

# ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НКО

ПОСОБИЕ



# ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НКО

Пособие

---

Санкт-Петербург  
2014

Под редакцией: Чупровой К. Г.

Авторы-составители: Баханькова Е. Р. (стр. 47-59), Москвина А. Ю. (стр. 10-33, 60-74), Суходольская Н. А. (стр. 34-46)

Экспертные комментарии к кейсам: Кантор Л. И., Щербакова Е. М.

### **Предпринимательская деятельность НКО. – СПб, 2013**

Пособие предназначено для российских некоммерческих организаций и посвящено предпринимательской деятельности как одному из способов их дополнительного финансирования. Публикуемые материалы призваны помочь разобраться в юридических и финансовых аспектах ведения предпринимательской деятельности и способствовать росту экономической устойчивости и эффективности некоммерческих организаций. Теоретические положения книги проиллюстрированы успешными практиками некоммерческих организаций, ведущих предпринимательскую деятельность.

Материалы книги будут интересны руководителям российских некоммерческих организаций с различным опытом ведения ПД и финансовым менеджерам НКО. Оно также может быть полезным для преподавателей и студентов ВУЗов по специальностям «Социальный менеджмент», «Менеджмент НКО», «Социальное предпринимательство» и т.д., а также для всех инициаторов и координаторов НКО.

Над пособием работала команда управленцев, юристов и бухгалтеров НКО.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	4
Основные понятия, используемые в пособии .....	7
Предпринимательская деятельность некоммерческой организации: что это такое? .....	10
Предпринимательская деятельность НКО и социальное предпринимательство: отличия и точки пересечения .....	22
Юридические аспекты ведения предпринимательской деятельности НКО .....	34
Финансовые аспекты ведения предпринимательской деятельности НКО .....	47
Трудности, возможности и перспективы ведения предпринимательской деятельности НКО .....	60
Кейсы – успешные практики ведения предпринимательской деятельности НКО .....	75
Публикации Центра РНО ро фандрайзингу.....	149

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Должна и может ли некоммерческая организация (НКО) заниматься предпринимательской деятельностью (ПД) для повышения своей финансовой устойчивости? Законно ли это? Этично ли? Не противоречит ли это миссии и цели создания НКО? Не отойдет ли НКО от своей миссии, начав предпринимательскую деятельность? Эти вопросы все чаще задают руководители НКО, озабоченные финансовой устойчивостью своих организаций, но не имеющие достаточного опыта и знаний относительно предпринимательской деятельности как внешнего источника привлечения средств на деятельность НКО. Данное пособие было подготовлено в рамках проекта «Экономическое развитие НКО: предпринимательство и работа с частными донорами». Оно призвано дать ответы на эти вопросы и проанализировать опыт организаций, успешно ведущих ПД в рамках своей НКО. В основу пособия легли материалы, собранные на базе дискуссионной интернет-площадки «Предпринимательская деятельность НКО», которая в активном режиме работала с сентября по декабрь 2013 года ([forum.crno.ru](http://forum.crno.ru)). Интернет-площадка была создана для обмена опытом и рекомендациями НКО из разных регионов и экспертов с целью повышения компетенции по реализации предпринимательской деятельности. Были представлены материалы и презентации экспертов по различным аспектам предпринимательской деятельности НКО, статьи, подборки интернет-ресурсов, велись консультации специалистов по юридическому и бухгалтерскому обеспечению ПД НКО, бизнес-планированию социальных проектов и т.д. А также были подготовлены кейсы – описание успешных практик ПД НКО.

В работе интернет-площадки приняли участие 170 представителей самых разных НКО (благотворительные фонды, общественные организации, фонды развития и т.д.), работающие в различных сферах (волонтерская молодежная психологическая служба, фонд поисковых отрядов, иппотерапия, фонды развития территорий, помощь детям, развитие культуры потребления и вкуса, помощь ВИЧ-инфицированным, больным туберкулезом, детям больным раком, ДЦП, аутизмом и др. заболеваниями, правовая помощь инвалидам, культурно-просветительская деятельность и т.д.). География участников также очень обширна: от Калининграда до Владивостока (Республика Башкортостан, Санкт-Петербург, Иркутская область, Республика Бурятия, Ленинградская область, Петрозаводск, Донецк, Обнинск, Челябинск, Калининград, Владивосток и т.д.). Были и представители Украины.

Основные вопросы, которые интересовали участников интернет-площадки: как «развести» коммерческую и некоммерческую деятельность, как вообще начать коммерческую деятельность, как не зависеть от грантов, как заработать денег на свою некоммерческую деятельность, как работать с госзаказом. Большинство участников хотели услышать опыт коллег, среди них было много молодых и новых организаций, но были и опытные НКО, в том числе и те, кто готов делиться своими неудачами и находками на ниве предпринимательской деятельности.

## **ТЕМЫ, КОТОРЫЕ ОБСУЖДАЛИСЬ НА ИНТЕРНЕТ-ПЛОЩАДКЕ «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НКО» (FORUM.CRNO.RU)**

### **Тема 1. Что такое предпринимательская деятельность НКО, нужна ли она НКО и зачем**

- 1.1 Виды предпринимательской деятельности
- 1.2 Социальное предпринимательство и предпринимательская деятельность НКО: отличия и точки пересечения
- 1.3 В чем секрет финансовой устойчивости для некоммерческих проектов в современном мире?
- 1.4 Как сочетать предпринимательскую и некоммерческую деятельность?

### **Тема 2. Продукт НКО на рынке**

- 2.1 Ценообразование услуги. Что я могу продавать? Как осознать производимую НКО услугу как продукт, который можно продать на рынке?
- 2.2 Как сосчитать ее стоимость и цену?
- 2.3 Продвижение продукта/услуги и их позиционирование
- 2.4 Что я продаю, почему это уникально и почему это хотят купить?
- 2.5 Продавать ли услуги своего профиля или выходить на рынок с непрофильными услугами?

### **Тема 3. Кто купит мой продукт/услугу**

- 3.1 Основные группы покупателей: государственный заказ, бизнес, граждане
- 3.2 Государственный заказ как ПД НКО
- 3.3 Бизнес как покупатель услуги НКО
- 3.4 Граждане как покупатели услуги НКО

**Тема 4. Бизнес-планирование для социальных проектов и программ**

4.1 С чего начать, как разобраться, что такое бизнес-план?

4.2 Оценка экспертами бизнес-планов участников

**Тема 5. Оформление предпринимательства НКО, оформление услуги**

5.1 Юридические и финансовые вопросы

5.2 Предпринимательство внутри НКО или создание отдельного юрлица? Плюсы и минусы

**Тема 6. Эффективность предпринимательской деятельности НКО**

6.1 Способствует ли предпринимательская деятельность финансовой устойчивости организации и выполнению ее миссии?

6.2 Предпринимателями рождаются или становятся?

В данном пособии мы попытались обобщить материалы дискуссионной интернет-площадки и представить наиболее интересный опыт практикующих коллег. Пособие состоит из нескольких статей по основным содержательным аспектам (что такое ПД НКО, юридические аспекты, бухгалтерские вопросы, трудности ведения) и шести кейсов, описывающих конкретный опыт пяти различных организаций, осуществляющих предпринимательскую деятельность.

Мы надеемся, что данное пособие поможет НКО сориентироваться в такой теме, как предпринимательская деятельность: в видах, особенностях, возможностях и трудностях ее ведения. Читатели познакомятся с конкретными примерами и практиками. Мы также надеемся, что эти примеры вдохновят читателей рассмотреть предпринимательство как эффективный способ повышения экономической устойчивости их НКО и поиск собственной успешной модели для осуществления своей миссии.

***Благодарим всех, чьи усилия помогли создать это пособие***

Американо-Российский фонд по экономическому и правовому развитию (USRF), финансово поддержавший подготовку и создание пособия.

Представителей некоммерческих организаций России и СНГ: участников и экспертов интернет-площадки «Предпринимательская деятельность НКО», которые активно обсуждали эту новую, но очень важную для НКО тему.

Авторов кейсов, которые щедро делились своим опытом и наработками с коллегами.

Команду ЦРНО за совместную работу и помощь в создании пособия.

Приятного и полезного чтения!

*Коллектив авторов*

# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ПОСОБИИ

## БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ (ОТНОСЯТСЯ КО ВСЕМ ТЕМАМ)

**Предпринимательская деятельность НКО** (далее – **ПД НКО**) – согласно ФЗ №7 (глава 4, статья 24) «О некоммерческих организациях» НКО может осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых она создана. Такой деятельностью признаются:

- приносящее прибыль производство товаров и услуг, отвечающих целям создания некоммерческой организации;
- приобретение и реализация ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав;
- участие в хозяйственных обществах и участие в товариществах на вере в качестве вкладчика.

**Социальное предпринимательство** – вид предпринимательской деятельности. Признаки:

- 1) преобладание социальной цели над получением экономического эффекта от деятельности;
- 2) решение (ослабление остроты) реально существующей социальной проблемы, на которую направлена деятельность организации;
- 3) самокупаемость и финансовая устойчивость организации обеспечивается преимущественно продажей товаров и услуг (а не получением грантов либо иной формой помощи внешних благотворителей)<sup>1</sup>.

**Фандрайзинг** – привлечение средств на социальные проекты. Продукт (услуга) равен сам себе, мы ищем деньги на то, что хотим дать нашему клиенту. В предпринимательской деятельности мы продаем то, что хочет купить клиент (может отличаться от целевой группы НКО), государство (госзаказ) или бизнес.

---

<sup>1</sup> Московская А.А. Социальное предпринимательство в России и в мире. Практика и исследования. М.: ВШЭ, 2011. С. 123.



## ЧАСТНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ (ОТНОСЯТСЯ К РАЗНЫМ ТЕМАМ)

**Самоокупаемость** услуги, продукта, проекта — доходы от реализации услуги (продукта, проекта) больше (или равны), чем вложенные средства в рассматриваемый период (обычно в краткосрочной перспективе: месяц, год, зависит от точки рассмотрения).

**Рентабельность** услуги, продукта, проекта — экономический показатель, формула: прибыль делится на затраты, в расходы включаются аренда помещения, амортизация оборудования, проценты за взятые кредиты и т.д. за весь рассматриваемый период.

**Срок выхода на самоокупаемость** — период с момента начала реализации новой услуги, продукта и проекта, по истечении которого начинает генерироваться прибыль.

**Срок возврата инвестиций** — срок, необходимый для того, чтобы доходы, генерируемые инвестициями, с учетом дисконтирования (процедура, когда с помощью специальных коэффициентов сводят денежные суммы в разные моменты времени к какому-то общему знаменателю), покрыли затраты на инвестиции.

**Госзаказ** — государство выставляет на конкурс свой заказ, свои потребности, мероприятия и программы.

### **Почему госзаказ это предпринимательская деятельность, а не фандрайзинг?**

В случае фандрайзинга НКО ищет средства на реализацию **своих** программ, в случае госзаказа — реализует заказ от государства.

Потребности, заявленные в программах НКО и в государственном заказе, не всегда совпадают. Поэтому велика вероятность, что в госзаказе организация будет выполнять не свою программную деятельность, а другую — близкую, но не полностью совпадающую. При этом госзаказ — это возможность заработать деньги.

С другой стороны, договор на исполнение госзаказа является договором возмездного оказания услуг, а не договором пожертвований, и соответственно облагается налогом. Это признак коммерческой деятельности, цели прописаны как коммерческие цели (в терминах заказчик-исполнитель), и можно получать прибыль.

**Различие госзаказа и госсубсидии:**

Госзаказ (это предпринимательская деятельность) – государственный заказчик сам формулирует ТЗ и ничего нельзя изменить

Госсубсидия (это фандрайзинг) – НКО предлагает профинансировать какой-то проект, мероприятие или услуги, а государство (как правило, на конкурсной основе) соглашается эту деятельность профинансировать полностью или частично (возместить документально подтвержденные расходы).



## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ЧТО ЭТО ТАКОЕ?



*Законодательство допускает, а актуальные экономические реалии вынуждают некоммерческие организации применять бизнес-подход к своей деятельности, а также – в дополнение к традиционным – искать новые источники финансирования, в том числе и от коммерческой деятельности. Если структура НКО и ее дочерних предприятий выстроена четко и прозрачно, а расходование средств не допускает двусмысленностей, если деятельность НКО полезна обществу и делает жизнь конкретных людей лучше, общество не может не одобрить такую деятельность.*

**Наталья Зверева, фонд «Наше будущее»**

<http://www.nkozakon.ru/materials/365/>



Когда мы предложили обсудить вышеприведенную цитату<sup>2</sup> на дискуссионной интернет-площадке «Предпринимательская деятельность некоммерческих организаций (ПД НКО)» ([forum.crno.ru](http://forum.crno.ru))<sup>3</sup>, то получили следующий ответ от одного из участников дискуссии, уже опытного в ведении предпринимательской деятельности представителя НКО: «Налоговую инспекцию не интересует польза от деятельности НКО, будьте аккуратны в оформлении документов».

Данный ответ очень емко отражает те вопросы и противоречия, которые неизбежно встанут перед любой некоммерческой организацией, которая начинает или ведет предпринимательскую деятельность: законно ли это? правильно ли это? этично ли? а как правильно оформить? а как сохранить бесплатные услуги для целевой группы, оказывая платные услуги кому-то другому? С одной стороны, обществу и государству нужно, чтобы НКО устойчиво оказывала социальные услуги своим подопечным и для этого, в том числе, применяла бизнес-модели, и государство поощряет к этому (или вынуждает). С другой стороны, общественное мнение таково, что благотворительностью люди занимаются на добровольных началах (читай – бесплатно), а со стороны государственных инстанций количество проверок постоянно увеличивается. Такие противоречивые процессы вызывают множество сомнений у руководителей НКО, задумывающихся о предпринимательской деятельности.

Найти индивидуальный баланс сочетания некоммерческой и коммерческой деятельности НКО для устойчивого эффективного осуществления своей социальной миссии, уставной цели, помощи целевой группе – вот главный вопрос, встающий сейчас перед многими руководителями некоммерческих организаций.

Зачастую НКО воспринимают необходимость поиска новых источников финансирования (в частности, предпринимательскую деятельность) как вынужденную необходимость, на которую их «толкает» государство, неблаго-

---

<sup>2</sup> Цитата приведена из текста аналитической записки «Развитие финансово-экономической устойчивости российских НКО» Агентства социальной информации, июнь 2013 ([http://nkozakon.ru/wp-content/uploads/2013/08/Analit\\_finstabilNGO.pdf](http://nkozakon.ru/wp-content/uploads/2013/08/Analit_finstabilNGO.pdf)).

<sup>3</sup> Дискуссионная интернет-площадка «Предпринимательская деятельность НКО» ([forum.crno.ru](http://forum.crno.ru)) работала в рамках проекта «Экономическое развитие НКО» (финансирование USRF) с сентября по декабрь 2013 года. В работе площадки приняли участие 170 зарегистрированных участников, 10 экспертов по разным темам ведения ПД НКО.

приятная ситуация с привлечением внешнего финансирования, тенденции в некоммерческом секторе в целом. Отсюда чувство сопротивления, негативное восприятие феномена предпринимательской деятельности НКО у ряда руководителей организаций третьего сектора.

Говоря о предпринимательской деятельности, мы придерживаемся позиции, что ПД НКО – это не неизбежная необходимость, а лишь один из инструментов повышения экономической устойчивости НКО для эффективного осуществления ее миссии и помощи целевой группе. Этот инструмент становится актуальным сейчас, когда привычные и знакомые источники фандрайзинга видоизменяются или исчезают. Уходят зарубежные грантодающие фонды, частные пожертвования еще, к сожалению, не являются привычным делом для российского общества, а государственные гранты не всем подходят, так как имеют определенные критерии и ограничения. Для обеспечения выполнения миссии организации и повышения финансовой устойчивости НКО могут пользоваться этим инструментом и осуществлять виды предпринимательской деятельности, разрешенные им законом. Для одних организаций ПД НКО может стать ведущим источником дохода, и такова будет их модель экономической устойчивости, для других – сочетание дохода от ПД НКО и фандрайзинга (например, частных пожертвований или грантов) станет «работающей» моделью экономической устойчивости. И, вероятно, останутся организации, которым ПД не подходит или не нужна. Итак, что мы понимаем под предпринимательской деятельностью НКО?

## **ЧТО ТАКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НКО<sup>4</sup>**

Согласно ФЗ №7 (глава 4, статья 24) «О некоммерческих организациях» НКО может осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых она создана. Такой деятельностью признаются:

- приносящее прибыль производство товаров и услуг, отвечающих целям создания некоммерческой организации;

---

<sup>4</sup> Цит. по: Финансовая грамотность. ЦРНО, СПб.: 2012. С. 54-58 ([http://www.crno.ru/assets/files/2012-07-03\\_Financial\\_competence\\_brochure\\_for\\_internet.pdf](http://www.crno.ru/assets/files/2012-07-03_Financial_competence_brochure_for_internet.pdf)).

- приобретение и реализация ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав (сдача в аренду помещения, оборудования);
- участие в хозяйственных обществах и товариществах на вере в качестве вкладчика.

***Виды предпринимательской деятельности, разрешенные законом:***

- производство товаров и услуг (в соответствии с уставными целями);
- производство товаров и услуг непрофильного характера;
- приобретение и реализация ценных бумаг;
- приобретение и реализация имущественных и неимущественных прав (сдача в аренду помещения, оборудования и т.д.);
- участие в хозяйственных обществах и товариществах на вере (например, НКО получает дивиденды как участник или учредитель хозяйственного общества).

Возможности заниматься предпринимательством и учреждать коммерческие организации разнятся в зависимости от организационно-правовой формы НКО<sup>5</sup>.

В реальности такие виды ПД НКО, как приобретение и реализация ценных бумаг, а также приобретение и реализация имущественных и неимущественных прав (сдача в аренду помещения, оборудования и т.д.) пока не получили широкого распространения среди российских НКО.

***Из комментария участника интернет-площадки:***

*«Я согласна, что закон такие возможности дает, но я пока не встречала в своем регионе НКО, владеющих ценными бумагами, очень мало у кого есть излишки площадей для сдачи в аренду и т.п. Мы пока балансируем на грани выживания. И самокупаемость – жизненная необходимость».*

<sup>5</sup> Подробно с особенностями законных решений для каждой формы вы можете ознакомиться в таблице «Предпринимательская деятельность НКО: что разрешает закон в зависимости от организационно-правовой формы» – электронном приложении к книге «Финансовая грамотность» (СПб.: ЦРНО, 2012), см. файл «3.1. Predprinimatelskaya deyatelnost NKO» <https://docs.google.com/folderview?id=0B1zb9m0ThMtod01GajlNOHRyRTA&tid=0B1zb9m0ThMtoaGdVY191Sm810VE>.

Наиболее часто практикуемые виды ПД НКО – производство товаров и услуг (в соответствии с уставными целями) и участие в хозяйственных обществах и товариществах на вере (например, НКО получает дивиденды как участник или учредитель хозяйственного общества). Это подтверждается и нашим небольшим опросом (см. рис. 1).

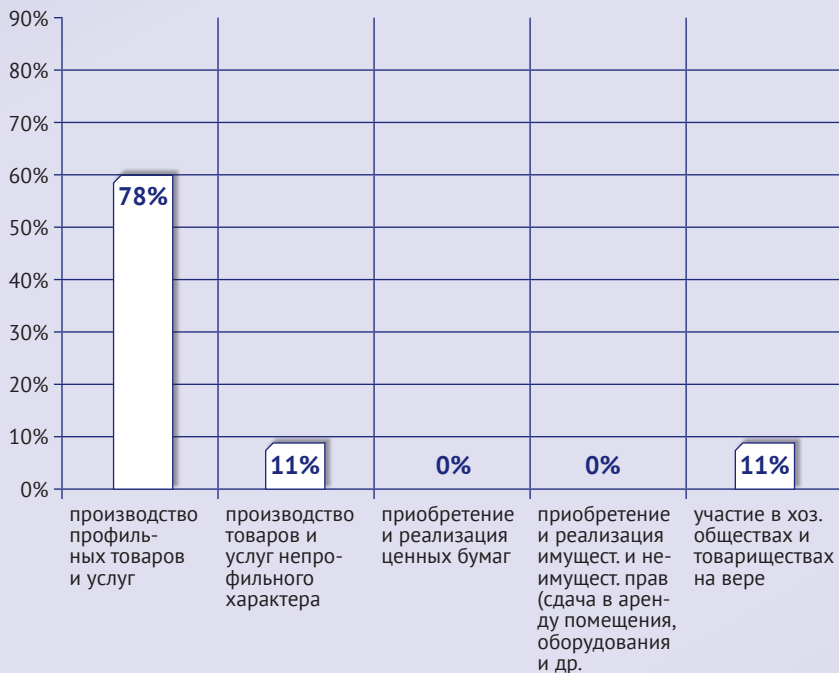


Рис. 1. Результаты опроса на интернет-площадке «ПД НКО»: «Какие виды предпринимательской деятельности, осуществляет (-ла) ваша НКО?» (ответило 18 организаций)

## **КАКИЕ ВОПРОСЫ ВОЗНИКАЮТ У НКО ПРИ РАССМОТРЕНИИ ВОЗМОЖНОСТИ ЗАНИМАТЬСЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ?**

У организации, которая **начинает рассматривать** предпринимательскую деятельность как способ повышения своей экономической устойчивости, обычно возникают **следующие вопросы**:

1. Законно ли это?
2. Этично ли («некоммерческие организации денег не берут»)? В том числе:
  - как отнесутся партнеры, клиенты, стейкхолдеры к платным услугам, к ведению ПД?
  - как не потерять миссию и не увлечься зарабатыванием денег?
3. Возможно ли научиться ведению предпринимательской деятельности, стать предпринимателем?
4. Нужно ли это мне и моей организации?
5. Если нужно, то как начать?
6. Как выстроить отношения со своей НКО (предпринимательская деятельность внутри или вовне, баланс коммерческой и некоммерческой деятельности, распределение команды и т.д.)?

У организации, которая **уже решила начать** предпринимательскую деятельность как возможность повышения своей экономической устойчивости, возникают **вопросы**:

1. Какие товары или услуги продавать? Профильные или непрофильные?
2. Кому продавать – государству (госзаказ), бизнесу, людям (населению)?
3. Внутри организации (и вести отдельный учет) или вовне организации (и учреждать хозяйственное общество)?
4. Как посчитать стоимость и написать бизнес-план?
5. Как продвигать и рекламировать свой товар/услугу?
6. Как оформлять с юридической и бухгалтерской точек зрения?
7. Как быть эффективным в сочетании некоммерческой и коммерческой деятельности?
8. Нанять профессионального менеджера или научиться самому?



Тема ПД НКО довольно нова, поэтому не все эти вопросы имеют точный и очевидный ответ. Часто организации приходится искать индивидуальные ответы, исходя из специфики своей деятельности, имеющегося опыта, территориальных особенностей и т.д.

Мы сформулировали ряд принципов, на которые могут опираться НКО вне зависимости от их индивидуального опыта ведения ПД, направления деятельности и целевой группы:

1. Важно различать предпринимательство НКО и фандрайзинг НКО. **Фандрайзинг** – это привлечение средств из внешних источников через механизмы пожертвования и дарения; **предпринимательство** – создание и продажа товара/услуги с целью получения прибыли, которая потом идет на уставные цели НКО.
2. Предпринимательство НКО – это законно (см. ФЗ №7 «О некоммерческих организациях» (глава 4, статья 24)).
3. Предпринимательство НКО – это этично, так как мы стремимся к финансовой устойчивости оказания услуг нашей целевой группе и выполнения миссии своей организации. При этом мы оставляем возможность для каждой организации сделать свой личный вывод об этичности.
4. Если НКО начинает заниматься предпринимательской деятельностью, она оказывается в равных законодательных условиях с бизнесом.
5. Если НКО начинает заниматься предпринимательством, то ей важно учиться, повышать свои компетенции и профессионально играть на рынке продажи продукта/услуги наравне с бизнесом и госучреждениями в условиях конкуренции. Важно повышать общую финансовую грамотность, овладевать основами учета и планирования.

Разные организации находят разные форматы и решения для ведения ПД. Участники дискуссионной интернет-площадки «Предпринимательская деятельность НКО» ([forum.cspo.ru](http://forum.cspo.ru)) привели примеры из личного опыта ведения предпринимательской деятельности, которые представлены ниже

## ИСТОРИИ ЛИЧНОГО ОПЫТА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

### 1. ГЕННАДИЙ ФЕДОРОВ,

президент Санкт-Петербургской общественной организации инвалидов «Феникс»:

Наша организация для ведения предпринимательской деятельности создала ООО, в рамках которого проводит все коммерческие операции. Для программ, которые частично окупаются, используем такую форму, как учреждение. Естественно, это требует отдельного учета по каждой организации, но позволяет избежать «лишних» вопросов от проверяющих. Так как в нашей организации работают в основном инвалиды с высшим юридическим образованием, то ООО занимается правовым и бухгалтерским сопровождением коммерческих и некоммерческих организаций. В рамках организации инвалидов мы оказываем бесплатную правовую помощь инвалидам. Образовательные и культурно-развивающие программы проводятся через учреждения, созданные при организации инвалидов. Считаю, что каждым направлением работы должна заниматься отдельная структура или подразделение. Это позволяет конкретизировать задачи и получать конкретные результаты. При этом один и тот же человек может работать одновременно в нескольких подразделениях, выполняя там разные функции. Координация всей деятельности лежит на мне. Конечно, если бы организация была большой, такая схема, вероятно, работала бы плохо, но в нашей ситуации она оптимальна.

### 2. АННА ОРЛОВА,

председатель правления СПб БОО «Центр РНО»:

Центр РНО создал в 2000 году ООО «Центр развития негосударственных организаций» для оказания платных услуг и проведения платных мероприятий. Прибыль ООО идет на поддержку деятельности благотворительной организации. Мы были одной из первых НКО в Санкт-Петербурге, которая предложила своим клиентам платить за часть услуг, когда для их бесплатного оказания не было возможности привлечь ресурсы. Около двух лет ушло на то, чтобы клиенты Центра приняли ситуацию, когда не все услуги ресурсного центра оказываются

бесплатно (хотя вопросы возникают до сих пор). Для нас же было важно не только правильно все оформить, но и сформулировать базовые принципы сосуществования коммерческой и некоммерческой организации. В частности, мы договорились, что в каждом тематическом сегменте нашей деятельности должна сохраняться хотя бы одна бесплатная услуга (например, бесплатный семинар «Базовый фандрайзинг» или юридический семинар «Как создать и зарегистрировать НКО»). У Центра РНО также есть опыт участия в коммерческих тендерах и в государственном заказе на уровне Санкт-Петербурга.

### 3. АНДРЕЙ ФОМЕНКО,

благотворительный фонд «Рука помощи»:

Одна из задач нашей организации – помощь в трудоустройстве лицам, освободившимся из мест лишения свободы. Так как большинство бизнесменов и предпринимателей не готовы принять на работу данных лиц, то нам приходилось организовывать строительную бригаду (строительство коттеджей для продажи, укладка тротуарной плитки). Видим и считаем, что данный опыт положителен и нуждается в дальнейшем развитии и проработке юридических нюансов.


### 4. ОЛЬГА ГУТУЕВА,

АНО «Центр образовательных и реабилитационных программ “Радость”»:

Все образовательные и реабилитационные услуги мы можем оказывать и бесплатно, и платно, чем мы и пытаемся воспользоваться. Мы сразу выбрали УСН. Проводим платные занятия по подготовке к школе, изостудию. Но я не понимаю, как это делать более грамотно с точки зрения действующего законодательства. Сейчас пытаюсь разобраться с договором оферты. Иначе оформление каждого варианта требует больше затрат, чем прибыль, так как у нас много разовых занятий.

## 5. НАТАЛЬЯ НОСЫРЕВА,

Владивосток:



*Я являюсь руководителем сразу двух НКО. В 2004 году нами была создана Приморская региональная общественная организация содействия развитию экологических и культурных программ «Восток», в начале своей деятельности мы собирались заниматься продвижением и популяризацией внутреннего туризма и экологическими проектами. Помимо НКО у нас была еще коммерческая туристская организация, приносящая доход и позволяющая финансировать наши проекты. Наш первый грантовый проект НКО, реализованный в 2005 году, был рассчитан на проведение выставки творческих работ художников-инвалидов, но взрослые инвалиды не проявили интереса к данному мероприятию. Идею проведения выставки поддержали детские социальные учреждения и родители детей инвалидов, и благодаря совместным усилиям на морском вокзале города Владивостока прошла выставка детских работ. В период проведения выставки мы попытались привлечь местное сообщество к проблемам детей и собрать средства на оказание помощи этим детям, но нам это так и не удалось. В рамках проекта мы столкнулись с равнодушием местного сообщества к проблемам своих маленьких граждан, сам собой напрашивался вопрос: «Если сообщество равнодушно относится к своим детям, есть ли будущее у такого сообщества?» Именно с этого момента основной целевой группой работы нашей НКО стали дети и семьи. Во время экономического кризиса в 2008 году мы хотели закрыть свою коммерческую организацию, но произошла поразительная вещь: туристы, с которыми мы вместе реализовывали социальные проекты, попросили нас не закрывать нашу турфирму. Думаю, сработал эффект так называемой прибыльной благотворительности, ведь мы не только продавали путевки, но и совместно оказывали помощь детям, попавшим в трудную жизненную ситуацию, да и сами туристы нередко обращались к нам за помощью. Коммерческую организацию нам все-таки пришлось закрыть, но сейчас у нас действует обособленное подразделение другой турфирмы (просто так проще в финансовом плане).*

*В настоящее время мы планируем заняться социальным туризмом, у нас есть опыт работы в туризме и опыт работы в социальной сфере. Думали, грант на эти цели получим, но, к сожалению, не получили, так что все будем делать сами. К сожалению, без денег на развитие на это уйдет больше времени.*

*В 2012 году для работы с детьми мы создали Приморскую региональную общественную организацию содействия развитию социальных и благотворительных программ «Восток», ведь у нас имеется большой опыт работы в сфере оказания помощи семьям и детям, попавшим в трудную жизненную ситуацию, в том числе опыт работы с опекунами и приемными семьями. И в этом направлении мы планируем развивать социальное предпринимательство – есть много благополучных семей, испытывающих трудности в воспитании детей, и они готовы платить деньги за помощь и консультации.*

### **МНЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ПЛОЩАДКИ «ПД НКО»:**

*«Наша организация – благотворительная, медицинская. К сожалению, пока не ведем предпринимательскую деятельность, хотя 100% чувствуем необходимость подкрепления и устойчивости через бизнес. Для этого, конечно, необходимо соответствующее бизнес-образование, у нас в стране нет курсов, специально предназначенных для НКО. Поэтому очень рады, что вы начали такой проект. Спасибо за приглашение к участию».*

\*\*\*

*«Самый главный вопрос, который меня интересует, это взаимоотношения с налоговыми органами (как не утратить статус неприбыльности в случае предоставления платных услуг) и тема социального заказа».*

\*\*\*

*«В обществе есть какая-то идея фикс о том, что благотворительная сфера – это дело добровольное, и люди, в ней участвующие, не должны ничего получать за данную работу. У меня иное мнение. Считаю, что НКО не развиваются лишь по той причине, что в ней отсутствуют профессионалы. НКО-сфера – это точно такая же деятельность с точки зрения организационной, что и любая другая. НКО-сфера – это стык предпринимательской деятельности, общественной и политической деятельности. К ней применимы абсолютно все законы менеджмента. Я не говорю про бухгалтерию и проверки, здесь иногда возникает ощущение, что за нами все следят...*

*Но мнение есть мнение, и проще пойти другим путем, чем его поменять. Поэтому я решил проработать путь социального предпринимательства. Открыть какой-либо социальный бизнес, который бы смог содержать благотворительную организацию, которая, в свою очередь, смогла бы заниматься сбором средств и направлением детей на лечение.*

*Уверен, что в НКО-сфере нужны высокие стандарты, профессионалы, которые дадут большой толчок в развитии НКО, а через НКО в развитии всей социальной сферы России».*



## ВАЖНЫЕ И ЦЕННЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОТ ОПЫТНЫХ ТОВАРИЩЕЙ В ЦИТАТАХ С ФОРУМА

**Наталья Носырева, Владивосток:**

*Совет для НКО, осваивающих предпринимательскую деятельность (из нашего опыта). Лучше всего, чтобы данная деятельность была прописана в Уставе и получены дополнительные коды ОКВЭД, позволяющие заниматься данной деятельностью. Здесь есть пробелы в законодательстве РФ, где в законе о публичной оферте говорится, что с ней могут работать только коммерческие организации. Мы в свое время при попытке добавить себе туристский ОКВЭД у нас в Минюсте по Приморскому краю отказ получили, пришлось обжаловать их решение в Министерстве юстиции РФ, теперь у нас туризм и в Уставе прописан, и ОКВЭД туристский имеется.*

Как мы видим из приведенных высказываний, существует разный опыт и практики ведения ПД НКО, а также разные решения возникающих вопросов. Но есть общее для всех НКО, занимающихся предпринимательской деятельностью, например юридические и финансовые правила и процедуры (про них мы поговорим в следующих главах).

Еще один общий вопрос, с которым столкнулись при обсуждении предпринимательской деятельности НКО, это понятие социального предпринимательства и его соотношение с предпринимательской деятельностью НКО. Всегда ли предпринимательская деятельность НКО является социальным предпринимательством и, соответственно, может претендовать на соответствующую инфраструктурную поддержку со стороны государства и фондов?

В следующей главе мы рассмотрим, в чем отличия и точки пересечения предпринимательской деятельности НКО и социального предпринимательства.



## **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НКО И СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ОБЩЕЕ И ТОЧКИ ПЕРЕСЕЧЕНИЯ**

Как было сказано выше, предпринимательская деятельность НКО становится одним из важных инструментов обеспечения экономической устойчивости НКО в условиях, когда привычные и знакомые источники фандрайзинга видоизменяются или исчезают. Для обеспечения выполнения своей миссии, для устойчивости помощи своей целевой группе НКО могут осуществлять виды предпринимательской деятельности, разрешенные законом.

С другой стороны, появился такой феномен, как социальное предпринимательство. В этом случае решение какой-либо социальной проблемы может быть самокупаемым или рентабельным. Подобные идеи возникают и реализуются не только НКО, но и представителями коммерческих структур, государственных учреждений, а также различными инициативными группами и людьми.

Тема социального предпринимательства сейчас очень модная, в тренде как в России, так и за рубежом<sup>6</sup>. Она вызывает большой интерес со стороны разных акторов: государства, бизнеса, предпринимателей, исследователей, обучающих организаций. Существует и инфраструктурная поддержка: проводятся курсы обучения по социальному предпринимательству, существуют конкурсы грантов для социальных предпринимателей. Что же это такое – социальное предпринимательство? Может ли НКО заниматься социальным предпринимательством? Зачем НКО знать о существовании социального предпринимательства?

## ЧТО ТАКОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО?

Сразу нужно сказать, что законодательно этот термин в РФ еще не определен.

Предлагаем определения двух ведущих организаций в России в области социального предпринимательства (далее СП) – НИУ Высшая школа экономики и фонд «Наше будущее».

НИУ Высшая школа экономики предлагает следующее определение:

**социальное предпринимательство** – это новый способ социально-экономической деятельности, в котором соединяется социальное назначение организации с предпринимательским новаторством и достижением устойчивой самокупаемости. Признаки социального предпринимательства:

- 1) преобладание социальной цели над получением экономического эффекта от деятельности;
- 2) решение (ослабление остроты) реально существующей социальной проблемы, на которую направлена деятельность организации;

---

<sup>6</sup> См., например: Кнеллер И. Работа, равенство, братство. Ирина Кнеллер – о французской моде на солидарную экономику // Огонек. 18.11.2013 (<http://kommersant.ru/doc/2341717>).



- 3) *самокупаемость и финансовая устойчивость организации обеспечивается преимущественно продажей товаров и услуг (а не получением грантов либо иной формой помощи внешних благотворителей);*
- 4) *наличие инновации в достижении результатов деятельности (социальная или экономическая инновация, инновационная комбинация социальных, материальных, финансовых ресурсов и т.д.)<sup>7</sup>.*

Фонд «Наше будущее» (занимающийся кредитованием социальных предпринимателей) дает такое определение:

**социальное предпринимательство** – это предпринимательская деятельность, нацеленная на смягчение или решение социальных проблем, характеризующаяся следующими основными признаками: социальное воздействие, инновации, самокупаемость и финансовая устойчивость, масштабируемость и тиражируемость и предпринимательский подход<sup>8</sup>.

Важно отметить, что социальное предпринимательство может осуществляться организациями из разных секторов экономики и разной организационно-правовой формы (государственными и муниципальными бюджетными учреждениями, НКО, коммерческими организациями и т.д.). Главное при этом, на наш взгляд, решение или смягчение социальной проблемы и выход на самокупаемость или рентабельность.

## **ЧТО ОБЩЕГО У СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО?**

И то и другое должно:

- 1) иметь в основе устойчивую бизнес-модель;
- 2) быть рентабельными, приносить прибыль (или хотя бы выходить в ноль).

### **Что отличает ПД НКО и СП?**

1. Социальное предпринимательство может осуществляться в рамках разных организационно-правовых форм – НКО, коммерческие организации, бюджетные учреждения.

---

<sup>7</sup> Социальное предпринимательство в России и в мире. Практика и исследования / под ред. А.А. Московской. М.: ВШЭ, 2011 ([http://www.hse.ru/data/2012/02/10/1263456061/04\\_book.pdf](http://www.hse.ru/data/2012/02/10/1263456061/04_book.pdf)).

<sup>8</sup> Создание успешного социального предприятия: практическое пособие. М.: Фонд «Наше будущее», 2013.

2. Предпринимательская деятельность НКО включает в себя виды, которые являются чистым предпринимательством без социальной цели (решения социальной проблемы), служит обеспечению финансовой устойчивости НКО. Например:
- производство товаров и услуг непрофильного характера;
  - приобретение и реализация ценных бумаг;
  - приобретение и реализация имущественных и неимущественных прав (сдача в аренду помещения, оборудования и т.д.);
  - участие в хозяйственных обществах и товариществах на вере (например, НКО получает дивиденды как участник или учредитель хозяйственного общества).

Хотя в конечном счете прибыль должна помочь НКО осуществить свою миссию, а это, скорее всего, решение какой-либо социальной проблемы.



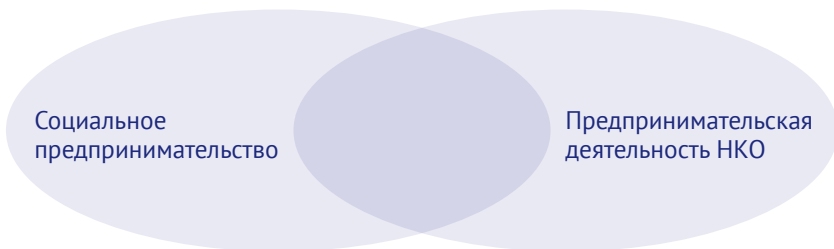
По словам **Анны Орловой**, председателя правления ЦРНО:

*«Предпринимательская деятельность это, прежде всего, деятельность по продаже товаров и услуг с целью получения прибыли. В случае НКО мы предполагаем, что прибыль будет направляться на уставные цели организации и обеспечивать устойчивость ее функционирования. При этом сфера деятельности, процесс организации производства и услуг по большому счету вторичны. Однажды я слышала рассказ о том, что НКО в маленьком городке взяла в аренду туалетные кабинки на вокзале, а прибыль направляла на материальную помощь своим подопечным.*

*Но достаточно часто предпринимательская деятельность НКО является для нее профильной (оказание консультаций, обучение, патронаж, реабилитация и т.д.), или НКО привлекает к производству товаров своих подопечных. Тогда предпринимательская деятельность приобретает черты социального предпринимательства».*



Соотношение этих двух понятий можно изобразить графически (рис. 2).



*Рис. 2. Соотношение социального предпринимательства и предпринимательской деятельности НКО*

С точки зрения организационно-правовой формы, на схеме (рис. 2) можно увидеть три области:

1. Социальное предпринимательство (не пересекается с ПД НКО). Это социально значимые проекты, самоокупаемые/рентабельные, но не в организационно-правовой форме НКО. Примеры:
  - Благотворительный магазин «Спасибо». Организационно-правовая форма – ИП, социально значимая/общественно-полезная сфера (вся прибыль кроме административных расходов идет на благотворительные нужды), см. описание кейса в данном сборнике.
  - Социальные предприятия (например, где работают инвалиды или коммерческий реабилитационный центр для пожилых) могут быть в форме ООО и учреждены не НКО.
  - Платные услуги или деятельность бюджетных учреждений, приносящая доход. Это не НКО – раз, самоокупаемость и социальная цель могут присутствовать – два. Следовательно, это социальное предпринимательство (например: 1) производственный цех при государственной школе, где проходят практику старшеклассники, а продукция или прибыль идет на нужды школы; 2) студенты вуза оказывают платные юридические услуги по доступной цене, получая практику и помогая социально незащищенным слоям населения).
  - Другие варианты (созданы инициативными группами, коммерческими структурами и т.д.).
2. Предпринимательская деятельность НКО (не пересекается с социальным предпринимательством). Это те виды предпринимательской

деятельности НКО, которые являются чистым предпринимательством без социальной цели (решения социальной проблемы), но служат обеспечению финансовой устойчивости НКО (приобретение и реализация ценных бумаг, приобретение и реализация имущественных и неимущественных прав, продажа непрофильных товаров и услуг, участие в хозяйственных обществах и товариществах на вере).

Хотя в конечном счете прибыль направляется на целевую группу НКО, чтобы решить ее проблемы, однако здесь нет четкого сочетания тех характеристик социального предпринимательства, которые фигурировали в определениях выше.

3. Зона пересечения социального предпринимательства и предпринимательской деятельности НКО. В этом случае НКО создают социальные предприятия или самоокупаемые социальные проекты внутри своей организации/организационно-правовой формы или вне ее. Например:
  - Типография «Арбуз» организации «Доверие» (подразделение внутри НКО, непрофильные услуги, работают инвалиды).
  - Благотворительный фонд «Надежда», производство средств передвижения для инвалидов (отдельное юридическое лицо, профильные услуги).



Комментарий к предложенной схеме с точки зрения распределения прибыли дает юрист некоммерческого партнерства «Юристы за гражданское общество» **Наталья Суходольская**.

*Схема нарисована очень верно. Получается три области:*

1. *Социальное предпринимательство: предпринимательская деятельность коммерческих организаций в социально значимой области. Получение прибыли является целью. Прибыль может быть распределена между членами, учредителями.*
2. *Предпринимательская деятельность НКО: может быть в социально/общественно полезной области, но не обязательно (учреждение коммерческой организации, использование финансовых инструментов). Полученная прибыль направляется на уставную деятельность НКО.*
3. *Зона пересечения социального предпринимательства и предпринимательской деятельности НКО: НКО действует строго*

*в социально значимой сфере, присутствуют другие характеристики социального предпринимательства, и прибыль направляется на уставную деятельность НКО.*

*Например, с учредителями «Спасибо» мы долго обсуждали, какую форму НКО им лучше выбрать. Изначально они были настроены создать НКО, но исходя из их деятельности правильнее было выбрать «коммерческую» форму. Руководствуясь нашим законодательством, мы должны выбирать из тех организационно правовых форм, которые там предусмотрены. Имеющиеся формы не всегда подходят к конкретной ситуации. Надо выбирать оптимальную, главное – не отказываться от своей социальной миссии.*

Данная схема – это попытка осмыслить соотношение двух понятий, она требует дальнейшей проработки и осмысления. Приведем комментарии участников интернет-площадки «Предпринимательская деятельность НКО» по поводу предложенной схемы.

**Геннадий Федоров, ООО «Феникс»:**

*Вероятно, необходимо уточнить определения. Мне представляется:*

- 1. Если члены (учредители, участники) организации являются целевой аудиторией организации и при этом нуждаются в какой-либо форме социальной защиты, то такая организация является социально ориентированной, деятельность такой организации – социально значима (даже если она лишь декларирует свои цели, а сделать ничего не смогла).*
- 2. Если коммерческая организация поставляет на рынок социально важный товар (услугу), то это необходимый и важный товар (услуга), но называть эту организацию социально значимой я готов только при условии, что серьезную часть прибыли такая организация направляет на реализацию социальных программ, а не распределяет между членами (участниками).*



**Рената Трубачева**, АНО Психологический центр «Форсайт»:

*Предпринимательская деятельность НКО сама по себе может не решать никаких социальных проблем. Это могут быть просто любые услуги или товары.*

*Социальное же предпринимательство – это решение социальных проблем, причем самостоятельное, твердо стоящее на ногах, самокупаемое, не зависящее от пожертвований или грантов.*



**СОВЕТ  
БЫВАЛЫХ**



## **ВАЖНЫЕ И ЦЕННЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОТ ОПЫТНЫХ ТОВАРИЩЕЙ В ЦИТАТАХ С ФОРУМА**

**Геннадий Федоров**, СПб ООО «Феникс»:

*Я бы очень осторожно относился к «производству товаров и услуг непрофильного характера». Здесь очень легко заиграться. Вы всегда должны иметь возможность доказать, что процент объема непрофильной деятельности не слишком велик. Выход – создание ООО при вашей организации и ведение непрофильного производства через него.*

Таким образом, социальное предпринимательство и предпринимательская деятельность НКО тесно переплетаются, и иногда их трудно разграничить. И хотя есть виды предпринимательской деятельности, разрешенные законом для НКО, которые напрямую не относятся к решению социальных проблем, но позволяют НКО быть финансово устойчивой, в конечном счете они должны помочь НКО осуществлять свою миссию, ради которой она создана, а это, скорее всего, решение какой-то социальной проблемы.

Мы видим, что понятие социального предпринимательства очень многогранное, сложное, и требует дальнейшего осмысления и исследования.

А что можно увидеть на практике?

## ОПЫТ УЧАСТНИКОВ ДИСКУССИОННОЙ ПЛОЩАДКИ «ПД НКО» В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

**Ольга Гутуева, Петрозаводск:**

*Есть такая острая социальная проблема – не говорящие по-русски дети в российских школах. Пытаемся начать комплексную подготовку к школе таких деток. В нашем городе основная проблема – «отловить» таких деток. Была идея делать это как клуб, но с сентября эта деятельность тоже попала под лицензирование. Решаем сейчас этот вопрос. Инновационность в комплексном подходе.*

\*\*\*

**Наталья Носырева, Владивосток:**

*Приморская региональная общественная организация содействия развитию экологических и культурных программ «Восток» – с 2004 года по настоящее время мы организуем туры выходного дня по Приморскому краю. Как правило, потребителями являются люди с невысоким достатком. На данные туры у нас самая низкая цена в городе, а уровень обслуживания достаточно высокий. В настоящее время туристы приходят к нам сами (без рекламы) и приводят своих друзей. Наши туристы охотно помогают нам в проведении различных социальных мероприятий – сбор вещей для детей, попавших в трудную жизненную ситуацию, и другая помощь нуждающимся семьям. Интересно то, что у коммерческих организаций не всегда получается набрать нужное количество туристов для организации поездки, а мы легко набираем группы по 40 человек. Важно то, что люди знают о наших социальных проектах, направленных на оказание помощи детям, попавшим в трудную жизненную ситуацию, и выбирают именно наши туры, чтобы нас поддержать.*

## НКО И СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: РЕСУРСЫ, ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Сейчас существуют разные возможности получения поддержки для проектов в области социального предпринимательства: кредитование, обучение, субсидии. Например, беспроцентные займы фонда «Наше будущее» для проектов по СП. Однако по словам эксперта интернет-площадки «Предпринимательская деятельность НКО», заместителя исполнительного директора фонда Рахновского Евгения Геннадьевича, «по организационно-правовым формам организации-участники нашего конкурса это в большей степени

*ООО и ИП (90%), от НКО поступает 10% заявок (согласно статистике за 2012 год). Рекомендации для НКО – это все-таки должен быть бизнес-подход к расчету финансовой модели в части получения дохода от предпринимательской деятельности».*

Программы обучения в сфере социального предпринимательства в настоящий момент реализуются в нескольких вузах и на других площадках. Например, в Санкт-Петербурге в Высшей школе менеджмента СПбГУ осуществляется обучение по программе «Управление проектами в сфере социального предпринимательства», были наборы в 2012 и в 2013 годах. Однако и там НКО далеко не всегда выигрышно выглядят при формулировании бизнес-идеи социального предпринимательства – в сравнении, например, с предпринимателями из коммерческой сферы, решившими заняться социальными проблемами, или с инициативными группами (обычно молодежными), которые активно учатся и адаптируются к имеющимся условиям, чтобы реализовывать свои социальные проекты.

Конечно, есть своя специфика и критерии и у фонда, и у курсов обучения. Не всегда НКО может принять условия и требования кредитования или обучения. Важно понимать, что существуют возможности, которые можно рассмотреть с точки зрения перспектив экономической устойчивости НКО и выполнения своей миссии.

В целом можно наблюдать следующие тенденции в сфере пересечения НКО и социального предпринимательства.

1. НКО идут в социальное предпринимательство для повышения своей экономической устойчивости (см. кейсы из данной брошюры).
2. Коммерческие фирмы идут в НКО, чтобы делать социальные проекты – их не только деньги интересуют, но и социальный вклад. Иногда это выражается в трансформации благотворительных программ компаний в социальные предприятия.
3. Инициативные группы (чаще всего молодежные) просто реализуют свою идею. Им вообще неважно, в какой организационно-правовой форме и какой это сектор, они решают рационально – что удобнее. То есть они уже начинают с центральной точки, к которой стремятся две вышеназванных группы. И этот некий центр можно назвать по-разному – финансово устойчивый социальный проект, социальный проект, ставший рентабельным, или социальное предпринимательство.



4. Государственные учреждения вынуждены искать внешние источники финансирования в результате ряда реформ в стране (бюджетной и т.д.) и начинают заниматься фандрайзингом и социальным предпринимательством для осуществления своей миссии. Например, самоокупаемый проект создания производства с трудоустройством и производственной практикой старшеклассников.

Эти тенденции можно изобразить на схеме (рис. 3).



*Рис. 3. Акторы, участвующие в социальном предпринимательстве*

Поддержка социального предпринимательства оказывается (и, вероятно, будет оказываться в дальнейшем) государством, фондами и корпорациями.

Поддержка государством (одновременно с уменьшением госфинансирования государственных услуг и тенденции передачи их на аутсорсинг негосударственным организациям) социального предпринимательства обусловлена, на наш взгляд, следующим:



**В условиях нехватки ресурсов и комплексности социальных проблем нужны инновационные решения этих проблем, желательно с одновременным соблюдением условий: повышение качества услуги и понижение ее стоимости для госбюджета.**

Можно предположить, что поддержка будет оказываться тем акторам, которые могут предложить модель решения социальной проблемы при самоокупаемом варианте.

В какой форме осуществляется решение или смягчение социальной проблемы на самоокупаемости – предпринимательская деятельность НКО, социальное предпринимательство, платные услуги государственных учреждений – не суть важно, главное, чтобы это было на благо человека и его развития с сохранением экосистемы.

Предлагаем некоммерческим организациям проанализировать, что именно они могут предложить как решение проблем своей целевой группы и подходит ли предпринимательская деятельность и/или социальное предпринимательство как модель экономической устойчивости этого решения.



## ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

Некоммерческий сектор в России активно развивается и крепнет. Растет профессионализм сотрудников, в НКО приходят новые прогрессивные менеджеры, готовые вести крупные проекты. Реализация больших планов требует большего финансирования и создания устойчивого финансового положения НКО. Предпринимательская деятельность - один из способов дополнительного финансирования некоммерческой организации. В настоящее время вопрос предпринимательской деятельности является актуальным для руководителей и менеджеров НКО, поэтому в данной статье мы хотели бы рассмотреть её юридические аспекты и особенности.

Согласно российскому законодательству не все юридические лица имеют одинаковую правоспособность. Правоспособность – это возможность юридического лица заниматься какой-либо деятельностью. С позиции законодательства она предполагает определенные гражданские права и обязанности.

Коммерческие организации, согласно статье 49 Гражданского кодекса, могут осуществлять любую деятельность, не запрещенную законом. Некоммерческие же организации такого права не имеют. Статья 49 говорит, что законодательство определяет некоммерческие организации как юридические лица, не имеющие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющие полученную прибыль между участниками (пункт 1 статьи 50 ГК РФ). Пункт 3 этой же статьи уточняет, что некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям. Надо отметить, что Гражданский кодекс содержит общие нормы права для всех некоммерческих организаций, но федеральными законами, касающимися конкретных форм этих организаций, могут быть установлены специальные нормы именно для этих НКО. В таком случае применению подлежат именно нормы федеральных законов.

Предпринимательская деятельность – это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

Законодательство не запрещает некоммерческим организациям осуществлять предпринимательскую деятельность, но при соблюдении ряда условий и ограничений. В этой статье мы уделим особое внимание этим условиям, а также дадим практические советы по оформлению предпринимательской деятельности НКО.

## **1. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДОЛЖНА СООТВЕТСТВОВАТЬ ЦЕЛЯМ НКО**

За некоммерческими организациями закреплена специальная правоспособность, которая позволяет им осуществлять только ту деятельность, которая разрешена нормами права. НКО вправе осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей,

ради которых они созданы, и соответствующую этим целям (статьи 49 и 50 ГК РФ). Введение специальной правоспособности для НКО служит решению нескольких задач. Во-первых, целью деятельности НКО должно являться осуществление конкретной общественно полезной деятельности. Нормы права в данном случае способствуют тому, чтобы НКО действительно реализовывали эти цели, что происходит посредством осуществления деятельности и расходования имущества. Учитывая общественную значимость, которая должна определять деятельность некоммерческих организаций, законодатель предоставляет им налоговые льготы. Для предотвращения использования этих льгот в иных целях законодатель ограничивает деятельность НКО специальной правоспособностью. Таким образом, поступающее имущество, в том числе с использованием налоговых льгот, должно расходоваться именно на определенные цели и через определенную деятельность. Во-вторых, учредители НКО должны быть уверены, что созданная ими организация будет реализовывать те цели, ради которых ее учредили, чему также способствует введение специальной правоспособности. В-третьих, фокусировка на определенных целях повышает эффективность деятельности НКО. В противном случае сопутствующая деятельность может существенно мешать достижению основных, общественно полезных целей или даже противоречить им.

Законодатель не объясняет, каким именно образом предпринимательская деятельность должна соответствовать целям НКО. Однако юридическая практика, а также исполнительные, контролирующие и судебные органы трактуют данную норму следующим образом: предпринимательская деятельность НКО должна не просто приносить прибыль организации, но и по своей сути отвечать ее уставным целям. Например, организация, основной целью которой является оказание психологической помощи наркозависимым, может на платной основе проводить психологические консультации

*Пример – Благотворительный фонд содействия инвалидам и лицам пожилого возраста «Надежда» занимается производством оборудования для инвалидов и пожилых, что соответствует его основным уставным целям (создание условий и организация обеспечения нуждающихся в реабилитационном оборудовании).*

граждан по семейным и другим вопросам. В данном случае коммерческая деятельность НКО будет соответствовать ее целям. Но если эта же организация займется производством мебели, то, несмотря на использование прибыли для помощи наркозависимым, ее предпринимательская деятельность не будет соответствовать уставным целям.

## **2. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДОЛЖНА БЫТЬ УКАЗАНА В УСТАВНЫХ ДОКУМЕНТАХ НКО**

Пункт 2 статьи 24 ФЗ «О некоммерческих организациях» устанавливает возможность осуществления некоммерческими организациями только такой предпринимательской деятельности, которая прямо указана в их учредительных документах. Эта норма распространяется и на общественные объединения, несмотря на то, что в статье 37 ФЗ «Об общественных объединениях» такого предписания нет.

Некоторые специалисты НКО считают, что указывать все виды деятельности в уставе НКО не обязательно, но норма права предписывает: виды деятельности должны быть указаны в уставе.

## **3. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НЕ ДОЛЖНА БЫТЬ ОСНОВНОЙ ЦЕЛЬЮ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Законодатель не поясняет, как определить основную и неосновную цели организации. Предлагаем пользоваться обычной логикой и практикой государственных органов. Основной деятельностью некоммерческих организаций является деятельность, непосредственно направленная на реализацию целей, установленных для них Гражданским кодексом или специальными законами, — для большинства некоммерческих организаций это Федеральный закон «О некоммерческих организациях». Статья 2 этого закона устанавливает, что некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ. Неосновной деятельностью можно считать доходную деятельность, которая напрямую не способствует реализации целей НКО.

Пример: спортивная НКО проводит тренировки, соревнования — это основная деятельность; в дополнение продает спортивный инвентарь и спортивное питание — это неосновная деятельность. Основная деятельность должна преобладать по отношению к неосновной, исходя из всего объема деятельности НКО. Как это определить? Рассмотрим практику Комитета по управлению

государственным имуществом Санкт-Петербурга. В Санкт-Петербурге КУГИ сдает помещения в аренду некоммерческим организациям при условии, что НКО будет осуществлять основную деятельность, используя для этого не менее 70% арендуемой площади. В примере со спортивной организацией магазин занимает не более 30% арендуемой площади. Однако не во всех случаях удастся установить соотношение объемов деятельности, используя метраж. Вот другие способы, используемые КУГИ:

- количество задействованных сотрудников или количество рабочего времени, использованного на предпринимательскую и основную деятельность;
- объем ресурсов, задействованных для предпринимательской и основной деятельности.

Если предпринимательская деятельность НКО станет основной, то это будет прямым нарушением законодательства. Последствиями нарушения законодательства могут быть: предписание контролирующего органа; для общественных объединений – приостановление деятельности, ликвидация.

### ***Отличие предпринимательской деятельности от основной деятельности, приносящей доход***

В законодательстве нет норм, предписывающих НКО заниматься только бесплатной, не имеющей дохода деятельностью. НКО разных организационно-правовых форм в качестве основной деятельности осуществляют платную деятельность, например, театры, платные школы, спортивные клубы.

Благотворительная деятельность не обязательно должна быть бесплатной (безвозмездной), но может быть платной на льготных условиях (статья 1 Федерального закона «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»).

Льготные условия – это оказание услуг, проведение работ, продажа товара по ценам ниже среднерыночных в вашем регионе. Узнать о среднерыночных ценах можно, проведя самостоятельный маркетинг (сохранить это исследование в документах НКО) или обратившись в органы госстатистики.

Например, благотворительная организация в качестве своей основной деятельности может осуществлять уход за престарелыми людьми платно, но дешевле, чем это делают другие организации.

### ***Отличие предпринимательской деятельности от доходов, возникающих в процессе хозяйственной деятельности***

Следует отметить, что в ходе хозяйственной деятельности некоммерческой организации могут возникнуть доходы, не связанные с предпринимательской деятельностью. Например, на денежные средства, размещенные в банке, могут быть начислены проценты, или некоммерческая организация может получить доход от продажи неиспользуемого имущества.

### ***Группы видов деятельности***

Законодательство определяет следующие виды предпринимательской деятельности некоммерческих организаций:

- производство товаров и услуг, отвечающих целям создания некоммерческой организации;
- приобретение и реализация ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав;
- участие в хозяйственных обществах и участие в товариществах на вере в качестве вкладчика.

Некоммерческие организации могут осуществлять одинаковые по характеру виды деятельности в рамках основной деятельности как безвозмездно и/или льготно, так и платно. Например, некоммерческая организация детского творчества может оказывать услуги (иметь кружок рисования) как платно, так и бесплатно.

Однако существуют виды деятельности, которые госорганы априори считают предпринимательскими: торговля товарами, в том числе продажа сувениров с символикой организации и другие продажи. С этим не всегда можно согласиться. Например, спортивная организация продает специальный спортивный инвентарь, изготовленный по спецзаказу, так как в производстве таких товаров нет, а для этого вида спорта нужен именно такой. Этот инвентарь спортсменам продается, но целью этой продажи является не извлечение прибыли, а предоставление возможности целевой группе приобрести именно тот товар, в котором они нуждаются.

С другой стороны, некоммерческая организация в целях получения прибыли может проводить рекламную кампанию своего спонсора, то есть осуществлять предпринимательскую деятельность, не соответствующую целям НКО. Госорганы в этом случае размещение рекламы допускают и не настаивают на том, чтобы некоммерческая организация указывала его в уставе в ка-



честве предпринимательской деятельности. Тем не менее, средства, полученные от спонсора за рекламу, считаются доходом и облагаются налогом.

Различают активную предпринимательскую деятельность (производство товаров и оказание услуг) и пассивную (приобретение и реализация ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав, участие в хозяйственных обществах и товариществах на вере в качестве вкладчика).

Некоммерческие организации, решившие начать предпринимательскую деятельность, встают перед выбором: организовать эту деятельность в рамках своей организации или учредить отдельное юридическое лицо (обычно общество с ограниченной ответственностью). В каждом варианте есть свои плюсы и минусы.

При осуществлении предпринимательской деятельности в рамках некоммерческой организации эта организация может экономить на административных и других сопутствующих расходах, но при этом усложняется ведение бухгалтерского и налогового учета, требуется иметь в штате опытного бухгалтера. Риски, связанные с предпринимательской деятельностью, могут мешать осуществлению основной деятельности: например, могут появиться долги, которые приведут к банкротству НКО. При неумелом ведении предпринимательской деятельности контролирующие органы могут наложить существенные штрафы. Кроме того, НКО будет ограничена в выборе видов предпринимательской деятельности, которые должны соответствовать целям НКО. Имущество, созданное в ходе предпринимательской деятельности, в случае ликвидации этой организации не может быть распределено между участниками (учредителями), за исключением некоторых форм НКО.

Если для ведения предпринимательской деятельности будет учреждено самостоятельное юридическое лицо, то это упростит ведение бухгалтерского и налогового учета, расширит возможности выбора видов деятельности, снизит риски для основной деятельности НКО. Имущество хозяйственного

общества, товарищества после его ликвидации может быть распределено между участниками (учредителями), оно также может быть наследовано или реализовано по желанию участников (учредителей), то есть свободно использоваться в товарно-денежном обороте.

*Удачным примером ведения предпринимательской деятельности через самостоятельное хозяйственное общество является ООО «Помогать легко», созданное для финансирования некоммерческой организации «Благотворительный фонд «АдВита».*

Если учредители НКО вкладывают собственные средства в развитие организации, они могут сочетать коммерческую и некоммерческую формы организаций для того, чтобы защитить свои имущественные интересы. Пример: гражданин Иванов планировал создать НКО образовательных услуг и купить для этой деятельности помещение на собственные средства. В этом случае хорошо подошла следующая схема: сначала он учредил общество с ограниченной ответственностью, потом это ООО учредило частное учреждение, ООО купило помещение на себя и как учредитель передало его учреждению. Помещение продолжает являться собственностью Иванова, оно может быть наследовано его детьми; в случае закрытия учреждения помещение вернется в ООО.

Надо учесть, что некоторые виды деятельности не удастся вписать в рамки организационно-правовых форм некоммерческих организаций. В таких случаях учредители вынуждены создавать «коммерческие организации».

Многие организации инвалидов или организации, проводящие курсы реабилитации, имеют небольшие производства: копировальные мастерские, поделочные мастерские, сельскохозяйственные или животноводческие виды деятельности. Такие мастерские или «фермы» кроме реабилитационного эффекта имеют и конкретные материальные результаты деятельности (сельхозпродукцию, поделки и т.д.). Для производства используется специально приобретенное оборудование. Перед НКО встает вопрос - как поступить с этими вещами, можно ли их реализовать? Можно ли организовать с помощью этого же оборудования предпринимательскую деятельность?

*Например, Благотворительный магазин «Спасибо!» создан как индивидуальная предпринимательская деятельность физического лица (ИП), потому что основной вид деятельности магазина – розничная торговля.*

*Некоммерческое партнерство Центр социальной помощи «Доверие», которое реализует проект трудоустройства инвалидов, поступило следующим образом: было организовано обособленное подразделение внутри партнерства – «Студия цифровой печати «АРБУЗ».*

#### **4. ПОЛУЧЕННАЯ ПРИБЫЛЬ НЕ РАСПРЕДЕЛЯЕТСЯ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ**

В некоммерческих организациях полученная прибыль не должна распределяться между участниками (учредителями, членами, руководителями). Для сравнения: участники коммерческих организаций вправе разделить прибыль, оставшуюся после уплаты налогов, между участниками или направить прибыль на развитие организации. НКО может только направить средства на деятельность организации. Обычно участники/учредители НКО являются ее сотрудниками. Некоммерческие организации не лишены возможности отблагодарить своих сотрудников за хорошую работу. Сделать это можно в рамках трудового законодательства через начисление премий, если в НКО есть положение о премиях.

Альтернативой предпринимательской деятельности может быть формирование целевого капитала НКО. Обслуживанием целевого капитала занимается специализированная организация, НКО будет получать доход от размещения средств целевого капитала в управляющей компании. Таким образом НКО будет получать дополнительный доход, но избавит себя от проблем, связанных с ведением предпринимательской деятельности.

#### ***Имущество и доходы, получаемые некоммерческими организациями в результате предпринимательской деятельности***

Имущество и денежные средства, которые НКО приобретает в результате предпринимательской деятельности, является собственностью этой НКО. Учреждения (в отличие от остальных НКО) учитывают доходы на отдельном балансе, учредитель определяет, какое имущество останется в самостоятельном распоряжении учреждения.

В случае ликвидации НКО имущество, которое останется после удовлетворения требований кредиторов (если иное не установлено федеральными законами), направляется в соответствии с учредительными документами на цели, в интересах которых НКО была создана, и/или на благотворительные цели. Если это не представляется возможным, то в соответствии с учредительными документами обращается в доход государства. Закон о некоммерческих организациях устанавливает для некоммерческих партнерств порядок распределения имущества, оставшегося после удовлетворения требований кредиторов. Такое имущество подлежит распределению между членами некоммерческого партнерства в соответствии с их имуществен-

ным взносом, но не более этого взноса, если иное не установлено специальными федеральными законами и учредительными документами некоммерческого партнерства. Таким образом, особенности распределения имущества ликвидируемого некоммерческого партнерства сближают эту форму НКО с хозяйственными обществами и товариществами. При этом имущество ликвидируемого хозяйственного общества/товарищества поступает в собственность участника/товарища без ограничения его размера пределами взноса в уставный капитал.

## **5. НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЕДЕТ УЧЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ ПО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ И ИНОЙ ПРИНОСЯЩЕЙ ДОХОДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Отметим следующую особенность, касающуюся ведения предпринимательской деятельности некоммерческой организацией: доходы и расходы, относящиеся к предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, в бухгалтерском и налоговом учете должны учитываться отдельно от доходов и расходов, относящихся к основной деятельности.

Оформление предпринимательской деятельности в НКО начинается с документа, в котором будут отражены принципы формирования и использования имущества организации. Это относится к исключительной компетенции высшего органа некоммерческой организации. Эти принципы могут быть зафиксированы в отдельном документе или быть включены в другой документ, например, программу или протокол. Намерение НКО заниматься предпринимательской деятельностью должно быть отражено в этих документах.

Виды предпринимательской деятельности указываются в уставе НКО.

Финансовый план (смета) организации должен отражать доходы и расходы — как по предпринимательской деятельности, так и по основной деятельности. Финансовый план принимается на год уполномоченным органом НКО.

### ***Указание предпринимательской деятельности в уставе НКО***

Немало проблем возникает у НКО с регистрирующим органом, Минюстом, по поводу правильного указания предпринимательской деятельности в уставе. Рекомендуем в уставе НКО:

1. Полностью процитировать пункты 2 и 3 статьи 24 ФЗ «О некоммерческих организациях».

2. Конкретно указать виды деятельности:
  - производство каких именно товаров;
  - оказание каких именно услуг.
3. Если для видов деятельности есть специальные коды видов деятельности, внести изменения в ЕГРП, дополнив сведения об организации соответствующими кодами экономической деятельности. Коды следует брать из Постановления Государственного комитета РФ по стандартизации и метрологии от 06.11.2001 г. №454-ст «О принятии и введении в действие ОКВЭД».

*Например: «Организация вправе осуществлять предпринимательскую деятельность, соответствующую целям Организации и необходимую для достижения общественно полезных целей, ради которых она создана, и соответствующую указанным целям, при условии, что такая деятельность указана в ее учредительных документах. Такой деятельностью признается приносящее прибыль производство товаров и услуг, отвечающих целям создания Организации и соответствующая им, а также приобретение и реализация ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав.*

*Для реализации уставных целей Организация вправе осуществлять следующие виды предпринимательской деятельности: ...».*

Для большинства НКО (за исключением фондов) использование финансовых инструментов не является самостоятельным видом предпринимательской деятельности. Фонды по определению осуществляют деятельность по финансированию и обязательно должны указать в уставе код деятельности 65.32 (финансовое посредничество).

Если НКО намерена размещать средства на депозите, покупать ценные бумаги, вкладывать средства в ПИФы – эти виды деятельности в уставе можно не указывать.

Надо учитывать, что размещение свободных средств прежде всего должно служить цели сохранения, а не преумножения имущества, не идти в ущерб основной деятельности НКО, не затормаживать реализацию проектов НКО.

Если НКО намерена сдавать свое имущество в аренду (например, если это будет деятельность проката), то необходимо указать это как вид деятельности в уставе. Если сдается в аренду недвижимое имущество, то отдельно

этот вид деятельности указывать необязательно. Вопрос, кому НКО может сдать движимое или недвижимое имущество в аренду, остается открытым. Разъяснений Минфина на этот счет нет. В Санкт-Петербурге Минюст считает, что только другим некоммерческим организациям.

### ***Ограничения по ведению предпринимательской деятельности***

Предпринимательская деятельность НКО, как и другие виды ее деятельности, если это указано в законе, могут осуществляться только при наличии лицензии и разрешения (например, ведение образовательной деятельности). Исчерпывающий перечень видов деятельности, подлежащих лицензированию, указан в Федеральном законе «О лицензировании отдельных видов деятельности». Юридическое лицо с момента получения такой лицензии приобретает право заниматься предпринимательской деятельностью, на осуществление которой необходимо получение лицензии, и утрачивает это право по истечении срока действия лицензии. Специализированные фонды управления целевым капиталом могут осуществлять деятельность, связанную исключительно с формированием целевого капитала, использованием, распределением дохода от целевого капитала в пользу иных получателей дохода от целевого капитала. Таким образом, никакой предпринимательской деятельности они вести не могут. Ряд НКО, имеющих целевой капитал, вправе осуществлять только определенные правительством РФ виды платной деятельности. Общественные объединения ограничены территорией своей деятельности, указанной в уставе. Некоторые некоммерческие организации имеют дополнительные ограничения, например, благотворительные организации не могут участвовать в хозяйственных обществах совместно с другими лицами, то есть могут быть единственным участником хозяйственного общества (пункт 4 статьи 12 Федерального закона «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»). Некоммерческие организации не могут участвовать в некоторых общественных отношениях, например, осуществлять банковскую деятельность и т.д.

В отличие от коммерческих организаций, некоммерческая организация не может пользоваться коммерческой тайной в отношении информации по своей предпринимательской деятельности. У некоммерческих организаций также были сложности судебной защиты своего наименования, так как суды не признавали права НКО иметь фирменное наименование. В остальных вопросах НКО равноправно с коммерческими организациями: может защищать свой товарный знак, знак обслуживания, интеллектуальную собственность, быть равноправным участником товарно-денежного оборота.

### ***Особенности предпринимательской деятельности в НКО различных организационно правовых форм***

Законодатель ограничивает некоторые виды некоммерческих организаций в отношении права на осуществление предпринимательской деятельности: предпринимательская деятельность запрещена адвокатским коллегиям, ограничена для политических партий и профессиональных союзов.

Наряду с ограничениями у некоммерческих организаций есть и привилегии. Некоторые НКО имеют исключительные права на осуществление конкретных видов деятельности: религиозные организации вправе издавать религиозную литературу, самоуправляемые организации вправе оказывать конкретные услуги в определенных законом сферах деятельности, политической деятельностью вправе заниматься только политические организации и т.д.

В настоящее время предпринимательская деятельность некоммерческих организаций подвергается реформированию. Для некоторых НКО законодатель расширяет возможности (образовательные учреждения), для других сокращает виды деятельности (например, статус социально ориентированной НКО могут иметь НКО, осуществляющие конкретные виды деятельности). Позиция законодателя до конца не ясна: с одной стороны, прослеживается линия сделать некоммерческие организации сугубо некоммерческими/благотворительными, с другой – от НКО ожидают большей самостоятельности в финансировании своих проектов. В третьем секторе так же нет однозначного мнения относительно того, могут ли НКО заниматься предпринимательской деятельностью, не отвлекает ли это их от основной деятельности, остается ли НКО по-настоящему некоммерческой. Рассмотрев правовые нормы, можно однозначно сказать, что предпринимательская деятельность некоммерческим организациям разрешена с учетом условий и ограничений. Некоммерческие организации не подменяют предпринимательской деятельностью свою основную, общественно полезную деятельность, а создают дополнительные возможности и ресурсы для реализации целей.



## ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ ВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

Несмотря на название, некоммерческие организации являются хозяйствующими субъектами и могут заниматься коммерческой деятельностью. Они имеют в своем распоряжении и в собственности имущество, совершают гражданско-правовые сделки, принимают на работу наемных работников, открывают счета в коммерческих банках, участвуют в перераспределении финансов, то есть, ведут активную экономическую деятельность. Кроме того, многие из некоммерческих организаций занимаются предпринимательской деятельностью и получают прибыль.



Предпринимательская деятельность НКО должна отвечать следующим требованиям:

- осуществляться наряду с уставной деятельностью, не подменять собой уставную деятельность;
- производимые товары, оказываемые услуги должны соответствовать целям создания НКО;
- деятельность должна приносить прибыль, которая не может распределяться между учредителями, членами или участниками, и должна направляться на уставную деятельность НКО;
- сопровождаться ведением раздельного учета (бухгалтерского и налогового — обязательно, управленческого — желательно).

Предпринимательская деятельность в некоммерческих организациях, как было указано выше, имеет свои особенности.

Наряду с некоммерческой деятельностью современное законодательство предоставляет НКО право осуществлять предпринимательскую деятельность, не запрещенную действующим законодательством (за исключением учреждений, ассоциаций и союзов — см. пункт 1 статьи 6 Федерального закона «О некоммерческих организациях»). Деятельность должна соответствовать целям, для которых НКО была создана и которые предусмотрены ее учредительными документами.

В соответствии с пунктом 2 статьи 24 Федерального закона «О некоммерческих организациях» предпринимательской деятельностью НКО признаются:

- осуществление предпринимательской деятельности в форме производства товаров, выполнения работ и оказания услуг, приносящие прибыль и отвечающие целям создания НКО;
- получение внереализационных доходов (размещение средств на депозитных счетах в банках, приобретение векселей, депозитных сертификатов, сдача имущества в аренду и т.д.);
- осуществление предпринимательской деятельности в форме регистрации дочерних и зависимых организаций (хозяйственных обществ и товариществ) и получения доходов от них.

Некоммерческая организация может осуществлять предпринимательскую деятельность только для достижения уставных целей или обеспечения дополнительных источников финансирования. Прибыль от предпринимательской деятельности НКО не подлежит перераспределению между членами или участниками некоммерческой организации, а направляется на достижение целей, ради которых она создавалась.

Хотелось бы уточнить, что часто организации оказывают платные услуги или получают доход от деятельности, которая предпринимательской, по сути, не является.

Например, если ассоциация продает ненужный более в ее деятельности автомобиль, все операции, связанные с реализацией, будут осуществлены так же, как в обычной коммерческой организации. Таким образом, предпринимательская деятельность и реализация – это не всегда одно и то же.



**Отсутствие предпринимательской деятельности не означает отсутствие реализации работ, товаров или услуг.**

И наоборот, наличие дохода от реализации не всегда связано с осуществлением НКО предпринимательской деятельности.

Еще раз уточним, что предпринимательская деятельность некоммерческой организации (так же, как и в коммерческой) бывает трех видов:

- производство и/или продажа товаров;
- оказание услуг;
- производство работ.

Например, образовательный тренинг – это услуга, аукцион – это продажа товаров, уборка территории национального парка или акция по росписи стен Морозовской больницы – это работа.

Товар имеет материально-вещественную форму, услуга потребляется в момент оказания, а работа имеет результат, который можно проверить и оценить уже после того, как работа закончена.

Особенностью некоммерческих организаций является то, что их предпринимательская деятельность не может быть убыточной.

Как уже было указано, некоммерческие организации вправе осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению их уставных целей, а не наоборот. Если предпринимательская деятельность убыточна, то служить достижению каких бы то ни было целей она не может.



**Предпринимательская деятельность в некоммерческой организации должна приносить доход.**

Этот доход, в свою очередь, должен использоваться на уставную деятельность НКО.

Итак, определим **признаки предпринимательской деятельности НКО**.

**1. Предпринимательская деятельность НКО (так же, как и любого иного субъекта) носит систематический, целенаправленный и самостоятельный характер.**

Систематичность получения прибыли для НКО не может рассматриваться в качестве ее основной цели (статья 50 Гражданского кодекса Российской Федерации). Разовые операции по реализации товаров, работ или услуг к предпринимательской деятельности не относятся.

*В приложенных материалах есть кейс Благотворительный магазин «Спасибо!», где указано, что предпринимательская деятельность осуществляется через ИП, а не в некоммерческой организации. То есть, по сути, некоммерческая организация предпринимательскую деятельность не ведет, вопрос только в том, каким образом строятся взаимоотношения между ИП и благотворительной организацией по передаче части одежды (продажа, поручение и т.д.), и каким образом магазины-ИП передают средства в благотворительные организации. Риск признания предпринимательской деятельности в благотворительной организации очень велик; и не совсем понятно - средства в виде одежды и прочих вещей от населения принимаются на благотворительные цели или на продажу.*

*Аналогичный пример: фонд «АдВита» и ООО «Помогать легко», но в данном случае в уставе ООО указано, что оно создано для софинансирования проектов фонда «АдВита».*

Самостоятельность предпринимательской деятельности свидетельствует о возможности ее осуществления некоммерческой организацией своей властью и в своих интересах, необходимой составляющей чего является статус некоммерческой организации как юридического лица. Для обеспечения устойчивости хозяйственного оборота законодатель установил государственную регистрацию юридических лиц. НКО, планирующая получить в будущем доход от предпринимательской деятельности, должна зарегистрироваться в установленном законодательством порядке. В соответствии со статьей 21 ФЗ «Об общественных объединениях» общественным объединениям предоставлено право не регистрироваться, то есть осуществлять свою деятельность без образования юридического лица. В таком случае общественное объединение будет лишено права заниматься предпринимательской деятельностью.

## **2. НКО осуществляют предпринимательскую деятельность на свой страх и риск.**

Риски связаны с ответственностью за неблагоприятные последствия такой деятельности. Если для коммерческой организации понятие временных убытков допустимо и они могут погасить их за счет других источников финансирования, то для некоммерческой организации существует риск нарушения устава и закона об НКО – это во-первых. А во-вторых, НКО не имеет права погасить убыток от коммерческой деятельности за счет целевых средств без риска дополнительного налогообложения. При этом в отличие от коммерческих организаций в отношении НКО законодательство не устанавливает таких категорий, как «уставный капитал» и «уставный фонд»; для НКО не предусмотрены какие-либо обязательные требования к составу и размеру имущества. Помимо имущественной ответственности НКО, при осуществлении предпринимательской деятельности возможно также и наступление так называемой личной ответственности (например, лишение права заниматься определенным видом деятельности).

Прибыль представляет собой конечную цель осуществления предпринимательской деятельности, поэтому для коммерческой организации она является основным видом деятельности, в то время как для НКО – неосновным и осуществляемым для достижения и в соответствие с уставными целями НКО. Так, если НКО занимается предоставлением платных образовательных услуг (в соответствии с уставными целями), налицо признаки предпринимательской деятельности, ставящей своей целью извлечение прибыли. Однако в соответствии с законом «Об образовании», такая деятельность не может быть расценена в качестве предпринимательской, если доходы от нее идут на возмещение затрат на обеспечение образовательного процесса (в том числе заработную плату сотрудников НКО). Таким образом, если для коммерческой организации при квалификации ее деятельности как предпринимательской не имеет значения, на какие цели будет потрачена прибыль, то для определения сущности предпринимательской деятельности НКО этот вопрос имеет принципиальное значение.

Для НКО критерии соответствия предпринимательской деятельности уставной деятельности организации законодательно не определены. Не содержат таких критериев и специальные законы об отдельных видах НКО.

Правовая норма о том, что некоммерческие организации вправе осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку

это служит достижению целей, ради которых они созданы, является весьма расплывчатой и оставляет трактовку соответствия или несоответствия предпринимательской деятельности целям НКО фактически на усмотрение органов, осуществляющих контроль финансово-хозяйственной деятельности организаций. На практике налоговые органы проверяют, в полном ли объеме некоммерческие организации уплачивают налог на прибыль от предпринимательской деятельности. Если налог уплачивается правильно, то вопрос о соответствии или несоответствии тех или иных видов деятельности целям создания организации, как правило, никого не интересует.

Основная особенность предпринимательской деятельности в НКО – ведение раздельного учета, как доходов, так и расходов, а также невозможность или сложность разделения общеадминистративных расходов между коммерческой и некоммерческой деятельностью.

Часто в этом заключается основной риск для НКО, так как организации сложно разделить свою уставную некоммерческую деятельность и деятельность коммерческую.

Как правило, организация осуществляет свои некоммерческие проекты, общеадминистративные расходы распределяет между некоммерческими проектами, а расходная часть по предпринимательской деятельности включает только прямые расходы, непосредственно связанные с осуществлением этой деятельности. В этом случае риск непризнания расходов для целей налогообложения прибыли минимален, однако сам налог на прибыль возрастает даже по сравнению с чисто коммерческими организациями, так как себестоимость коммерческих организаций будет включать общеадминистративные расходы, и эти расходы будут уменьшать налог на прибыль. А в некоммерческой организации они не будут уменьшать налог, а будут осуществляться за счет иных – целевых – источников.



**Бюджет некоммерческой организации должен включать не только некоммерческие проекты, но и все расходы и доходы по предпринимательской деятельности.**

Статья 24 закона 7-ФЗ «О некоммерческих организациях в Российской Федерации» говорит о том, что *«некоммерческая организация может осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых она создана. Такой деятельностью признаются приносящее прибыль производство товаров и услуг,*

*отвечающих целям создания некоммерческой организации, а также приобретение и реализация ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав, участие в хозяйственных обществах и участие в товариществах на вере в качестве вкладчика».*

При этом 3 пункт названной статьи предполагает, что некоммерческая организация ведет учет доходов и расходов по предпринимательской деятельности.

Таким образом, смета некоммерческой организации (предусмотренная статьей 24 закона 7-ФЗ) включает, в том числе, и доходы и расходы по предпринимательской деятельности.

Еще один важный момент – это ресурсы, которые закон 7-ФЗ относит к источникам формирования имущества.

Приведем выдержку из статьи 26. Источники формирования имущества некоммерческой организации:

*«1. Источниками формирования имущества некоммерческой организации в денежной и иных формах являются:*

- *регулярные и единовременные поступления от учредителей (участников, членов);*
- *добровольные имущественные взносы и пожертвования;*
- ***выручка от реализации товаров, работ, услуг;***
- *дивиденды (доходы, проценты), получаемые по акциям, облигациям, другим ценным бумагам и вкладам;*
- *доходы, получаемые от собственности некоммерческой организации;*
- *другие не запрещенные законом поступления».*

Таким образом, формируя в смете (бюджете) категорию «Доходы», НКО должна включить в нее не только прибыль как разницу доходов и расходов по предпринимательской деятельности, а всю сумму выручки.

Бюджет (смета) утверждается уполномоченным органом НКО на основании определенных высшим органом управления направлений формирования доходов и принципов расходования средств.

К исключительной компетенции высшего органа управления некоммерческой организацией относится (согласно статье 29 закона 7-ФЗ) определение приоритетных направлений деятельности некоммерческой организации, **принципов формирования и использования ее имущества**. В том

числе, как следует из вышеупомянутого закона, выручка, ее использование (распределение выручки – направление части на покрытие затрат, связанных с производством, и распределение оставшейся части, то есть прибыли).



**Выручка – это часть имущества, решение о направлении использования которого по закону принимает высший орган управления.**

**Решение высшего органа управления может носить общий характер (например, на уставную деятельность).**

**В этом случае конкретное направление использования имущества должно быть предусмотрено сметой.**

**Смета (финансовый план) включает доходы и расходы по предпринимательской деятельности, а следовательно – и в части образовавшейся прибыли.**

**Решение по утверждению сметы (финансового плана), внесению в нее изменений принимает орган, определенный уставом.**

Важным вопросом предпринимательской деятельности НКО является ценовая политика.

Основная деятельность НКО зависит от миссии, ради которой она была создана, и не ставит целью извлечение прибыли. Важное отличие некоммерческих организаций от коммерческих – отсутствие экономического интереса к владению организацией, который может быть передан или продан третьим лицам.

В отличие от коммерческих организаций, где большинство операций выполняется с использованием рыночных цен, НКО применяют особую ценовую политику для своих целевых групп (или оказывают услуги на безвозмездной основе). При этом с экономической точки зрения услуги не являются бесплатными, но платит за них третья сторона, а именно поставщик ресурсов, о котором говорилось выше.

Еще раз отметим важность организации раздельного учета доходов и расходов по некоммерческим проектам и предпринимательской деятельности в НКО.

Налогообложение НКО имеет свою специфику: для целевых средств, полученных для ведения уставной деятельности, и прибыли от предпринимательской деятельности установлен разный режим налогообложения. Этим обусловлен и их раздельный учет.

С момента введения в Налоговый кодекс Российской Федерации 25 главы по налогу на прибыль, статьей 247 предусмотрено, что объектом налогообложения по налогу на прибыль организаций является, в частности, доход, уменьшенный на величину произведенных расходов, определяемых в соответствии с главой 25 Налогового кодекса РФ. Данная норма применяется и к НКО, осуществляющим предпринимательскую деятельность.

При этом в соответствии с пунктом 14 статьи 251 Налогового кодекса РФ не признается доходом имущество, полученное организацией в рамках целевого финансирования. В соответствии с пунктом 2 статьи 251 Налогового кодекса РФ при определении налоговой базы не учитываются и целевые поступления.

В случае если раздельный учет целевых средств и доходов от предпринимательской деятельности отсутствует, то доходы, полученные в рамках целевого финансирования, будут являться объектом налогообложения по налогу на прибыль.

Особого внимания заслуживает порядок учета общехозяйственных расходов НКО в случае, если помимо уставной деятельности эти организации занимаются еще и предпринимательской деятельностью. К таким затратам могут относиться, в частности:

- расходы по аренде помещения;
- командировочные расходы;
- затраты на оплату труда административно-управленческого персонала;
- страховые взносы, начисленные на данную оплату труда;
- банковские расходы;
- и т. д.

Каким образом необходимо распределять общехозяйственные расходы в соответствии с главой 25 Налогового кодекса РФ?

По мнению Минфина, порядок распределения общехозяйственных расходов между коммерческой и некоммерческой деятельностью НКО не предусмотрен; общехозяйственные расходы относятся к уставной деятельности НКО и должны быть отнесены за счет целевых средств.

Однако существует иная позиция, основанная на том, что целевые поступления и средства целевого финансирования являются доходом в терминологии главы 25 Налогового кодекса РФ, так как они приведены в перечне статьи 251 Налогового кодекса РФ «Доходы, не учитываемые при определении налоговой базы».



В соответствии с пунктом 1 статьи 272 Налогового кодекса РФ расходы налогоплательщика, которые нельзя отнести к затратам по конкретному виду деятельности, распределяются пропорционально доле соответствующего дохода в суммарном объеме всех доходов налогоплательщика.

Если в соответствии с главой 25 Налогового кодекса РФ целевые средства являются доходом, не учитываемым при определении налоговой базы, то можно говорить о том, что порядок распределения общехозяйственных расходов, рассмотренный выше, главой 25 Налогового кодекса РФ установлен.

Таким образом, порядок распределения общехозяйственных расходов можно производить в соответствии с абзацем 4 пункта 1 статьи 272 Налогового кодекса РФ.

В мировой практике некоммерческие организации в зависимости от целей функционирования, особенностей финансирования и затрат подразделяются на рыночных и нерыночных производителей. При этом и те, и другие ведут предпринимательскую деятельность.

**К рыночным некоммерческим организациям** относятся:

1. Некоммерческие организации, занятые рыночным производством.
2. Некоммерческие организации, обслуживающие коммерческие предприятия.

**К некоммерческим организациям, занятым рыночным производством**, относятся организации, реализующие свою продукцию по рыночным ценам. Рыночными некоммерческими организациями являются многие образовательные учреждения, клиники, больницы и т.д. Все они представляют продукцию потребителям, как правило, по достаточно высоким ценам. В их основе находятся производственные затраты.

Некоммерческие организации рыночного типа не являются благотворительными организациями, так как их основной целью является предоставление экономических благ высокого качества в области образования, здравоохранения, социального обеспечения и т.д. Дополнительные источники финансирования, связанные со статусом некоммерческой организации, используются в основном для того, чтобы несколько снизить высокую плату, которую они вынуждены устанавливать на основе соответствующего уровня затрат.

**Некоммерческие организации, обслуживающие коммерческие предприятия**, создаются коммерческими структурами, интересам которых они призваны содействовать. К таким НКО относятся ассоциации, союзы, торговые палаты, сельскохозяйственные, производственные или торговые ассоциации, организации предпринимателей, исследовательские или испытательные лаборатории и т.д.

**Некоммерческие организации, занятые нерыночным производством**, — организации, предоставляющие продукцию бесплатно или по экономически незначительным ценам.

К **нерыночным некоммерческим организациям** относятся:

1. **Некоммерческие организации, контролируемые и в основном финансируемые государством.** Такие организации создаются для достижения целей государства, бюджета, конкретных проектов: государственные корпорации, центры управления проектами, оргкомитеты, торгово-промышленные палаты (АНО «Оргкомитет сочи», например).
2. **Некоммерческие организации, представляющие нерыночные блага** домашним хозяйствам, финансируемые в основном за счет домашних хозяйств или корпораций и т.д. Такие организации осуществляют объединяющие функции. К ним относятся, например, членские организации, гаражно-строительные, садово-дачные.

Ресурсы таких НКО создаются в основном за счет денежных средств и материальных ценностей, поступающих от населения, предприятий, правительства, а также аналогичных зарубежных организаций.

В нашем случае это получение субсидий из местного, регионального и федерального бюджета.

Конечно, организация и координация осуществления предпринимательской деятельности в разных типах НКО различна. Рассмотрим несколько вариантов ведения предпринимательской деятельности в НКО с целью разделения расходов, оптимизации налогообложения и т.д.

*В качестве примера — кейс «Хэсэд Авраам»: к основным путям продвижения предпринимательской деятельности относится участие в конкурсах, поставки по гос. контрактам и договорам.*

## Организация осуществления предпринимательской деятельности в НКО:

- **Формальное разделение внутри одной организации:** основная деятельность некоммерческая, а коммерческая деятельность выделяется на основании прямых расходов и доходов.

*Пример – кейс Института раннего вмешательства: было создано подразделение внутри организации, выделен специальный человек – менеджер по продажам образовательных услуг (0,5 ставки), плюс руководитель образовательных программ (0,5 ставки).*

- **Выделение в рамках одной НКО структурного подразделения, осуществляющего коммерческую деятельность.**

В этом случае в структурном подразделении действует свой персонал, есть свои прямые расходы, их проще выделить и обосновать, что они относятся именно к данному виду предпринимательской деятельности. Разделение расходов, в том числе и общехозяйственных, происходит, но прямым, а не косвенным путем. Такая организация деятельности сложнее в осуществлении и оформлении, но при этом надежно защищает средства НКО. Кроме того, деятельность НКО не разбивается, есть возможность получить дополнительные льготы или ресурсы на свою деятельность (в том числе предпринимательскую) в рамках поддержки НКО со стороны государства.

*Пример – кейс Студия цифровой печати «АРБУЗ»: обособленное подразделение центра «Доверие», которое организовано в рамках реализации городской программы организации рабочих мест для инвалидов.*

- **Создание независимой структуры, которая осуществляет коммерческую деятельность в интересах НКО.**

В этом случае важно на начальном этапе продумать механизм взаимодействия между разными юридическими лицами, чтобы уменьшать налогооблагаемую базу по прибыли в организации, осуществляющей коммерческую деятельность (расходы по оплате труда, аренде и т.д., должны относиться к ней). Важно также продумать, каким образом средства и день-

ги будут поступать в организацию, не осуществляющую некоммерческую деятельность, чтобы избежать дополнительного налогообложения.

*Пример – кейс Благотворительные магазины «Спасибо!» фонда «АдВита»: для реализации проектов «Благотворительный сувенир» и «Благотворительность вместо сувениров» было создано ООО «Помогать легко», в уставе которого указано, что организация создана для финансирования проектов фонда «АдВита».*

---

В качестве вывода хотелось бы отметить, что предпринимательская деятельность некоммерческих организаций все-таки существенно отличается от деятельности коммерческих организаций. Для самих НКО эта деятельность, с одной стороны, очень полезна, так как делает НКО финансово более устойчивыми, а с другой стороны, создает дополнительные сложности в организации учета, оформлении документов, а также увеличивает налоговые риски.



## ТРУДНОСТИ, ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

В данной статье мы рассмотрим ключевые трудности и дилеммы, стоящие перед теми, кто планирует начать предпринимательскую деятельность или уже ее ведет. Кроме того, мы обсудим, какие возможности несмотря на все сложности несет предпринимательская деятельность.

## ТРУДНОСТИ ВЕДЕНИЯ ПД НКО

Приведем отрывок из книги «Финансовая грамотность»<sup>9</sup>:

*Многие коллеги разделяют мнение, что если НКО, занимаясь предпринимательством, помнит о том, что, прежде всего, она должна выполнять те общественно-полезные задачи, ради которых создана, — эта деятельность не приводит к замене приоритетов и ценностей некоммерческой деятельности на коммерческую. Предоставление платных услуг для многих НКО — лишь способ заработать дополнительные средства для достижения уставных целей. В отличие от коммерческих организаций, НКО, получая прибыль, не распределяют ее между учредителями либо владельцами, а направляют на уставные цели.*

Немало организаций, пытаясь опираться исключительно на внешние доходы, рано или поздно понимают, что такое решение делает их финансовое положение крайне неустойчивым: ведь суммы пожертвований, грантов, субсидий и срок их поступления невозможно спрогнозировать точно; кроме того, внешние доноры с большой неохотой выделяют средства на покрытие административных расходов организации.

Если ваша организация еще не использует внутренние источники доходов, не занимается предпринимательской деятельностью — вероятно, пришло время задуматься о такой возможности.

Вот какие **предпосылки и препятствия для начала такой деятельности** нередко называют НКО:

<b>ПРЕДПОСЫЛКИ</b> — что подталкивает к предпринимательской деятельности	<b>ПРЕПЯТСТВИЯ</b> — что мешает начать предпринимательскую деятельность
Возможность укрепить финансовую независимость организации	Страшно, рискованно. А вдруг — тюрьма?
Новые источники средств, дополнительные финансы	Нет знаний, команды, нужного образования

<sup>9</sup> Финансовая грамотность. СПб.: ЦРНО, 2012. С. 54-55 ([http://crno.ru/assets/files/2012-07-03\\_Financial\\_competence\\_brochure\\_for\\_internet.pdf](http://crno.ru/assets/files/2012-07-03_Financial_competence_brochure_for_internet.pdf)).

Есть продукт, время и возможность заняться предпринимательством	Предубеждение, что «некоммерческие организации денег не берут»
Есть спрос на производимые услуги, товары	Изменчивость законодательства
Возможность создать дополнительные рабочие места, обеспечить сотрудникам регулярную занятость	Страх нового, лень
Простаивает оборудование, а ведь могло бы приносить доход	Страх глобальных экономических кризисов
В целом знаем, как это делать, а детали можно освоить	Опасение, что не удастся получить прибыль, не хватит сил, времени
Грамотная команда, которая поможет успешно развить такую деятельность	Дополнительная нагрузка, риск профессионального выгорания
Это позволит нам лучше реализовать собственную миссию, быть более надежными для клиентов	Отсутствие способностей к предпринимательству

### КАКИЕ ЖЕ ТРУДНОСТИ ВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО НАЗЫВАЛИ УЧАСТНИКИ ОДНОИМЕННОЙ ИНТЕРНЕТ-ПЛОЩАДКИ?

#### Нехватка ресурсов для оплаты и самих специалистов в сфере бухгалтерского учета в НКО, в том числе по вопросам коммерческой деятельности НКО

*«Хорошо, когда в организации есть грамотные юристы и бухгалтеры. Вот у нас педагоги. И мы с бухгалтерской отчетностью на УСН одной АНО не справляемся. А уж на каждое направление отдельную организацию иметь — нам не потянуть. И хорошего профессионального главного бухгалтера по деньгам пока не можем себе позволить. Мы даже учетную политику разработать не можем. Хотелось бы грамотно увязать и коммерческое, и некоммерческое».*

## Ведение раздельного учета коммерческой и некоммерческой деятельности

*«Видимо, в настоящее время большие проблемы могут возникнуть у организаций по ведению раздельного учета некоммерческой и коммерческой деятельности. На что здесь стоит особо обратить внимание?»*

*«Тоже считаю проблемным составление учетной политики для НКО».*

Комментарий опытного участника:

*«К сожалению, все рекомендации могут быть [даны] только с учетом специфики конкретной организации».*

Комментарий юриста НП «Юристы за гражданское общество» Натальи Суходольской:

*«Ведение раздельного учета – это большая сложность даже для опытного бухгалтера. Также возможны ошибки в перечислениях, в назначениях платежей от пользователей услуг и т.д. Вот почему, с точки зрения прозрачности и удобства бухучета и налогообложения, лучше создать отдельную ООО».*

## Отсутствие времени на ведение коммерческой деятельности

*«Мешает вести коммерческую деятельность, пожалуй, только одно – отсутствие времени на эту деятельность. Я занимаюсь НКО на добровольных началах, параллельно работая в других проектах. Но даже если бы занимался только своей НКО, то все равно на предпринимательскую деятельность требуется много времени. На первом этапе 100% времени необходимо уделять своему бизнесу, не важно, малому или большому. Неэффективно совмещать два вида деятельности, что-то точно придет в упадок. Поэтому решение вижу в том, чтобы сначала полностью отладить работу своей НКО, передать ее другому исполнителю и только потом заниматься другим проектом. Например, мой фонд мог бы создавать много разных потенциально*



выгодных коммерческих проектов, начиная с благотворительных магазинов (мы часто сталкиваемся с взятием/передачей разных вещей) и заканчивая созданием собственной лечебной клиники, собственным коммерческим изданием (журнал, например) и т.д. Но для этого нужен главный ресурс – время».

## **Необходимость четкого выбора источников финансирования (фандрайзинг или ПД) исходя из перспектив доходности**

*«Предпринимательство – это лишь один из инструментов. И принимать решение, заниматься этой деятельностью или нет – необходимо исходя из целесообразности, то есть позволит ли предпринимательство достичь цели организации. Наш годовой бюджет – порядка 6 млн, и это, конечно же, не предел, мы его достигаем путем фандрайзинга. Смогу ли я столько же собрать средств, занимаясь социальным предпринимательством? Не уверен, по крайней мере, даже столь раскрученный пример с магазинами не приносит такого дохода. Следовательно, вывод: заниматься предпринимательской деятельностью нецелесообразно. Или нужно искать такую деятельность, которая позволит как минимум перекрывать средства от фандрайзинга (чтобы им не заниматься)».*

## **Нехватка знаний и образования в сфере управления НКО**

*«Так трудно быть руководителем НКО, не имея соответствующего образования! Государственные органы на это скидок не делают. И помогать не желают. Вот и учимся на штрафах, к сожалению».*

## **Нехватка информации и образцов типовых документов о ведении ПД НКО**

*«Мне было вообще полезно прочесть про предпринимательскую деятельность НКО, так как мы давно ею занимаемся, однако сомневаюсь, что делаем по документам все верно. Особенно меня беспокоит Устав, который написан очень общо, а о формулировке, какой деятельностью мы будем заниматься, и где ее можно прописать, до сих пор не имею представления».*

Благодаря форуму я поняла, что существует некое положение о коммерческой деятельности, и нарыла что-то в Интернете. Пойдет ли оно мне полностью – не знаю. Но спасибо за «волшебный пин», который вы мне дали, озвучив эту тему.

Чего лично мне не хватило, так это примерных документов:

- Устава, в котором прописана предпринимательская деятельность (примерная, как у всех): семинары, услуги, консультации, сдача в кратковременную аренду оборудования и мебели, услуги в сфере культуры, кружки, секции и т.д.
- Положения о раздельном имуществе (на целевую и коммерческую деятельность).
- Примерная политика с учетом ведения предпринимательской деятельности. А как бы было хорошо, если бы такой наглядный пример лежал перед глазами.

Основные выводы: предпринимательство у нас дело практически интимное – практически все этим занимаются, но кто и насколько часто и как документами прикрыт – нет единства и четкого понимания».

## Сложность восприятия рекомендаций специалистов

«Вы делаете очень важное и нужное дело. Конечно, на вашем пути встречаются сложности, и одна из них, на мой взгляд, это необходимость одновременно давать простейшие рекомендации и при этом учитывать тонкости реализации этих рекомендаций. По опыту знаю, что часто предлагаемые методы решения проблем не слишком опытными людьми воспринимаются как излишне усложненные. К сожалению, только столкнувшись с проблемами, начинающие бизнесмены (или начинающие руководители некоммерческих организаций) воспринимают «тонкие» рекомендации. Сам прошел через это. Только после проверок КРУ, судебного процесса с управлением юстиции, арбитражных судов с внебюджетными фондами понимаешь, как трудна ваша задача».

Ряд названных трудностей и вопросов к экспертам площадки был связан с лицензированием образовательной деятельности АНО, с поиском вида оформления, формы и сочетания оказываемых образовательных услуг.

В целом коллеги из НКО высоко оценивают возможность учиться, обмениваться опытом по вопросам ПД НКО.

## **ДИЛЕММЫ, СВЯЗАННЫЕ С ВОПРОСОМ «КОМУ ПРОДАВАТЬ?»**

Этот блок вопросов связан с тремя группами возможных покупателей продукта/услуги НКО: государство, бизнес, граждане. У каждой группы есть свои ограничения.

Если мы хотим продавать услугу/товар НКО государству (например, через госзаказ), возникает вопрос, как конкурировать при получении госконтрактов на оказание социальных услуг с государственными и коммерческими организациями. Основная причина того, что НКО проигрывают им по многим параметрам, такова: нужно вкладывать залоговые средства для обеспечения лотов, размеры которых могут составлять десятки миллионов рублей, а у НКО практически все средства целевые. Есть ли решения этой проблемы? Варианты существуют, но в целом вопрос открытый.

Если мы планируем продавать свой продукт бизнесу, встает вопрос: какой продукт/услугу можно продавать бизнесу? Корпоративное волонтерство? Экспертизу в социальных проектах/проблемах? Или товары/услуги в сегменте B2B (business to business), и не только бизнес-компаниям, но и некоммерческим организациям?

Если продавать услугу/продукт НКО населению, мы столкнемся с вопросом: как НКО может конкурировать с бизнесом и государством? Какие преимущества? Ограничения? Почему люди захотят покупать у НКО, а не у бизнеса или государства? Встает вопрос о стандартах предоставления услуг и качестве продукта.

Однако, несмотря на названные трудности, существуют объективные тенденции, способствующие тому, чтобы НКО осознали свои услуги как продукт, который можно продавать на рынке.

## **СТИМУЛЫ ДЛЯ ОСОЗНАНИЯ УСЛУГИ НКО КАК ПРОДУКТА НА РЫНКЕ**

### 1. Продукт НКО<sup>10</sup>

В поисках новых каналов финансирования и в процессе конкуренции за «традиционные» ресурсы, НКО все острее ощущают необходимость

---

<sup>10</sup>Фрагмент из аналитической записки «Развитие финансово-экономической устойчивости российских НКО» Агентства социальной информации, июнь 2013, с. 5 ([http://nkozakon.ru/wp-content/uploads/2013/08/Analit\\_finstabilNGO.pdf](http://nkozakon.ru/wp-content/uploads/2013/08/Analit_finstabilNGO.pdf))

доказывать эффективность своей работы, предъявлять конкурентоспособный продукт, произведенный с минимальными затратами. Это аргумент, понятный и донорам, и бизнесу, и государству. В отношении государства он приобретает особое значение: есть шанс, что оценив высокие экономические возможности третьего сектора, оно начнет уделять больше внимания вопросам формирования благоприятных экономических условий для такой активности. *«Власть смотрит на НКО узко прагматично, с чисто прикладной, экономической точки зрения, — отмечают авторы второго Доклада о состоянии фондов в России<sup>11</sup>. — Недаром развитие институтов гражданского общества включено в состав задач деятельности Минэкономразвития. Правительству важно знать, сколько рабочих мест будет таким образом создано, какой вклад НКО внесут в ВВП и решение социальных проблем страны, какие социальные услуги можно будет передать некоммерческому сектору, сколько конкретно детей можно вылечить с помощью частных пожертвований, как мобилизовать добровольцев для реализации важных государственных проектов (Олимпиада-2014 и др.), и, в конечном счете, как можно таким образом сократить расходы бюджета. И в той степени, в какой гражданское общество, социальный активизм, НКО, благотворительные организации соответствуют этим прагматичным целям, — в той степени власть готова идти на уступки, послабления, льготы».*

2. *«...с 1 января 2014 года не менее 15% государственного заказа подлежит распределению между небольшими фирмами и социально ориентированными некоммерческими организациями. Все это актуально и для вас. Мы будем дальше продолжать практику субсидий из федерального бюджета, включая финансовую помощь отдельным категориям предпринимателей — от 1 до 10 млн рублей. Предусмотрены и специальные целевые субсидии на организацию дошкольных образовательных центров, групп дошкольного досуга, молодежных инновационных центров», — напомнил Дмитрий Медведев на прошедшей встрече с Агентством стратегических инициатив<sup>12</sup>.*
3. Дорожная карта «Расширение участия негосударственного сектора экономики в оказании услуг в социальной сфере» (версия от 28 октября

---

<sup>11</sup>[http://www.donorsforum.ru/wp-content/uploads/2013/04/doklad\\_2013.pdf](http://www.donorsforum.ru/wp-content/uploads/2013/04/doklad_2013.pdf).

<sup>12</sup>Новости Агентства стратегических инициатив: <http://www.asi.ru/news/12265/>.

2013 года) выделяет четыре сферы (образование, здравоохранение, социальное обслуживание, культура), в которых будет осуществляться аутсорсинг государственных услуг негосударственным организациям ([http://www.asi.ru/docs/Дорожная карта\\_28 10\\_с принятой правкой.pdf](http://www.asi.ru/docs/Дорожная_карта_28_10_с_принятой_правкой.pdf)).

4. См. также исследование ЦИРКОН «НКО как поставщики социальных услуг: некоторые результаты исследования», ноябрь 2013 года<sup>13</sup>.

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ РОЖДАЮТСЯ ИЛИ СТАНОВЯТСЯ?

Это еще один вопрос, встающий перед НКО, принимающей решение, начинать ли предпринимательскую деятельность.

На интернет-площадке «Предпринимательская деятельность НКО» мы задали этот вопрос нашим экспертам из организаций, выдающих кредиты предпринимателям, и попросили ответить на него по следующим параметрам:

1. При отборе заявок на кредиты, кроме рассмотрения документов заявителей, есть ли у вас (у фонда) способы понять (например, при личной встрече с заявителями), сможет ли человек сделать то, на что просит кредит?
2. Какие качества человека (возможно поведение при встрече, что-то еще) являются для вас индикатором того, что он сможет заниматься предпринимательской деятельностью, что у него есть предпринимательская жилка?

Приводим ответы экспертов:



**Рахновский Евгений Геннадьевич** — заместитель исполнительного директора фонда «Наше будущее»:

1. *В обязательном порядке фонд всегда обращает внимание на следующие аспекты:*
  - *идею проекта — реалистичность его воплощения;*
  - *руководителя проекта — готовность к предпринимательской деятельности (опыт);*

<sup>13</sup>[http://www.zircon.ru/upload/iblock/d04/PR\\_19-11-13\\_NKO\\_postavshiki\\_socuslug.pdf](http://www.zircon.ru/upload/iblock/d04/PR_19-11-13_NKO_postavshiki_socuslug.pdf).

- экономическую составляющую — в части правильности расчетов и понимания самого проекта в цифрах;
- поведенческие признаки — руководителя проекта.

У нас разработан тест «Оценка предпринимательских способностей», из которого мы понимаем готовность предпринимателя к ведению собственного дела.

Дополнительно мы подключаем наши центры консалтинга и аутсорсинга для экспертизы проектов — по финансовой части. Также у нас есть пул экспертов (внешние эксперты — наши партнеры) для экспертизы проектов по отраслям.

2. У фонда стоит задача отобрать такие проекты, в реализации которых мы сами уверены и несем за них ответственность перед руководством.


Заявителям необходимо понимать, что мы не заинтересованы поддерживать проекты, которые плохо подготовлены, и руководители которых не обладают необходимыми знаниями для предпринимательской деятельности. У нас нет задачи делать людей несчастными, так как деньги мы выдаем на возвратной, но льготной основе — без процентов.

**Андрей Удалов**, директор филиала в Санкт-Петербурге фонда поддержки молодежного предпринимательства «Агат»:

Безусловно, по большей части настоящими предпринимателями рождаются.

Качества, необходимые, чтобы быть предпринимателем:

- понимание и проработанность идеи (не «вываливаются» крупные блоки реализации всего проекта);
- опыт в выбранной сфере или по жизни в целом (что умеет делать сам, своими руками);
- организационные способности (примеры ведения группы людей за собой);
- коммуникативные способности (умение продавать продукт или услугу, сила убеждения);
- уверенность и упертость в достижении цели;
- ответственность за принятые решения и взятые кредиты (все ли делает вовремя, часто ли опаздывает);

- *предприниматель ищет возможности удовлетворения потребности на рынке, а не выполняет чьи-то указания или правила;*
  - *общее отношение к цифрам, расчетам, их понимание и умение использовать.*
- 

Коллеги, надеемся, что экспертное мнение поможет вам принять верное решение!

## **ЧТО СЛЕДУЕТ ДЕЛАТЬ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО**

### **Итоги обсуждений на круглых столах форума «Социальный Петербург»**

22 ноября 2013 года в Санкт-Петербурге прошел 12-й ежегодный форум «Социальный Петербург», организованный ЦРНО<sup>14</sup>.

На данном форуме состоялись две сессии, связанные с вопросами ПД НКО. Это дискуссия «НКО на рынке социальных услуг: трудности и перспективы», где обсуждался вопрос, как НКО стать активным игроком и провайдером социальных услуг, выходя напрямую к потребителям и участвуя в госзаказе, и круглый стол «Финансовая устойчивость НКО», где было представлено несколько моделей финансовой устойчивости НКО самими организациями.

Основные выводы вошли в общественную повестку по созданию благоприятных условий для развития некоммерческого сектора в Санкт-Петербурге<sup>15</sup> — документ, призванный быть основой для построения работы, коммуникаций и сотрудничества внутри сектора и в межсекторном взаимодействии.

Приведем здесь более подробные результаты обсуждения и рекомендации к действиям, сформулированные самими участниками названных круглых столов.

---

<sup>14</sup><http://www.soc-spb.ru/materialyi-foruma-2013>.

<sup>15</sup>Документ полностью см. здесь: <http://soc-spb.ru/proekt-obshhestvennoj-povestki-po-sozdaniyu-blagopriyatnyx-uslovij-dlya-razvitiya-nekommercheskogo-sektora-v-sankt-peterburge>

## **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ КРУГЛОГО СТОЛА «ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ НКО»**

В своей работе НКО необходимо:

1. Обеспечение финансовой грамотности руководителей НКО.
2. Непрерывный анализ денежного потока и других ресурсов организации.
3. Соблюдение разумного баланса между социальной миссией и предпринимательской деятельностью.
4. Использование механизмов социального предпринимательства и предпринимательской деятельности НКО как нового эффективного способа решения социальных проблем (не стоит отказываться зарабатывать, следует рассматривать деньги как средство развития и достижения миссии НКО).
5. Учитывать риски моделей (например, НКО + ООО), решать их разумно в каждой конкретной модели и в каждом конкретном случае.
6. В законопроекты, рассматривающие социальное предпринимательство и затрагивающие предпринимательскую деятельность НКО, внести и лоббировать предложение о распространении льгот для малого предпринимательства на НКО, занимающихся соц. предпринимательством<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup>На сайте фонда «Наше будущее» указано (декабрь 2013 года): «21 ноября 2013 года состоялось заседание экспертного совета по вопросам развития социального предпринимательства при Комитете по политике, инновационному развитию и предпринимательству Государственной думы РФ, на котором парламентарии подтвердили необходимость законодательно закрепить определение социального предпринимательства путем внесения соответствующих поправок в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ», поддержав инициативу фонда «Наше будущее». В конце 2012 года специалисты фонда начали работу над законопроектом, детально описывающим понятие социального предпринимательства и механизмы его регулирования в России. Текст законопроекта вводит определение социального предпринимательства как деятельности хозяйствующих субъектов, направленной на решение социальных проблем и достижение социально полезных целей. Проект закона не предполагает создания для социального предпринимательства новых организационно-правовых форм. Однако согласно разработанному документу, в отличие от существующих федеральных законов, к субъектам социального предпринимательства могут быть отнесены как любые коммерческие организации и индивидуальные предприниматели, так и НКО». Подробнее см. статья «Законодатель мод» на портале «Новый бизнес: социальное предпринимательство» (<http://www.nb-forum.ru/social/laws/zakonodatel-mod.html#ixzz2tkvZcSp>).



## **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИТОГАМ ДИСКУССИИ «НКО НА РЫНКЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЛУГ: БАРЬЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ»**

### **Адресованные органам власти:**

1. Создать долговременные правила игры, благоприятные условия, конкурентную среду, в том числе обеспечить равные условия участия в госзаказе и налоговые последствия для всех игроков рынка (бизнеса, ГУ, НКО).
2. Разнообразить виды и форматы поддержки НКО, занимающихся ПД/соц. предпринимательством, в том числе поддерживать:
  - a. услуги;
  - b. лаборатории (по созданию моделей решения соц. проблем);
  - c. проекты;
  - d. текущую деятельность;
  - e. льготы по аренде соц. предпринимателям.
3. Внедрять принцип «Деньги идут за клиентом» через ваучеры, соц. сертификаты и т.д., в том числе в сферах:
  - a. услуги сиделок (есть успешный опыт в Тюменской области);
  - b. обучение детей;
  - c. обучение СОНКО;
  - d. правовая помощь инвалидам;
  - e. и т.д.
4. Расширить перечень государственных (муниципальных) услуг, обязательных для финансирования государством (например, поддержка родительства – школа подготовки родителей).
5. Поддержать социальный франчайзинг (например, модель работы организации «Дом на горе» с алкогольной зависимостью).
6. Инвестировать в материально-техническую базу НКО (как выравнивание условий с ГУ, участвующими в госзаказе, например, см. п. 1).
7. Создавать и поддерживать инкубатор социального предпринимательства: помещение, инфраструктура, консультирование.
8. Учесть и включить СО НКО при разработке и формировании механизмов государственно-частного партнерства.

**Адресованные сектору НКО и каждой НКО в отдельности:**

1. Осознать новые условия и плюсы конкуренции, в том числе:
  - a. воспитывать в себе готовность к конкуренции и готовность растить конкурентов;
  - b. воспитывать в себе предпринимательский подход;
  - c. поддерживать свою информированность и понимание мер поддержки малого бизнеса и предпринимательства в регионе;
  - d. учиться ПД, посещать тематические мероприятия, заниматься нетворкингом в данной сфере.
2. При создании проектов соц. предпринимательства включаться и основываться на стратегиях развития территорий, рассматривать местное сообщество как социальный капитал и предлагать свои проекты в качестве такового.
3. Осознать к какому типу НКО принадлежит ваша организация: 1) НКО, которая готова, может и будет заниматься ПД или 2) НКО, которая в принципе не готова, не может и не будет заниматься ПД. В зависимости от этого выстраивать стратегию развития: для 1 типа – обучаться ПД, для 2 типа – создавать и развивать модель решения социальной проблемы (например, модель работы с алкогольной зависимостью организации «Дом надежды на горе», работы с бездомными организации «Ночлежка», услуги сиделок «Хэсэд Авраам» и т.д.) и продавать эту модель (государству, бизнесу, обществу).
4. Укреплять ценность и самостоятельность сектора НКО, занимаясь ПД. Не забывать о своей миссии как НКО и не сливаться с бизнесом, не зависеть от господдержки.
5. Объединяться для совместной работы по доведению информации об услугах НКО до населения (потенциального покупателя услуг).

Исходя из рекомендаций, может сложиться впечатление, что НКО вынуждены заниматься коммерческой деятельностью, предпринимательством, и это вызывает страхи, тревогу, сопротивление: «Я не для этого пришел в сектор», «А нужно ли это мне?», «А хочу ли я?», «А смогу ли я?». Решений может быть несколько: поручить это направление заместителю или менеджеру, нанять профессионального менеджера из бизнеса или предпринимателя по духу, либо же самому открыть в себе способности и обучиться необходимым знаниям и навыкам.

Вопрос, который действительно важен: если я хочу продолжать заниматься своим делом, своей целевой группой в своей сфере, в современных условиях глобального и быстро меняющегося мира и ограниченных ресурсов необходимо всю жизнь учиться, меняться и развиваться. Поэтому будь то фандрайзинг, предпринимательство или членские взносы, выбор источников экономической устойчивости есть, но важно ориентироваться в этих возможностях. Стоять на месте не придется никому, и эта тенденция затрагивает не только НКО, но и такой, казалось бы, стабильный в плане финансирования сектор, как государственный.

## **ВЫВОДЫ.**

### **ПЕРСПЕКТИВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО**

1. Актуальность ведения предпринимательской деятельности возрастает: взят государственный курс на аутсорсинг социальных услуг – НКО и бизнесу (дорожная карта «Расширение участия негосударственного сектора экономики в оказании услуг в социальной сфере» в настоящее время находится в разработке).
2. НКО может реализовывать социальное предпринимательство и рассматривать его как инновационный способ решения социальных проблем своей целевой группы и выполнения своей миссии. Существует инфраструктурная поддержка (обучение, кредитование), и она развивается.
3. Предпринимательская деятельность НКО – это дополнительные возможности и один из инструментов выполнения своей миссии и помощи своей целевой группе.
4. НКО имеет уникальный ресурс и потенциал помогать коммерческим фирмам и людям из бизнес-компаний заниматься благотворительностью и социальными проектами: при фандрайзинге – корпоративная социальная ответственность для бизнеса, при совместных партнерских проектах – корпоративное волонтерство. Этот ресурс тоже можно использовать как предпринимательскую деятельность.



## **КЕЙСЫ – УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ ВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО**

В этой главе представлены шесть кейсов – успешных практик ведения предпринимательской деятельности НКО. Кейсы описывают конкретный опыт различных организаций и используемые ими модели ведения ПД. Каждый кейс сопровождается комментариями юриста и бухгалтера, что позволит читателю оценить как сильные, так и слабые стороны каждой модели. Мы надеемся, что эти примеры вдохновят читателей рассмотреть предпринимательство как эффективный способ повышения экономической устойчивости НКО и начать поиск собственной успешной модели для осуществления своей миссии.

## ТИПОГРАФИЯ «АРБУЗ» НП СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ «ДОВЕРИЕ»

*Кейс создан Егоровой Надеждой Ивановной,  
председателем совета центра «Доверие»*

ОРГАНИЗАЦИЯ:	Некоммерческое партнерство Центр социальной помощи «Доверие»
САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ:	<a href="http://spbdoverie.ru/">http://spbdoverie.ru/</a>
САЙТ ТИПОГРАФИИ:	<a href="http://www.arbuzz.ru/about.html">http://www.arbuzz.ru/about.html</a>
E-MAIL:	<a href="mailto:spbdoverie@mail.ru">spbdoverie@mail.ru</a> ; <a href="mailto:info@arbuz.ru">info@arbuz.ru</a>
ТЕЛЕФОН:	тел./факс 8 (812) 232-33-44, 8-921-931-83-26
ГОРОД:	Санкт-Петербург
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:	

Дата основания: февраль 1992 года. Дата регистрации: 29 мая 1998 года.

Наш центр представляет собой принципиально новую модель некоммерческой организации, проводящей работу по оказанию помощи различным группам населения Санкт-Петербурга на условиях самостоятельности граждан.

Объединяя в рамках партнерства представителей различных возрастных и социальных групп населения, увязывая интересы многодетных семей и семей с детьми-инвалидами, пожилого населения и молодежи, центр «Доверие» организует работу по тем направлениям, которые интересны и полезны всем.

Такая разнообразная деятельность позволяет снять социальные проблемы по воспитанию детей, организовать досуг. Немаловажно и то, что общение в центре «Доверие» стало для многих людей необходимым, решило проблему их личного одиночества и положительно сказалось на здоровье.

### **В КАКОМ ГОДУ НАЧАЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

#### **Немного истории, или Как все начиналось**

В 2007 году в организации возникла идея самим делать свои пиар-материалы и для этого создать печатное подразделение внутри организации.

В октябре-ноябре 2007 года мы приняли участие в конкурсе проектов на организацию рабочих мест для инвалидов Комитета по труду и занятости населения, и наш проект, «Студия цифровой печати «Арбуз»», был поддержан.

**1 января 2008 года** было создано и начало работу полиграфическое производство. На средства субсидии Комитета по труду и занятости в размере 732,66 тысяч рублей было приобретено оборудование и созданы 4 рабочих места для инвалидов (опорники, слабослышащие и др.). Одновременно были приглашены 2 специалиста (дизайнер и менеджер) для управления созданным производством. Почти сразу в этом небольшом коллективе возникла проблема общения, так как до приема на работу в студию «Арбуз» никто из инвалидов ранее не работал вообще и профессиональных навыков не имел. Все они были вынуждены сидеть дома в замкнутом пространстве и не имели навыков общения в коллективе. За 6 лет работы студии мы 3 раза проводили модернизацию оборудования. За истекший период 23 человека прошли обучение и получили специальность полиграфиста или навыки в полиграфической сфере.

В 2012 году коллектив студии «Арбуз» принял участие во всероссийском конкурсе социальных проектов фонда «Наше будущее» и стал его победителем. Это позволило получить беспроцентный заем в 1 миллион рублей и купить новую печатную машину. Собственный вклад студии составил 252 000 рублей.

Студия «Арбуз» получила право ставить на всю свою продукцию товарный знак «продукция социального предпринимателя». Статус социального предпринимателя облегчает переговоры с потенциальными заказчиками и продвижение идеи корпоративной социальной ответственности.

## **СПОСОБ ЗАРАБАТЫВАНИЯ ДЕНЕГ (ВИД ПД НКО)**

Создание типографии для продажи полиграфических услуг. Услуги продавали:

- государству (через госзаказ);
- бизнес-компаниям;
- населению;
- организациям некоммерческого сектора.

Полиграфические услуги – это дополнительный вид деятельности организации.

Для продажи услуги был сделан специальный сайт, дана реклама в справочниках, созданы рассылки, организовано распространение информационных листовок и буклетов.

Покупателями в самом начале были дружественные организации, знакомые, друзья и родственники членов организации. По мере профессионального роста и расширения предоставляемых услуг (покупка дополнительного постпечатного оборудования) количество заказчиков увеличивалось. При оптимальном соотношении «цена – качество» мы смогли конкурировать на рынке полиграфических услуг с аналогичными типографиями оперативной печати. Оплата производится преимущественно по безналичному расчету. В отдельных случаях имеет место залог до оплаты. Чаще всего залог используется крупными организациями, где прохождение средств связано с соглашениями и условиями финансового обеспечения пиар-отделов.



*Типография «Арбуз», рабочий процесс*

## **ЭКОНОМИКА**

Студия цифровой печати «Арбуз» – обособленное подразделение центра «Доверие», которое создано в рамках реализации городской программы организации рабочих мест для инвалидов. По результатам конкурса соци-

альных проектов 2007 года мы получили субсидию Комитета по труду и занятости Санкт-Петербурга на приобретение оборудования на 732,66 тысяч рублей. Это был стартовый капитал.

Затем, в 2012 году, мы получили беспроцентный заем фонда «Наше будущее» на приобретение новой печатной машины.

Оборот первого года работы составил 1 200 000 рублей. Самоокупаемость была достигнута через 2,5 года.

Полиграфическими услугами в среднем пользуется 30-40 юридических лиц и 20-30 человек в месяц.

В составлении бизнес-плана, создании студии «Арбуз», наборе персонала, обучении сотрудников принимали участие 8 человек, которые были заняты на производстве от месяца до полугода. В процессе продажи товаров и услуг первого года работы участвовало 12 человек: 6 человек были заняты непосредственно на производстве, остальные выполняли различные разовые функции (курьер, администратор, бухгалтер, волонтеры на постпечатных работах).

Выручка от предпринимательской деятельности пошла на целевую группу НП «Доверие». А именно: было организовано 4 постоянных рабочих места для инвалидов. Количество работающих на постоянной основе и на основе гражданско-правовых договоров колеблется от 5 до 7 человек. За весь период деятельности обучение новой профессии прошли 23 человека.

Что касается оборота и прибыли, то мы делаем ежемесячные отчеты и можем проследить динамику.

В начале работы студии прибыли не было, и оборотных средств не хватало. По мере развития появилась прибыль, которую мы вкладывали в обустройство типографии: ремонт помещения, установка металлических дверей, замена батарей отопления, оконных блоков. Потом мы откладывали часть прибыли на приобретение новой печатной машины. Сама машина стоит 1 252 000 рублей.

Нам нужно было скопить 252 000 рублей, чтобы вместе с суммой займа в 1 миллион рублей мы могли купить эту печатную машину (по условиям займа есть и свой вклад, примерно 20%).

Средства, которые выделяет Комитет по труду и занятости Санкт-Петербурга, расходуются исключительно на закупку оборудования. На обучение или



приобретение расходных материалов в нашем случае их тратить было нельзя. Субсидии всегда целевые: либо на оборудование, либо на обучение (при наличии образовательной лицензии), либо на обеспечение приспособлениями для работы инвалидов.

Средства займа от фонда «Наше будущее» тоже запрашивались исключительно на приобретение новой печатной машины.

А вот все обучение навыкам полиграфических специальностей – это наша собственная работа и забота. Наставниками стали 2 профессиональных полиграфиста, которые были временно привлечены по договорам подряда.



*Типография «Арбуз», рабочий процесс*

## **ОФОРМЛЕНИЕ**

Студия цифровой печати «Арбуз» зарегистрирована и поставлена на учет в налоговой инспекции как обособленное подразделение НП ЦСП «Доверие». Полиграфические услуги имеют код 22.22. и входят в реестр.

Трудностей с оформлением не было, оно носит заявительный характер.

## РИСКИ

Можно назвать следующие риски:

- Деятельность студии невозможна без оборотных средств.
- Работающие инвалиды нуждаются в социализации и адаптации, сопровождении на рабочем месте.
- Обучение новых сотрудников тормозит выполнение заказов, требует времени.

Работа с инвалидами сама по себе — риск. Трудности с коммуникацией, различная степень трудоспособности, ограничения по видам деятельности. Есть риск и в правильной оценке рынка услуг. Специальное маркетинговое исследование провести невозможно, поэтому оценка рынка услуг, их востребованности, местоположение типографии — все это оценивается приблизительно, и возможны ошибки.

Выводы делаем уже в процессе работы, перестраиваемся и развиваем другие направления в зависимости от результатов текущей работы.

Также возникают трудности в привлечении финансирования, зачастую приходится отвечать на вопросы потенциальных кредиторов или доноров: почему мы должны помогать людям, которые и так зарабатывают? Отвечаем обычно так: «Потому, что инвалиды выполняют объем работ, который не позволяет увеличивать их заработную плату и учитывать инфляцию. Потому, что они только учатся своей профессии и обладают небольшими навыками, а зачастую и вообще никогда и нигде не работали».

Трудности работы по кредитам:

- Сопровождение и наставничество инвалидов. Нам пришлось расстаться с наставником — руководителем проекта, и вопрос этот с тех пор не решен. Ежемесячная оплата кредита «съела» зарплату руководителя проекта и самого компетентного специалиста. Он зарегистрировал собственное полиграфическое производство, выделив тот сегмент услуг, который пользовался спросом и не мог быть осуществлен на имеющемся оборудовании. Таким образом, мы получили дополнительную производственную мощность на дружественных началах и продолжаем сотрудничество, но конкретной и оперативной возможности обучать новых людей лишились.
- Трудности в аттестации рабочих мест. Стоимость аттестации одного рабочего места — 25 000-30 000 рублей. Наш бюджет не предусма-

тривает такие расходы. Учитывая, что льгот по оплате коммунальных платежей, налогов и иных расходов у нас нет, любые дополнительные расходы просто невозможны.

- Особенности целевой группы создают необходимость life-coaching – «сопровождения по жизни», решения всех проблем работников. Работавшие у нас инвалиды детства, даже имеющие диплом с профессией «дизайнер», не представляют себе работу на полиграфическом оборудовании. Собственно, практического опыта не имеют и выпускники профильных учебных заведений. Мы не раз слышали фразу, что к оборудованию на площадках их «не подпускают». Поэтому процесс обучения и включения собственно в производство любого вида полиграфической продукции затягивается на месяцы. При этом возникают вопросы коммуникации с окружающими, бытовые проблемы (большинство – иногородние), здоровья. Много жизненно важных вопросов, в том числе у семейных пар инвалидов. Все эти вопросы при отсутствии родителей ложатся на плечи руководителей организации. При этом нужно обеспечить уровень заработной платы, который позволяет жить. А это непросто, учитывая отсутствие квалификации и навыков.

## СОВЕТЫ

Важно обратить внимание на следующие нюансы.

Необходимо:

- наличие команды единомышленников;
- мотивация сотрудников;
- наличие оборотных средств и профессионалов.

**ЭТОТ ОПЫТ, НА НАШ ВЗГЛЯД, ЯВЛЯЕТСЯ УДАЧНЫМ,** поскольку наличие полиграфических услуг расширяет возможности организации, поддерживает ее устойчивое развитие, обеспечивает оплату необходимых ресурсов (помещение, оборудование).

## ОБРАЗНЫЙ РЯД И ДОКУМЕНТЫ

<http://www.arbuzz.ru>

<http://www.spbdoverie.ru>

## КОММЕНТАРИИ И ДОПОЛНЕНИЯ

В 2012 году студия «Арбуз» приняла участие во Всероссийском конкурсе социальных проектов «Социальный предприниматель» Фонда социальных и региональных программ «Наше будущее».

Студия «Арбуз» стала победителем конкурса и получила беспроцентный займ на приобретение нового полиграфического оборудования и звание «Социальный предприниматель 2012».

Для участия в конкурсе был разработан детальный бизнес-план, предусматривающий расширение производства и увеличение объема продаж. Бизнес-план составляется сразу онлайн на сайте фонда «Наше будущее» по специальной форме. Он носит индивидуальный характер.

### Комментарий юриста

Типография – это одно из уставных направлений работы НП социальная помощь «Доверие». При создании нового направления деятельности НКО должна убедиться, что такой вид деятельности совпадает с деятельностью, прописанной в ее уставе, которая, в свою очередь, должна совпадать с целью.

Одна из задач типографии «Арбуз» – подготовить новые кадры, в том числе инвалидов. Важно понимать, что сотрудники типографии не обучаются новой профессии, а приобретают навыки работы на типографском оборудовании, так как обучением профессии занимаются образовательные организации, имеющие на то соответствующую лицензию.

В кейсе говорится о привлечении труда добровольцев в рамках работы типографии. Важно обратить внимание на то, что труд добровольцев является разновидностью договора пожертвования, следовательно, привлекать труд добровольцев может некоммерческая организация в общепольных целях и не для извлечения прибыли. Труд добровольца, используемый коммерческой организацией, может быть расценен контролирующими органами как доход, подлежащий налогообложению, либо переквалифицирован в трудовые отношения.

## Комментарий бухгалтера

НП социальной помощи «Доверие» поступило очень грамотно, выделив типографию «Арбуз» в обособленное подразделение.

Типография была создана для продажи полиграфических услуг, т.е. для ведения предпринимательской деятельности (ПД), получении прибыли и направление её на уставную деятельность НП. По планам обособленное подразделение было выделено для обеспечения раздельного учета доходов и расходов организации.

По факту с точки зрения раздельного учета доходов всё получилось, а с точки зрения расходов – не очень.

Часть расходов, относящихся к обособленному подразделению, по сути относятся к основной, не предпринимательской деятельности. В типографии работают инвалиды. Расходы на сопровождение инвалидов, их адаптацию и социализацию организация относит к ПД. Соответственно, у организации высокая себестоимость продукции и минимальная прибыль. С моей точки зрения, это некорректно. Данная проблема обусловлена тем, что организация пытается решить свою основную уставную задачу через организацию ПД. Специфика кейса в том, что сама целевая группа участвует в предпринимательской деятельности, поэтому разделить расходы на расходы от ПД и программные часто достаточно сложно. Я бы рекомендовала организации проделать эту работу, сформировать прибыль, направить её на выполнение программы по основной деятельности, в т.ч. на адаптацию и социализацию инвалидов.

## БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ МАГАЗИН «СПАСИБО!» КАК ФОРМА СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

*Кейс создан директором благотворительного  
магазина «Спасибо!» Юлией Титовой*

**ОРГАНИЗАЦИЯ:** Благотворительный магазин «Спасибо!»

**САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ:** [www.spasiboshop.org](http://www.spasiboshop.org)

**E-MAIL:** [spasiboshop@gmail.com](mailto:spasiboshop@gmail.com)

**ЕДИНЫЙ  
СПРАВОЧНЫЙ НОМЕР:** +7 (812) 332-54-40

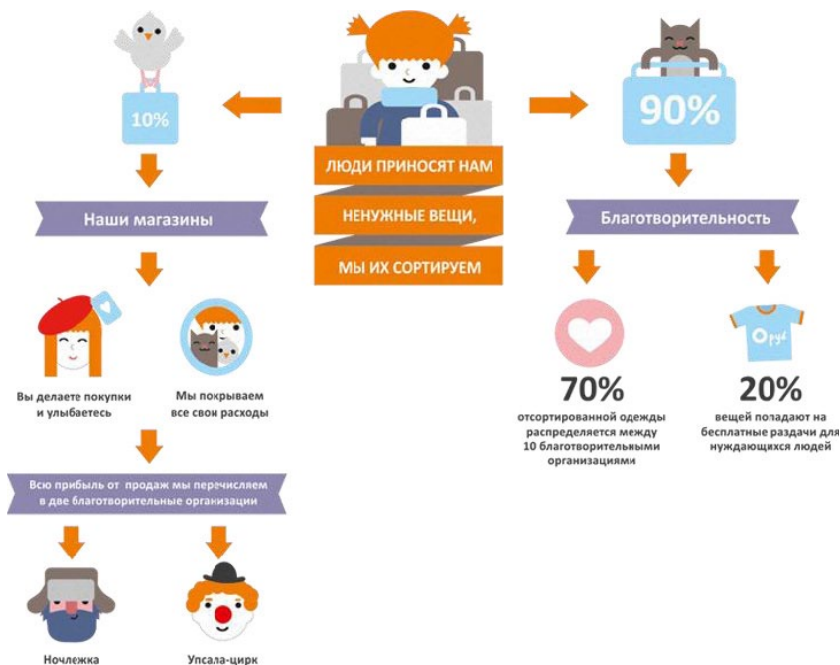
**ОРГАНИЗАЦИОННО-  
ПРАВОВАЯ ФОРМА:** Индивидуальный предприниматель (ИП)

**ГОРОД:** Санкт-Петербург

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

«Спасибо!» – первый благотворительный магазин в России, был открыт в мае 2010 года. Главная задача благотворительного магазина – превратить хорошие, но ненужные одним людям вещи в полезный ресурс для других людей. В магазине «Спасибо!» работа происходит так: горожане отдают ненужные им вещи в отличном состоянии, вещи сортируются: 90% распределяются по городским благотворительным организациям разного профиля и раздаются нуждающимся адресно в центре приема и выдачи вещей «Спасибо!», а 10% вещей отправляются в магазины «Спасибо!», где продаются. Оставшаяся после покрытия всех статей расходов прибыль перечисляется в благотворительные организации города.

Схематично это можно изобразить так:



В течение первого года работы магазина вырученные средства переправлялись в две известные благотворительные организации – РБОО «Ночлежка», которая помогает бездомным, и фонд помощи детям с пороком сердца «Детские сердца». Затем добавилась благотворительная организация «Упсала-Цирк», которая работает с детьми из групп социального риска. К настоящему дню список организаций расширился еще больше. Цель проекта «Спасибо!» – эффективно использовать ресурс ненужной одежды в большом мегаполисе. Эффективно – то есть одеть нуждающихся, сделать инструментом сбора средств, сохранить ценное, переделать непригодившееся. Это большая работа, так как в масштабах мегаполиса ненужных вещей очень много, и чтобы работать с этим ресурсом, более 70 лет назад и были придуманы благотворительные магазины. Это экономическая система, которая работает на самоокупаемости, не требуя дотаций и спонсоров.

В настоящее время работают два благотворительных магазина и центр выдачи вещей, планируется открытие третьего магазина.

## МАГАЗИН НА ГОРОХОВОЙ

Санкт-Петербург, ул. Гороховая, д. 50/79, вход с набережной Фонтанки, 12:00-21:00, без выходных

## МАГАЗИН В КОВЕНСКОМ

Санкт-Петербург, Ковенский пер., д. 23, 12:00-21:00, без выходных

Ненужные вещи в отличном состоянии (взрослую и детскую одежду, обувь, сумки, книги) без предварительного звонка и согласования можно привезти в центр выдачи одежды «Спасибо!» на ул. Жака Дюкло, д. 6, корп. 2 (м. Политехническая), который работает по следующему графику: пн, вт: 13:00-20:00, сб: 16:00-20:00.

## В КАКОМ ГОДУ НАЧАЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

### Немного истории, или Как все начиналось

Благотворительный магазин (charity shop – англ.) – это эффективная схема распределения ненужной хозяевам одежды и привлечения средств на благотворительные цели. В то время как для России этот механизм достаточно инновационен, благотворительные магазины уже на протяжении 70 лет успешно работают в Англии, США, Австралии и других странах. Цели создания благотворительных магазинов в разных странах схожи, а вот схемы немного отличаются.

В России первый благотворительный магазин появился в 2010 году. Проект был организован тремя студентками, которые «подсмотрели» схему во время летней практики в Англии. За образец был взят принцип зарубежных благотворительных магазинов, которые собирают ненужные вещи у населения и продают их по невысоким ценам. После того как статьи расходов закрыты, прибыль направляется на благотворительность.



**Юлия Титова**, координатор и одна из организаторов проекта:

*«Началось все с того, что у меня было полшкафа ненужных вещей. Выбрасывать еще хорошую одежду было жалко, стала искать, кому отдать. Но это было практически невозможно. Когда я училась и работала в Лондоне, мы с друзьями нашли очень милые маленькие магазинчики. Это не были секонд-хенды, но и на обычный магазин*



*одежды они тоже не походили. Когда мы стали выяснять, оказалось, что это благотворительные магазины, и только в Лондоне их 700! А во всей Англии 9000. Им удастся генерировать огромные деньги, и каждый из них помогает домам престарелых и детям с онкологическими заболеваниями. Мы решили, что нужно обязательно что-то подобное открыть и у нас. Потому что мы – общество потребления, у нас остается очень много неиспользованного. Конечно, в Англии таким магазинам снижают арендные и коммунальные платежи, а мы существуем на полной самоокупаемости, но это все равно действует».*



Поначалу девушки совершенно не представляли себе, как будут реализовывать идею, какова схема работы. Все трое – вчерашние студентки, и для них это был первый опыт коммерческой деятельности.

Идею начали обкатывать на пяти квадратных метрах, которые выделил под эксперимент знакомый владелец магазина. Первый магазин открыли в Санкт-Петербурге у метро «Звездная», где девушкам была выделена площадь под детский магазин. Сначала они опробовали идею с детской одеждой. Идея оказалась востребованной – магазин стал популярным, ведь малыши быстро вырастают, вещи остаются практически неносеными, а новые стоят огромных денег. А в магазине все продавалось по очень низким ценам.

Магазин работал пару месяцев на «Звездной», но это место было далеко от центра, и помещение было совсем маленькое. Кроме того, люди начали привозить очень много взрослых вещей; и организаторы магазина поняли, что надо расширять формат – делать большой магазин. И вот к 15 мая 2010 года на 9-й Советской подготовили, оформили и открыли первый благотворительный магазин «Спасибо!». Информация о проекте распространялась с огромной скоростью, и скоро квартиры активистов оказались завалены вещами, принесенными петербуржцами. За первые полтора года работы через магазин прошли 12 000 человек, которые принесли более 20 тонн вещей.

Концепция первого магазина состояла в том, что там могло продаваться все что угодно, но любая вещь стоила строго от 10 до 500 рублей. Что бы люди ни принесли, цена была не больше пятисот рублей – будь то даже машина! Даже коллекционные вещи, которые на самом деле стоят не одну тысячу

рублей, в магазине продавались не дороже 500 рублей. Это своеобразная изюминка магазина.

Между тем, количество принесенных петербуржцами сумок с невостребованными свитерами, непригодившимися подарками, книгами и разными мелочами стремительно росло. С таким объемом небольшой магазинчик категорически не справлялся. Стало очевидным, что магазин требует развития. Тогда было принято решение наладить действующую и сегодня систему раздачи: ночлежкам, реабилитационным центрам, благотворительным организациям. Так появилась схема: 90% вещей расходятся, и только 10% (это в основном молодежная одежда, аксессуары и разнообразные «штучки») отправляется в магазины, которых на сегодняшний день уже два.

В 2012 году был открыт второй благотворительный магазин «Спасибо!» – в центре на Гороховой. У нового «Спасибо!» на Гороховой – другая концепция: там встречаются современные брендовые и редкие авторские вещи – можно прийти и за приличным офисным костюмом, и за новогодним нарядом. Цены – от 300 до 2000 рублей.



*«Спасибо!» на Гороховой, 50*

По уставу магазина часть общего дохода идет на его расходы: зарплату продавцов и арендную плату. Остальное – то, что являлось бы прибылью в случае обычного магазина, – уходит в благотворительные организации. То есть как таковой прибыли у магазина нет: «Спасибо!» покрывает свои расходы, а остальные деньги перечисляет на благотворительную деятельность.

«Спасибо!» – это не «благотворительный фонд», не «некоммерческая организация», не «центр социальной помощи» и не «марафон сбора пожертвований», а что-то совершенно новое. У «Спасибо!» формат нового для России организационного типа, который определяют как «социальное предпринимательство». То есть социальные проблемы решаются с использованием бизнес-схемы.

**Юлия Титова**, координатор и одна из организаторов проекта:

*«Только за первые полтора года существования через наш магазин прошло около 12 000 людей. Это благотворительность без устрашающих надписей над входом “Помоги детям”, “Сделай свой вклад”, это весело, коммуникативно. С нами уже начинают работать крупные корпорации, подключая своих сотрудников, то есть вместе с нами появляется социально ответственное предпринимательство, это здорово.»*



*Ярмарка котохэндмеда в «Спасибо!»*

## СПОСОБ ЗАРАБАТЫВАНИЯ ДЕНЕГ (ВИД ПД НКО)

Создание благотворительного магазина для приема, дальнейшего распределения и продажи вещей от населения. Товар принимается от населения и продается населению.

Для продвижения работы благотворительного магазина «Спасибо!» была разработана целая пиар-стратегия, которая позволила в короткие сроки достичь успешных результатов. В рамках данной стратегии были использованы следующие инструменты:

- **Работа над самим брендом:** создание и продвижение бренда — от визуального стиля (лого, печатные материалы, картинки) до стиля общения в социальных сетях и вживую (написание единых скриптов, встречи с целевой аудиторией, лекции и публичные обсуждения такого нового формата, как благотворительный магазин, что позволило рассеять недоверие).
- **Активная и успешная работа со СМИ в разных форматах** — не только как герои интервью, но и как эксперты по теме. Организаторы зарекомендовали себя экспертами и сделали проект с большим количеством тэгов, по которым СМИ могли бы к ним обратиться (например, «благотворительность», «социальное предпринимательство», «ненужные вещи», «волонтерство» и т.д.). По указанным темам давались комментарии, экспертные оценки, прямые публикации.
- **Публичность руководителя и его работа на бренд.** В течение определенного периода руководители проекта много выступали на открытых мероприятиях в различных профессиональных сообществах, что определенно принесло свои положительные результаты и помогло достичь эффекта экспертности, открытости, доступности и прозрачности организации и ее сотрудников.
- **SMM (social media marketing).** В течение первого года, когда организация не имела своего сайта, основная онлайн-работа с целевой аудиторией происходила именно через социальные сети. Группа магазина «Спасибо!» в социальной сети «ВКонтакте» довольно быстро росла благодаря продуманной стратегии работы — размещению интересных постов и созданию привлекательного контента, выходящего за пределы работы магазина. В настоящий момент группа насчитывает около

25 000 человек живой, активной аудитории. Принцип работы в социальных сетях – в хорошей системе каждое сообщение имеет смысл и цель.

- **Сарафанное радио** – внимание к аудитории, личные контакты, работа с клиентами. Особенно активно этот инструмент использовался на старте организации, когда каждому новому посетителю уделялось персональное внимание, объяснялись особенности такого формата, как благотворительный магазин, выстраивались личные отношения и общение. Это помогло преодолеть недоверие к новому, неизвестному ранее формату организации. С развитием магазинов и увеличением потока посетителей делать это становилось все сложнее, ведь личное общение с каждым заинтересованным человеком требует довольно больших временных вложений. Поэтому со временем организация формализовала эту работу: были созданы скрипты, готовые тексты для общения и разъяснения принципа работы магазина. Тем не менее, сарафанное радио до сих пор активно и успешно используется для распространения информации о магазине.
- **Активное и вдумчивое сотрудничество.** Когда организация становится более или менее известной и узнаваемой, на нее сваливается огромное количество различных предложений о сотрудничестве, к сожалению, не всегда осмысленных и оформленных. Именно поэтому каждое предложение о сотрудничестве руководители магазина оценивают по шкале эффективности: имеет ли это смысл для имиджа и эффективности работы самой организации. Например, многие бизнес-компании пытаются договориться о продвижении своих товаров или услуг через офлайн-рекламу в магазинах «Спасибо!». От подобных предложений организация отказывается, хотя на начальном этапе работы из-за неопытности было потрачено много ресурсов на подобное неэффективное сотрудничество.
- **Традиционные «рекламные» механизмы** (BTL, наружная реклама, флаеры и т.д.).
- **Создание собственного информационного поля:**
  - мероприятия;
  - собственный контент.

В 2012 году, в момент открытия второго довольно большого магазина «Спасибо!» в центре города на улице Гороховой, возникла потребность очень бы-

стро увеличить количество посетителей. Была необходима новая стратегия по расширению аудитории. Тогда было придумано использовать часть магазина как бесплатную площадку под проведение различных мероприятий. От двух до пяти раз в неделю на площадке проводились разноформатные события: занятия с детьми, показы винтажной одежды, лекции, кинопоказы, концерты и выставки. Таким образом, в магазин не просто привлекались люди офлайн, но вокруг него было создано целое информационное поле (организацию стали включать в афишу городских событий, информация распространялась, и новый адрес стал довольно широко известен).

## **ЭКОНОМИКА**

Организация не брала грантовых средств, кредитов или спонсорских денег, а развивалась исключительно на самостоятельно заработанные деньги. Поэтому процесс становления и развития потребовал больше времени, чем планировалось изначально. Первичный капитал проекта составил всего 60 000 рублей. На эти деньги было арендовано полуподвальное помещение, был своими силами сделан ремонт. В мае 2010 года был открыт первый магазин. В конце первого месяца работы организаторы проекта смогли перечислить на благотворительность первую сумму – 17 000 рублей. После следующего месяца работы сумма, перечисленная в помощь нуждающимся, выросла до 40 000 рублей.

За первый год работы магазин «Спасибо!» сумел перечислить в благотворительные организации около 425 000 рублей. Общая сумма перечислений за первые два с половиной года превышает 1,5 миллиона (это около 100 000 рублей ежемесячно). В 2013 году сумма, перечисленная на благотворительность, выросла до 2 210 000 рублей. Это сумма, оставшаяся после покрытия всех статей расходов (зарплаты, аренда помещения, развитие, открытие новых магазинов). Руководители проекта не считают эту сумму значительной и финальной и планируют ее стабильное увеличение после того, как проект выйдет на определенный уровень развития. А пока часть заработанных средств уходит на развитие действующих магазинов и открытие новых.

Система магазина «Спасибо!» совершенно нетипична для России: благотворительность и бизнес в одном флаконе. Проект состоит из двух блоков: с одной стороны чистая благотворительность (раздаются вещи и деньги),

с другой – полноценный бизнес. Магазины надо содержать, делать их привлекательными и выгодными, чтобы и окупить все расходы, и выручить достаточно денег для перечисления в фонды. Выстроить эту систему было очень сложно. В отличие от европейских charity shops, которые очень хорошо поддерживает государство – вплоть до бесплатного предоставления помещений, – петербургские благотворительные магазины работают как обычные бизнес-структуры. От деятельности обычных магазинов одежды их отличает только то, что они распоряжаются прибылью нестандартным образом. Открывая центр приема и раздачи вещей, руководители магазина пытались добиться льготной арендной ставки, но столкнувшись с бюрократическими препонами, поняли, что проще снять помещение по обычной цене. Сегодня «Спасибо!» вкладывает в аренду деньги, которые могли быть направлены на благотворительность, но магазину удалось сохранить независимость, целостность и самостоятельность, показать, что это возможно – создать организацию нового типа без помощи извне.

На начальном этапе деятельности организаторы привлекали волонтеров, но чем больше развивались, тем очевиднее становилось, что вся работа, связанная с финансами, должна осуществляться постоянным персоналом организации, а не волонтерами.



*Команда «Спасибо!»*

Так появились первые оплачиваемые сотрудники магазинов. На сегодняшний день волонтеры не участвуют в операционной деятельности магазина.

Организация испробовала разные способы работы с человеческими ресурсами: в течение первых полутора лет работы магазина был только один оплачиваемый сотрудник (продавец), все остальные, включая руководителя, работали на добровольных началах. Но в дальнейшем стало очевидно, что столь масштабный и долгосрочный проект невозможно поддерживать на качественном уровне силами волонтеров. Кроме того, выбранная организационно-правовая форма (ИП) не предполагала использование волонтерского труда.

Сегодня в двух магазинах в общей сложности работает 9 человек, в основном это продавцы (полная или частичная занятость).

## **ОФОРМЛЕНИЕ**

Долгое время организация не могла найти свое место в юридической схеме, ведь таких магазинов в России раньше не существовало. В российском законодательстве нет такой формы, как благотворительный магазин: это не секонд-хенд, (потому что в секонд-хенды вещи привозятся из-за границы), это не комиссионный магазин (потому что он не платит людям, приносящим вещи), это не обычный розничный магазин. Отсутствие соответствующей формы в законодательстве осложняет работу магазина, так как не существует четких «правил игры», поэтому руководители постоянно консультируются с юристами, чтобы защитить себя от возможных рисков. Этот же факт осложнил и выбор подходящей организационно-правовой формы. Магазин не стал регистрироваться как благотворительная организация, так как эта форма накладывала определенные ограничения на ведение предпринимательской деятельности. Была мысль зарегистрироваться как «некоммерческая автономная организация», но в этом случае необходимо было бы вести коммерческую деятельность только для реализации своих уставных целей. В «Спасибо!» иначе — они собирают средства и перечисляют их в различные благотворительные организации, магазин реализует и свои проекты, но все-таки ключевая идея совсем иная. Поэтому было решено зарегистрироваться просто как ИП — индивидуальный предприниматель. До конца 2013 года «Спасибо!» существовал именно в этой организа-



ционно-правовой форме. Сегодня ведется подготовка к перерегистрации магазина в общество с ограниченной ответственностью (ООО).

У благотворительного магазина при похожих целях могут быть разные организационные формы. Так, «Спасибо!» существует как независимая коммерческая организация, которая отчитывается перед государством только пенсионными отчислениями и налогами и на собственное усмотрение распоряжается своей прибылью.

Но есть и другие примеры. Благотворительный магазин «Лавка радости» в Москве, который открылся в августе прошлого года, существует как один из проектов благотворительной организации (фонд). При выборе такого формата очень важно тщательно обсудить это с юристом, который специализируется на НКО, потому что это очень непросто.

На поверхности лежат три варианта решения, если НКО хочет создать благотворительный магазин на своей базе:

- 1) Внесение изменения в устав организации: придется внести такой вид деятельности, как торговля и неизбежно платить с него налог.

**Плюсы:** можно ставить фиксированные цены и полноценно управлять магазином, учитывая выручку, оборот и т.д.

**Минусы:** внести подобные изменения в устав может быть не так просто, иногда с первого, а то и со второго раза их не одобряют. Кроме того, необходимо будет вести отдельный бухгалтерский учет этого нового для организации финансового потока. В то же время это более прозрачно и снимает вопросы самых разных проверок.

- 2) Ставится копилка по типичной схеме, предлагается вносить пожертвование и «взять себе понравившуюся вещь». Теоретически этот вариант возможен, но он на грани и, возможно, не очень понравится проверяющим службам, потому что факт торговли тут неумело замаскирован под пожертвование, и взрослым людям все-таки понятно, что человек приходит за вещами в магазин, а не для того, чтобы сделать пожертвование. Копилка вскрывается по протоколу, например, раз в месяц, деньги сразу кладутся на счет и оттуда уже расходуются.

**Минусы:** вы понятия не имеете, сколько вы «заработали» в этом месяце, и не можете планировать заранее свои финансовые потоки: открытие расходов и перечисление; вы не можете управлять ценами:

нельзя называть фиксированную цену за товар, иначе это сразу становится торговлей. Человек оставляет ту сумму, которую хочет, а это совсем не так радужно, как может показаться: безусловно, происходят злоупотребления системой, и в вашем положении вы никак не можете это предотвратить.

- 3) Открытие отдельного ИП/ООО и ведение деятельности магазина под его эгидой. ИП регулярно перечисляет деньги вашему фонду. В «Спасибо!» используется именно этот вариант.

**Плюсы:** вы свободны от десятков отчетов, ИП отчитывается налогами и отчислениями в пенсионный фонд. Вы сможете ставить фиксированные цены и полноценно управлять магазином, учитывая выручку, оборот и т.д.

**Минусы:** людям со стороны иногда приходится объяснять, что это благотворительная деятельность, но ведется коммерческой юридической формой. Кроме того, вы не можете участвовать в конкурсах и грантах для НКО, если выбранная форма – ИП.

## РИСКИ

Среди рисков, возникающих при открытии благотворительного магазина, руководители проекта называют следующие:

- Высокие репутационные риски – в случае, если проект тиражируется в других городах с использованием уже существующего бренда.
- Общественная настороженность – при открытии нового, неизвестного ранее формата организации нужно быть готовым к высокому уровню недоверия и общественной настороженности, а также понимать, как с этим работать.
- Трудности с самоидентификацией (коммерческий/некоммерческий).
- Барьеры в поиске партнеров – дезинтеграция и с бизнес-сообществом, и с благотворительным сообществом (например, сложно просить о финансовой поддержке бизнес-компании, когда магазин сам является бизнес-структурой, но и заявку на грант для НКО магазин подать не может).
- Непонимание стратегий продвижения и этические ограничения, как следствие – низкая медийность. Многие агрессивные способы продвижения (например, СМС-рассылка) не подходят для организаций, свя-

занных с благотворительной деятельностью. Важно знать и максимально эффективно использовать «подходящие» способы продвижения.

- Традиционные проблемы малого бизнеса: административные барьеры, отсутствие подходящих кредитов, ограниченность ресурсов (специалисты, продвижение, стабилизационный фонд).
- Конкуренция с коммерческими компаниями. «Благотворительность» магазина не является его преимуществом для покупателей, магазин конкурирует со всеми 450 секунд-хендами города и другими сетевыми молодежными магазинами (H&M, Zara и т.д.).
- Схема работы магазина не всегда тиражируется, успех зачастую зависит от того, как работает команда, как настроен руководитель, хватает ли энтузиазма и энергии.

## СОВЕТЫ

Всем, кто пытается последовать примеру магазина «Спасибо!» и открыть благотворительные магазины, его руководители советуют сначала изучить основы ведения бизнеса.

За время работы «Спасибо!» было получено более 450 писем с просьбой дать совет об открытии благотворительного магазина. Было отослано более 450 ответов. В результате в России и СНГ открылось более 20 магазинов.

Уже опытные руководители «Спасибо!» запустили обучение по открытию благотворительного магазина и конкретным специализированным профессиональным областям работы. Есть разные форматы обучения: консультации, онлайн курс или «Программа полного погружения» с путешествием по всем точкам организации и возможностью вникнуть во все механизмы, посмотреть на организацию работы изнутри, ведь есть очень много нюансов, которые невозможно предусмотреть без соответствующего опыта.

Более подробную информацию по обучению можно найти тут:  
<http://spasiboshop.org/about/usefulinfo/kak-otkrit-magazin/>

**ОБРАЗНЫЙ РЯД И ДОКУМЕНТЫ** — см. группу «ВКонтакте» и сайт  
<http://vk.com/spasiboshop>.

## Комментарий юриста

Первое, что стоит отметить в рамках данного кейса - выбранная организационно-правовая форма (ИП), которая создана законодателем для ведения предпринимательской деятельности, а не для достижения общепользовательских целей. Благотворительный магазин «Спасибо» основан на механизме передачи вещей от граждан в «благотворительных целях». При этом передача вещей на безвозмездной основе по своей сути является договором пожертвования, а правом выступать в качестве благополучателя обладают НКО и граждане, но не коммерческая структура. Таким образом, данная модель гораздо более сложна, чем кажется на первый взгляд. При попытке её тиражирования/повторения особенно важно консультироваться с бухгалтером и юристом, дабы избежать грубых ошибок в оформлении.

Еще раз обращаем внимание на то, что труд добровольцев тоже является разновидностью договора пожертвования, следовательно, привлекать труд добровольцев может некоммерческая организация (как и в случае с типографией «Арбуз»).

В кейсе говорится об обязанности направления прибыли, полученной магазином, на благотворительность, но с точки зрения закона для ИП это не обязанность, а право.

Авторы кейса, говоря о вариантах оформления деятельности благотворительных магазинов, упустили тот факт, что отчитываться необходимо не только в налоговую службу и пенсионный фонд, но и в фонд социального страхования. Кроме того, такие «отчеты и отчисления» делают все юридические лица (НКО и коммерческие) и индивидуальные предприниматели.

При проведении любых мероприятий, связанных с демонстрацией фильмов (и других результатов интеллектуальной деятельности) на площадке «магазина», необходимо помнить о соблюдении авторских прав.

Стоит отметить, что российская законодательная база отличается от законодательства других стран, поэтому не каждую зарубежную модель можно «безболезненно» применить в России.

### Комментарий бухгалтера

Комментировать с бухгалтерской точки зрения кейс магазина «Спасибо!» не имеет смысла, т.к. эта организация коммерческая, требований к раздельному учету нет и сложностей с оформлением деятельности не возникает.

Я вижу, скорее, проблему доверия, т.к. контроля (налогового, общественно-го) за данной деятельностью нет, а есть только честное слово предпринимателя и фактическая деятельность, которая видна гражданам.

Данный кейс действительно нетипичен для наших НКО и для нашего бизнеса. Получается, что коммерческая структура взяла на себя часть функций, присущих фондам, а именно аккумулировать (в данном случае зарабатывать) средства и распределять их по уже существующим НКО.

## «ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА РЕАБИЛИТАЦИОННОГО ОБОРУДОВАНИЯ – БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД «НАДЕЖДА»

*Кейс создан руководителем БФ «Надежда»  
Петровым Львом Николаевичем  
и руководителем БЦ «Хэсэд Авраам»  
Колтоном Леонидом Гарьевичем*

**ОРГАНИЗАЦИЯ:** Благотворительный фонд содействия инвалидам  
и лицам пожилого возраста «Надежда»

**САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ:** [www.nadezda.spb.ru](http://www.nadezda.spb.ru)

**E-MAIL:** [office@nadezda.spb.ru](mailto:office@nadezda.spb.ru)

**ТЕЛЕФОН:** 8 (812) 240-21-92

**ФАКС:** 8 (812) 240-21-93

**ГОРОД:** Санкт-Петербург

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Основная целевая группа – социально незащищенные пенсионеры и инвалиды.

«Надежда» – это фонд помощи пожилым инвалидам, основным источником дохода которого является прибыль от производства и продажи реабилитационного оборудования для инвалидов и пожилых людей в Санкт-Петербурге и других регионах Российской Федерации, а также в странах СНГ. Заводом выпускается более 100 наименований изделий для обеспечения доступности городской среды, реабилитации после больниц и обеспечения комфортного проживания пожилым людям, инвалидам и пациентам.

«Надежда» – одна из первых организаций в России, которая организовала производство товаров для наименее социально защищенных слоев населения. Работая в тесном контакте с инвалидными организациями, «Надежда» наладила производство и установку специальных технических средств и средств по адаптации жилья и повышению доступности окружающей среды для лиц с ограниченными возможностями (пандусов, поручней для ванн и т.п.). Фонд установил льготные цены на свою продукцию для ряда

неправительственных некоммерческих организаций, оказывающих социальную помощь инвалидам и пенсионерам. Количество сотрудников: 56 человек, включая 19 инвалидов. Прибыль от предпринимательской деятельности организации направляется на благотворительные программы по решению правления фонда.

Все годы существования фонд арендовал площади у различных организаций. В 2008 году решением главы администрации Выборгского района был выделен в аренду участок земли по ул. Подгорной в поселке Парголово под строительство производственно-складского помещения. В январе 2013 года строительство было завершено, и организация приобрела свое постоянное место.

БФ «Надежда» является одной из основных организаций, осуществляющих обеспечение инвалидов Санкт-Петербурга средствами реабилитации.

## **В КАКОМ ГОДУ НАЧАЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

### **Немного истории, или Как все начиналось**

История фонда началась в 1994 году с создания мастерской по ремонту инвалидных колясок при Еврейском благотворительном центре «Хэсэд Авраам» (далее по тексту – «Хэсэд»).

В 1995 году мастерская была преобразована в мини-завод «Надежда», который сначала занимался сборкой реабилитационного оборудования, потом, постепенно развиваясь, стал обеспечивать оборудованием собственного производства «Хэсэд Авраам» и другие организации «Хэсэд» в регионах. Все это время завод не был оформлен как отдельное юридическое лицо и являлся лишь одним из направлений работы «Хэсэд».

К 2001 году «Надежда» уже успешно производила оборудование, востребованное на внешнем рынке, поэтому возникла необходимость ведения отдельного налогового, бухгалтерского и финансового учета. В результате реорганизации в 2001 году на базе завода был создан и зарегистрирован как отдельное юридическое лицо благотворительный фонд «Надежда», основными задачами которого стало создание условий и организация обеспечения всех нуждающихся в реабилитационном оборудовании. Учредитель фонда – БЦ «Хэсэд Авраам».



*Цех изготовления реабилитационной техники*

Благодаря тому, что было запущено и налажено производство реабилитационного оборудования, появилась возможность обеспечивать людей с ограниченными физическими возможностями качественными и недорогими техническими средствами реабилитации (далее по тексту – ТСР). В 2002-2003 годах «Хэсэд» и «Надежда» участвовали в создании Комитетом по социальной политике Правительства Санкт-Петербурга центра обеспечения техническими средствами реабилитации.

Результатом, в том числе, этой работы стало то, что сегодня люди, нуждающиеся в ТСР и имеющие право на государственную социальную помощь в соответствии со своим индивидуальным планом реабилитации (ИПР), получают необходимое им оборудование бесплатно в постоянное пользование через Фонд социального страхования (ФСС) или Комитет по социальной политике (КСП). Система закупки ТСР по госзаказу работает следующим образом: ФСС или КСП проводят конкурс на поставку в пункты выдачи ТСР для поставщиков оборудования. Организации – победители конкурса получают госзаказ на поставку ТСР. Инвалидам в соответствии с ИПР выдается направление от государственного заказчика к одному из победителей конкурса, который и обеспечивает их заказанным оборудованием. Выданное по направлению оборудование оплачивается тем государственным заказчиком, который проводил конкурс.



Вполне естественно, что БФ «Надежда» ежегодно участвует в конкурсах и тендерах на выдачу ТСР, проводимых КСП и ФСС, и является одним из поставщиков по выдаче оборудования инвалидам. Например, в 2013 году «Надежда» выдала технические средства реабилитации по направлениям Комитета по социальной политике более чем 8000 человек на сумму 16 000 000 рублей.

Итак, в результате приложенных усилий в начале 2000 года заработала система распространения средств реабилитации в Санкт-Петербурге. Остался единственный пробел. Получение реабилитационного оборудования через государственную структуру – дело небыстрое. Чтобы оформить документы, инвалиду или его доверенному лицу требуется от трех до шести месяцев. Что делать человеку эти полгода, как передвигаться?

Для решения этого вопроса у «Надежды» родилась идея создания системы проката реабилитационного оборудования по минимальным ценам в пунктах выдачи ТСР.

Суть идеи состояла в создании комплексного центра реабилитационного оборудования, в котором одновременно выдавалось бы оборудование в прокат по доступным ценам и в бесплатное пользование для тех, кто получает ТСР по линии ФСС (оборудование выдается на срок, пока пациент оформляет документы, а потом он получает его же бесплатно от ФСС). Прокат востребован не только теми, кто ждет оборудование. Люди, получившие травмы, нуждаются в костылях, ходунках, тросточках временно. Зачем покупать костыли, когда можно взять их на время?

Пункт проката является для организации механизмом продаж. Ведь только в «Надежде» инвалиды могут получить ТСР бесплатно еще до того, как официальные документы будут готовы. То есть, расходы по содержанию сети прокатов частично покрываются бесплатной выдачей технических средств реабилитации (ТСР) по линии ФСС или КСП, частично – прокатом ТСР.

На момент разработки проекта прокатом реабилитационного оборудования не занимался никто, кроме благотворительного центра «Хэсэд Авраам». Попытки коммерческих организаций не увенчались успехом из-за высокой стоимости проката (более 50% от стоимости оборудования) и отсутствия опыта такого рода деятельности у этих организаций, поэтому создание сети проката реабилитационного оборудования не представляло коммерческо-го интереса для бизнеса и делало проект конкурентоспособным.

Подробнее о финансовых вложениях, необходимых для старта работы системы проката, смотрите раздел «Экономика».

### **А что сегодня?**

Сегодня завод полностью самоокупается. Покупателями товара «Надежды» являются коммерческие фирмы и физические лица (в небольшом объеме). Товар доступен и некоммерческим структурам – другим НКО (например, «Хэсэд» из других регионов, ТСЖ и прочие некоммерческие организации). Однако основным покупателем производимого заводом оборудования является государство через систему госзаказа. Около 10 лет фонд вплотную сотрудничает с разными государственными структурами – как на региональном, так и на федеральном уровне. Среди государственных заказчиков товара Фонд социального страхования РФ, Комитет по социальной политике Санкт-Петербурга и государственные структуры других регионов.

БФ «Надежда» активно участвует в тендерах по закупкам. Опыт фонда показывает, что система тендеров и конкурсов в сфере государственных закупок работает, нужно лишь это знать и уметь отслеживать их объявление. Система госзаказа более прозрачна и доступна, чем представляется многим. Важно отметить, что в работе с таким заказчиком, как государство помимо формальных вещей (наличия сертификатов, цены, качества) огромное значение имеет доверие. Закупающим государственным структурам необходимо быть уверенными, что заказ будет выполнен. По этой причине получить от госструктуры большой заказ сразу же почти невозможно. Судя по опыту «Надежды» и по динамике закупок со стороны разных государственных структур, объем заказов растет год от года, по мере построения системы отношений и доверия к организации, ее работе и качеству производимого ею изделия/услуги. В течение нескольких лет в деятельности фонда можно проследить рост процента дохода, полученного через систему госзаказа: если в 2005 году он составлял менее 1% (0,9), то в 2007 году – уже 17,06%, а к 2013 году составил 53%. Процесс построения доверия занимает годы, поэтому самое сложное – это запустить систему. Когда система запущена, построена и отработана, она действует как отлаженный механизм.

В 2013 году общий доход «Надежды» составил 31 000 000 рублей. Для сравнения: доход организации в 2005 году составил 10 600 000 рублей.

Средства, вырученные от предпринимательской деятельности фонда «Надежда», направляются на благотворительные программы центра «Хэсэд Авраам» и собственные программы. Прибыль необходима в первую очередь для развития производства и новых видов оборудования.

### Как осуществлялось продвижение товара

На начальном этапе существования завода основной механизм продвижения и продажи товара строился на авторитете благотворительного центра «Хэсэд», на базе которого возникло производство, а также через сеть организаций «Хэсэд» в регионах (состоит из 56 организаций в разных городах России). Наличие сети организаций в регионах дает организации дополнительную инфраструктуру по России для продвижения производимого товара.

На сегодняшний день основные пути продвижения товара, производимого «Надеждой»:

- традиционный маркетинг;
- участие в конкурсах на получение госзаказа;
- участие в тематических выставках;
- продвижение через сайт организации (есть возможность оформления заказа онлайн);
- распространение рекламной печатной продукции среди целевой группы, реклама в поликлиниках, больницах, почтовых отделениях, отделениях по приему коммунальных платежей и социальная реклама в СМИ.

Так как фонд мало продает оборудование отдельным гражданам, массовой рекламой организация не занимается.



*Выставка технических средств реабилитации*

## ЭКОНОМИКА

На момент регистрации благотворительного фонда (2001) мастерская при «Хэсэд» уже была оборудована, поэтому начало производственной деятельности не потребовало крупных финансовых вложений. При создании фонд был наделен имуществом, стоимость которого оценивалась в 1 600 000 рублей. Для подготовки и начала производственной деятельности потребовался труд 10 человек (включая израильских специалистов). Для запуска продаж в течение 1 года понадобились 3 человека.

Важным вложением (помимо финансовых и человеческих) фонд считает усилия, потраченные на разработку моделей и технологии, изучение рынка и установление связей в течение предыдущих 7 лет.

В течение первого года завод заработал 5 500 000 и вышел на самоокупаемость. За первый год было продано оборудование для 2000 человек. За последние 5-6 лет поставлено более 30 000 изделий по направлениям от Фонда социального страхования и Комитета по социальной политике Санкт-Петербурга. На сегодняшний день в среднем приобретается около 1000 единиц изделий только в рамках системы госзакупки от Комитета по социальной политике Санкт-Петербурга (это 10 000-12 000 единиц в год) плюс заказы от других организаций.

Финансовых вложений потребовал запуск программы проката реабилитационного оборудования. На реализацию программы был запрошен беспроцентный заем в размере 4 000 000 рублей от Фонда региональных программ «Наше будущее».

Всего для реализации проекта были необходимы инвестиции в размере 5 700 000 рублей, из которых:

- 1 млн рублей – был получен грант на обучение персонала, разработку проекта, подготовку помещений, проведение маркетинговых исследований и т.д.;
- 4 млн рублей – беспроцентный заем от фонда «Наше Будущее» на три года, из которого в течение первого года планировалось использовать 3 700 000 рублей на покупку и изготовление нового реабилитационного оборудования.
- 700 000 рублей – собственные средства.

В соответствии с разработанным бизнес-планом проекта планировалось, что выручка в течение трех лет достигнет примерно 7,5 млн рублей в год, операционная прибыль составит около 600 000 рублей в год.

Социальный эффект проекта состоял в том, что инвалиды получали необходимое им оборудование немедленно, как только оно им понадобится, что должно было привести к повышению качества их жизни.

Был разработан бизнес-план проекта, включавший в себя финансовые расчеты и обоснования, SWOT-анализ, анализ возможных рисков и описание стратегических целей бизнеса.

SWOT-анализ данного проекта представлен ниже<sup>18</sup>.

### SWOT-МАТРИЦА

	Сильные стороны – S	Слабые стороны – W
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Накоплен многолетний опыт в обеспечении инвалидов реабилитационным оборудованием</li> <li>• Организация приобрела определенную известность и положительный имидж</li> <li>• Руководитель проекта работает более 10 лет в этой сфере</li> <li>• Имеется мощная ремонтно-производственная база</li> <li>• Хорошее знание рынка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаточные оборотные средства для производства и закупки ТСП для проката, обучения специалистов, оборудования новых помещений под пункты проката</li> <li>• Имеющиеся помещения не оборудованы</li> <li>• Недостаточно сотрудников, обученных работе по выдаче в прокат ТСП</li> </ul>

<sup>18</sup>SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Возможность – О	Стратегические действия – SO	Стратегические действия – WO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Есть потребность (10 000-13 000 человек ежегодно нуждаются в получении ТСР), и эта ниша свободна</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В кратчайшие сроки занять нишу, создав систему проката реабилитационного оборудования (ТСР)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение дополнительных инвестиций и кредитов</li> </ul>
Угрозы – Т	Стратегические действия – ST	Стратегические действия – WT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие заказа на бесплатную выдачу ТСР от ФСС</li> <li>• Недостаточное количество обращений для получения ТСР напрокат</li> <li>• Невозможность расширения и развития производства на имеющихся площадях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понижение стоимости услуг</li> <li>• Получение заказов от альтернативных источников (ФСС других регионов, Комитет по труду и занятости Санкт-Петербурга)</li> <li>• Социальная реклама, направленная на целевую группу</li> <li>• Перевод производства на другие территории, непривлекательные для бизнеса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Загрузка производственных мощностей другими заказами</li> </ul>

Проект по запуску сети пунктов аренды реабилитационного оборудования был реализован в указанные сроки, все заявленные цели были достигнуты. В течение трех лет система проката реабилитационного оборудования была запущена и отработана, бизнес-план полностью реализован.

## ОФОРМЛЕНИЕ

На момент оформления юридического лица была выбрана организационно-правовая форма «фонд» со статусом «благотворительный». Однако

на сегодняшний день руководители организации оценивают выбранную форму как не очень удачную для подобной деятельности. На момент регистрации выбранная организационно-правовая форма давала возможность получения ряда льгот, однако если бы организация регистрировалась сегодня, то, вероятнее всего, была бы оформлена и зарегистрирована как коммерческая структура (субъект малого бизнеса) и пользовалась льготами, доступными малому бизнесу. Сегодня для субъектов малого бизнеса предусмотрены различного рода льготы по отчислениям во внебюджетные фонды. Также существует ряд программ поддержки малого бизнеса на региональном уровне.

## РИСКИ

При создании отдельного юридического лица для ведения ПД, обладающего большими материальными ценностями и ресурсами, важно, на наш взгляд, чтобы данная структура была учреждена и контролировалась самой НКО, что позволит избежать рисков выведения организации, занимающейся ПД, из под контроля НКО.

Кроме того, основной риск при ведении НКО предпринимательской деятельности – это потеря миссии и превращение в обычную коммерческую структуру. Когда у «Надежды» не очень хорошо идет коммерческая деятельность, существует соблазн начать производить более востребованный на рынке товар в большом объеме. Всегда существуют более удачные в коммерческом плане сферы, но если организация начнет заниматься ими, то перестанет производить реабилитационное оборудование. Основной мотивацией не превратиться в обычную коммерческую структуру для фонда является желание находиться в рамках своей миссии и производить доступное и качественное реабилитационное оборудование.

**Лев Петров**, директор завода «Надежда»:

*«Если мы будем делать тележки для уборки мусора, на одной тележке заработаем больше, чем на ста ходунках. Но кто тогда будет делать ходунки? Маленькие заказы (тележки и пр.) завод все же берет, ведь это производство, и оно должно быть рентабельным. Но как только заказы укрупняются, мы говорим “стоп”».*



**Леонид Колтон**, директор «Хэсэд Авраам»,  
председатель правления БФ «Надежда»:

*«Наша основная задача была не заработать денег, а сделать так, чтобы в городе было дешевое и хорошее реабилитационное оборудование. Мы знаем рынок и технологии, имеем конкурентное преимущество и хотим находиться в рамках своей миссии».*



## СОВЕТЫ

Когда в организации появляются два направления деятельности — коммерческое и некоммерческое, — важно максимально разделить их. В соответствии с действующим законодательством при ведении НКО коммерческой и некоммерческой деятельности необходимо ведение раздельного учета (финансового, налогового, бухгалтерского). Одна из «радикальных» форм разделения деятельности двух направлений — создание отдельной организации для ведения предпринимательской деятельности.

## УДАЧЕН ЛИ ЭТОТ ОПЫТ?

Руководители организации оценивают опыт работы завода «Надежда» как очень удачный. За годы работы организации удалось достичь высоких финансовых показателей, производство растет и расширяется, все оборудование высокого качества, не уступает зарубежным аналогам. На заводе постоянно ведется работа по увеличению ассортимента выпускаемых изделий. Разработаны и выпускаются уникальные изделия. В последние годы особое внимание уделяется вопросам доступности жилых домов и социально значимых объектов. За годы работы «Надежда» заработала высокий авторитет среди партнеров и потребителей благодаря качеству предоставляемого товара и сервиса.

## КОММЕНТАРИИ И ДОПОЛНЕНИЯ

С точки зрения конкурентных преимуществ очень важно работать в сфере, где НКО имеет опыт, квалификацию и авторитет. В этом случае успех гарантирован.



## Комментарий юриста

Целью создания благотворительной НКО (в данном случае фонда), является осуществление благотворительной деятельности, направленной на общепользные цели, указанные в ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях». При этом деятельность БФ «Надежда» по передаче на льготных условиях оборудования нуждающимся в нем гражданам будет являться благотворительной деятельностью. Таким образом, деятельность данного фонда по реализации реабилитационного оборудования на льготных условиях напрямую соответствует уставной цели.

Прибыль, получаемая НКО от занятия предпринимательской деятельности, не подлежит распределению между учредителями и другими участниками, и в соответствии с положениями закона должна быть направлена на достижение уставных целей (отличие от коммерческих организаций, которые могут распределить прибыль между участниками). Следуя положениям действующего законодательства, БФ «Надежда» направляет «заработанные» средства на благотворительные программы.

Из текста кейса мы видим, что фонду «Надежда» был выделен земельный участок под строительство производственно-складского помещения. Важно понимать, что самостоятельно фонд строительством не занимался, так как строительством имеет право заниматься «строительная» организация, имеющая на то специальное разрешения – членство в СРО (ранее была лицензия). Фонд в данном случае выступал в качестве заказчика, а непосредственно строительство осуществлялось строительной организацией.

Хотелось бы также обратить внимание на то, что фактическая деятельность любой НКО должна совпадать с деятельностью, прописанной в ее уставе, которая в свою очередь должна совпадать с целью создания организации. То есть, если НКО планирует изготавливать какие-нибудь «тележки», она должна убедиться, что в ее уставе указан вид деятельности, позволяющий это делать. При этом у коммерческой организации такого ограничения не возникает, так как что целью создания коммерческой организации является извлечение прибыли.

### Комментарий бухгалтера

Рассмотрим данный проект Фонда с точки зрения ведения раздельного учета основной и предпринимательской деятельности (ПД).

Основной источник дохода организации - прибыль от производства и продажи реабилитационного оборудования, так как производство и продажа оборудования это фактически единственная деятельность организации, то раздельный учет доходов и расходов происходит естественно.

В описании кейса подробно говорится о производстве и прокате оборудования, но в организации есть и покупка оборудования, то есть, часть продукции организация производит, а часть закупает. С точки зрения бухучета производство продукции, прокат оборудования и продажа товара это разные понятия, которые тоже требуют раздельного бухгалтерского учета.

Замечание не относящееся напрямую к бухгалтерскому учету:

В SWOT-таблице в разделе «стратегические действия» упоминается такой пункт как «Загрузка производственных мощностей другими заказами». Важно обратить внимание, что «другие заказы» должны соответствовать деятельности организации, прописанной в уставе организации.

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ В СФЕРЕ РАННЕГО ВМЕШАТЕЛЬСТВА

*Кейс создан директором ИРАВ  
Самариной Ларисой Витальевной*

ОРГАНИЗАЦИЯ:	Негосударственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Санкт-Петербургский Институт раннего вмешательства (ИРАВ)»
САЙТ:	<a href="http://www.eii.ru">www.eii.ru</a>
E-MAIL:	<a href="mailto:info@eii.ru">info@eii.ru</a>
ТЕЛ.:	8 (812) 272-90-30
ТЕЛ., ФАКС:	8 (812) 272-90-15
ГОРОД:	Санкт-Петербург

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

ИРАВ является международным ресурсным центром знаний в области раннего детства, поддержки семей с детьми раннего возраста и по вопросам преодоления функциональных ограничений ребенка.

#### Направления деятельности ИРАВ

- Обучение специалистов современным методам работы с детьми раннего возраста, включая детей группы социального и биологического риска, а также детей с различными нарушениями.
- Проведение профессиональных супервизий для специалистов, работающих в службах раннего вмешательства.
- Отработка и реализация программ раннего вмешательства для семей с детьми биологического риска и детьми с установленными нарушениями развития: индивидуальные и групповые занятия, группы социализации, родительские клубы.
- Диагностика нарушений: точная оценка слуха, функционального зрения, двигательного, когнитивного, коммуникативного и социально-эмоционального развития ребенка.

- Информационная поддержка родителей и специалистов – сбор информации и консультирование родителей и специалистов об особенностях развития детей с функциональными нарушениями, о социально-эмоциональных потребностях детей раннего возраста, программах раннего вмешательства или абилитации в Санкт-Петербурге, Российской Федерации и других странах мира, о технических вспомогательных средствах и вспомогательных технологиях.
- Организация поддержки социального включения детей-инвалидов и их семей в жизнь общества: организация перехода детей с нарушениями развития в детские сады, сопровождение детей в детских садах, индивидуальный подбор технических вспомогательных средств и вспомогательных технологий для детей с двигательными проблемами, с проблемами в коммуникации, с когнитивными проблемами, с нарушениями слуха и зрения.
- Проведение научно-практических и социологических исследований в области раннего вмешательства.
- Создание и распространение методических материалов, написание и издание литературы по раннему вмешательству для специалистов и родителей.

## **В КАКОМ ГОДУ НАЧАЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

### **Немного истории, или Как все начиналось**

Организация существует с 1991 года и в своей деятельности пережила разнообразные этапы в поиске и развитии модели устойчивости для оказания помощи целевой группе.

С точки зрения экономической устойчивости можно выделить следующие периоды в развитии института:

- 1991-1992 годы. Создание инициативной группой научных работников РАН, занимающихся исследованиями мозга, консультативной группы помощи семьям для выявления нарушений развития у детей в раннем возрасте (до 3 лет) с целью своевременного воздействия. Привлеченные ресурсы для открытия центра раннего вмешательства: методическая информация у зарубежных коллег, помещение у общественной

организации художников «Поощрение изящных искусств «А-Я», государственное целевое финансирование (1992 год, в рамках городской программы реабилитации младенцев). Оказываемые платные услуги – лекции для сотрудников детских домов.

- 1992-1993 годы. Размещались в помещении Общества потребителей СССР в Смольном при поддержке Собчака. Предпринимательская деятельность: для помощи родителям подопечных и в целях обеспечения бесплатности приемов (то есть оплаты специалистов) возникла идея – изготовление родителями детей-инвалидов мягких игрушек по технологии шведской фирмы Kalika. В результате первая цель была достигнута (родители получали доход), а вторая цель – нет, так как прибыль была недостаточна еще и для оплаты специалистов. Изготовление игрушек выделилось в отдельную организацию, которая существует и сейчас – АНО «Честная игра», кейс описан в данной брошюре.
- 1996 год. Регистрация организации как НКО. Получили помещение (этаж) в детской больнице.
- 1998-2003 годы. В рамках городской приоритетной программы «Дети-инвалиды» ИРАВ получил финансирование на направление и раздел «Развитие служб раннего вмешательства в районах города». Это были целевые деньги на обучение сотрудников в 23 поликлиниках города в целях обеспечения бесплатности и шаговой доступности для родителей и оплата методического руководства для специалистов в городских поликлиниках.
- 2003 год. В связи с прекращением государственного целевого финансирования начали заниматься предпринимательской деятельностью – продавать свои услуги как консультантов международного уровня.
- В 2004-2007 годах участвовали в проекте в российско-британской программе «Содействие сокращению бедности в Ленинградской области». Институт выступал основным российским исполнителем по компоненту «Социальная исключенность: семьи и дети группы риска». В течение четырех лет 4 сотрудника работали как консультанты, часть зарплаты добровольно отдавали на деятельность института, за счет этого осуществлялись бесплатные приемы.
- 2007-2011 годы. Ремонт вновь полученного помещения. Львиную долю финансовой помощи для осуществления капитального ремонта зда-

ния института оказала российско-финская клиника «Скандинавия» (ООО «АВА-ПЕТЕР»).

- 2011 год. Новый этап ПД НКО – платные образовательные услуги для специалистов, описанные в данном кейсе, начали вести с 2011 года. В октябре 2012 года была получена лицензия на данный вид деятельности.

### **Виды деятельности, осуществляемые в настоящее время:**

1. Оказание помощи и поддержки детям раннего возраста с нарушениями в развитии и их семьям.
2. Образовательная деятельность.
3. Супервизии для специалистов городских служб – 1 раз в месяц для 20 человек за счет ИРАВ.
4. Родительский клуб – фонд «Поможем друг другу» (создан при содействии английского Фонда Святого Георгия).
5. Реализация проектов по грантам. В настоящее время осуществляются 2 проекта:
  - Отработка программы для семей, где нарушено взаимодействие между ребенком и родителем – 40 семей (финансирование – САФ).
  - Перевод и апробация новых инструментов и методов: опросник для оценки социально-эмоционального развития ASQ, Международная классификация функционирования, ограничений жизнедеятельности и здоровья (финансирование – фонд «Открытое общество»).

По стандартам ЕС услуги раннего вмешательства должны быть доступны финансово. Однако полностью сделать их бесплатными мы не можем (редкие исключения – люди в трудной жизненной ситуации, за 2012 год бесплатную помощь получили 47 семей).

Прием для семьи у нас стоит 700 рублей в час. Плата – символическое действие, но вынужденное. Недостающие средства привлекаются за счет предпринимательской деятельности, благотворительных взносов и грантов.

### **СПОСОБ ЗАРАБАТЫВАНИЯ ДЕНЕГ (ВИД ПД НКО)**

В качестве платных услуг ИРАВ оказывает **образовательные услуги организациям и профессионалам в сфере раннего детства**, в том числе: государ-

ственным учреждениям, НКО, коммерческим организациям и специалистам, работающим в сфере раннего детства. Это как базовые образовательные, так и узкоспециализированные курсы по раннему детству и раннему вмешательству. Некоторые методики, которым обучают, являются уникальными (например, методика использования в раннем вмешательстве опросников KID и RCDI).

Эти платные услуги являются профильными для данной организации.



*Обучение специалистов в сфере раннего детства*

Чтобы организовать продажу и продвижение услуги, было создано подразделение внутри организации, а также выделен специальный человек – менеджер по продажам образовательных услуг (0,5 ставки), плюс руководитель образовательных программ (0,5 ставки).

Существует база данных потенциальных клиентов – учреждений в сфере раннего детства. База данных была создана на основе информации Ассоциации раннего вмешательства, в которую входит наша организация. Для поиска клиентов и продвижения услуги осуществляется еженедельная рассылка о мероприятиях и семинарах, кроме того постоянно обновляется информация на сайте и в социальных сетях («ВКонтакте», «Фейсбук»).

В Интернете размещаются анонсы, а также отчеты о прошедших мероприятиях, а в периоды между мероприятиями – полезная содержательная информация для специалистов.

База клиентов постоянно пополняется в результате участия в конференциях, семинарах и сейчас составляет более 3000 контактов.

Также на мероприятиях, конференциях и семинарах распространяются книги об основных принципах раннего вмешательства и других вопросах, созданные ранее в рамках различных проектов (например, профинансированных Европейской Комиссией).

Оплата платных образовательных услуг производится по безналичному расчету по договору на оказание услуги.

## **ЭКОНОМИКА**

### **Что потребовалось вложить в организацию дела**

Поскольку сама организация существует давно, на начало данного вида предпринимательской деятельности в организации уже были в наличии:

- тренерский состав;
- учебные программы и книги;
- вложения за счет проектных денег.

Также было привлечено финансирование от частной коммерческой организации (благотворительный взнос от клиники «Скандинавия») на оборудование конференц-зала и оргтехнику. Данное партнерство сложилось несколько лет назад, то есть тоже было в наличии на момент начала данного вида ПД.

Чтобы подготовить эту деятельность и запустить ее, потребовалось 2 человека, занятых на 0,5 ставки каждый – руководитель образовательного направления и менеджер по продажам. Теперь они ведут эту деятельность постоянно.

### **Когда вышли на самоокупаемость/прибыль**

До сих пор 0,5 ставки руководителя образовательных программ оплачивается за счет привлеченных средств, в том числе благотворительных взносов.

Тренерский состав и 0,5 ставки менеджера по продажам вышли на самоокупаемость за первый год продажи услуг.



### **Количество продаж в год**

За декабрь 2012 – июль 2013 года прошли обучение около 60 специалистов каждый месяц.

Один семинар в месяц проводится на площадке ИРАВ в Санкт-Петербурге, один-два семинара в месяц – в регионах России.

Дополнительно на бесплатной основе осуществляется супервизия для 25-40 специалистов в месяц из государственных учреждений Санкт-Петербурга.

Всего приблизительно 600 специалистов за год проходят обучение. Таким образом, в организации всегда сочетается платное и бесплатное обучение, что позволяет сочетать предпринимательскую деятельность с выполнением своей миссии.

### **На что пошла прибыль от ПД НКО**

Выручка за вычетом расходов на аренду помещения, печать материалов, проезд и проживание (если в другом городе) распределяется следующим образом:

- 60% идет на зарплату вышеуказанным специалистам (тренерский состав, 0,5 ставки менеджера по продажам);
- 40% идет на клиническую работу с целевой группой (дети с различными нарушениями в развитии и их семьи).

В результате получения прибыли от ПД НКО – ведения образовательной деятельности – клиническую помощь специалистов получают 100 семей в год.

Всего за год клиническую помощь получают 200 детей (плюс родители).

Таким образом, 700 рублей в час платят родители (за исключением семей в тяжелой жизненной ситуации), и 1300 рублей оплачивается специалистам или из прибыли от ПД НКО (примерно половина клиентов из целевой группы в год), или за счет других источников – грантов, пожертвований от бизнеса и т.д. (вторая половина клиентов из целевой группы в год).

### **Ценообразование и стоимость услуги**

Существует средняя цена по стране. Мы делаем калькуляцию на 1 участника семинара в СПб и за его пределами (оплата тренера, суточные, проезд, расходные материалы, прибыль).

Один базовый пятидневный тренинг стоит 12 000 рублей на человека на площадке ИРАВ в СПб.

Для выездного семинара необходимо собрать группу из 25-30 человек, чтобы было рентабельно.

Бизнес-план не прогностичен, поскольку заявки на обучение приходят спонтанно, и предсказать их количество невозможно.

## **ОФОРМЛЕНИЕ**

Данный вид ПД НКО был официально оформлен. В уставе организации указано, что организация может вести образовательную деятельность, в том числе и платную.

Создано специальное подразделение, которое занимается образовательной деятельностью. В штатном расписании существуют ставки в данном подразделении – руководитель образовательных программ и менеджер по продажам. Преподаватели предоставляют услуги по договорам ВОУ. Ведется раздельный бухгалтерский учет внутри организации.

Что необходимо учесть при оформлении:

1. Нужен отдельный человек, который занимается блоком договоров – оформление, согласование, подписи и т.д.
2. Важно помнить об обычных, но важных вещах – устав, положение и т.д.
3. Бухгалтеру лучше предоставлять отдельную папку с полным пакетом документов по каждому курсу, включая отчет, журнал регистрации, журнал участников и т.д. Это ускорит процесс администрирования и оплаты.
4. Необходимо договориться внутри организации и соблюдать правила: все должно быть структурировано документально, в общей сети (если в организации есть сеть), каждый курс следует учитывать и оформлять отдельно, нужно хранить документы.

## **РИСКИ**

В нашей практике существуют следующие риски:

1. При работе с госучреждениями (выполнении заказа госучреждения) есть риск невыделения финансирования госучреждению. Договор с нами заключили, а потом госучреждению отказали в финансировании, и деньги нам не поступили. Для профилактики риска стараемся избегать оказания услуги без предоплаты.

2. Сложность составления расписания – есть риск потерять других клиентов ввиду вышеуказанной причины при работе с госучреждениями. В целом от госучреждений больше заказов, но больше и отказов (у НКО отказов не бывает). Пример из практики: 2 организации-госучреждения выставились на торги, мы целый месяц как подрядчики готовили для них документы, в итоге они не выиграли торги, а мы, как следствие, не получили заказ.

## **СОВЕТЫ**

Советуем обратить внимание на следующие важные нюансы.

3. Программы обучения должны быть актуальными, соответствовать запросу обучаемых.
4. Необходимо проводить обратную связь от клиентов.
5. Нужно проводить мониторинг запросов, можно это делать на сайте. Важно понимать, что требуется сейчас – базовые вещи или узкоспециализированные. Например, в прошлом году был востребован базовый курс по раннему вмешательству, сейчас – нет. На площадке ИРАВ обычно проводим специализированные курсы, на выезде – базовые. Это связано с тем, что на выезде не удастся собрать целую группу на узкоспециализированную тему, и тогда выездной узкоспециализированный курс становится нерентабельным (например, 4 команды по 5 человек обучать нерентабельно).

**ЭТО ОПЫТ, НА НАШ ВЗГЛЯД, ЯВЛЯЕТСЯ УДАЧНЫМ**, поскольку:

1. Благодаря нашим курсам в Санкт-Петербурге работает большое количество команд специалистов в различных организациях. Мы направляем туда детей, и видим, что службы работают хорошо.
2. По всей стране массово прошли базовые семинары. Теперь есть потребность в узких выездных семинарах, и следующий шаг – преодолеть сложность и нерентабельность таких мероприятий.
3. Прибыль идет на работу с целевой группой в СПб и позволяет оказывать клиническую помощь примерно 100 семьям в год (половина из общего числа тех, кто получает помощь, остальные 50% получают доступную помощь за счет грантов и пожертвований).

4. Платная образовательная деятельность дополняется бесплатным консультированием по созданию служб раннего вмешательства в регионах, таким образом, способствует выполнению миссии организации.



*В институте раннего вмешательства*

**ОБРАЗНЫЙ РЯД И ДОКУМЕНТЫ** – см. «Фейсбук» и сайт

Информация о курсах на сайте:

[http://www.eii.ru/obuchenie\\_specialistov/raspisanie\\_i\\_stoimost1/](http://www.eii.ru/obuchenie_specialistov/raspisanie_i_stoimost1/)

Страница на «Фейсбуке»:

<https://www.facebook.com/eiispb>

## **ТЕКУЩИЙ МОМЕНТ И ПЛАНЫ НА БУДУЩЕЕ**

Мы ставим перед собой как организацией в целом задачу создать ресурсные центры по раннему вмешательству в регионах России. Для этого мы выращиваем тренеров в регионах.

Специалист должен быть опытным практиком, чтобы потом учить других. Чтобы подготовить хорошую тренерскую команду в регионе, нужен минимум 1 год, за который проходят следующие этапы:

- 1) базовый курс по раннему вмешательству (уже ведущих клиническую работу);
- 2) наработка практиками собственного опыта;
- 3) ряд регулярных супервизий;
- 4) семинар, предоставляющий углубленные знания;
- 5) параллельно каждый специалист команды проходит обучение раннему вмешательству по собственной специальности.

В результате сможет эффективно заработать вновь созданная служба раннего вмешательства.

Например, недавно был семинар в Уфе. Министерство здравоохранения заинтересовано в появлении системы раннего вмешательства в Республике Башкортостан.

5 дней шел семинар, 3 дня вечерами после семинара мы занимались с заказчиком проектированием системы раннего вмешательства в республике, создаваемой службы раннего вмешательства. Мы делали это бесплатно, так как это миссия ИРАВ — обеспечить наличие актуальных знаний по данной проблематике, отработать программы и перевести в образовательную деятельность.

Таким образом, ПД помогает осуществлять миссию организацию — во-первых, прибыль идет на работу с целевой группой в СПб, во-вторых, платная образовательная деятельность дополняется бесплатным консультированием по созданию служб раннего вмешательства в регионах.

### Комментарий юриста

С точки зрения законодательства, деятельность по консультированию целевой аудитории за «символическую» плату, осуществляемая ИРАВ, по своей природе является благотворительной деятельностью (предоставление услуг на льготных условиях) и, следовательно, должна иметь соответствующее оформление внутри организации (например, прописана программа деятельности организации/благотворительная программа).

В кейсе описывается механизм «со-финансирования» услуг, предоставляемых семьям, при этом стоит понимать, что есть разные варианты оформления отношений по «со-финансированию» - все зависит от источника финансирования и статей расходов, на которые они направляются.

Очень важный момент, который правильно подчеркнули авторы кейса – деятельность ИРАВ по оказанию платных услуг соответствует их уставу (прописана в уставе).

### Комментарий бухгалтера

Данный кейс был рассмотрен с точки зрения требований, предъявляемых законодательством к ведению раздельного учета уставной и предпринимательской деятельности в НКО. Попробуем представить сильные и слабые стороны данной модели в виде таблицы.

	Наименование	Сильная сторона модели	Слабая сторона модели
1.	<b>Вид ПД:</b>	<b>Платные услуги являются профильными для данной организации</b>	
2.	<b>Наличие отдельного подразделения</b>	<b>Создано подразделение внутри организации, а также выделен специальный человек – менеджер по продажам образовательных услуг (0,5 ставки), плюс руководитель образовательных программ (0,5 ставки).</b>	
3.	<b>Разделение услуг на ПД и целевые</b>		«На мероприятиях, конференциях и семинарах распространяются книги об основных принципах раннего вмешательства и других вопросах, созданные ранее в рамках различных проектов (например, профинансированных Европейской Комиссией)».

			Непонятно, распространяются материалы за плату или нет, и к какому направлению деятельности это относится.
			«Дополнительно на <b>бесплатной основе</b> осуществляется супервизия для 25-40 специалистов в месяц из государственных учреждений СПб». <b>Это не предпринимательская деятельность, т.к. супервизия осуществляется на бесплатной основе</b>
4.	<b>Способ получения дохода (выручки)</b>	Оплата платных образовательных услуг производится <b>по безналичному расчету по договору на оказание услуги.</b>	
5.	<b>Система оплаты труда при ПД</b>		0,5 ставки руководителя образовательных программ оплачивается за счет привлеченных средств, <b>в том числе благотворительных взносов. Данная ставка должна учитываться в себестоимости продукции, т.к. она относится к направлению «предпринимательская деятельность».</b> Соответственно, уменьшится и прибыль от ПД
6.	<b>ОФОРМЛЕНИЕ</b>	Данный вид ПД НКО был <b>официально оформлен.</b> В Уставе организации	

		<p>указано, что организация может вести образовательную деятельность, в т.ч. и платную.</p> <p>Создано <b>специальное подразделение, которое занимается образовательной деятельностью.</b></p> <p>В штатном расписании существуют ставки в данном подразделении – руководитель образовательных программ и менеджер по продажам. Преподаватели предоставляют услуги по договорам ВОУ. Ведется раздельный бухгалтерский учет внутри организации.</p>	
--	--	--	--

Организация четко понимает сильные и слабые стороны своей модели, что отражено в выводах и рекомендациях кейса. Основное замечание к данному кейсу – нет четкого разделения ПД и основной деятельности, не видна структура затрат на ПД, соответственно, непонятно, как сформирована прибыль.

Сильная сторона – организация уделила должное внимание разработке документов и их заполнению.



## «НАДОМНЫЙ ТРУД И МАСТЕРСКАЯ ИГРУШЕК ДЛЯ СЕМЕЙ С ОСОБЫМИ ДЕТЬМИ» АНО СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ «ЧЕСТНАЯ ИГРА»

*Кейс создан директором АНО социальных программ  
«Честная игра» Седовой Татьяной*

**ОРГАНИЗАЦИЯ:** Автономная некоммерческая организация  
социальных программ «Честная игра»

**САЙТ:** <http://www.fairgame-spb.ru/>;  
<http://vk.com/club23103857>

**E-MAIL:** [fairgame@pochta.ru](mailto:fairgame@pochta.ru)

**ТЕЛЕФОН:** +7 (921) 746-42-69

**ГОРОД:** Санкт-Петербург

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

АНО социальных программ «Честная игра» обеспечивает надомной работой мам, имеющих детей с функциональными нарушениями. Мамы шьют мягкие игрушки на дому и имеют заработок, который помогает им решить материальные проблемы семьи. Работая дома, они могут оставаться рядом со своими детьми, помогая им расти и развиваться.

В этой программе участвуют женщины, имеющие детей с функциональными нарушениями, многодетные семьи и молодые мамы с маленькими детьми. Занимаясь общим делом, они часто общаются, советуются друг с другом по поводу работы, вопросам воспитания и ухода за детьми, обсуждают общие проблемы, дружат и вместе отдыхают. Многие мамы отмечают, что очень важным в этой работе для них является чувство включенности в мир, в социальную среду.

Ежегодно нами изготавливается более 20 000 игрушек, которые продаются во многих странах мира.

## **В КАКОМ ГОДУ НАЧАЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

### **Немного истории, или Как все начиналось**

С 1996 до 2008 года мы были одним из успешных проектов «Института раннего вмешательства» (см. кейс ИРАВ). Проект «Честная игра» был начат в 1996 году, совместно со шведской фирмой Kalika. Цель проекта – решение материальных и социальных проблем, которые возникают перед мамами, воспитывающими детей с нарушениями.

В 2008 году проект стал самостоятельной организацией АНО «Честная игра».

Фирма Kalika присылает в АНО «Честная игра» материалы и заготовки для мягких игрушек. Каждая из участниц проекта сама решает, какой объем работы ей под силу, как распределить время между работой, уходом за ребенком и домашними заботами, и главное – как сделать все вовремя и качественно. От каждой из них зависит и работа проекта в целом, и благополучие его участниц.

Мы регулярно проводим занятия, на которых опытные мамы-шведы обучают начинающих швейному мастерству и навыкам изготовления мягких игрушек.

Семинары по обмену опытом, совместные праздники и встречи помогли создать сплоченный и дружный коллектив. Благодаря этому мы достигли высокого качества производства игрушек. Наша продукция пользуется большим спросом не только в Швеции. С нашими игрушками растут и играют дети в США, Англии, Франции, Дании, Норвегии, Японии. Известная шведская авиакомпания SAS продавала наборы игрушек Kalika, изготовленных в Санкт-Петербурге нашими мамами. Те, кто, казалось бы, находились в сложной ситуации, сумели создать своими руками игрушки, привлекающие детей и взрослых во многих странах.

Кроме того, мы освоили технику валяния из шерсти и производства валяных игрушек. В январе 2005 года группа женщин, участвующих в проекте «Честная игра», прошла курс обучения по технике валяния шерсти в EDELVIKS folkhogskola в Burtrask (Школа прикладных искусств в Буртраске), Швеция. В настоящее время для изготовления валяных игрушек нами используется российская шерсть и разработан собственный дизайн игрушек. Изготовленные из натуральной овечьей шерсти, веселые и очень приятные на ощупь, эти игрушки сильно отличаются от стандартных фабричных игрушек. Каждая игрушка изготавливается вручную и имеет индивидуальный стиль мастерицы, сохраняя тепло ее рук и души.

Также совместно с АНО «Физическая реабилитация» начался проект «MOBIS-PRO» – изготовление приспособлений для правильного перемещения пациентов с ограниченными двигательными возможностями. Информацию по «MOBIS-PRO» можно посмотреть в группе «ВКонтакте» «Честная игра» <http://vk.com/club23103857>.

### **СПОСОБ ЗАРАБАТЫВАНИЯ ДЕНЕГ (ВИД ПД НКО)**

Способ зарабатывания денег – производство товаров (в соответствии с уставными целями). Товар продаем бизнес-компаниям и людям (населению). Можно сказать, что это профильный товар, поскольку это игрушки для маленьких детей, и изначально проект создавался под руководством специалистов по раннему вмешательству из ИРАВ.

Для продвижения товара была организована реклама через Интернет, социальные сети, участие в тематических семинарах, выставках, конференциях.

У нас есть основные организации-партнеры, которые делают основные заказы: в Швеции это Kalika, в России – Ротари-клуб «Санкт-Петербург. Белые ночи», Международный женский клуб, ИРАВ.



*Изготовление игрушек*

С организациями заключаются договора на услуги по изготовлению игрушек, сувениров, костюмов для детских творческих коллективов, средств для перемещения инвалидов; оплата производится на счет организации.

Продажа населению производится на ярмарках, выставках, постоянно работает выставка-продажа в ИРАВ.



*Продажа игрушек ручной работы на выставке*

## **ЭКОНОМИКА**

В организацию дела привлекли и вложили следующие средства:

- 30 000 рублей стоило оформление АНО и услуги юриста;
- оргтехника была получена как благотворительный дар от Ротари-клуба «Санкт-Петербург. Белые ночи»;
- 70 000 рублей – взнос на счет организации от учредителя;
- ремонт в помещении был осуществлен силами сотрудников; помещение (два кабинета) было получено по договору о совместной деятельности с коррекционной школой;

- одновременно был подготовлен контракт сроком на 5 лет на изготовление игрушек со шведской фирмой Kalika, получено разрешение таможен на использование режима переработки. Это оказалось возможно благодаря предыдущему опыту работы в ИПАВ и тому, что директором АНО «Честная игра» стал руководитель проекта по производству игрушек в ИПАВ, работавший по проекту с 2002 года.

За первый год работы были получены 800 000 рублей по контракту с Kalika, из них 580 000 рублей были израсходованы на зарплату мамам за изготовление игрушек. С учетом оплаты расходов по таможенному оформлению и администрирования работ прибыль организации составила 80 000 рублей. По решению правления организации эти средства были направлены на развитие деятельности АНО (закупка материалов и оборудования для проекта «MOBIS-PRO»).

В начале деятельности (1996-2008), то есть в период, когда развивали эту деятельность в рамках ИПАВ, игрушки продавали в Швецию. Оттуда ввозили материалы, здесь собирали из деталей и шили, а потом вывозили на продажу в Швецию. Очень важной была поддержка нашего проекта таможенными органами и их согласие на особый статус нашего производства — нам не нужно было вносить таможенные платежи, мы работали в режиме переработки товаров на таможенной территории РФ. Мы ввозили материалы, которые шведские коллеги давали бесплатно. Сколько было ввезено, столько и вывезено, здесь было только изготовление, а вся продажа игрушек была за рубежом. Если бы не особые условия таможенного режима, было бы невозможно окупить это производство.

Затем стали продавать здесь, в России. Кроме игрушек по технологии фирмы Kalika стали изготавливать игрушки из валеной шерсти.

В процессе запуска этой деятельности были вовлечены специалисты ИПАВ: директор ИПАВ, бухгалтер, руководитель проекта, диспетчер, практически все специалисты, ведущие занятия с детьми и семьями по вопросам развивающих навыков для детей в моделях игрушек. Мама детей с нарушениями, многодетные мамы и мамы с маленькими детьми работали дома, изготавливали мягкие игрушки для шведской фирмы Kalika. Игрушки изготавливались из шведских материалов, по шведским образцам и техническим требованиям. Сотрудник ИПАВ (руководитель проекта «Честная игра») проводил тренинги, мастер-классы по изготовлению игрушек, готовил сопроводительные документы для импорта материалов, экспорта готовой продукции и таможенного декларирования, вел учет работ и контроль качества изделий.

Сейчас на постоянной основе в организации работают 3 человека – директор АНО «Честная игра», бухгалтер, мастер швейного производства, 30-40 человек – мамы-надомницы, которые выполняют швейные работы, из них 4 человека являются членами правления организации (основной орган управления).

Благодаря данному виду ПД в настоящий момент мамы детей с нарушениями имеют возможность трудоустройства и заработка.

Также организация «Честная игра» проводит занятия в творческих мастерских для детей с синдромом Дауна. Таким образом, прибыль от предпринимательской деятельности идет на целевую группу. Уставной целью организации является «...предоставление услуг по реализации социальных программ, направленных на социальную адаптацию лиц с ограниченными возможностями или малообеспеченных лиц и членов их семей, в том числе: производство швейной продукции и игрушек для достижения целей организации...».

Можно однозначно сказать, что спрос на товар постоянно увеличивается.

Бизнес-план составляется для основного партнера – шведской фирмы Kalika.

Так же ежегодно осуществляется расчет рентабельности по каждому из трех направлений производства – игрушки Kalika, изделия из валяной шерсти и приспособления для перемещения MOBIS-PRO. Рентабельность производства показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции. Рост данного показателя является следствием роста цен или снижения затрат на производство.

## **ОФОРМЛЕНИЕ**

Данный вид деятельности прописан в уставе согласно ФЗ №7, есть код ОКВЭД.

Мы работаем с юридическими лицами (оплата по договору), розничной торговли мы не ведем. Продажа игрушек на тематических ярмарках, выставках-продажах.

## **РИСКИ**

Риски для нашей деятельности – отсутствие или потеря основного бизнес-партнера, который является постоянным заказчиком услуг организации.

Сейчас главная проблема для нас – шведский основной партнер постепенно «уходит», снижает объем заказов. Это связано и с экономическим кризисом, и со сменой руководства компании. Остро стоит необходимость в поиске постоянного заказчика-партнера в России.

Сложностями для нас является проведение маркетингового исследования, рекламы.

## **СОВЕТЫ**

Рекомендуем обратить внимание на следующие нюансы.

Услуги и товары, предлагаемые заказчикам, должны быть конкурентоспособными по качеству, дизайну и срокам исполнения. Так как работы производятся дома, особое внимание нужно уделять профессиональной подготовке сотрудников, тренингам по повышению их мастерства, контролю качества продукции.

С целью сохранения качества и стоимости проводится постоянный контроль качества выпускаемых товаров, разрабатываются новые образцы и модели. Ведется поиск постоянных поставщиков качественных материалов со стабильными ценами.

### **ЭТОТ ОПЫТ, НА НАШ ВЗГЛЯД, ЯВЛЯЕТСЯ УДАЧНЫМ**, поскольку:

Во-первых, мы вышли на прибыль, во-вторых, организация постоянно развивается, и мы добавляем новые «активности» в работе с целевой группой.

ПД позволяет расширять наши возможности и включать новые направления, например:

- творческие мастерские для детей с синдромом Дауна (у нас идут занятия 1 раз в неделю для 3 групп по 6-7 человек);
- устраивать тематические встречи с мамами-надомницами;
- проводить консультации по работе с детьми;
- проводить дни открытых дверей для населения с мастер-классами, где каждый взрослый или ребенок может получить навыки по изготовлению игрушки и унести 1 игрушку в подарок с собой, а одну игрушку оставить в подарок другу – ребенку с заболеванием.

В целом с точки зрения НКО, проводящей коммерческую деятельность для осуществления своей миссии, этот опыт можно считать удачным. Если говорить отдельно о предпринимательской деятельности, возможно, есть большой потенциал для повышения прибыльности.

## ОБРАЗНЫЙ РЯД И ДОКУМЕНТЫ

Фотографии игрушек и других изделий можно посмотреть в контакте в группе «Честная игра» <http://vk.com/club23103857>.

## КОММЕНТАРИИ И ДОПОЛНЕНИЯ



**Из рекламы в социальных сетях** (<http://vk.com/club23103857>):

*«За время существования проекта нашими руками сделано более 700 000 мягких игрушек, в которые играют дети во всех странах мира.*

*Все изделия и работы в фотоальбомах <http://vk.com/club23103857> есть в наличии либо изготавливаются на заказ организациям и частным лицам. А также принимаем заказы на изготовление игрушек и пошив изделий индивидуальных предпочтений и ваших желаний. Все материалы для нашей продукции натуральные, не вызывают аллергических реакций у детей и имеют гигиенические сертификаты. Также при изготовлении мы учитываем технологии безопасного использования нашей продукции младенцами. Выбирая продукцию «Честная игра», вы активно помогаете сохранению семей с особыми детьми. Цены на нашу продукцию вас приятно удивят, так как не имеют торговой наценки.»*



### Комментарий юриста

При описании кейса авторы поверхностно описали правоотношения, возникающие между АНО и мамами, «работающими» дома. Исходя из существа кейса, правильным представляется оформление «мам» не в качестве штатных работников (трудовой договор), а в качестве привлеченных «сил» на основе договора оказания услуг/выполнения работ (подряда).



На одном из этапов своей деятельности АНО стало выпускать игрушки собственного дизайна: в данном случае необходимо оформлять отношения с разработчиком дизайна, исходя из норм, регулирующих авторские права.

В кейсе говорится о передаче материала для производства игрушек на безвозмездной основе (по существу – пожертвование). Стоит помнить, что пожертвование передается на общепользные цели.

Совершенно верно авторами кейса отмечено, что они осуществляют ту деятельность, которая прописана у них в уставе, потому как фактическая деятельность НКО, должна соответствовать уставной.

### Комментарий бухгалтера

В момент создания АНО социальных программ «Честная игра» предполагалось, что организация будет вести предпринимательскую деятельность (что она успешно и делает). Поэтому несколько странно, что проблемы раздельного финансового учета до сих пор не решены.

Остановимся на доходах организации. Способы получения доходов:

- Покупателями выступают юридические лица, оплата производится по безналичному расчету: «организациями заключаются договора на услуги по изготовлению игрушек, сувениров, костюмов для детских творческих коллективов», что совершенно правильно с точки зрения действующего законодательства.
- Покупателями выступают физические лица: «продажа населению производится на ярмарках, выставках, постоянно работает выставка-продажа в ИРАВ». Важно обратить внимание, что в данном случае оплата должна производиться с использованием контрольно-кассового аппарата или бланков строгой отчетности.

Кроме того, организация указывает, что *«помещение было получено по договору о совместной деятельности»*. Налогом на прибыль не облагаются доходы в виде безвозмездно полученных некоммерческими организациями работ (услуг), выполненных (оказанных) на основании соответствующих договоров» (ст. 251 п.2 НК РФ). Как видим, договор «совместной деятельности» в законодательстве не упоминается. Из кейса остается непонятным, включила ли организация данный факт хозяйственной жизни в налоговую

базу по налогу на прибыль или нет. Рекомендация для организации: позиционировать данный доход более четко, что бы понять, относится он к налогооблагаемому или нет.

Теперь немного о расходах. В описании кейса расходы тоже не всегда разделены.

Из кейса не видно, какие расходы организация относит к предпринимательской деятельности, а какие к основной, программной.

Например:

*«Сейчас на постоянной основе в организации работают 3 человека – директор АНО «Честная игра», бухгалтер, мастер швейного производства, 30-40 человек – мамы-надомницы, которые выполняют швейные работы, из них 4 человека являются членами правления организации (основной орган управления)».*

С моей точки зрения, комментарий «из них 4 человека являются членами правления организации (основной орган управления)» избыточен, так как зарплату за свою деятельность они получают на общих условиях и это никак не сказывается на их обязанностях как членов организации. Рекомендую внимательнее относиться к оформлению и позиционированию своей деятельности.

## БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД «АДВИТА» И ООО «ПОМОГАТЬ ЛЕГКО»

*Кейс создан административным директором  
БФ «АдВита» Татьяной Найко*

ОРГАНИЗАЦИЯ:	Некоммерческая организация благотворительный фонд «АдВита»
САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ:	<a href="http://www.advita.ru">www.advita.ru</a> , <a href="http://www.legko-legko.ru">www.legko-legko.ru</a>
E-MAIL:	<a href="mailto:mail@advita.ru">mail@advita.ru</a>
ТЕЛЕФОН:	8 (812) 644-40-91, 8 (965) 071-21-89
ГОРОД:	Санкт-Петербург

### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Петербургский благотворительный фонд AdVita («Ради жизни») с 2002 года помогает детям и взрослым, больным раком. «Помогать легко» – проект фонда «АдВита», развивающий идею простой благотворительности: покупая сувениры или приходя в пространство «Легко-Легко» на мастер-класс или кинопросмотр, люди помогают собрать средства на лечение больных раком.

### В КАКОМ ГОДУ НАЧАЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ?

#### Немного истории, или Как все начиналось

Предпринимательством мы стали заниматься в 2009 году. Для реализации проектов «Благотворительный сувенир» и «Благотворительность вместо сувениров» было создано ООО «Помогать легко». Организация создана для финансирования проектов фонда «АдВита», пожертвования в фонд переводятся на основе договора пожертвования. Также оказывается помощь в виде безвозмездной передачи благотворительных сувениров в фонд для раздачи на акциях фонда, безвозмездной печати листовок и флаеров для раздачи на акциях фонда. Также в пространстве, арендуемом ООО «Помогать легко», проводятся встречи волонтеров фонда «АдВита» и благотворительные мероприятия.

Первый тираж благотворительных открыток «АдВиты» был выпущен в декабре 2008 года и приурочен к рождественской арт-ярмарке, проходившей в Санкт-Петербурге. Так мы вышли на новую аудиторию, привлекли к благотворительности людей, которые никогда прежде не слышали ни о фонде «АдВита», ни о проблемах наших подопечных... С декабря по апрель 2009 года только реализацией благотворительных открыток удалось собрать около 400 000 рублей. А однажды к нам на мастер-класс зашел со своим ребенком владелец сети детских магазинов «Кроха» и «Зебра» Вячеслав Шуваев. Он увидел рисующих детей и волонтеров и предложил продавать открытки через сеть своих магазинов. Тогда и возникла идея развить сувенирное направление.

В процессе работы с Шуваевым возник следующий проект, который называется «Покупаем и помогаем» – при покупке товаров с наклейкой «Помогать легко» в сетевых магазинах часть прибыли идет на счет нашего фонда. Это мировой опыт, мы ничего принципиально нового не придумали, но нам очень хотелось, чтобы эта акция была радостной и вызывала положительные эмоции. Мультипликаторы из студии детской анимации «Да» вместе с детьми придумали и нарисовали летающих зверюшек. Потом эти персонажи стали героями мультсериала «Летающие звери», который делает студия «Да». Это совместный проект фонда «АдВита» и АНО «Студия детской анимации «Да»». Вся прибыль от продажи лицензий на изображение персонажей аккумулируется на счете, специально созданного под проект благотворительного фонда «Помогать легко», откуда средства распределяются в профильные фонды на лечение и реабилитацию детей (на сегодняшний день это фонд «АдВита» и фонд «Выход в Петербурге», работающий с аутистами, но мы предполагаем увеличение числа фондов-партнеров по мере роста проекта). Также сувениры с летающими звериками (значки и магниты) продаются в нескольких магазинах. Проект «Летающие звери» был придуман, чтобы благотворительность не просила, а зарабатывала.

## **СПОСОБ ЗАРАБАТЫВАНИЯ ДЕНЕГ (ВИД ПД НКО)**

Для производства и реализации сувенирной продукции создано ООО «Помогать легко», прибыль от деятельности которого переводится в «АдВиту» как пожертвования.

**Продукт продается:**

- Бизнес-компаниям через проект «Благотворительный сувенир».
- Частным покупателям, случайно или специально зашедшим в благотворительный магазин или в один из магазинов-партнеров. Наши сувениры также можно найти в отелях, турфирмах и на автозаправках.



*Футболка «Божья коровка»  
как пример производимой продукции*

Мы придумываем творческие «долгоиграющие» проекты, и к ним, с одной стороны, привлекаем много людей, которые могут пожертвовать сумму от 10 рублей, а с другой стороны — эти проекты интересны бизнесу как партнерские. То есть отношения с бизнесменами выстраиваются не как донорские, а как взаимно полезные. Бизнесу важно, что потребитель всегда откликается на социально ориентированный маркетинг. В сотрудничестве с «АдВитой» благотворительная деятельность компаний, в том числе и покупка или создание корпоративных сувениров, приобретает дополнительную значимость, так как она осуществляется через хорошо известный профессиональный фонд, имеющий безупречную репутацию. Совместная

с ООО «Метрика» декабрьская акция «Помогать легко» показала, что покупатели хорошо откликаются на товары с благотворительной составляющей: в магазинах, участвовавших в акции, продажа товаров со специальными ценниками увеличивалась до 30%.

На бизнес-компании ориентированы наши проекты «Благотворительный сувенир» и «Благотворительность вместо сувениров». В рамках этих программ в 2012 году фондом «АдВита» было собрано 3,5 млн рублей, в 2013 году – 3,8 млн рублей; полиграфическую и сувенирную продукцию для программ создает команда ООО «Помогать легко».

Продажа сувениров физическим лицам идет через магазин и магазины-партнеры, юридическим лицам – в рамках проекта «Благотворительный сувенир».

Любые продажи в рамках программы «Помогать легко» организованы просто – в соответствии с правилами торговли. Поэтому механизм оплаты сувениров у нас один – через кассу или расчетный счет. Другое дело – волонтерские акции «АдВиты», где пожертвования собираются в опечатанные ящики, а сувенир предлагается жертвователям в подарок. Но деньги с акций или мероприятий всегда, минуя ООО, поступают напрямую в фонд «АдВита», который и является организатором благотворительных мероприятий.

Первыми покупателями в сувенирном магазине стали наши волонтеры, родственники пациентов и посетители наших мероприятий, ярмарок, мастер-классов, кинопоказов. Покупателю всегда приятно купить услугу или товар с социальным бонусом. Сообщение о нашей миссии – помощь и сбор пожертвований для пациентов онкологических клиник Санкт-Петербурга – обязательное приложение к покупке. В магазинах-партнерах установлены наши информационные стойки, на каждом сувенире или упаковке к нему есть надпись «Благотворительный сувенир фонда “АдВита”. В помощь онкологическим больным». Приятно наблюдать, как случайно зашедший покупатель или посетитель одного из наших мероприятий становится постоянным клиентом магазина, жертвователем. При этом нам как продавцам сувениров абсолютно не важно, с какой – благотворительной или иной – целью люди покупают наши товары. С самого начала было определено, что мы создаем не только сувенир, но и пропагандируем идею легкой благотворительности. Эту нашу миссию полностью разделяют и наши коммерческие партнеры, участвующие в программах с благотворительными сувенирами.

При создании сувенирного производства и магазина у нас была команда дизайнеров-волонтеров, которые сразу сделали вдохновляющие подарочные предметы. Эти сувениры тиражируются и по сей день, по несколько раз в год, не устаревая. С этого и начинали — предложили бизнес-сообществу самый качественный товар, какой только смогли изготовить, плюс свою концепцию легкой благотворительности. Уникальность адвитовских сувениров заложена в самой идее — мы начинали и продолжаем делать свою канцелярию, футболки, кружки на основе рисунков наших подопечных. Такая косвенная благотворительность распространена за рубежом, нам же в первые годы создания ООО пришлось пройти путь новаторов, разъясняя и убеждая.

Мы предложили абсолютно оригинальный на то время товар и были уверены в его востребованности среди той части населения, которая поддерживает благие начинания на пользу общества. Стали искать социально ориентированные компании, делая рассылки, отправляя письма, создавая свои площадки в соцсетях. Иногда сами компании находили нас. Предлагали свою помощь в распространении информации волонтеры и родственники наших подопечных. Не секрет, что писем и звонков были тысячи, а откликов на них — до десяти в месяц, а иногда и меньше. Но разве отказ — причина остановиться, если веришь в то, что делаешь?

Для привлечения населения и пропаганды легкой благотворительности вместе с магазином создано креативное пространство «Легко-Легко» (ул. Б. Пушкарская, д. 10). Каждый, кто приходит в пространство «Легко-Легко» на мастер-класс, ярмарку или кинопросмотр или покупает сувенир, помогает собрать средства для лечения больных раком. Мероприятия анонсируем в наших социальных сетях.



*Креативное пространство «Легко-легко»*

## **ЭКОНОМИКА**

В период стартапа (оплата ремонта помещения и затраты на производство сувениров) было вложено около миллиона рублей. Не все удалось просчитать на начальном этапе, и чтобы выйти из трудных ситуаций, ООО было вынуждено брать займы у физических лиц, что позволило закрыть дыры в бюджете, но увеличило финансовую нагрузку на предприятие. Привлекать жертвования для финансирования торговли и производства сувениров мы не можем и не могли – хотя бы в силу юридических барьеров.

Нужно сразу заметить, что производство сувенирной продукции является бизнесом с относительно низкими капиталовложениями. Однако он требует приложения к начальным деньгам или недюжинных творческих способностей и креативной идеи либо инновационной технологии.

За первый год оборот предприятия составил 157 250 рублей, прибыль после налогообложения – 52 480 рублей. За три года были найдены новые партнеры и торговые площадки, что позволило увеличить товарооборот в несколько раз и к началу 2013 года выйти на полную самоокупаемость.

К сожалению, в период стартапа мы не фиксировали данные управленческой статистики. На сегодняшний день количество единиц купленного то-



вара исчисляется сотнями тысяч, ассортимент товаров включает сотни наименований. Только открыток куплено около 350 000. По нашим оценкам, в благотворительный магазин «Легко-Легко» ежемесячно приходят от 100 до 700 человек. Начиная с 2010 года ООО «Помогать легко» поставляет свою продукцию в 40 магазинов-партнеров (Дом книги, сеть «Буквоед», «Порядок слов», «Спасибо» и т.д.). Партнерская сеть постоянно расширяется. С 2014 года сувенирная линейка «Помогать легко» представлена и на московских заправках «Лукойл» в рамках программы фонда «Наше будущее» – «Больше, чем покупка!».

в ноябре 2013 года состоялось открытие нашего благотворительного интернет-магазина [www.legko-legko.ru](http://www.legko-legko.ru), где можно приобрести любой сувенир из нашего ассортимента. Статистика совершивших покупки на сайте и объем продаж за первые три месяца обнадеживает. С 2014 года мы запустили на этой интернет-площадке еще один проект – «Благотворительный аукцион», соединив креативную составляющую благотворительного мероприятия и современные бизнес-технологии.

Рабочая группа стартапа – несколько десятков человек. Волонтеры, работающие на акциях «Благотворительная открытка», – около двухсот человек. Постоянная команда проекта – 5 человек. Штамп «работали с полной самоотдачей» подходит для описания трудозатрат при запуске проекта. К сожалению, эта характеристика отражает всю нашу ситуацию в целом и сегодня.

Часть средств, полученных от продажи сувениров, реинвестируется в производство сувенирной продукции «Помогать легко», прибыль переводится в «АдВиту» на покупку лекарств, на целевую группу – пациентам с онкологическими диагнозами. Кроме прибыли от продажи сувениров, ООО «Помогать легко» совместно с фондом начинает, разрабатывает и проводит благотворительные мероприятия, оплачивая существенную часть расходов на их организацию (организационные расходы, предоставление помещения, сувенирная продукция, полиграфия, рекламные материалы). Пожертвования с акций и мероприятий направляются в благотворительный фонд (около 6,5 млн рублей в год).

В 2013 году на счет «АдВиты» было перечислено 189 700 рублей, передано сувенирной продукции для акций на сумму 1 572 470 рублей (после акций фонд получает пожертвований от частных лиц более 6,5 млн в год), на мероприятиях в пользу «АдВиты» в пространстве «Легко-Легко» собрано пожертвований в размере 822 751,52 рубля и передано на нужды подопечных.

За эти три года точное количество получивших помощь подсчитать трудно, так как средства переводились на счет фонда «АдВита» и расходовались в рабочем порядке. Речь идет о нескольких десятках человек. БФ «АдВита» собирает около 300 млн рублей в год и оказывает помощь около 800 людям.

На сегодня несколько благотворительных структур с переменным успехом производят свою сувенирную продукцию. Наши сотрудники часто консультируют сотрудников этих организаций. Но в основе нашей бизнес-идеи (а значит — и плана) — рисунки наших подопечных. Их творчество создает связь между больными детьми и жертвователями, дает дополнительный эмоциональный толчок к выздоровлению наших подопечных. Мало того, программа «Помогать легко» не только продает сувениры, но и создает особое направление волонтерского движения, когда художники, актеры, музыканты приходят в больницы, проводят мастер-классы, спектакли, концерты; журналисты делятся впечатлением от увиденного в Интернете и СМИ, и уже на другом уровне привлекают внимание и к легкой благотворительности, и к проблемам онкологических больных в России. Это все важные составляющие бизнес-идеи «Помогать легко». Простое копирование нашего сувенирного производства обречено, с нашей точки зрения, на провал.

## **ОФОРМЛЕНИЕ**

Для производства сувенирной продукции создано ООО «Помогать легко», прибыль от деятельности которого переводится в «АдВиту» в качестве пожертвования. Трудностей не было, как, собственно, нет и каких-то льгот для благотворительной деятельности любых коммерческих предприятий. Все в рамках законодательства РФ.

## **РИСКИ**

Производство сувенирной продукции является бизнесом с относительно небольшими капиталовложениями, но требующим отличного знания рынка и достаточно высоких творческих способностей от дизайнеров, которые сделают эту продукцию конкурентоспособной. Значительная часть нашего ассортимента разработана собственной командой арт-терапевтов и дизайнеров или с привлечением высококлассных художников-дизайнеров из партнерских проектов «Медиамама» и мультстудия «Да». Поступление новинок происходит ежемесячно.

Мода на сувениры меняется стремительно, а друзья-китайцы выдают сувенирные линейки миллионными тиражами. В такой среде выиграет тот, кто найдет новую нишу, создаст действительно оригинальный продукт, востребованный у покупателя, а не скопирует у соседа. С нашей точки зрения, искать решение должны, как минимум, двое: менеджер проекта и дизайнер. Вот и первый риск: нет дизайнера — нет сувенира.

Вторая группа рисков всегда относится к материальным ресурсам. Денег всегда не хватает. Не хватает для производства универсальных массовых изделий тиражами по нормальным ценам. Не хватает квалифицированных специалистов. Не хватает средств на создание товарных запасов. Для тех, кто попал в такой замкнутый круг (как правило, недостаток финансирования является следствием низкой квалификации менеджеров и наоборот), выход один: просчитывать экономическую эффективность по каждому продукту или проекту.

Сувениры — сезонный товар, а значит, нужно предусмотреть и план движения денежных средств, и круглогодичную занятость для наемных сотрудников. Другие расходы тоже очевидны — аренда, зарплата, реклама, административные расходы. Здесь будни предпринимателя, решающего социальные проблемы, и бизнесмена, работающего на себя, удивительно похожи. Поэтому начинать нужно с изучения успешного опыта и планирования до мелочей самого бизнеса, ничего нового.

## СОВЕТЫ

Предпринимательская деятельность в рамках НКО (или, если быть точными, в нашем случае без этих рамок) всегда должна соответствовать своему благотворительному, социальному предназначению и в то же время основываться на современных бизнес-технологиях. Социальный предприниматель должен не просить, а зарабатывать. И зарабатывать хорошо. Если нет прибыли — ничего не перечислишь на благотворительные цели, таким образом, обманешь покупателя, а значит — потеряешь лицо. Поэтому мы не можем себе позволить не зарабатывать.

В социальном предпринимательстве и теоретически (в соответствии с законодательством РФ), и практически нельзя делать ставку на волонтеров и коллегиальное принятие решений: для организации бизнеса в рамках социального предпринимательства такой подход чреват провалами на самых

ключевых участках работы – разработка конкурентоспособной продукции, качество выпускаемых предприятием сувениров, организация торговой площадки, постановка учета, бизнес-планирование. Иногда нужны годы, чтобы понять, как много пользы могут принести при организации нового дела опытные высококвалифицированные сотрудники.

Другое дело – организация благотворительных мероприятий силами волонтеров. Без событийного маркетинга в нашем деле не обойтись. По статистике, лишь 2% жителей нашей страны участвуют в легкой благотворительности. И мы рады, что наши цифры много выше среднестатистических. Адвитовские концерты, ярмарки, лектории, детские мастерские и дизайн-маркеты привлекают много людей, воодушевленных нашей идеей.

**МЫ ОЦЕНИВАЕМ ДАННЫЙ ОПЫТ КАК УДАЧНЫЙ:** проекту «Помогать легко» удалось объединить подопечных и жертвователей через детский рисунок, создать позитивный эмоциональный фон для сбора средств, привлечь к процессу жертвования большое количество людей, готовых дать небольшие суммы, и сделать сам процесс пожертвования приятным.

На уже ставших традиционными акциях «Благотворительная открытка» частные жертвователи передают фонду в среднем около 6,5 млн рублей в год, получая в благодарность магнитик, значок или открытку. Сувенирную продукцию для акций разрабатывает и производит ООО «Помогать легко».

«АдВита» первой стала выпускать открытки по рисункам подопечных, связав больных детей через творчество с жертвователями. Для российских благотворителей часто важен адресный характер милосердия, и открытка или магнитик воспринимается как подарок того, кому помогаешь. Простая и понятная идея и для того, кто рисует, и для тех, кто эту помощь оказывает. Все наши проекты основаны на идее легкой благотворительности, когда сумма пожертвования необременительна для жертвователя, а само желание помочь тяжелобольным людям рождается не в результате шока от увиденного или прочитанного, а из потребности поддерживать благие дела на пользу обществу. Мы уверены, что, помогая, можно испытывать радость. Отсюда и название: помогать – легко!

Особенное внимание предлагаем уделить экономической эффективности и ее подсчету. Это очень поможет коллегам, а, может быть, и вас подтолкнет к более глубокому анализу того, что вы уже делаете.

### Комментарий юриста

Авторы кейса упоминают использование в своей деятельности договора пожертвования, при этом следует помнить, что пожертвования бывают в денежной, вещевой форме (сувениры, одежда, игрушки и т.д.), а также в виде работ/услуг, аренды и не только. Труд добровольцев является разновидностью пожертвования и может использоваться НКО, в данном случае фондом «АдВита».

Отметим, что при продаже сувенирной продукции «вырученные» средства включаются в налогооблагаемую базу, вне зависимости от того, кто ее продает коммерческая или некоммерческая организация.

В кейсе говорится о созданном для производства и реализации сувенирной продукции ООО. При использовании модели «ООО – НКО» важно понимать, что ООО самостоятельно принимает решение, куда направлять прибыль (распределить среди учредителей или на благотворительные цели); если ООО создано самой НКО, то прибыль идет либо в НКО (на её уставную деятельность), либо на развитие ООО.

Авторы описывают модели с использованием результатов интеллектуальной деятельности (рисунки, мульт-персонажи): в данных моделях важно соблюдать авторские права.

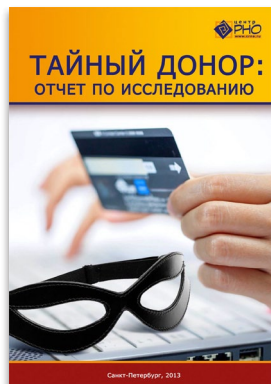
## ПУБЛИКАЦИИ ЦЕНТРА РНО ПО ФАНДРАЙЗИНГУ

*Уважаемые коллеги, приглашаем вас ознакомиться с другими публикациями Центра РНО по фандрайзингу и смежным темам:*

### **Тайный донор: Отчет по исследованию**

*ЦРНО, 2013*

Исследование позволяет взглянуть на привлечение частных пожертвований глазами донора. Тайные доноры совершили пожертвования в 50 НКО из разных регионов России и подробно описали свои впечатления. Брошюра содержит рекомендации для НКО по выстраиванию системы коммуникаций с частными донорами.



### **Сборник кейсов «Практики фандрайзинга в регионах России»**

*ЦРНО и Гарант, 2013*

Сборник включает в себя семь кейсов – описаний технологий привлечения средств на социальные цели некоммерческими организациями в различных регионах России.

Каждый кейс сопровождается полным пакетом юридических документов, необходимых для оформления описанной акции по привлечению средств, а также комментарием юриста и аудитора.

Сборник адресован руководителям, фандрайзерам, бухгалтерам и другим специалистам некоммерческих организаций, которые заинтересованы в привлечении средств на социальные проекты и хотят повысить свой профессионализм в сфере фандрайзинга.



## ПУБЛИКАЦИИ ЦЕНТРА РНО ПО ФАНДРАЙЗИНГУ

### Пособие «Привлечение частных пожертвований в НКО»

*ЦРНО, 2012*

Пособие предназначено для российских некоммерческих организаций, которые имеют различный опыт работы с частными пожертвованиями: от нулевого до продвинутого.

Книга будет интересна фандрайзерам, директорам организаций, руководителям некоммерческих проектов и программ. Она также может оказаться полезной для преподавателей и студентов вузов по специальности «Социальный менеджмент», «Менеджмент НКО», «Социальная работа» и т.д., а также для всех инициаторов и координаторов благотворительных проектов, сборов, событий.

Над пособием работала команда фандрайзеров, управленцев, юристов и бухгалтеров НКО.



### Сборник кейсов «Фандрайзинг: истории из российской практики»

*ЦРНО, 2012*

В издании представлена подборка успешных отечественных практик (кейсов) привлечения средств на социальные и благотворительные проекты. Сборник рассчитан как на специалистов в области фандрайзинга, так и на тех, кто только начинает свою деятельность в данной сфере.

В описании каждого кейса читатель найдет не только рассказ о том, как именно готовилась та или иная фандрайзинговая акция, но и точные цифры, отражающие ее эффективность. Кроме того, каждый кейс снабжен детальным анализом от практикующего фандрайзера, а также комментариями смежных специалистов (юристов, бухгалтеров, PR-



специалистов). Экспертный анализ кейса нацелен на выявление в описываемых практиках важных особенностей, необходимых для успешного тиражирования представленного опыта.

## Путеводитель «Финансовая грамотность для НКО»

*ЦРНО, 2012*

Брошюра содержит обучающие материалы по основам финансового менеджмента в некоммерческих организациях и ориентирована на круг лиц, принимающих решения по финансовым вопросам (кроме бухгалтера), в первую очередь на руководителей некоммерческих организаций.

Публикуемые материалы призваны помочь преодолеть психологические и информационные барьеры на пути освоения основных инструментов финансового управления, а также способствовать росту финансовой грамотности как руководителя, так и организации в целом. Наряду со стратегическими вопросами рассматриваются конкретные аспекты работы с ресурсами. Теоретические положения проиллюстрированы примерами успешных практик некоммерческих организаций, победителей всероссийского конкурса «Финансовый менеджмент: лучшие решения российских НКО» (2012 год).





## САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ЦЕНТР РАЗВИТИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ (ЦЕНТР РНО)

Санкт-Петербургский Центр развития некоммерческих организаций (Центр РНО) – некоммерческая негосударственная организация. Более 15 лет Центр РНО поддерживает российские гражданские инициативы и некоммерческий сектор в целом, содействует развитию частной и корпоративной благотворительности, корпоративной социальной ответственности.

Три основных направления деятельности Центра РНО:

### **I. РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР ДЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Центр РНО – один из первых ресурсных центров для НКО в России. Главные задачи, которые он решает – совершенствование условий для деятельности третьего сектора, развитие партнерских отношений внутри и вне сектора некоммерческих организаций, повышение самоорганизации НКО.

С этой целью центр выполняет следующую информационно-аналитическую работу: сбор и публикация аналитической информации о состоянии третьего сектора в регионе, определение индекса устойчивости НКО Петербурга (с 2005 года), проведение конкурса годовых отчетов НКО «Точка опоры», создание и поддержание баз данных, электронных рассылок (таких как «Фандрайзинг-рассылка», «НКО-инфо» и т. д).

Также ресурсный центр реализует партнерские проекты и мероприятия, направленные на укрепление горизонтальных связей и обмен опытом между организациями третьего сектора, совершенствование взаимодействия НКО с партнерами из органов власти, коммерческих компаний, с гражданами. Одним из традиционных мероприятий Центра в этом направлении является Форум некоммерческих организаций «Социальный Петербург: новые решения» ([www.soc-spb.ru](http://www.soc-spb.ru)).

### **II. ПРОСВЕТИТЕЛЬСКИ-КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ ЦЕНТР**

Просветительски-консультационный центр помогает как начинающим, так и опытным НКО стать устойчивее и эффективнее за счет повышения своего профессионализма.

Для решения этой задачи центр проводит информационные семинары и мастер-классы, а также консультационно-обучающие события (конференции, консультации, стажировки, семинары и тренинги, вебинары и дистанционные курсы) по основным вопросам деятельности некоммерческих организаций (бухгалтерские и юридические вопросы, управление НКО, фандрайзинг, PR и работа со СМИ и др.). Публикуются пособия и методические материалы, кейсы и сборники, рассказывающие о лучшем опыте НКО.

Большое внимание центр уделяет обобщению и передаче лучшего опыта российских некоммерческих организаций.

Одной из визитных карточек учебного центра является ежегодная конференция «Белые ночи фандрайзинга» ([www.fr.crno.ru](http://www.fr.crno.ru)).

### **III. РАЗВИТИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ И КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (КСО)**

Специалисты Центра РНО помогают частным и корпоративным благотворителям, предоставляя возможность удобно и эффективно реализовать социальные программы и акции, сделать свой волонтерский или благотворительный вклад в развитие общества. Это включает в себя консультации для частных жертвователей и компаний, развитие каналов благотворительности, разработку, реализацию и оценку частных и корпоративных социальных программ.

Центр РНО стоял у истоков создания сообщества исследователей благотворительности в России, провел ряд конференций, исследований и других специальных мероприятий по этой тематике.

С 2006 года Центр проводит городской благотворительный фестиваль «Добрый Питер» ([www.dobrupiter.ru](http://www.dobrupiter.ru)), направленный на продвижение идей частной благотворительности среди петербуржцев.

С 2010 года работает городской благотворительный фонд «Добрый город Петербург».



## ФАНДАЙЗИНГ-РАССЫЛКА ЦРНО

Уважаемые коллеги, если вы хотите:

- общаться с фандрайзерами из разных регионов России,
- получать информацию о новых грантовых конкурсах,
- первыми узнавать о стипендиях, соревнованиях, обучении, книгах для фандрайзеров,
- бесплатно скачивать полезные материалы, знакомиться с фандрайзинг-сервисами,

**ПОДПИШИТЕСЬ  
НА ФАНДАЙЗИНГ-РАССЫЛКУ ЦРНО  
НА САЙТЕ [FR.CRNO.RU](http://FR.CRNO.RU)**

Рассылка выпускается ООО «Центр РНО» с 2010 года.

Число подписчиков - более 5 000 чел. на январь 2014 года.

Периодичность: минимум 1 раз в месяц, максимум – 2 раза в неделю.



## МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «БЕЛЫЕ НОЧИ ФАНДРАЙЗИНГА»

КАЗАНЬ, 12-15 июня 2014 г.

«Белые ночи...» – это уникальное событие, единственная ежегодная российская конференция по фандрайзингу (поиску средств на некоммерческие и благотворительные проекты).

*«Живо, динамично, ярко, насыщенно»* – так характеризуют участники стиль конференции.

Также конференция славится параллельными событиями и насыщенной культурной программой.

За время проведения конференции «Белые ночи фандрайзинга» в ней приняли участие более 900 человек из 18 стран и более чем 150 городов. Сотни руководителей и фандрайзеров вышли на совершенно новый уровень привлечения ресурсов для обеспечения деятельности своих организаций.

Хотите почувствовать поддержку мощного профессионального сообщества? Получить свежие идеи, импульс и силы для дальнейшей работы? Обменяться живым опытом, работающими рецептами привлечения средств? Услышать конкретные рекомендации от коллег и экспертов?

**Планируйте участие в «Белых Ночах-2014»!**

**ИНФОРМАЦИЯ И РЕГИСТРАЦИЯ –  
НА САЙТЕ [FR.CRNO.RU](http://FR.CRNO.RU)**



Брошюра «Предпринимательская деятельность НКО» разработана Центром развития некоммерческих организаций – одной из ведущих инфраструктурных организаций в России, которая поддерживает НКО и гражданские инициативы, а также развивает благотворительность и корпоративную социальную ответственность.

**[www.crno.ru](http://www.crno.ru)**



Книга издана в рамках проекта «Экономическое развитие НКО: предпринимательство и работа с частными донорами» при поддержке Американско-Российского Фонда по экономическому и правовому развитию (USRF).