой организации или на одном из проектов такой организации. Это сравнимо с долей вовлеченности в волонтерство по населению в целом.

### РАЗМЕР ПОДДЕРЖКИ

Абсолютный размер поддержки благотворительных проектов владельцами капитала на несколько порядков выше, чем для населения в целом. Если по данным САФ<sup>22</sup> средний размер пожертвования составил около 8 000 руб., а медиана (наиболее типичное значение) – 2000 руб., то среди опрошенных топ-менеджеров и владельцев МСБ средний размер пожертвований за год превысил 76 тыс. руб. (при медиане в 8 500 руб.), а среди владельцев капитала в нашей выборке средний размер поддержки благотворительных проектов превысил 3 млн руб. (при медиане в 230 тыс. руб.).

**ГРАФИК 6. ПРОЦЕНТ ПРИНИМАВШИХ УЧАСТИЕ В КАКИХ-ЛИБО БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ АКТИВНОСТЯХ ЗА ПРЕДЫДУЩИЕ 12 МЕСЯЦЕВ СРЕДИ СОСТОЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ ВЫШЕ, ЧЕМ СРЕДИ НАСЕЛЕНИЯ В ЦЕЛОМ**



Источник: Исследование частных пожертвований в России САФ 2017 (для населения в целом), Анализ Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО (см. Приложение 2, Вопрос 1 и Приложение 3, Вопрос 1)

<sup>19</sup> Приложение 1, Вопрос 1

<sup>20</sup> «Исследование частных пожертвований в России САФ 2017»

<sup>21</sup> Приложение 1, Вопрос 1

<sup>22</sup> «Исследование частных пожертвований в России САФ 2017»

Большой разрыв между средним и наиболее типичным значением (медианой) свидетельствует о неравномерности выборки и о высокой концентрации пожертвований. Другими словами, основную часть пожертвований обеспечивает небольшое число филантропов. И это действительно так: в наших опросах 80% совокупного объёма пожертвований<sup>23</sup> обеспечили 11,7% опрошенных топ-менеджеров и владельцев МСБ и 6,9% владельцев капитала<sup>24</sup>.

Неравномерность распределения имеет важное значение для определения стратегии фандрайзинга: в недавнем исследовании<sup>25</sup> группа американских специалистов пришла к выводу, что если пожертвования в благотворительном фонде более концентрированы, чем описывается «классическим» распределением Парето<sup>26</sup>, то фокус в стратегии фандрайзинга должен быть на повышении среднего размера пожерт-

вования, а не на расширении охвата аудитории.

### ПОПУЛЯРНЫЕ ТЕМЫ

Безусловный лидер по популярности среди тем, финансируемых состоятельными людьми – помощь детям. Проектам этой тематики оказывало поддержку три четверти (73,9%) опрошенных нами состоятельных людей<sup>27</sup>.

Следующие три наиболее популярные темы: помощь малоимущим (47,8%), церковь и религия (28,3%) и высшее образование и наука (17,4%). Интересно, что эти темы в целом схожи с предпочтениями населения в целом, а также с результатами нашего вспомогательного опроса топ-менеджеров компаний малого и среднего бизнеса (см. Таблицу 1)<sup>28</sup>.

Вместе с тем, можно отметить интересные особенности и любопытные расхожде-

**ТАБЛИЦА 1. С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИЕ ВЛАДЕЛЬЦЫ КАПИТАЛА МАЛО ОТЛИЧАЮТСЯ ОТ НАСЕЛЕНИЯ В ЦЕЛОМ**

Население в целом	Топ-менеджеры компаний МСБ	Владельцы капитала
1. Дети (58%)	1. Дети (62%)	1. Дети (74%)
2. Религиозные организации (30%)	2. Малоимущие и социально неблагополучные (49%)	2. Малоимущие и социально неблагополучные (50%)
3. Малоимущие (28%)	3. Церковь и религия (26%)	3. Церковь и религия (28%)
4. Животные (20%)	4. Образование и наука (14%)	4. Образование и наука (22%)

Источник: В части населения в целом – «Исследование частных пожертвований в России 2017»; в части владельцев капитала и топ-менеджеров компаний МСБ см. Приложения 1 и 2 соответственно.

<sup>23</sup> из ответивших на соответствующий вопрос

<sup>24</sup> То есть концентрация выше, чем в классическом распределении Парето, в котором 80% итога обеспечивает 20% участников выборки

<sup>25</sup> Gotesman W., Reagan A., Dodds P. // Collective Philanthropy: Describing and Modeling the Ecology of Giving // *PLoS ONE* 9(7): e98876, 2014, DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0098876>

<sup>26</sup> То есть, что 80% пожертвований обеспечивается менее, чем 20% доноров.

<sup>27</sup> Респонденты самостоятельно относили оказываемую ими поддержку к предложенным категориям. Мы не проводили независимой проверки.

<sup>28</sup> Также любопытно, что темы, популярные в России, существенно отличаются, например, от тем, популярных в Великобритании, по которым CAF также собирает детальные данные. В Великобритании пятью наиболее популярными темами для частных пожертвований были медицинские исследования (26%), помощь животным (24%), помощь детям и молодежи (23%), помощь больницам и хосписам (23%), а также помощь получателям в других странах, в том числе жертвам природных катаклизмов (23%). См. подробнее CAF UK Giving 2018.

ния в предпочтениях разных сегментов<sup>29</sup>, которые имеет смысл учитывать при работе с состоятельными владельцами капитала и разработке стратегии фандрайзинга для вашего филантропического проекта:

- Популярность поддержки малоимущих среди состоятельных людей и топ-менеджеров в полтора-два раза выше, чем среди населения в целом.
- Поддержка церковных и религиозных проектов относительно стабильна и находится на уровне 25%-30% респондентов, за исключением сверхсостоятельных лиц (с состоянием свыше 30 млн долларов США), среди которых уровень поддержки таких проектов оказался почти в два раза выше<sup>30</sup>.
- Поддержка спорта среди предпринимателей и сверхсостоятельных лиц

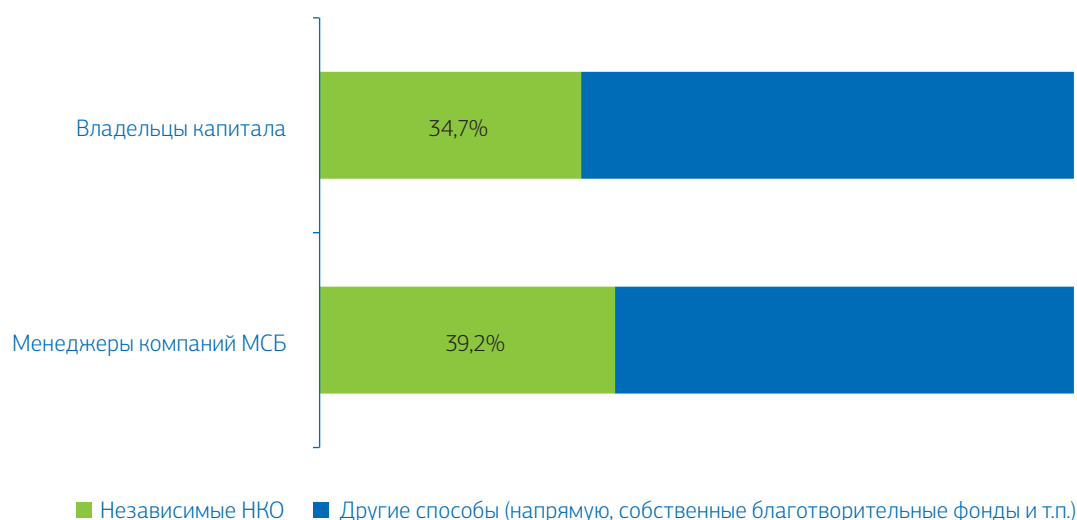
оказалась в два-три раза выше, чем в среднем по выборке.

- Поддержка малого предпринимательства гораздо активнее среди сегмента возраста 31-40 лет по сравнению с другими сегментами.
- Поддержка школьного образования среди сегмента возраста старше 50-ти лет оказалась в два раза выше по сравнению с выборкой в целом.

#### «КАНАЛ» ПОДДЕРЖКИ

В нашей основной выборке независимые НКО получили только треть от совокупных средств, потраченных владельцами капитала в течение года на благотворительные проекты: из 228 млн руб., которые наши респонденты потратили на эти цели за предшествующие 12 месяцев, НКО получили ме-

**ГРАФИК 7. ДОЛЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ В НЕЗАВИСИМЫЕ НКО**



Источник: Анализ Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО (см. Приложение 1, Вопрос 5 и Приложение 2, Вопрос 5)

<sup>29</sup> Подробнее см. Приложение 1, Вопрос 2

<sup>30</sup> Является ли это отражением глубинных предпочтений этого сегмента или результатом целенаправленной более плотной и грамотной работы с этим сегментом со стороны представителей религиозных организаций? Это тема для отдельного исследования.

нее 80 млн руб. (или 34,7%)<sup>31</sup>. Две трети было направлено владельцами капитала или напрямую конкретным людям, или через собственные фонды, специально организованные для этих нужд.

Схожий расклад можно было наблюдать и в рамках вспомогательного опроса топ-менеджеров малого и среднего бизнеса – там на независимые НКО пришлось только 39,2% от средств, потраченных на благотворительность<sup>32</sup>.

Другими словами, независимым НКО пока не удалось стать основным каналом для обслуживания расходов на благотворительность российских владельцев капитала (см. График 7).

### **НЕФИНАНСОВАЯ ПОДДЕРЖКА**

Состоятельные россияне помимо денежной поддержки благотворительных проектов также активно оказывают и различные формы нефинансовой поддержки. Причём активность оказания такой поддержки растёт с размером состояния: если среди респондентов с состоянием менее 1 млн долларов США нефинансовую поддержку оказывает примерно каждый пятый (21,1%<sup>33</sup>), то среди владельцев состояний от 1 млн до 30 млн долларов США таких была уже половина (54,3%), а среди сверхсостоятельных такую поддержку оказывало три четверти (77,8%).

Тремя наиболее популярными формами нефинансовой поддержки оказались оказание безвозмездной экспертной и консультационной поддержки, помощь в поиске необходимых контактов и налаживании связей и участие в работе попечительского совета организации.

Распространённая претензия к состоятельным владельцам капитала в том, что, в отличие от американской практики, они недостаточное время уделяют тому, чтобы самим прикладывать усилия к привлечению средств для финансирования проектов, которые поддерживают (фандрайзингу), имеет под собой определённые основания – только каждый шестой из респондентов нашего исследования отметил участие в такого рода активности.

### **РЕГУЛЯРНОСТЬ ПОДДЕРЖКИ**

Филантропическая поддержка, которую оказывают российские владельцы капитала, в целом системна: почти у половины владельцев капитала (45,2%<sup>34</sup>) более 60% пожертвований носят запланированный характер. Для сравнения: среди топ-менеджеров и владельцев компаний МСБ такой уровень системности пожертвований отметил только каждый восьмой (12,2%<sup>35</sup>) респондент (см. График 8).

### **СОБСТВЕННОЕ МНЕНИЕ О МОТИВАЦИИ К ЗАНЯТИЮ ФИЛАНТРОПИЕЙ**

В качестве основной мотивации заниматься филантропическими проектами большинство (55,9%<sup>36</sup>) состоятельных людей из предложенных им вариантов ответа на этот вопрос отметили желание обеспечить стабильную и правильную окружающую среду и прогресс для общества в целом<sup>37</sup>.

Следующие три по популярности варианта ответов: занимаюсь темой, которой был затронут сам или были затронуты близкие (20,6%), хочу заниматься чем-то для души

31 Подробнее см. Приложение 1, Вопрос 5

32 Подробнее см. Приложение 2, Вопрос 5

33 Подробнее см. Приложение 1, Вопрос 3

34 Подробнее см. Приложение 1, Вопрос 4

35 Подробнее см. Приложение 2, Вопрос 6

36 Подробнее см. Приложение 1, Вопрос 9

37 Очевидно, что реальная мотивация к участию в благотворительных проектах не исчерпывается предложенными нами вариантами ответа и представляет собой сложный и многофакторный феномен. Подробнее о развитии научной мысли в этой области см. Bekkers R., Wiepking P. // A Literature Review of Empirical Studies of Philanthropy: Eight Mechanisms That Drive Charitable Giving // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol 40, Issue 5, 2011, <https://doi.org/10.1177/0899764010380927>. В этой работе на базе анализа 500 научных статей авторы выделяют восемь факторов, влияющих на степень участия в филантропии: (a) информированность о наличии потребности; (b) обращение за помощью (solicitation); (c) соотношение затрат и результата; (d) альтруизм; (e) репутация; (f) психологическое (эмоциональное) удовлетворение от оказания помощи; (g) ценности; (h) действенность (эффективность) помощи.

## Комментарий эксперта



**Оксана Орачёва**  
Благотворительный фонд  
Владимира Потанина  
Генеральный директор

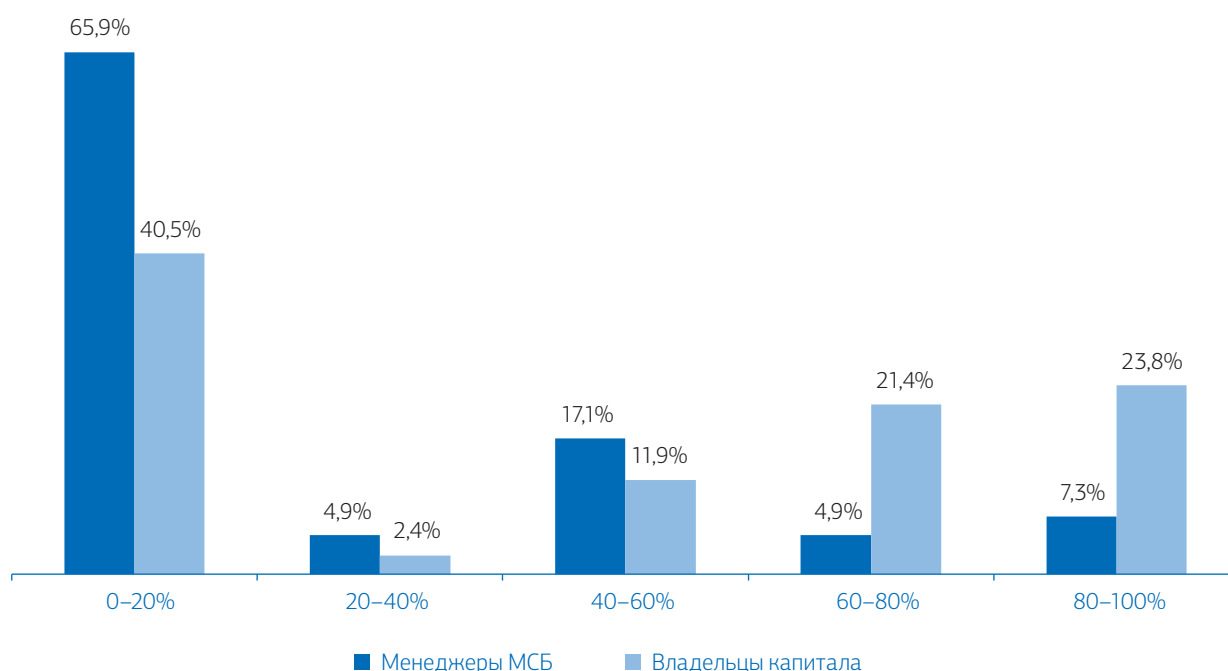
Основные выводы исследования частной филантропии Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления Сколково показывают, что российских владельцев капитала волнуют те же вопросы, что и некоммерческий сектор в целом: системность поддержки и ее эффективность, наличие видимых результатов. Неудивительно, что предприниматели уделяют большое внимание личности руководителя и профессионализму сотрудников организаций, которые они поддерживают. Трудно не согласиться с выводами исследования, что именно поэтому многие состоятельные владельцы капиталов предпочитают создавать собственные фонды, лично вовлечены в благотворительность и в меньшей степени действуют через независимые НКО.

Аналогичные вопросы волнуют и сотрудников некоммерческих организаций: как повысить эффективность своей работы, измерить ее результаты и соотнести с конкретной программной деятельностью, повысить доверие как со стороны населения, так и со стороны крупных жертвователей. Международные исследования также показывают, что некоммерческий сектор рассматривает в качестве основных вызовов профессионализм сотрудников, операционный менеджмент, умение объяснить свою миссию и показать социальный эффект. Согласно тем же исследованиям, есть встречный запрос со стороны благополучателей – на общественно значимые программы и услуги, а также на открытость источников финансирования.

Очевидно, что вопросы доверия, репутации и коммуникации становятся приоритетными вопросами сегодняшней повестки. И всем участникам надо иметь это в виду, выстраивая свою собственную стратегию благотворительности.



**ГРАФИК 8. ДОЛЯ ПОЖЕРТВОВАНИЙ, КОТОРАЯ ДЕЛАЕТСЯ ЗАПЛАНИРОВАННО, А НЕ СПОНТАННО**



Источник: Анализ Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО (см. Приложение 1, Вопрос 4 и Приложение 2, Вопрос 6)

помимо работы (20,6%) и делаю это вместе с семьёй и близкими (19,1%).

Интересно, что тема занятия благотворительностью вместе с членами семьи особенно актуальна для более старших респондентов: в сегменте старше 50-ти доля респондентов, назвавших это в качестве мотиватора для занятия благотворительностью, была в два раза выше, чем в среднем по выборке (42,9% против 20,6%).

На фоне того, что, как отмечено выше, в благотворительных проектах участвует более 90% состоятельных людей, примечательно, что только каждый седьмой (14,7%) респондент отметил, что занимается благотворительностью, потому что «в моём кругу так принято». Здесь очевиден разрыв между имиджем благотворительности и степенью

фактического вовлечения людей; и для того, чтобы сделать филантропию и благотворительность «общепринятыми» предстоит ещё сделать немало.

#### **ПРИНЦИПЫ ВЫБОРА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ**

Какие факторы важны для российских владельцев капитала при выборе филантропического проекта, который они профинансируют?

Из пяти предложенных нами вариантов – личностный фактор, контроль и адресность, долгосрочный (множественный) эффект от проекта, профессионализм и опыт распорядителя средств и ориентиры и принципы компании – безоговорочным лидером оказался личностный



фактор, то есть доверие (к человеку или фонду), личность руководителя, личное знакомство с ним, репутация и т.п. Этот фактор оказался важным для четырёх из пяти (77,2%<sup>38</sup>) владельцев капитала, попавших в нашу выборку.

Вторым по популярности фактором оказался контроль и адресность: возможность контроля и прозрачность проекта – его отметили почти две трети (59,5%) респондентов.

Для чуть более трети респондентов оказался важен и долгосрочный (множественный) эффект от проекта, способность проекта к самостоятельному существованию и его системность.

Профессионализм и опыт распорядителя средств и ориентиры и принципы компании сами по себе оказались наименее популярными из предложенных пяти факторов. Российские владельцы капитала учитывают их при выборе проекта в наименьшей степени.

Интересно, что среди сверхсостоятельных респондентов (с состоянием свыше 30 млн долларов США) критерии выбора были другими: важность личностного фактора была меньше, а важность долгосрочного эффекта и профессионализма управляющего и его команды – выше, чем в среднем по выборке. То есть убедить эту категорию владельцев капитала поддержать ваш проект будет, очевидно, сложнее.

## **КРИТЕРИИ УСПЕХА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ**

А что владельцы капитала считают критерием успеха проекта? Это непростой с методологической точки зрения вопрос, так как во многих случаях немедленный эффект от благотворительных и социальных акций неочевиден.

Самым популярным ответом оказалось достижение целей и видимые результаты от

проекта. Это отметили 70,0% респондентов. Это не очень хорошая новость для проектов, нацеленных на решение сложных многоплановых и долгосрочных проблем общества, в которых немедленные результаты неочевидны.

Следующие три по популярности критерия успеха: эффективность (28,0%), долгосрочная финансовая устойчивость проекта и способность привлечь новые пожертвования (28,0%) и адресность оказанной помощи (18,0%).

Некоторые примеры комментариев, полученных от респондентов исследования, как пример критериев выбора благотворительных проектов:

- «Количество вовлеченных и видимые результаты (объективные позитивные изменения, достижения).» – «*Финансовый инвестор*»<sup>39</sup>, 51+, размер состояния от 1 млн до 5 млн долларов США
- «Обратная связь от получателей помощи, рост того или иного проекта (больше городов, больше получателей и тому подобное), изменение законов, подключение к программе большего круга доноров.» – «*Финансовый инвестор*», 41-50, размер состояния от 1 млн до 5 млн долларов США
- «Участие в крупных мероприятиях, упоминание в СМИ, реализованные проекты, спасенные жизни, улучшенный уровень жизни людей.» – «*Предприниматель*», 31-40, размер состояния менее 1 млн долларов США
- «Способность к саморепликации и вирусный эффект для целевой аудитории.» – «*Предприниматель*», 31-40, размер состояния свыше 100 млн долларов США
- «Понятная цель, хорошая команда, долгосрочность существования.» – «*Предприниматель*», 41-50, размер состояния менее 1 млн долларов США

<sup>38</sup> Подробнее см. Приложение 1, Вопрос 8

<sup>39</sup> В части классификации по составу активов использована классификация из исследования «Инвестиционные предпочтения российских владельцев капитала» (2017, МШУ СКОЛКОВО): «предприниматели», у которых более 50% благосостояния приходится на основной бизнес, и «финансовые инвесторы», у которых стоимость ликвидных активов и недвижимости превышает стоимость инвестиций в частный бизнес.

- «Устойчивая деятельность, достижение целей, рост числа поддерживающих, репутация организации.» – «Финансовый инвестор», 51+, размер состояния от 5 млн до 30 млн долларов США

Любопытно, что сверхсостоятельные респонденты гораздо выше, чем выборка в целом, оценили важность достижения эффективной работы фонда и наличие качественной команды в качестве критерия оценки успешности проекта. Это пересекается с мнением этой категории владельцев капитала о важности профессионализма в качестве одного из критериев выбора проекта, отмеченным выше.

Схожие темы звучали в ответах на связанный с предыдущим вопросом о том, что бы владельцы капитала посоветовали НКО для улучшения их работы.

Самым популярным предложением было повышать уровень прозрачности и открытости, регулярно сообщать о достигнутых результатах. Это отметили почти две трети (61,8%) респондентов.

Следующие по популярности три рекомендации: персонализированный подход и вовлечение доноров в проекты (32,4%), постоянно повышать эффективность своей деятельности и профессионализм команды (23,5%) и больше времени уделять фандрайзингу и долгосрочной финансовой устойчивости проекта.

Некоторые примеры комментариев, полученных от респондентов исследования в части пожеланий для повышения эффективности работы НКО:

- «Профессионализм команды, наличие долгосрочных целей, качественная проработка программ и проектов.» – «Финансовый инвестор», 41-50, размер состояния от 1 млн до 5 млн долларов США
- «Быть прозрачными, эффективными, постоянными.» – «Предприниматель», 41-50, размер состояния от 1 млн до 5 млн долларов США

- «Улучшить отчетность перед донорами. Исследовать возможность массового «подъема» средств.» – «Финансовый инвестор», 51+, размер состояния от 5 млн до 30 млн долларов США
- «Наличие четкой ясной стратегии и системы от получения денег до использования на цели программы.» – «Финансовый инвестор», 41-50, размер состояния от 5 млн до 30 млн долларов США

## СТЕПЕНЬ УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ

В некоторой степени неожиданными оказались ответы на вопрос о степени удовлетворённости качеством взаимодействия с НКО: абсолютно удовлетворёнными своим сотрудничеством с НКО оказалась только седьмая часть российских владельцев капитала (14,1%<sup>40</sup>); «скорее удовлетворёнными» – чуть больше половины (57,1%). При этом почти треть респондентов либо описала свой опыт взаимодействия с независимыми НКО как неудовлетворительный, либо не смогла уверенно сказать о своей удовлетворённости.

НКО есть над чем задуматься. Возможно, в этом причина того, что более половины средств, направляемых на благотворительность, проходит мимо них?

## ВЛИЯНИЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ И ВОСПРИЯТИЕ БАРЬЕРОВ

Мы также задали вопрос о наличии негативного влияния недавнего ужесточения как регулирования НКО, так и налогового регулирования – как законодательства об «иностранных агентах», так и «антифшорного» законодательства – на размер благотворительных пожертвований российских владельцев капитала.

Уверенно об отсутствии такого негативного влияния сказали только четверо из пяти респондентов (79,3%), то есть каждый пятый респондент не исключил такого негативного влияния на размер пожертвований.

<sup>40</sup> См. подробнее Приложение 1, Вопрос 6

## Комментарий эксперта



**Ирина Иконникова**  
PHILIN  
Генеральный директор

Помимо того, что исследование предлагает читателям комплексную оценку размера российского благотворительного сектора, его результаты и сформулированные выводы дают богатую почву для дальнейших дискуссий на самых разных уровнях.

В частности, обращает на себя внимание доля благотворительных пожертвований, направляемых в независимые НКО, которую авторы исследования интерпретируют как достаточно низкую. На мой взгляд, доля от 35% до 39% – это достаточно хороший показатель, демонстрирующий вполне высокий уровень доверия крупных доноров к некоммерческим организациям. В силу отсутствия базовой линии невозможно сказать, каков

текущий тренд, поэтому приходится отталкиваться от отрывочных данных и личных наблюдений. Именно поэтому в будущем важно сохранить методологию исследования и набор показателей, чтобы иметь возможность отслеживать дальнейшую динамику развития.

Одновременно с этим профессионализм распорядителя средств и долгосрочный эффект лидируют как принципы отбора проектов только у сверхсостоятельных респондентов. Для остальных респондентов решающую роль играют личный фактор, контроль и адресность. С одной стороны, это означает, что часть исследуемого донорского сообщества нуждается в профессионализации. Это реализуемо, например, при помощи сервис-провайдеров, помогающих донорам верифицировать НКО-получателей пожертвований на предмет их зрелости и профессионализма, а также определить собственную философию желаемого социального эффекта. С другой стороны, очевидно, что донорами будут востребованы инструменты по защите собственных интересов и практики по выстраиванию системы независимого контроля. И, конечно, на сверхсостоятельных донорах лежит ответственная задача по распространению своих подходов и передаче опыта, что подразумевает высокую степень открытости и готовности к обсуждению с коллегами не только своих успешных кейсов, но и извлеченных уроков.

В целом, результаты исследования позволяют говорить о том, что в ближайшие годы мы увидим дальнейшее качественное и количественное развитие сектора, которое среди прочего будет требовать и эффективных инфраструктурных решений.



Другими словами, ужесточение законодательного регулирования может приводить к сокращению размера пожертвований у части владельцев капитала.

## Мнение экспертов о работе с состоятельными владельцами капитала

Помимо опроса владельцев капитала мы проинтервьюировали 12 экспертов, имеющих опыт работы с состоятельными владельцами капитала об особенностях работы с этой категорией филантропов.

Ответы, которые мы получили, во многом перекликаются с результатами опросов, описанными выше:

- Стандартных схем работы с состоятельными владельцами капитала нет. Подходы, ожидания и запросы у каждого очень индивидуальны.
- Важно поддерживать честный, открытый и регулярный диалог и выстраивать личный контакт не только по формальным поводам – таким как получение денег или предоставление отчетности, – ведь сотрудничество во многом строится на личных отношениях; преобладает эмоциональная мотивация. Этот эмоциональный аспект нельзя недооценивать: возможность лично поучаствовать в мероприятиях фонда, увидеть конкретных людей, которым он(а) помогает и жизнь которых он(а) меняет, может существенно поднять степень вовлеченности донора.
- Финансовая открытость очень важна. Это даёт своеобразный «знак качества» и облегчает разговор с владельцами

капитала. Непрозрачная отчетность становится препятствием для выстраивания долгосрочных отношений с таким донором.

- Состоятельные владельцы капитала могут помочь не только деньгами, но и иными ресурсами или советами. Это позволяет выстраивать более глубокие партнерские стратегические отношения: открыто обсуждать не только успехи, но и вызовы и провалы, а также инфраструктурные потребности организации.
- Состоятельные владельцы капитала постоянно пытаются измерить эффективность деятельности; но в филантропии это сложно, так как нет прибыли, как в бизнесе. Дистанцию помогает сократить разговор на «бизнес»-языке: предоставление «дорожной карты», «бизнес-плана» и оценки ожидаемого результата.

## Рекомендации некоммерческим организациям

Какие практические рекомендации некоммерческим организациям и прочим распорядителям средств, направляемых на благотворительность, можно сформулировать на базе полученных результатов? Этим рекомендациям несколько:

- Работа с состоятельными владельцами капитала потенциально имеет существенную отдачу для благотворительной НКО: как в силу существенно более высокого потенциального размера финансовой поддержки, так и более системного и регулярного характера такой поддержки.
- Работа с состоятельными владельцами капитала требует открытости и прозрачности в деятельности НКО и регу-

лярной коммуникации о достигнутых результатах и эффективности и адресности использования средств.

- В силу высокой значимости «личностного» фактора при выборе владельцами капитала НКО, фонда или проекта, инвестиции в репутацию и выстраивание индивидуализированной коммуникации с целевой аудиторией могут иметь большое значение для успеха привлечения средств.
- Не ограничивайте взаимодействие с состоятельными владельцами капитала исключительно финансовыми пожертвованиями. Вовлекайте их в деятельность организации другими способами: они могут помогать советом, участвовать в разработке стратегии, помогать в поиске необходимых контактов и налаживании связей.

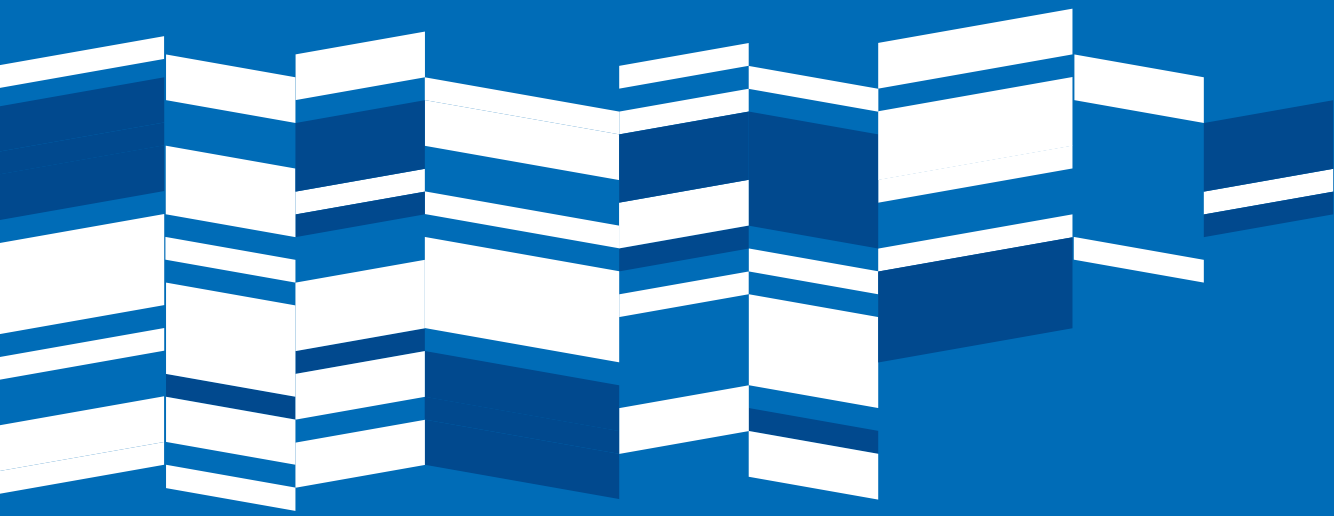
сёт в себе риски необъективного отбора проектов. Учёт профессионализма команды и вероятного долгосрочного эффекта может повысить результативность затрат на благотворительность и социальные проекты.

- Ожидание демонстрации быстрых результатов и финансовой эффективности создаёт риск того, что в попытке удовлетворить этот запрос полученные средства могут направляться получателями на не самые оптимальные с точки зрения достижения долгосрочного эффекта проекты.

## Рекомендации филантропам

Полученные данные позволяют также сформулировать рекомендации и владельцам капитала, заинтересованным в повышении отдачи от своих трат на финансирование филантропических и социальных инициатив:

- Социальная мотивация и размер ресурсов в филантропическом секторе уже достаточны, чтобы экспериментировать с новыми инструментами за пределами классической благотворительности.
- Объединение ресурсов нескольких владельцев капиталов и использование более широкого набора инструментов финансирования позволит реализовывать большее количество значимых проектов с более заметным долгосрочным социальным эффектом.
- Чрезмерная ориентация на «личностный» фактор при выборе проектов не-



# 4.

**В КАКОМ НАПРАВЛЕНИИ  
БУДЕТ РАЗВИВАТЬСЯ  
ЧАСТНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ  
В РОССИИ**

1

2

3

4

5

6

Какого вектора развития можно ожидать от филантропического сектора в ближайшие годы, прежде всего в части сегмента, зависящего от частных пожертвований? Мы выделили восемь трендов, проявления которых мы ожидаем в ближайшие пять-десять лет.

### **1. ДАЛЬНЕЙШЕЕ КОЛИЧЕСТВЕННОЕ И КАЧЕСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ СЕКТОРА**

Прежде всего, мы ожидаем дальнейшего количественного и качественного развития некоммерческого сектора, как по мере роста экономики<sup>41</sup> и частного благосостояния, так и в результате повышения зрелости сектора и наработки дальнейшего практического опыта в секторе в целом.

Будет расти и интерес государства к этому сектору с осознанием того, что часть социальных функций может быть эффективнее реализована через передачу их некоммерческим организациям с соответствующим государственным финансированием<sup>42</sup>.

### **2. РОСТ ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ СЕКТОРА И РАСПРОСТРАНЕНИЕ БИЗНЕС-ПРАКТИК**

В последние годы мы видим растущий запрос со стороны как действующих филантропов, так и управляющих благотворительными фондами на рост профессиональных компетенций сотрудников и волонтеров, на обмен наработанными лучшими практиками.

Одновременно с этим мы видим всё возрастающий интерес к филантропической проблематике со стороны как сверхсостоя-

тельных лиц, так и топ-менеджеров, уже реализовавшихся в профессиональном плане и желающих сделать вклад в развитие общества за пределами бизнес-среды.

Эти новые «игроки» приносят с собой новые компетенции, запрос на эффективность внутренних процессов в благотворительной организации, привычку к использованию терминологии и технологий, принятых в бизнесе, например, мыслить категориями «процесса», «проекта» и «результата», а также готовность использовать традиционно «коммерческие» инструменты при реализации некоммерческих и социальных проектов<sup>43</sup>, такие как стратегическое планирование, ключевые показатели эффективности, «дорожные карты» и т.п.

### **3. БОЛЕЕ ВДУМЧИВЫЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ ТЕОРИИ ИЗМЕНЕНИЙ И ОБОСНОВАНИЮ ОЖИДАЕМОГО РЕЗУЛЬТАТА, ЕГО МОНИТОРИНГУ И ИЗМЕРЕНИЮ**

Вместе с тем, механистический перенос бизнес-практик в некоммерческий сектор не всегда приносит тот результат, на который рассчитывают его сторонники.

Во-первых, в социальных проектах нет единого критерия эффективности, такого как прибыль в бизнесе. Попытки разработать некий интегральный показатель эффективности социальных и благотворительных проектов предпринимались неоднократно<sup>44</sup>, но говорить об убедительной победе того или иного показателя пока говорить не приходится<sup>45</sup>,

41 Например, исследование CAF Gross Domestic Philanthropy 2016 выявило высокую корреляцию между ростом абсолютного размера ВВП по ППС и размером частных пожертвований на благотворительность.

42 Основы такого взаимодействия, например, заложены в соответствующих положениях Закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ, предоставивших право органам исполнительной власти на размещение у социально ориентированных некоммерческих организаций заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд.

43 Причём это не только российская, но и мировая тенденция: появился даже специальный термин для обозначения таких бизнес-ориентированных филантропов: «филантрокапиталисты» (см. Bishop M., Green M., Philanthrocapitalism: How Giving Can Save the World. – NY: Bloomsbury Press, 2009)

44 см. например, Graham B., Anderson E., Impact Measurement: Exploring its role in impact investment. – National Australia Bank, The Difference Incubator and Benefit Capital, 2015; Florman, M., Kingler-Vidra R., Facada M., A Critical Evaluation of Social Impact Assessment Methodologies and a Call to Measure Economic and Social Impact Holistically Through the External Rate of Return Platform // LSE Enterprise Working Paper #1602, 2016; Рождественская Н., Богуславская С., Боброва О. : Оценка эффективности проектов некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских инициатив. — СПб, Издательство Политехнического университета, 2016.

45 Например, в нашей практике мы встречали прецеденты использования в России, как минимум, таких показателей как SROI (Social Return on Investment – социальная отдача на инвестиции), MCA (Multi-Criteria Appraisal – мультикритериальная оценка социального эффекта), подготовки отчётности по стандартам GRI (Global Reporting Initiative – глобальная инициатива в области предоставления отчётности по вопросам устойчивого развития), а также использования сбалансированной системы управленческих показателей (balanced scorecard).



тем более что измерение результата с использованием большинства таких показателей как трудоёмко, так и включает в себе известную долю субъективизма.

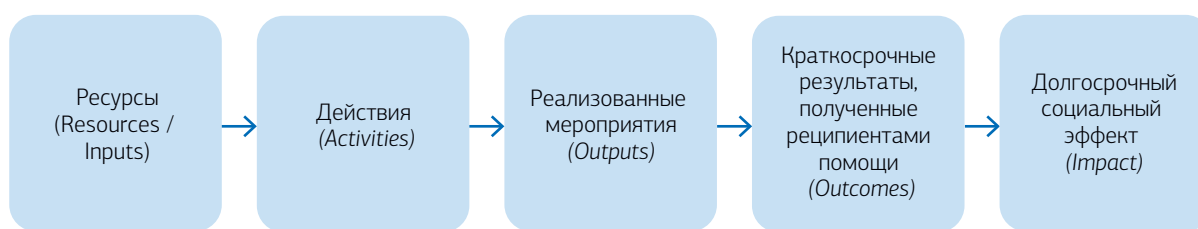
Попытки заменить оценку социального эффекта измерением финансовой эффективности, например, оценивая долю расходов, приходящуюся на накладные и общезыательные расходы<sup>46</sup>, имеет свои изъяны и критиков<sup>47</sup>. Попытки поставить во главу угла финансовую эффективность нередко выливаются в большую долю субъективизма при выборе критериев такой эффективности и ориентацию на краткосрочные результаты в ущерб достижению долгосрочного социального эффекта.

Во-вторых, мотивация сотрудников и волонтеров для работы в социальных проектах, как правило, гораздо более многогранна чем у сотрудников коммерческих предприятий. Чрезмерный фокус на достижение формализованных ключевых показателей эффективности рискует их демотивировать.

В-третьих, даже достижение заранее согласованных показателей эффективности на практике не обязательно приводит к удовлетворённости донора результатами, если связь этих показателей с миссией и целями организации и её деятельности не до конца проработана.

Один из наиболее распространённых ответов на этот вызов, который предлагает мировая практика – это разработка некоммерческой организацией так называемой «теории изменений» (theory of change)<sup>48</sup>, которая бы обосновывала, как конкретные практические результаты деятельности организации влияют на системное изменение ситуации. Этот подход предполагает формирование гипотезы о том, как действия некоммерческой организации и проводимые ею мероприятия повлияют на достижение социального эффекта (типичная структура такой гипотезы в самом простом варианте приведена на Иллюстрации 1; при сложной многофакторной зависимости схема может быть гораздо сложнее)<sup>49</sup>.

### ИЛЛЮСТРАЦИЯ 1. ТИПОВАЯ СТРУКТУРА ГИПОТЕЗЫ О «ТЕОРИИ ИЗМЕНЕНИЙ» НЕКОММЕРЧЕСКОГО ПРОЕКТА



Источник: Адаптировано Центром управления благосостояния и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО из «Logic Model Development Guide: Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action». – W.K.Kellogg Foundation, 2004.

<sup>46</sup> Что распространено, например, в американской практике

<sup>47</sup> Одна из претензий: этот показатель подменяет оценку достигнутого результата эффективностью освоения средств. Подробнее см., например, Паллотта Д. Неблагодарительность. Как ограничения работы НКО ослабляют их потенциал. – М.: АНО «Портал «Такие дела», 2017.

<sup>48</sup> Также используются термины «логическая модель» (logic model) и «программа изменений» (program theory)

<sup>49</sup> Подробнее см. Logic Model Development Guide: Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action. – W.K.Kellogg Foundation, 2004.; Funnell S., Rogers.: Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models. – San Francisco, Jossey-Bass, 2011; Rogers P., Using Programme Theory to Evaluate Complicated and Complex Aspects of Interventions. // Evaluation, 14/1, 2008, DOI: 10.1177/1356389007084674. Пример практического применения метода в российских реалиях см. в работе Кузьмин, А. Кошелева Н.: Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория») — М.: «Проспект», 2014.

Метод «теории изменений», как и любой управленческий метод, не гарантирует успеха и не может сам по себе обеспечить автоматическое достижение желаемого долгосрочного социального эффекта. Вместе с тем, это серьезный шаг вперед по сравнению с простыми показателями эффективности хозяйственной деятельности.

Мы в своей практике видим всё больший интерес – со стороны как НКО, так и филантропов – к качественной проработке гипотез о теории изменений в отношении реализуемых ими социальных проектов и ожидаем всё большего распространения этого инструмента на практике.

#### **4. УЛУЧШЕНИЕ ОТЧЁТНОСТИ И КОММУНИКАЦИИ**

Запрос со стороны владельцев капитала на демонстрацию конкретных достигнутых результатов и эффективности расходования средств, о котором мы говорили выше, будет заставлять благотворительные фонды повышать как качество отчётности, которую они предоставляют донорам, так и качество и регулярность коммуникации с ними (будь то в социальных сетях, по электронной почте или иными способами).

Будет расти осознание важности выстраивания долгосрочных отношений как с текущими, так и потенциальными донорами и повышения степени их вовлечённости в решение задач, которые организация считает важными для достижения поставленных целей.

#### **5. РАСШИРЕНИЕ РАЗНООБРАЗИЯ ФОРМАТОВ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ**

Традиционно основной формат реализации социальных проектов в России (помимо бюджетных денег) – это классическая благотворительность. Мировая практика нарабатала гораздо больший набор форматов организационного оформления проектов, направленных на решение социальных и общественных задач, нередко имеющих коммерческую составляющую или даже самокупаемых (см. Иллюстрация 2).

Дополнительным фактором, влияющим на интерес к альтернативным способам реализации проектов, имеющих социальную и общественную составляющую, является отмеченный выше интерес к филантропической проблематике со стороны сверхсостоятельных лиц. Они, как правило, лояльно относятся к самостоятельному зарабатыванию денег некоммерческой организацией и нередко рассматривают умение организации инициативно зарабатывать средства как дополнительную гарантию способности проекта обеспечить достижение желаемого долгосрочного социального эффекта.

Примером проекта смешанного типа может служить бизнес-школа СКОЛКОВО, частью которой является наш Центр: хотя бизнес-школа является некоммерческой организацией и существенная часть средств на старте была предоставлена учредителями, тем не менее, в своей ежедневной работе бизнес-школа руководствуется принципами самокупаемости, зарабатывая прибыль, которая затем направляется на дальнейшее развитие.

В этой связи мы также ожидаем, что всё большую популярность будет набирать и корпоративная социальная ответственность – как способ сделать вклад в решение значимых для общества проблем без необходимости отвлечения на это существенных дополнительных средств.

#### **6. УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ ПРОЕКТОВ, ИСПОЛЬЗУЮЩИХ ГИБРИДНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ЗА ПРЕДЕЛАМИ ПОЖЕРТВОВАНИЙ И ГРАНТОВ**

Наряду с расширением форм и вариантов организации реализации социальных проектов, предполагающих частичную самокупаемость, можно ожидать и более широкого распространения новых – так называемых «гибридных» – способов финансирования социальных и филантропических проектов, особенно в отношении проектов с элементами самокупаемости.

Специалисты из Европейской ассоциации венчурной филантропии (EVPA), например, выделяют следующие инструменты «гибридного» финансирования<sup>50</sup>:

- Возвратные гранты: гранты, подлежащие возврату только в случае успеха проекта, т.е. достижения проектом целевой окупаемости.
- «Прощаемые» займы: займы, которые прощаются в случае успеха проекта, т.е. достижения проектом целевых показателей.
- Условный раунд финансирования: следующий раунд финансирования (на возмездной или безвозмездной осно-

ве) предоставляется в случае достижения проектом заранее оговоренных ключевых показателей.

- Конвертируемые гранты или займы: предоставленное финансирование в случае успеха проекта и выхода на окупаемость конвертируется в долю в капитале.

Может также быть позаимствован опыт «комбинированного» финансирования (blended finance) проектов развития в развивающихся странах, при котором филантропические средства используются не для реализации самого проекта развития, а для снижения его

## ИЛЛЮСТРАЦИЯ 2. ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ЭФФЕКТА ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Источник: Адаптировано Центром управления благосостояния и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО из «A Practical Guide To Venture Philanthropy and Social Impact Investment». – EVPA, 2016

<sup>50</sup> См. подробнее «A Practical Guide To Venture Philanthropy and Social Impact Investment», EVPA, 2016.

рисков, что, в свою очередь, делает такой проект привлекательным для инвестиций частного сектора. Наиболее популярными формами такого комбинированного финансирования являются<sup>51</sup>:

- «Субординированный» вклад в капитал.
- Финансирование технической помощи в реализации проекта.
- Предоставление гарантий и страхование рисков.
- Помощь в подготовке документации для получения внешнего финансирования.

Некоторые специалисты видят также перспективы в использовании механизма так называемых «социальных облигаций» (social bonds)<sup>52</sup>. Нам представляется, что в российских условиях ближайшие перспективы этого механизма, требующего непростого согласования с государством, пока спорны.

## **7. РАСШИРЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА СОВМЕСТНЫХ ПРОЕКТОВ, ФИНАНСИРУЕМЫХ ОДНОВРЕМЕННО НЕСКОЛЬКИМИ СОСТОЯТЕЛЬНЫМИ ВЛАДЕЛЬЦАМИ КАПИТАЛА**

Учитывая значимый размер средств, который направляется на реализацию благотворительных и социальных проектов частным капиталом, вкупе с ограниченностью средств на уровне каждого индивидуально-го донора, мы ожидаем роста интереса к коллаборации и реализации совместных проектов как между крупными владельцами капитала, так и совместно с государством.

За счёт увеличения масштаба проекта это позволит добиваться более значимой

долгосрочной социальной отдачи от реализуемых проектов.

## **8. БОЛЬШЕЕ ВНИМАНИЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ФИЛАНТРОПИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ И РАСШИРЕНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФОНДОВ ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА (ЭНДАУМЕНТОВ)**

Отсутствие предсказуемости в поступлении денежных средств на финансирование запланированных программ снижает эффективность работы некоммерческой организации<sup>53</sup>. Не секрет, что иногда эта проблема связана с огрехами в управлении самих некоммерческих организаций, приводящими к тому, что крупные доноры, не будучи уверены в том, что некоммерческая организация сможет достичь заявленных целей, используют поэтапное финансирование как инструмент обеспечения достижения этих целей.

Можно ожидать, что по мере совершенствования качества управления некоммерческими организациями всё большее число состоятельных владельцев капитала будут готовы обсуждать предоставление финансирования на регулярной и системной основе в качестве способа повышения вероятности достижения социального эффекта, на достижение которого направлена деятельность некоммерческой организации.

Одним из способов обеспечения долгосрочной финансовой устойчивости некоммерческих и социальных проектов являются фонды целевого капитала (эндаументы). Начиная с 2007 г., когда вступило в силу законодательство, разрешившее создание таких фондов в российской юрисдикции<sup>54</sup>, в России было создано более 150 эндаументов,

<sup>51</sup> «The State of Blended Finance», Working Paper, Business & Sustainable Development Commission + Convergence, 2017

<sup>52</sup> Механизм социальных облигаций предполагает предоставление средств на реализацию социального проекта частными инвесторами на возвратной основе, при котором государство выплачивает доход за предоставление средств при условии достижения проектом социальных результатов, превышающих результаты, достигнутые контрольной группой. Первым проектом такого рода был облигационный заем, выпущенный в 2010 г. в Великобритании в рамках проекта по реализации программы реабилитации заключенных в одной из крупных тюрем страны.

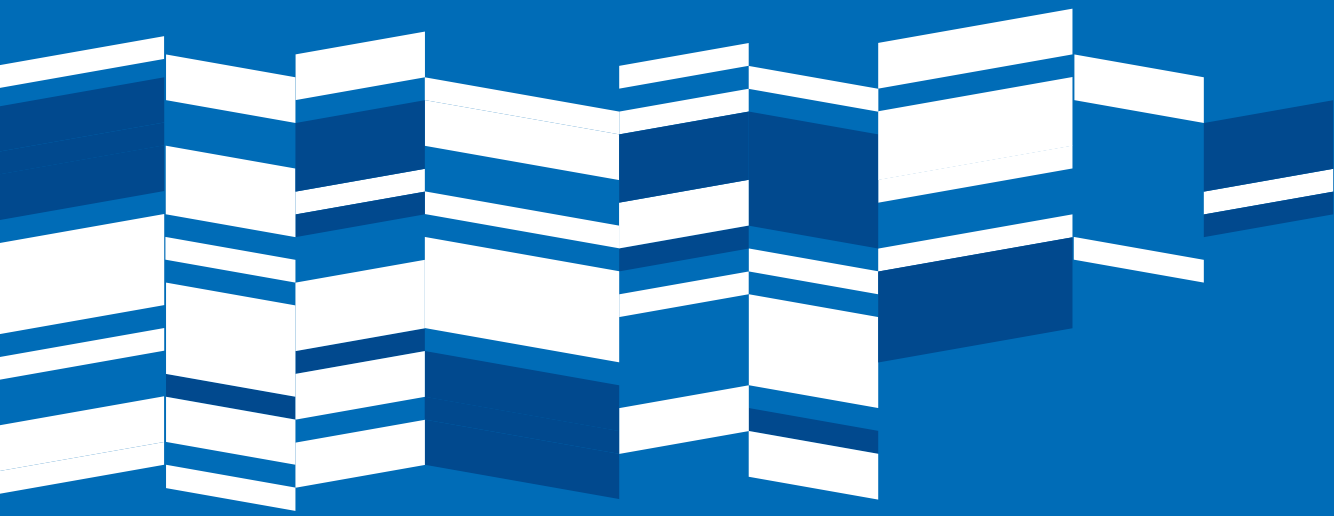
<sup>53</sup> Например, по результатам опроса, проведенного международной организацией WINGS в 2017 г. (см. подробнее A New Global Picture of Organizations Serving Philanthropy: Growing and Strengthening the Field – WINGS, 2017), отсутствие финансовой устойчивости – основное препятствие для достижения целей некоммерческих организаций – его отметили почти три четверти (72%) респондентов опроса.

<sup>54</sup> Федеральный закон от 30.12.2006 № 275-ФЗ

управляющих к настоящему моменту почти 25 млрд руб<sup>55</sup>. Хотя до сих пор фонды целевого капитала в основном создавались для поддержки деятельности университетов и музеев, можно ожидать рост интереса к этому механизму и для целей обеспечения деятельности НКО.



55 см. Как развивается индустрия целевых капиталов // Ведомости &, №22 от 26.04. 2018



# ПРИЛОЖЕНИЕ 1. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСНОВНОГО ОПРОСА

Онлайн-опрос владельцев капитала свыше 1 млн долларов США и топ-менеджеров компаний федерального уровня проведён в сентябре-октябре 2017 г. Получено 98 ответов.

Результаты ниже представлены с сегментированием респондентов по полу, возрасту, размеру благосостояния и составу активов. В части классификации по составу активов использована классификация из исследования «Инвестиционные предпочтения российских владельцев капитала» (2017, МШУ СКОЛКОВО): «предприниматели» (П), у которых более 50% благосостояния приходится на основной бизнес, и «финансовые инвесторы» (ФИ), у которых стоимость ликвидных активов и недвижимости превышает стоимость инвестиций в частный бизнес.

Существенное – более 10 процентных пунктов – отклонение результатов конкретного сегмента от средней отмечено подчёркиванием (за исключением сегментов, в которых было 5 и менее ответов).

#### 1. В КАКИХ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ АКЦИЯХ ВЫ УЧАСТВОВАЛИ В ТЕЧЕНИЕ ПОСЛЕДНИХ 12 МЕСЯЦЕВ? (ВОЗМОЖНО ЛЮБОЕ КОЛИЧЕСТВО ОТВЕТОВ)

	Всего	Пол		Возраст			Размер благосостояния			Состав активов	
		М	Ж	31-40	41-50	51+	Менее \$1 млн	\$1-30 млн	Свыше \$30 млн	П	ФИ
Количество ответов (N)	98	71	14	23	45	17	19	47	9	31	38
Жертвовал(а) деньги в благотворительную некоммерческую организацию	<b>63,3%</b>	63,4%	<u>85,7%</u>	<u>73,9%</u>	66,7%	58,8%	68,4%	68,1%	<u>77,8%</u>	61,3%	68,4%
Жертвовал(а) деньги напрямую конкретным людям или семьям	<b>51,0%</b>	57,7%	42,9%	56,5%	53,3%	58,8%	<u>36,8%</u>	<u>61,7%</u>	55,6%	54,8%	57,9%
Передавал(а) вещи, продукты, товары в благотворительную некоммерческую организацию	<b>32,7%</b>	31,0%	<u>42,9</u>	26,1%	40,0%	23,5%	31,6%	34,0%	33,3%	29,0%	39,5%
Работал(а) волонтером / «добровольцем» в благотворительной некоммерческой организации или на одном из проектов таких организаций	<b>13,3%</b>	18,3%	<u>0,0%</u>	21,7%	15,6%	5,9%	10,5%	14,9%	11,1%	19,4%	7,9%
Жертвовал(а) через собственный благотворительный фонд или благотворительный фонд своей компании	<b>11,2%</b>	12,7%	14,3%	4,3%	17,8%	11,8%	5,3%	10,6%	<u>44,4%</u>	16,1%	13,2%
Другое или затрудняюсь ответить	<b>6,1%</b>	8,5%	0,0%	0,0%	6,7%	17,6%	0,0%	10,6%	0,0%	6,5%	10,5%
В таких инициативах в течение последних 12 месяцев не участвовал(а)	<b>6,1%</b>	2,8%	0,0%	0,0%	4,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,2%	0,0%



**2. БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫМ ИНИЦИАТИВАМ И ПРОЕКТАМ КАКОЙ ТЕМАТИКИ ВЫ ОКАЗЫВАЛИ ПОДДЕРЖКУ В ТЕЧЕНИЕ ПОСЛЕДНИХ 12 МЕСЯЦЕВ НАПРЯМУЮ ЛИБО ЧЕРЕЗ НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ? (ВОЗМОЖНО ЛЮБОЕ ЧИСЛО ОТВЕТОВ)**

	Всего	Пол		Возраст			Размер благосостояния			Состав активов	
		М	Ж	31-40	41-50	51+	Менее \$1 млн	\$1-30 млн	Свыше \$30 млн	П	ФИ
<i>Количество ответов (N)</i>	<b>92</b>	69	14	23	43	17	19	46	9	30	38
Дети (сироты, тяжело-больные)	<b>73,9%</b>	71,0%	<u>92,9%</u>	<u>87,0%</u>	79,1%	<u>47,1%</u>	<u>89,5%</u>	69,6%	<u>88,9%</u>	73,3%	78,9%
Помощь малоимущим (пожилые, многодетные, иммигранты, переселенцы и т.п.)	<b>47,8%</b>	47,8%	57,1%	47,8%	51,2%	47,1%	<u>36,8%</u>	56,5%	55,6%	46,7%	50,0%
Церковь, религия	<b>28,3%</b>	29,0%	28,6%	21,7%	32,6%	29,4%	21,1%	26,1%	<u>55,6%</u>	30,0%	<u>15,8%</u>
Высшее образование и наука	<b>17,4%</b>	20,3%	<u>7,1%</u>	17,4%	16,3%	23,5%	21,1%	17,4%	<u>33,3%</u>	20,0%	13,2%
Искусство и культура	<b>15,2%</b>	17,4%	7,1%	13,0%	20,9%	5,9%	10,5%	17,4%	11,1%	16,7%	13,2%
Поддержка общественных инициатив	<b>15,2%</b>	20,3%	<u>0,0%</u>	<u>26,1%</u>	14,0%	11,8%	10,5%	19,6%	22,2%	16,7%	13,2%
Малое предпринимательство	<b>13,0%</b>	13,0%	<u>0,0%</u>	<u>26,1%</u>	4,7%	5,9%	5,3%	10,9%	22,2%	20,0%	7,9%
Спорт	<b>12,0%</b>	11,6%	14,3%	17,4%	9,3%	11,8%	5,3%	8,7%	<u>33,3%</u>	<u>23,3%</u>	7,9%
Поддержка школьного образования	<b>9,8%</b>	13,0%	0,0%	4,3%	9,3%	<u>23,5%</u>	5,3%	15,2%	11,1%	10,0%	13,2%
Поддержка медицины, здравоохранения	<b>5,4%</b>	7,2%	0,0%	4,3%	4,7%	11,8%	0,0%	8,7%	11,1%	10,0%	2,6%
Помощь социально неблагополучным (наркоманы, бездомные, заключенные)	<b>5,4%</b>	5,8%	7,1%	4,3%	4,7%	11,8%	0,0%	8,7%	11,1%	6,7%	2,6%
СМИ и журналисты	<b>4,3%</b>	5,8%	0,0%	0,0%	7,0%	5,9%	0,0%	2,2%	11,1%	3,3%	5,3%
Другое или затрудняюсь ответить	<b>4,3%</b>	4,3%	7,1%	4,3%	2,3%	11,8%	10,5%	2,2%	0,0%	3,3%	7,9%
В таких инициативах в течение последних 12 месяцев не участвовал(а)	<b>4,3%</b>	2,9%	0,0%	0,0%	4,7%	0,0%	0,0%	2,2%	0,0%	3,3%	0,0%

### 3. ОКАЗЫВАЛИ ЛИ ВЫ НЕФИНАНСОВУЮ (НЕМАТЕРИАЛЬНУЮ) ПОДДЕРЖКУ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 12 МЕСЯЦЕВ? (ВОЗМОЖНО ЛЮБОЕ ЧИСЛО ОТВЕТОВ)

	Всего	Пол		Возраст			Размер благосостояния			Состав активов	
		М	Ж	31-40	41-50	51+	Менее \$1 млн	\$1-30 млн	Свыше \$30 млн	П	ФИ
Количество ответов (N)	93	69	14	22	44	17	19	46	9	31	36
Нет, НЕ оказывал такой поддержки за последние 12 месяцев	52,7%	44,9%	71,4%	50,0%	52,3%	41,2%	78,9%	45,7%	22,2%	38,7%	55,6%
Оказывал(а) безвозмездную экспертную поддержку или безвозмездное консультирование благотворительных / филантропических проектов	26,9%	33,3%	7,1%	27,3%	29,5%	29,4%	10,5%	30,4%	33,3%	32,3%	25,0%
Помогал(а) сотрудникам благотворительной организации в поиске необходимых контактов, налаживании связей	20,4%	24,6%	7,1%	27,3%	20,5%	17,6%	10,5%	26,1%	33,3%	25,8%	16,7%
Участвовал(а) в работе Попечительского совета благотворительной организации	18,3%	23,2%	7,1%	9,1%	25,0%	23,5%	0,0%	26,1%	33,3%	22,6%	16,7%
Участвовал(а) в организации фандрайзинга / привлечении средств для благотворительного / филантропического проекта или организации	17,2%	20,3%	14,3%	22,7%	22,7%	5,9%	15,8%	26,1%	11,1%	25,8%	8,3%
Работал(а) волонтером / «добровольцем» в процессе реализации благотворительных / филантропических проектов	14,0%	18,8%	0,0%	22,7%	15,9%	5,9%	10,5%	15,2%	11,1%	19,4%	8,3%
Предоставлял(а) в безвозмездное пользование имущество / помещения и т.п. для благотворительного / филантропического проекта или организации	10,8%	14,5%	0,0%	9,1%	13,6%	11,8%	0,0%	8,7%	44,4%	19,4%	11,1%
Затрудняюсь ответить	4,3%	4,3%	0,0%	9,1%	2,3%	0,0%	0,0%	6,5%	0,0%	6,5%	2,8%

**4. УКАЖИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, ДОЛЮ ПОЖЕРТВОВАНИЙ (В ПРОЦЕНТАХ), КОТОРУЮ ВЫ ДЕЛАЕТЕ ЗАПЛАНИРОВАННО, А НЕ СПОНТАННО**

	Всего	Пол		Возраст			Размер благосостояния			Состав активов	
		М	Ж	31-40	41-50	51+	Менее \$1 млн	\$1-30 млн	Свыше \$30 млн	П	ФИ
Количество ответов (N)	42	33	8	9	24	8	9	25	6		19
0%-20%	40,5%	39,4%	50,0%	33,3%	41,7%	50,0%	44,4%	44,0%	16,7%	25,0%	52,6%
20%-40%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	9,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
40%-60%	11,9%	9,1%	25,0%	0,0%	16,7%	12,5%	11,1%	12,0%	16,7%	12,5%	15,8%
60%-80%	21,4%	24,2%	12,5%	44,4%	16,7%	12,5%	33,3%	20,0%	16,7%	25,0%	21,1%
80%-100%	23,8%	27,3%	12,5%	22,2%	25,0%	25,0%	11,1%	24,0%	50,0%	37,5%	10,5%

**5. НАЗОВИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, ОБЩУЮ СУММУ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (В РУБЛЯХ), КОТОРУЮ ВЫ ПОЖЕРТВОВАЛИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 12 МЕСЯЦЕВ**

A. ВСЕГО

	Всего	Пол		Возраст		
		М	Ж	31-40	41-50	51+
Количество ответов (N)	72	56	13	19	37	13
Средняя	3 172 458	4 015 625	217 308	3 921 053	2 863 378	3 635 000
Медиана	230 000	340 000	200 000	150 000	250 000	240 000
Общий размер пожертвований	228 417 000	224 875 000	2 825 000	74 500 000	105 945 000	47 255 000

	Всего	Размер благосостояния		Состав активов		
		Менее \$1 млн	От US1M до US30M	Свыше \$30 млн	П	ФИ
Количество ответов (N)	72	18	39	7	24	33
Средняя	3 172 458	248 333	1 748 462	21 957 143	6 889 792	542 273
Медиана	230 000	135 000	330 000	10 000 000	500 000	200 000
Общий размер пожертвований	228 417 000	4 470 000	68 190 000	153 700 000	165 355 000	17 895 000

Б. ИЗ НИХ ПОЖЕРТВОВАНО НЕЗАВИСИМЫМ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫМ НКО

	Всего	Пол		Возраст		
		М	Ж	31-40	41-50	51+
Количество ответов (N)	61	46	12	19	29	10
Средняя	1 299 377	1 661 304	177 083	2 526 316	968 276	246 500
Медиана	120 000	175 000	100 000	120 000	150 000	75 000
Общий размер пожертвований	79 262 000	76 420 000	2 125 000	48 000 000	28 080 000	2 465 000

	Всего	Размер благосостояния		Состав активов		
		Менее \$1 млн	От US1M до US30M	Свыше \$30 млн	П	ФИ
Количество ответов (N)	61	17	32	6	21	27
Средняя	1 299 377	210 000	587 031	9 350 000	2 926 429	534 444
Медиана	120 000	100 000	175 000	6 500 000	200 000	100 000
Общий размер пожертвований	79 262 000	3 570 000	18 785 000	56 100 000	61 455 000	14 430 000

В. ИЗ НИХ ПОЖЕРТВОВАНО ИНЫМИ СПОСОБАМИ (НАПРЯМУЮ, ЧЕРЕЗ СОБСТВЕННЫЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД И Т.П.)

	Всего	Пол		Возраст		
		М	Ж	31-40	41-50	51+
Количество ответов (N)	38	32	6	8	22	8
Средняя	3 925 132	4 639 219	166 667	3 312 500	3 539 318	5 598 750
Медиана	150 000	220 000	100 000	175 000	100 000	270 000
Общий размер пожертвований	149 155 000	148 455 000	700 000	26 500 000	77 865 000	44 790 000

	Всего	Размер благосостояния		Состав активов		
		Менее \$1 млн	От US1M до US30M	Свыше \$30 млн	П	ФИ
Количество ответов (N)	38	7	24	4	14	18
Средняя	3 925 132	128 571	2 058 542	24 400 000	7 421 429	192 500
Медиана	150 000	100 000	125 000	18 750 000	275 000	100 000
Общий размер пожертвований	149 155 000	900 000	49 405 000	97 600 000	103 900 000	3 465 000

**6. НАСКОЛЬКО ВЫ УДОВЛЕТВОРЕНЫ СВОИМ СОТРУДНИЧЕСТВОМ С БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫМИ И ФИЛАНТРОПИЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ?**

	Всего	Пол		Возраст			Размер благосостояния			Состав активов	
		М	Ж	31-40	41-50	51+	Менее \$1 млн	\$1-30 млн	Свыше \$30 млн	П	ФИ
Количество ответов (N)	85	65	14	21	41	17	19	44	8	28	36
Абсолютно удовлетворён	14,1%	15,4%	14,3%	23,8%	12,2%	11,8%	21,1%	13,6%	25,0%	21,4%	11,1%
Скорее удовлетворён	57,6%	55,4%	78,6%	57,1%	58,5%	64,7%	57,9%	54,5%	62,5%	57,1%	61,1%
Скорее НЕ удовлетворён	10,6%	12,3%	0,0%	4,8%	17,1%	0,0%	0,0%	13,6%	12,5%	3,6%	19,4%
Абсолютно НЕ удовлетворён	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Затрудняюсь ответить	16,5%	16,9%	7,1%	14,3%	12,2%	23,5%	21,1%	18,2%	0,0%	17,9%	8,3%

**7. ОКАЗАЛО ЛИ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО ОБ «ИНОСТРАННЫХ АГЕНТАХ» ИЛИ «АНТИОФШОРНОЕ» ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО КАКОЕ-ЛИБО НЕГАТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ НА РАЗМЕР ВАШИХ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ В РОССИИ?**

	Всего	Пол		Возраст			Размер благосостояния			Состав активов	
		М	Ж	31-40	41-50	51+	Менее \$1 млн	\$1-30 млн	Свыше \$30 млн	П	ФИ
Количество ответов (N)	82	66	14	21	43	16	18	45	9	29	37
Нет, не оказало влияния на размер пожертвований	79,3%	78,8%	78,6%	76,2%	79,1%	81,3%	77,8%	75,6%	88,9%	75,9%	83,8%
Затрудняюсь ответить	14,6%	16,7%	7,1%	19,0%	16,3%	6,3%	16,7%	17,8%	0,0%	17,2%	13,5%
Да, размер пожертвований уменьшился	6,1%	4,5%	14,3%	4,8%	4,7%	12,5%	5,6%	6,7%	11,1%	6,9%	2,7%

**8. КАКИМИ ПРИНЦИПАМИ ВЫБОРА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ / ПОЛУЧАТЕЛЯ ПОЖЕРТВОВАНИЙ ВЫ РУКОВОДСТВУЕТЕСЬ? (ВОЗМОЖНО ЛЮБОЕ ЧИСЛО ОТВЕТОВ)**

	Всего	Пол		Возраст			Размер благосостояния			Состав активов	
		М	Ж	31-40	41-50	51+	Менее \$1 млн	\$1-30 млн	Свыше \$30 млн	П	ФИ
<i>Количество ответов (N)</i>	<b>79</b>	65	14	22	42	15	19	44	9	29	36
Личностный фактор: доверие (к человеку, фонду); личность руководителя; личное знакомство с руководителем, с распорядителем средств; репутация (человека, фонда)	<b>77,2%</b>	78,5%	71,4%	68,2%	73,8%	<u>100,0%</u>	73,7%	81,8%	<u>55,6%</u>	<u>65,5%</u>	85,7%
Контроль и адресность: возможность контроля и прозрачность проекта	<b>59,5%</b>	55,4%	64,3%	63,6%	59,5%	<u>40,0%</u>	<u>47,4%</u>	56,8%	55,6%	51,7%	62,9%
Долгосрочный (множественный) эффект от проекта; способность проекта к самостоятельному существованию; системность	<b>38,0%</b>	36,9%	35,7%	31,8%	40,5%	33,3%	26,3%	36,4%	<u>66,7%</u>	<u>48,3%</u>	28,6%
Профессионализм и опыт распорядителя средств, соответствие международным стандартам	<b>24,1%</b>	24,6%	21,4%	22,7%	26,2%	20,0%	15,8%	20,5%	<u>55,6%</u>	31,0%	20,0%
Ориентиры и принципы компании: собственная программа и приоритеты компании; желание, эмоции членов организации; соответствие ценностям семьи и собственным; по рекомендации	<b>15,2%</b>	15,4%	7,1%	13,6%	14,3%	13,3%	10,5%	15,9%	11,1%	13,8%	11,4%
Другое или затрудняюсь ответить	<b>5,1%</b>	3,0%	14,3%	0,0%	9,5%	0,0%	<u>15,8%</u>	4,5%	0,0%	3,4%	8,6%

**9. ЕСЛИ ВЫ ЗАНИМАЕТЕСЬ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬЮ / ФИЛАНТРОПИЕЙ, ЧТО ВАС МОТИВИРУЕТ?**  
(ВОЗМОЖНО ЛЮБОЕ ЧИСЛО ОТВЕТОВ)

	Всего	Пол		Возраст			Размер благосостояния			Состав активов	
		М	Ж	31-40	41-50	51+	Менее \$1 млн	\$1-30 млн	Свыше \$30 млн	П	ФИ
<i>Количество ответов (N)</i>	<b>68</b>	56	11	16	37	14	12	39	8	24	30
Хочу обеспечить стабильную и правильную окружающую среду / прогресс для общества в целом	<b>55,9%</b>	51,8%	<u>72,7%</u>	<u>81,3%</u>	51,4%	<u>35,7%</u>	<u>75,0%</u>	51,3%	<u>75,0%</u>	54,2%	53,3%
Занимаюсь темой, которой сам был затронут / близкие мне люди были затронуты	<b>20,6%</b>	21,4%	18,2%	12,5%	21,6%	28,6%	16,7%	17,9%	25,0%	25,0%	26,7%
Хочу заниматься чем-то еще помимо бизнеса / делать что-то для души	<b>20,6%</b>	21,4%	18,2%	25,0%	24,3%	<u>7,1%</u>	<u>33,3%</u>	20,5%	25,0%	20,8%	20,0%
Делаю это вместе с семьей или близкими / по просьбе семьи или близких	<b>19,1%</b>	19,6%	18,2%	18,8%	10,8%	<u>42,9%</u>	8,3%	25,6%	<u>0,0%</u>	16,7%	13,3%
В моем кругу общения так принято	<b>14,7%</b>	14,3%	18,2%	18,8%	16,2%	7,1%	16,7%	10,3%	<u>0,0%</u>	16,7%	20,0%
Поддерживаю и сохраняю культурное достояние	<b>14,7%</b>	17,9%	<u>0,0%</u>	12,5%	18,9%	7,1%	16,7%	17,9%	12,5%	20,8%	6,7%
Я узнаю много нового / это способствует моему личностному развитию	<b>11,8%</b>	12,5%	9,1%	6,3%	16,2%	7,1%	8,3%	15,4%	12,5%	8,3%	13,3%
Мне приятно получать признание	<b>10,3%</b>	10,7%	9,1%	18,8%	5,4%	14,3%	16,7%	5,1%	12,5%	12,5%	6,7%
Объединяет семью, способствует общению, передаче ценностей детям	<b>8,8%</b>	8,9%	9,1%	6,3%	8,1%	14,3%	8,3%	7,7%	0,0%	8,3%	6,7%
Улучшение репутации и реноме (собственного и семьи в целом)	<b>7,4%</b>	7,1%	9,1%	6,3%	8,1%	7,1%	8,3%	5,1%	12,5%	12,5%	3,3%
Помогает самореализоваться вне рамок семьи	<b>5,9%</b>	7,1%	0,0%	6,3%	8,1%	0,0%	8,3%	7,7%	0,0%	4,2%	3,3%
У меня на это есть достаточно свободного времени	<b>1,5%</b>	0,0%	9,1%	6,3%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	0,0%	4,2%	0,0%
Другое или затрудняюсь ответить	<b>16,2%</b>	12,5%	<u>36,4%</u>	18,8%	13,5%	21,4%	<u>41,7%</u>	12,9%	<u>0,0%</u>	12,5%	16,7%
Не занимаюсь	<b>2,9%</b>	3,6%	0,0%	0,0%	2,7%	7,1%	0,0%	5,1%	0,0%	4,2%	3,3%

**10. ЧТО ДЛЯ ВАС ЯВЛЯЕТСЯ КРИТЕРИЕМ УСПЕХА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ИЛИ ФИЛАНТРОПИЧЕСКОГО ПРОЕКТА?** (КАТЕГОРИИ ВЫДЕЛЕНА НА БАЗЕ АНАЛИЗА ОТВЕТОВ РЕСПОНДЕНТОВ; ВОЗМОЖНЫ НЕСКОЛЬКО ОТВЕТОВ)

	Всего	Пол		Возраст			Размер благосостояния			Состав активов	
		М	Ж	31-40	41-50	51+	Менее \$1 млн	\$1-30 млн	Свыше \$30 млн	П	ФИ
<i>Количество ответов (N)</i>	<b>50</b>	41	9	13	30	7	9	31	7	21	20
<i>Достижение целей / видимые результаты / impact</i>	<b>70,0%</b>	70,7%	66,7%	76,9%	66,7%	71,4%	66,7%	67,7%	71,4%	66,7%	75,0%
<i>Эффективность</i>	<b>28,0%</b>	26,8%	33,3%	30,8%	26,7%	<u>28,6%</u>	11,1%	32,3%	<u>42,9%</u>	28,6%	35,0%
<i>Долгосрочная финансовая устойчивость проекта и способность привлечь новые пожертвования</i>	<b>28,0%</b>	26,8%	33,3%	23,1%	26,7%	<u>42,9%</u>	22,2%	35,5%	<u>0,0%</u>	28,6%	30,0%
<i>Адресность</i>	<b>18,0%</b>	12,2%	<u>44,4%</u>	23,1%	20,0%	0,0%	<u>33,3%</u>	16,1%	0,0%	9,5%	25,0%
<i>Известность проекта</i>	<b>10,0%</b>	9,8%	11,1%	7,7%	3,3%	<u>42,9%</u>	11,1%	9,7%	0,0%	14,3%	10,0%
<i>Качественная команда</i>	<b>10,0%</b>	4,9%	<u>33,3%</u>	7,7%	13,3%	0,0%	11,1%	6,5%	<u>28,6%</u>	14,3%	5,0%
<i>Другое*</i>	<b>34,0%</b>	36,6%	22,2%	<u>53,8%</u>	23,3%	42,9%	33,3%	29,0%	<u>57,1%</u>	38,1%	35,0%

\* среди прочих критериев упоминались: системность, способность служить катализатором изменений / масштабируемость, собственная удовлетворенность, прозрачность, помощь сама по себе



**11. ЧТО БЫ ВЫ ПОСОВЕТОВАЛИ НЕКОММЕРЧЕСКИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ / БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫМ ФОНДАМ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ С КРУПНЫМИ ЧАСТНЫМИ ДОНОРАМИ?**  
(КАТЕГОРИИ ВЫДЕЛЕНА НА БАЗЕ АНАЛИЗА ОТВЕТОВ РЕСПОНДЕНТОВ; ВОЗМОЖНЫ НЕСКОЛЬКО ОТВЕТОВ)

	Всего	Пол		Возраст			Размер благосостояния			Состав активов	
		М	Ж	31-40	41-50	51+	Менее \$1 млн	\$1-30 млн	Свыше \$30 млн	П	ФИ
<i>Количество ответов (N)</i>	<b>34</b>	28	6	9	19	6	8	22	3	13	13
Повышать уровень прозрачности и открытости, регулярно сообщать о достигнутых результатах	<b>61,8%</b>	60,7%	66,7%	66,7%	63,2%	<u>50,0%</u>	62,5%	59,1%	100,0%	<u>46,2%</u>	<u>76,9%</u>
Персонализированный подход, вовлечение доноров в проекты	<b>32,4%</b>	28,6%	<u>50,0%</u>	<u>44,4%</u>	26,3%	33,3%	37,5%	31,8%	33,3%	23,1%	38,5%
Постоянно повышать эффективность своей деятельности и профессионализм команды	<b>23,5%</b>	28,6%	<u>0,0%</u>	22,2%	21,1%	33,3%	<u>0,0%</u>	27,3%	33,3%	<u>38,5%</u>	15,4%
Больше времени уделять фандрайзингу и долгосрочной финансовой устойчивости проекта	<b>17,6%</b>	17,9%	16,7%	11,1%	15,8%	<u>33,3%</u>	<u>0,0%</u>	27,3%	0,0%	15,4%	23,1%
Больше внимания уделять грамотному определению долгосрочных целей и позиционированию проекта	<b>11,8%</b>	10,7%	16,7%	<u>0,0%</u>	15,8%	16,7%	<u>0,0%</u>	9,1%	33,3%	7,7%	<u>23,1%</u>
Другое*	<b>14,7%</b>	10,7%	<u>33,3%</u>	<u>33,3%</u>	10,5%	<u>0,0%</u>	12,5%	18,2%	0,0%	15,4%	15,4%

\* среди прочих критериев упоминались: уделять внимание повышению репутации и репутации проекта, не стесняться, сделать филантропию радостным событием

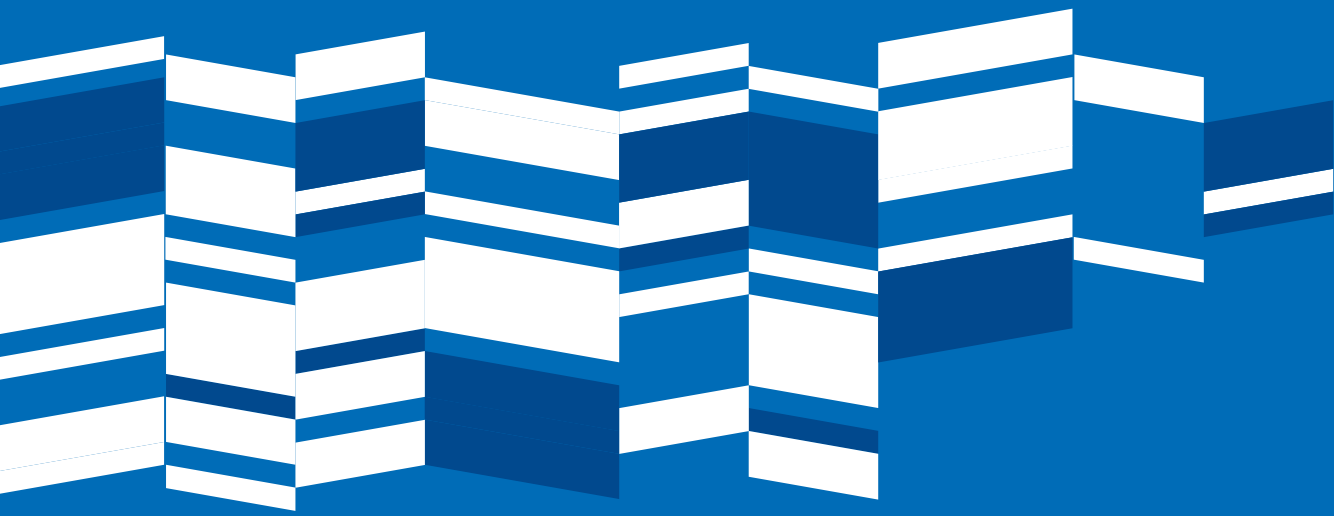
**12. С КАКИМИ БАРЬЕРАМИ / ПОМЕХАМИ ВЫ СТАЛКИВАЕТЕСЬ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ФИЛАНТРОПИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?** (КАТЕГОРИИ ВЫДЕЛЕНА НА БАЗЕ АНАЛИЗА ОТВЕТОВ РЕСПОНДЕНТОВ; ВОЗМОЖНЫ НЕСКОЛЬКО ОТВЕТОВ)

	Всего	Пол		Возраст			Размер благосостояния			Состав активов	
		М	Ж	31-40	41-50	51+	Менее \$1 млн	\$1-30 млн	Свыше \$30 млн	П	ФИ
<i>Количество ответов (N)</i>	<b>27</b>	23	4	9	14	4	8	14	4	12	10
Недостаточность информации, непрозрачность деятельности НКО, неясность, какое влияние оказывает твой вклад	<b>14,8%</b>	13,0%	25,0%	11,1%	14,3%	25,0%	12,5%	21,4%	0,0%	8,3%	<u>30,0%</u>
Отсутствие корпоративных налоговых льгот для благотворительности	<b>11,1%</b>	13,0%	0,0%	<u>22,2%</u>	7,1%	0,0%	12,5%	14,3%	0,0%	8,3%	20,0%
Избыточная бюрократия, регуляторные препятствия и барьеры для деятельности	<b>11,1%</b>	13,0%	0,0%	<u>22,2%</u>	7,1%	0,0%	12,5%	0,0%	50,0%	<u>25,0%</u>	<u>0,0%</u>
Недостаточный профессионализм представителей НКО	<b>11,1%</b>	8,7%	25,0%	11,1%	14,3%	0,0%	<u>0,0%</u>	<u>21,4%</u>	0,0%	<u>0,0%</u>	10,0%
Другое*	<b>18,5%</b>	17,4%	25,0%	22,2%	21,4%	0,0%	<u>37,5%</u>	14,3%	0,0%	25,0%	10,0%
С существенными барьерами не сталкивался	<b>33,3%</b>	34,8%	25,0%	<u>11,1%</u>	35,7%	75,0%	25,0%	28,6%	<u>50,0%</u>	33,3%	30,0%

\* среди прочих барьеров упоминались: несогласие с отдельными практиками НКО, нечёткое позиционирование, нежелание принимать неденежную помощь НКО, недостаток времени

**13. ПРИ ОТСУТСТВИИ ФИНАНСОВЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ, КАКОЙ ФИЛАНТРОПИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ ВЫ МЕЧТАЛИ БЫ РЕАЛИЗОВАТЬ?**

	Всего	Пол		Возраст			Размер благосостояния			Состав активов	
		М	Ж	31-40	41-50	51+	Менее \$1 млн	\$1-30 млн	Свыше \$30 млн	П	ФИ
<i>Количество ответов (N)</i>	<b>40</b>	32	8	12	22	6	13	22	4	14	17
Дети (сироты, тяжело-больные)	<b>25,0%</b>	25,0%	25,0%	8,3%	31,8%	33,3%	15,4%	<u>36,4%</u>	0,0%	21,4%	29,4%
Помощь образованию (школы, университеты) и науке	<b>25,0%</b>	28,1%	12,5%	<u>41,7%</u>	<u>13,6%</u>	33,3%	30,8%	27,3%	0,0%	21,4%	<u>35,3%</u>
Помощь малоимущим (пожилые, многодетные, иммигранты, переселенцы и т.п.)	<b>10,0%</b>	9,4%	12,5%	16,7%	4,5%	16,7%	7,7%	13,6%	0,0%	7,1%	17,6%
Искусство и культура	<b>10,0%</b>	12,5%	<u>0,0%</u>	16,7%	4,5%	16,7%	15,4%	9,1%	0,0%	7,1%	11,8%
Поддержка медицины, здравоохранения	<b>10,0%</b>	6,3%	25,0%	16,7%	9,1%	0,0%	15,4%	4,5%	25,0%	14,3%	5,9%
Поддержка общественных инициатив	<b>7,5%</b>	6,3%	12,5%	8,3%	9,1%	0,0%	7,7%	9,1%	0,0%	7,1%	0,0%
Спорт	<b>7,5%</b>	6,3%	12,5%	0,0%	9,1%	16,7%	0,0%	9,1%	25,0%	14,3%	0,0%
Церковь, религия	<b>5,0%</b>	6,3%	0,0%	0,0%	4,5%	<u>16,7%</u>	7,7%	0,0%	25,0%	0,0%	5,9%
Другое	<b>25,0%</b>	21,9%	<u>37,5%</u>	25,0%	31,8	<u>0,0%</u>	23,1%	22,7%	25,0%	<u>38,6%</u>	17,6%



# ПРИЛОЖЕНИЕ 2. РЕЗУЛЬТАТЫ ВСПОМОГАТЕЛЬНОГО ОПРОСА

Телефонный опрос 307 владельцев и руководителей компаний малого и среднего бизнеса, имеющих полномочия принимать финансовые решения в компании, проведён по технологии «Бизнес-Омнибус» Аналитического центра НАФИ в сентябре-октябре 2017 г.

Результаты представлены с сегментированием респондентов между представителями малого и среднего бизнеса, а также в разрезе представителей Москвы и Московской области (МО) и прочих регионов.

### 1. В КАКИХ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ АКЦИЯХ ВЫ УЧАСТВОВАЛИ В ТЕЧЕНИЕ ПОСЛЕДНИХ 12 МЕСЯЦЕВ? (ВОЗМОЖНО ЛЮБОЕ КОЛИЧЕСТВО ОТВЕТОВ)

	Всего	Размер бизнеса		Регион	
		Малый	Средний	Москва и МО	Другие регионы
<i>Количество ответов (N)</i>	<b>307</b>	157	150	47	260
Жертвовал(а) деньги в благотворительную некоммерческую организацию / фонд	<b>29,0%</b>	30,6%	27,3%	21,3%	30,4%
Жертвовал(а) деньги напрямую конкретным людям или семьям	<b>31,3%</b>	34,4%	28,0%	25,5%	32,3%
Передавал(а) вещи, продукты, товары в благотворительную некоммерческую организацию	<b>20,2%</b>	19,7%	20,7%	14,9%	21,2%
Работал(а) волонтером / «добровольцем» в благотворительной некоммерческой организации или на одном из проектов таких организаций	<b>2,9%</b>	3,8%	2,0%	4,3%	2,7%
Жертвовал(а) через собственный благотворительный фонд или благотворительный фонд своей компании	<b>3,9%</b>	3,8%	2,7%	0,0%	4,6%
Другое или затрудняюсь ответить	<b>11,1%</b>	11,5%	10,7%	4,2%	12,3%
В таких инициативах в течение последних 12 месяцев не участвовал(а)	<b>31,6%</b>	24,2%	39,3%	46,8%	28,8%

**3. ОКАЗЫВАЛИ ЛИ ВЫ НЕФИНАНСОВУЮ (НЕМАТЕРИАЛЬНУЮ) ПОДДЕРЖКУ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 12 МЕСЯЦЕВ? ЕСЛИ ДА, ТО В КАКОЙ ФОРМЕ? (ВОЗМОЖНО ЛЮБОЕ КОЛИЧЕСТВО ОТВЕТОВ)**

	Всего	Размер бизнеса		Регион	
		Малый	Средний	Москва и МО	Другие регионы
Количество ответов (N)	203	114	89	24	179
Нет, НЕ оказывал такой поддержки за последние 12 месяцев	75,4%	75,4%	75,3%	83,3%	74,3%
Оказывал(а) безвозмездную экспертную поддержку или безвозмездное консультирование благотворительных / филантропических проектов	2,5%	4,4%	0,0%	0,0%	2,8%
Помогал(а) сотрудникам благотворительной организации в поиске необходимых контактов, налаживании связей	4,4%	4,4%	4,5%	4,2%	4,5%
Участвовал(а) в работе Попечительского совета благотворительной организации	2,0%	1,8%	2,2%	0,0%	2,2%
Участвовал(а) в организации фандрайзинга / привлечении средств для благотворительного / филантропического проекта или организации	2,0%	0,9%	3,4%	0,0%	2,2%
Работал(а) волонтером / «добровольцем» в процессе реализации благотворительных / филантропических проектов	3,4%	2,6%	4,5%	4,2%	3,4%
Предоставлял(а) в безвозмездное пользование имущество / помещения и т.п. для благотворительного/ филантропического проекта или организации	5,4%	5,3%	5,6%	4,2%	5,6%
Оказывал(а) другую нефинансовую поддержку или затрудняюсь ответить	7,4%	6,1%	9,0%	4,2%	7,8%

**4. КАКИМИ ПРИНЦИПАМИ ВЫБОРА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ / ПОЛУЧАТЕЛЯ ПОЖЕРТВОВАНИЙ ВЫ РУКОВОДСТВУЕТЕСЬ? (ВОЗМОЖНО ЛЮБОЕ КОЛИЧЕСТВО ОТВЕТОВ)**

	Всего	Размер бизнеса		Регион	
		Малый	Средний	Москва и МО	Другие регионы
Количество ответов (N)	<b>186</b>	102	84	24	162
Контроль и адресность: возможность контроля и прозрачность проекта	<b>29,0%</b>	28,4%	29,8%	25,0%	29,6%
Личностный фактор: доверие (к человеку, фонду); личность руководителя; личное знакомство с руководителем, с распорядителем средств; репутация (человека, фонда)	<b>57,5%</b>	58,8%	56,0%	70,8%	55,6%
Профессионализм и опыт распорядителя средств, соответствие международным стандартам	<b>9,1%</b>	9,8%	8,3%	0,0%	10,5%
Долгосрочный (множественный) эффект от проекта; способность проекта к самостоятельному существованию; системность	<b>9,7%</b>	9,8%	9,5%	4,2%	10,5%
Ориентиры и принципы компании: собственная программа и приоритеты компании; желание, эмоции членов организации; соответствие ценностям семьи и собственным; по рекомендации	<b>22,0%</b>	24,5%	19,0%	12,5%	23,5%
Затрудняюсь ответить	<b>8,6%</b>	8,8%	8,3%	4,2%	9,3%



**5. НАЗОВИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, ОБЩУЮ СУММУ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (В РУБЛЯХ), КОТОРУЮ ВЫ ПОЖЕРТВОВАЛИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 12 МЕСЯЦЕВ**

А. ВСЕГО

	Всего	Размер бизнеса		Регион	
		Малый	Средний	Москва и МО	Другие регионы
<i>Количество ответов (N)</i>	<b>105</b>	62	43	14	91
<i>Средняя</i>	<b>76 160</b>	59 060	100 817	51 521	79 951
<i>Медиана</i>	<b>8 500</b>	7 750	10 000	8 500	8 500
<i>Общий размер пожертвований</i>	<b>7 996 850</b>	3 661 700	4 333 150	721 300	7 275 550

Б. ИЗ НИХ ПОЖЕРТВОВАНО НЕЗАВИСИМЫМ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫМ НКО

	Всего	Размер бизнеса		Регион	
		Малый	Средний	Москва и МО	Другие регионы
<i>Количество ответов (N)</i>	<b>56</b>	32	24	8	48
<i>Средняя</i>	<b>56 029</b>	39 053	78 663	11 413	63 465
<i>Медиана</i>	<b>8 500</b>	8 500	8 500	8 500	8 500
<i>Общий размер пожертвований</i>	<b>3 137 600</b>	1 249 700	1 887 900	91 300	3 046 300

В. ИЗ НИХ ПОЖЕРТВОВАНО ИНЫМИ СПОСОБАМИ (НАПРЯМУЮ, ЧЕРЕЗ СОБСТВЕННЫЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД И Т.П.)

	Всего	Пол		Возраст	
		М	Ж	31-40	41-50
<i>Количество ответов (N)</i>	<b>63</b>	39	24	6	57
<i>Средняя</i>	<b>77 131</b>	61 846	101 969	105 000	74 197
<i>Медиана</i>	<b>7 000</b>	6 000	9 000	13 500	6 000
<i>Общий размер пожертвований</i>	<b>4 859 250</b>	2 412 000	2 447 250	630 000	4 229 250

**6. УКАЖИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, ДОЛЮ ПОЖЕРТВОВАНИЙ (В ПРОЦЕНТАХ), КОТОРУЮ ВЫ ДЕЛАЕТЕ ЗАПЛАНИРОВАННО, А НЕ СПОНТАННО**

	Всего	Размер бизнеса		Регион	
		Малый	Средний	Москва и МО	Другие регионы
<i>Количество ответов (N)</i>	<b>41</b>	25	16	5	36
<b>0%-20%</b>	<b>65,9%</b>	72,0%	56,3%	40,0%	69,4%
<b>20%-40%</b>	<b>4,9%</b>	0,0%	12,5%	20,0%	2,8%
<b>40%-60%</b>	<b>17,1%</b>	20,0%	12,5%	20,0%	16,7%
<b>60%-80%</b>	<b>4,9%</b>	4,0%	6,3%	0,0%	5,6%
<b>80%-100%</b>	<b>7,3%</b>	4,0%	12,5%	20,0%	5,6%



**Московская школа управления СКОЛКОВО** – одна из ведущих частных бизнес-школ в России и СНГ, основанная по инициативе делового сообщества. В состав партнеров-учредителей школы входят 8 российских и международных компаний и 11 частных лиц – лидеров российского бизнеса. Программы школы ориентированы на все стадии развития бизнеса – от стартапа до крупной корпорации, выходящей на международные рынки.

Адрес:  
Московская область,  
Одинцовский район,  
Сколково, ул. Новая, д.100  
[www.skolkovo.ru](http://www.skolkovo.ru)

[WTC.SKOLKOVO.RU](http://WTC.SKOLKOVO.RU)

ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ  
БЛАГОСОСТОЯНИЕМ  
И ФИЛАНТРОПИИ  
МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ  
УПРАВЛЕНИЯ СКОЛКОВО