

И.И. СОЛОДОВА

FRUMKIN P. STRATEGIC GIVING: THE ART AND SCIENCE OF PHILANTHROPY. UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS, 2008. — 471 p.

(Фрумкин П. Стратегическая благотворительность: искусство и наука благотворительности)

В поле благотворительности действует большое количество разнообразных и разнородных акторов — частные и коммерческие доноры, некоммерческие организации и фонды и т. д. Благотворительная деятельность каждого основана на представлениях, каким образом должно быть устроено идеальное общество, какие социальные потребности и проблемы наиболее актуальны, какой способ эффективнее для достижения результата. Питер Фрумкин — широко известный американский исследователь и теоретик в области филантропии, некоммерческого менеджмента и менеджмента корпоративной благотворительности. Его книга главным образом основывается на результатах трехгодичного проекта по изучению американской корпоративной благотворительности в Центре некоммерческих организаций Гарвардского университета с 2000 по 2003 гг.

Книга состоит из десяти глав, в которых проведен комплексный анализ благотворительной деятельности коммерческих доноров, включающий: ряд соображений относительно места благотворительности в современном демократическом обществе, аргументированное объяснение ее стратегической природы, интерпретацию ключевых барьеров в поле корпоративной филантропии, а также практические советы донорам для формирования стратегии благотворительной деятельности. Вместе с тем книга совсем не похожа на хендбуки и практические руководства, сборники «лучших практик» по реализации корпоративных благотворительных программ. Напротив, целью Фрумкина было доказательство теоретической и практической необходимости стратегического подхода к благотворительной деятельности как инструмента повышения ее социальной эффективности и вклада в решение проблем общества.

Солодова Ирина Игоревна — младший научный сотрудник Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ «Высшая школа экономики». **Адрес:** 101978, Москва, Славянская площадь, д. 4, стр. 2, комн. 515. **Телефон:** +7 (909) 919–44–77.
Электронная почта: isolodova@gmail.com

В отечественном исследовательском поле книга Фрумкина особенно актуальна в силу того, что на теоретическом уровне отсутствует серьезное обсуждение базовых понятий корпоративной благотворительности, ее отличий от милостыни, ее стратегий и логики реализации [13, 4]. Также очевидна нехватка научных аналитических работ на русском языке, где авторы не ограничивались бы практическими примерами из области корпоративной благотворительности. Книга актуальна для российской сферы благотворительности, поскольку в нашей стране заметно растет вклад благотворительных ресурсов в удовлетворение потребностей общества и становится важным вопросом об эффективности их использования [14, 1, 6]. Постепенно корпоративные доноры осознают ограниченность традиционных форм пожертвований и стараются ориентироваться на логику стратегического подхода [4, 16, 12].

Питер Фрумкин начинает свою книгу с объяснения ее названия и показывает, почему к благотворительности применимы концепты эффективности и стратегического планирования. Разводит понятия милостыни и благотворительности, говоря о первом как об устаревшем и ограниченном: «Милостыня реализуется не систематически и не требует многого в ответ. Поэтому ее можно рассматривать скорее как индикатор потребности донора выразить заботу и сострадание, чем действенный мощный инструмент социальных изменений» (р. 6). В американском обществе, говорит Фрумкин, распространение стратегической благотворительности начиналось в связи с деятельностью А. Карнеги, Дж. Рокфеллера, Г. Форда. Логика «научной (стратегической) филантропии» была построена на принципе, сформулированном еще в древнем Китае: «...если ты дал человеку рыбу, ты его накормишь на день, но если ты научишь человека рыбачить, он будет себя кормить всю оставшуюся жизнь» (р. 6). Традиционная милостыня — единовременное пожертвование — способна снизить остроту текущих социальных проблем, но ее потенциала недостаточно для полного решения конкретной социальной проблемы. Логика стратегической благотворительности подразумевает комплексную работу с социальной проблемой и не ограничена борьбой с ее симптомами. Подобные рассуждения о стратегической благотворительности и ее социальной эффективности широко распространены в зарубежном, а в последнее время и в отечественном сообществе исследователей и практикующих доноров [2, 7, 9].

Первую главу автор посвящает взаимосвязи социальной политики и корпоративной благотворительности, описывает ее возможные роли в этом взаимодействии и в решении социальных проблем общества. Она может быть дополнением социальной политики, может

быть партнером в решении социальных задач в межсекторном партнерстве. Слабость этих ролей в том, что доноры следуют определенным государственным курсом и сами ограничены в выборе объектов и областей помощи. Следовательно, часть проблем, которые государство просто не может видеть, остаются нерешенными. Сегодня, пишет Фрумкин, корпоративная благотворительность действует наряду с социальной политикой, пересекается с государственными программами и перекрывает их. Это утверждение автора в значительной мере применимо к отечественной практике корпоративной благотворительности, когда российские коммерческие компании в большей или меньшей степени добровольно решают задачи, поставленные перед социальной политикой в регионе, и проводят соответствующие мероприятия [15, 3, 8].

В своей книге Фрумкин ставит под сомнение распространенную гипотезу о том, что государство играет приоритетную роль в определении направлений корпоративной благотворительности в силу его лучшей осведомленности о нуждах общества в социальных сферах: «Филантропия должна обдумывать, планировать и поддерживать те направления и программы, которые государство даже и не думало поддерживать» (р. 51). Автор опровергает эту гипотезу, в частности, на основании того, что государственные механизмы идентификации направлений помощи несовершенны и ведут как к неверному определению целей и средств их достижения, так и к организационным просчетам и махинациям. Особенно это актуально для стран с действующей системой налоговых послаблений для благотворителей. Свидетельства в пользу рыхлости концептуальной рамки государственной социальной политики позволяют Фрумкину сделать вывод, что «значительная часть ответственности за то, чтобы благотворительность действительно и легитимно производила социальные блага, ложится на плечи отдельных доноров» (р. 37). По сравнению с государственными структурами, их действия более оперативны и могут идти на большие риски. Иными словами, меры социальной политики уступают деятельности частных филантропов в эффективности.

Обосновывая социальную эффективность стратегической корпоративной благотворительности, Фрумкин следует логике саморегулирующейся рыночной системы, где максимальная эффективность достигается при отсутствии внешнего регулирующего актора. Он опирается на идеи Адама Смита и Милтона Фридмана, говоря, что только индивидуальные субъекты — доноры, действующие в собственных интересах, — будут приведены невидимой рукой (но уже не рыночной, а социальной) к наиболее полезным общественным результатам. Без давления со стороны государства индивидуальная заинтересованность в

благотворительности является лучшим механизмом, с помощью которого донор получает максимальное удовлетворение, при этом его действия будут иметь оптимальные социальные результаты. Фрумкин, однако, не приводит весомых аргументов в поддержку этого тезиса, утверждая, что сегодня благотворителям не хватает конкуренции, чтобы этот принцип полностью работал, а аргументы в защиту государственного регулирования сферы благотворительности еще менее состоятельны.

Вместе с тем утверждение о возможности самонастройки системы благотворительности для российской действительности представляется проблематичным и преждевременным. Одним из необходимых условий социальной эффективности индивидуальных выборов отдельных доноров является полнота или, по крайней мере, значительный объем информации. Это прямая аналогия экономической теории о саморегуляции рынка. И хотя Фрумкин не пишет об этом прямо, предположение о полноте и доступности информации имплицитно присутствует в других параграфах и главах книги. Доноры получают информацию о состоянии социальной сферы, о потребностях сообщества и возможных путях помощи от институциональных партнеров — некоммерческих организаций, фондов местных сообществ, самих жителей. Российские доноры находятся в сравнительно более невыгодной позиции — некоммерческие организации как информационный канал эту функцию выполняют не в полной мере [10, 13, 11, 5].

Во второй главе Фрумкин выводит частную и в особенности институциональную, или корпоративную, благотворительность в публичное пространство. Это уже не индивидуальные, но публичные действия, оказывающие более или менее значимое влияние на общество. Доноры фактически обладают властью распоряжаться потоками благотворительных средств, их деятельность имеет социальные эффекты, следовательно, к благотворительности применимы понятия эффективности, подотчетности и легитимности. Их Фрумкин называет основными проблемами, комплексными и запутанными вопросами, применимыми к любому типу благотворительности.

В данной главе Фрумкин анализирует понятие «эффективность» применительно к филантропии, доказывая, что речь идет не столько об организационной эффективности и качестве управления, сколько о достигаемом социальном результате, его устойчивости и масштабе, о возможностях использовать полученный опыт при дальнейшем осуществлении благотворительности. Реализация этого логичного и простого, на первый взгляд, утверждения на практике сталкивается с рядом проблем: отсутствием договоренности доноров относительно целей благотворительности; отсутствием системы показателей и критериев

реализации поставленных целей, системы индикаторов, позволяющих оценить результаты проектов в обществе, и единого мнения о том, как полученные опыт и знания могут быть использованы в дальнейшем. В итоге доноры «идут по простому пути» — измеряют качество фандрайзинга и грантовых работ некоммерческих организаций, открытость своей организации, ясность поставленных целей и т. д. В подобной внутренней подотчетности Фрумкин видит опасность монолога, не предусматривающего коммуникативной связи доноров с внешними заинтересованными сторонами, жителями сообщества и социальными группами (р. 79). Открывая и публикуя информацию о благотворительных программах, доноры в действительности делают недостаточно для того, чтобы слушать запросы сообществ, в которых они работают, и отвечать на их потребности.

Проблему подотчетности Фрумкин называет второй основной проблемой благотворительной деятельности. В значительной степени она актуальна для крупных доноров, которые пользуются налоговыми льготами и чья деятельность находится под наблюдением контрольных групп (watchdogs). В нашей стране внешний контроль благотворительности еще не приобрел широкого распространения. Вместе с тем на законодательном уровне и в экспертном сообществе сегодня хорошо заметны желание и усилия, предпринимаемые для повышения эффективности благотворительности в данном ключе. Принципиальная необходимость подотчетности обусловлена, во-первых, получением налоговых льгот, во-вторых, тем фактом, что благотворительность достигает более или менее значимых эффектов в социальной сфере, наряду с социальной политикой. Наконец, благотворительность контролирует и направляет значительные потоки средств в третий сектор, оказывает влияние на институты гражданского общества в ситуации отсутствия социального контроля. Сегодня доноры чаще всего уходят от оценивания социальных результатов деятельности, сосредотачиваются на том, что гораздо легче поддается наблюдению и фиксированию, а именно — на процессе оказания благотворительной помощи. Несмотря на его сравнительную простоту, на практике доноры принимают решения не на основе анализа отчетности и оценки прошлых программ, не на основе взаимной отчетности в малых группах доноров, но скорее на интуитивных суждениях о качестве, способностях и компетенции руководителей НКО (р. 80). Фрумкин утверждает, что наличие более совершенных форм подотчетности доноров перед обществом способствует более эффективной работе системы благотворительности в целом.

Проблему легитимности Фрумкин называет центральной проблемой благотворительной деятельности. В самом деле, благотворительность

позволяет отдельным индивидам, группам действовать от имени общества, представлять интересы социальных групп, распределяя благотворительные средства. Логичен вопрос, почему и как филантропия является легитимной, а именно — воспринимается стейкхолдерами как легитимная и соответствующая формальным, нормативным обязательствам донора при реализации благотворительных программ. Фрумкин выделяет несколько ключевых агентов, посредством которых доноры могут получить легитимность среди более широкого круга заинтересованных лиц. Прежде всего, это государство, обладающее достаточными ресурсами для обеспечения легитимности доноров. Далее, это некоммерческие организации и их социальный капитал в сфере гражданского общества, а также это лидеры мнений, эксперты. Наконец, доноры самостоятельно могут выстраивать собственную легитимность посредством выдачи грантов организациям для построения информационных кампаний и других публичных действий.

Четвертая глава является основной в развитии концепта стратегической филантропии. Фрумкин уверен, что, несмотря на растущие объемы вкладываемых средств и количество отдельных историй успеха, высоко оценивать вклад благотворительности в решение значимых социальных проблем все еще преждевременно. Внедрение стратегической логики, полагает Фрумкин, позволит усилить и повысить социальную эффективность благотворительности, а также создать для доноров эффект морального удовлетворения от совершения доброго дела.

В основу идеи стратегической филантропии Фрумкин кладет пять элементов — вопросов, на которые должен ответить донор, чтобы сформировать стратегию. Во-первых, необходимо определиться с ценностями — что является ценным для донора и для сообщества, куда он планирует направлять благотворительные средства. Во-вторых, определение типа и масштабов программы деятельности — какие типы благотворительности дадут наилучший результат.

В-третьих, выбор посредников и организаций, с помощью которых будет реализовываться благотворительная деятельность. В-четвертых, выбор стиля благотворительности и уровня непосредственного вовлечения самого донора в процесс. Наконец, в-пятых, определение временных границ благотворительности — когда необходимо начинать программу. На основании пяти элементов Фрумкин построил призму филантропии, обозначив взаимовлияние и взаимосвязанность каждого из них (р. 139). В идеальной ситуации деятельность будет максимизировать не только общественную пользу, решать социальные проблемы территории, но и полностью соответствовать моральным потребностям донора.

Стоит отметить, что, несмотря на воодушевленность идеей стратегической филантропии, Фрумкин достаточно трезво подходит к перспективам и масштабу ее внедрения в повседневную практику доноров. Он признает, что для небольших индивидуальных и корпоративных благотворителей наличие стратегии вовсе не обязательно и не столь значимо для процесса. Дело в том, что у некрупных доноров объем средств невелик, благотворительность реализуется эпизодически, чаще всего в традиционных формах пожертвований, прямого перевода средств благополучателю — масштаб и характер деятельности не требует стратегического планирования столь тщательного, как в случае крупных филантропов. Этот вывод автора близок и понятен российским исследователям благотворительности. В нем отсутствует пафос многих американских исследователей, и становится очевидным, что российские и западные корпоративные доноры сталкиваются с одинаковыми проблемами, что в управлении корпоративной благотворительностью присутствуют общие характеристики [13].

В последующих пяти главах Фрумкин разбирает каждый из обозначенных элементов, описывает широкий ряд возможных сценариев и выборов при планировании благотворительной деятельности. Главы носят инструментальный характер и полезны для составления картины разнообразия благотворительных практик. Например, в пятой главе подробно описываются конкретные шаги, которые необходимо предпринять донору при определении ценностей и цели благотворительной деятельности — выявить частные и общественные интересы и т. д. Автор приходит к выводу, что оптимальным является объединение собственных представлений донора о социальных проблемах, потребностях местного сообщества с информацией научных исследований о состоянии той или иной сферы общества (р. 152). В шестой главе Фрумкин затрагивает вопрос о теоретической логике благотворительного процесса при формировании стратегии. Всю деятельность автор распределяет между теорией усилий, теорией изменений и теорией масштаба, где каждая соответствует планированию, реализации и оценке филантропии, а также возникновению масштабных социальных эффектов. В седьмой главе говорится о выборе посредников и партнеров благотворительной деятельности, НКО, фондов и других организаций. В восьмой — описываются различные стили реализации такой деятельности, а в девятой — рассматриваются ее возможные временные рамки, наличие оптимального социального контекста и сформированных потребностей общества. Наконец, проблеме измерения реализуемой благотворительности и последующих действий автор посвящает десятую главу книги.

Первое, о чем Фрумкин говорит в заключении к своей книге, — это то, что благотворительность до сих пор реализуется без единой доктрины или набора установленных и общепринятых практик. Субъекты филантропии крайне разнородны, каждый из них имеет свои приоритеты и интересы и, в отличие от коммерческого сектора, их деятельность не детерминирована понятиями прибыльности и эффективности перед акционерами. Поэтому доноры часто не принимают на себя обязательств стратегического видения филантропии. Однако подчинение благотворительности стратегической логике, по мнению автора, позволит достичь ценного компромисса между частными ценностями, целями доноров и потребностями сообщества. Фактически благотворительная деятельность является способом воплощения в жизнь частного видения должного устройства общества.

Возвращаясь к значимости стратегии, автор с сожалением признает, что большинство доноров начинают свою деятельность без соответствующей подготовки и анализа в надежде на то, что с течением времени и по мере накопления опыта они придут к пониманию стратегии своей деятельности. Доноры часто придерживаются стратегии «распыляйся и молись», распределяя «небольшие объемы средств по широкому кругу отдельных направлений, ожидая, что где-нибудь, когда-нибудь что-то произойдет в результате их пожертвований» (р. 371). Это — одна из основных ошибок доноров, и шансы на их значимый успех крайне малы. Фрумкин подчеркивает необходимость первичной концептуализации благотворительной стратегии. Только в этом случае возможно создание новых благ как для сообщества, так и для самих доноров. В противном случае благотворительность так и останется более или менее заметным дополнением к социальной деятельности государства, но не самостоятельно действующим механизмом повышения качества жизни в сообществе и производства новых социальных благ.

Наконец, автор обращает внимание на еще одну характеристику благотворительности как деятельности гражданского общества — она способствует формированию социального капитала и развитию демократии. Посредством филантропической деятельности происходит социальное вовлечение — индивиды входят в публичные сферы, получают новый опыт, преодолевая социальные границы и работая в новых, неизвестных для себя областях (р. 375). Фрумкин выражает надежду, что при стратегическом подходе к благотворительной деятельности само явление приобретет большую значимость и распространение в социальных сферах и в демократическом пространстве.

ЛИТЕРАТУРА

1. Актуальные вопросы развития корпоративной социальной ответственности. Позиция Комитета Ассоциации менеджеров по корпоративной ответственности в 2007 г. М.: Ассоциация менеджеров России, 2007.
2. *Алексеева О., Костин А.* «Филантрокапитализм»: суть дела // Деньги и благотворительность. 2007. № 3 (64).
3. Бизнес как субъект социальной политики: должник, благодетель, партнер? / А.Е. Чирикова, Н.Ю. Лапина, Л.С. Шилова, С.В. Шишкин. Независимый институт социальной политики. М.: ГУ–ВШЭ, 2005.
4. *Благов Ю.Е.* Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010.
5. *Бычков Д.Г., Александрова А.Л.* О некоторых проблемах участия российского бизнеса в развитии местных сообществ // Вопросы государственного и муниципального управления. 2007. № 2–3. С. 177–184.
6. *Горшков М.К., Лебедев А.Е.* Крупный российский бизнес: социальная роль и социальная ответственность (позиция населения и оценки экспертов). М.: Национальный инвестиционный совет; Институт комплексных социальных исследований, 2005.
7. Доклад о социальных инвестициях в России 2008: Интеграция КСО в корпоративную стратегию / Под общ. ред. Ю.Е. Благова, С.Е. Литовченко, Е.А. Ивановой. М.: Ассоциация менеджеров, 2008.
8. *Зубаревич Н.В.* Крупный бизнес в регионах России: территориальные стратегии развития и социальные интересы. М.: Независимый институт социальной политики, 2005.
9. *Коновалова Л.Н., Корсаков М.И., Якимец В.Н.* Управление социальными программами компании / Под ред. С.Е. Литовченко. М.: Ассоциация менеджеров России, 2003.
10. *Мерсиянова И.В., Солодова И.И.* Фонды местных сообществ в России. М.: Изд. дом ГУ–ВШЭ, 2009.
11. *Мерсиянова И.В., Якобсон Л.И.* Негосударственные некоммерческие организации: институциональная среда и эффективность деятельности. М.: Изд. дом ГУ–ВШЭ, 2007.
12. Оценка влияния программ корпоративной социальной ответственности на имидж компании / Под ред. С.Е. Литовченко. М.: Ассоциация менеджеров, 2006.
13. Потенциал и пути развития филантропии в России / Под ред. И.В. Мерсияновой и Л.И. Якобсона. М.: Изд. дом ГУ–ВШЭ, 2010.
14. Развитие социально ответственной практики: Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов, 2006–2007 годы выпуска / А. Аленичева, Е. Феоктистова, Ф. Прокопов, Т. Гринберг, О. Минькина. М.: РСПП, 2008.
15. *Якимец В.Н.* Межсекторное социальное партнерство (государство – бизнес – некоммерческие организации). М.: ГУУ, 2002.
16. *Яковлев А.А.* Агенты модернизации. М.: Изд. дом ГУ–ВШЭ, 2006.