



## **Благотворительным организациям предстоит осмыслить неудачный опыт слияний**

Сюзанна Сетелайн  
Нью Йорк

В 1998 году больница при Колледже Лонг-Айленд в Бруклине и авторитетная некоммерческая организация «Континуум Хелс Партнерс» (Continuum Health Partners) соединили свои судьбы. Безоблачным этот брак назвать было трудно: разлад закрался в отношения с самого начала и подтачивал союз несколько лет. Однако неизбежность развода стала очевидной лишь после публичного заявления сотрудников бруклинской больницы.

В 2008 году к толпе, собравшейся у входа в больницу Колледжа Лонг-Айленд, вышли несколько врачей и объявили, что «Континуум» приостановил финансирование больницы, тем самым сократив перечень медицинских услуг и поставив под угрозу будущее заслуженного медицинского учреждения с полуторавековой историей.

Пререкания продолжались еще три года. «Континуум» пригрозил объявить бруклинскую больницу банкротом. Сотрудники больницы подали жалобу в государственные органы, обвинив «Континуум» в нарушении законодательства в сфере здравоохранения. Однако организация отвергла все обвинения, и Министерство здравоохранения США также не обнаружило никаких доказательств нарушений.

Сторонам так и не удалось восстановить отношения, и весной 2011 года «Континуум» продал больницу Южному медицинскому центру при Университете штата Нью-Йорк (SUNY Downstate Medical Center) в Бруклине.

Глава «Континуума» Стенли Брезеноф считает, что расторгнутый брак «с самого начала не был хорошо продуман».

Провалившееся объединение бруклинской больницы и «Континуум Хелс Партнерс» — один из наиболее удручающих примеров неудачного слияния НКО. Но, к сожалению, этот пример не единственный. Среди самых запоминающихся случаев — размолвка между двумя благотворительными организациями, специализирующимися на пластической хирургии черепно-лицевых деформаций, — «Оперейшн Смайл» (Operation Smile) и ее конкурентом «Смайл Трэйн» (Smile Train), — которая произошла еще до оформления отношений. В марте они объявили, что больше не намерены объединяться, хотя после «помолвки» прошло всего несколько недель.



### **Благие намерения**

С тех пор, как для мировой экономики настали трудные времена, число партнерств, слияний и поглощений все возрастает. Некоторые организации кооперируются с НКО, работающими в той же сфере, стремясь сэкономить на административных расходах. Кто-то надеется сократить конкуренцию за ограниченные ресурсы. Иногда сами благотворители призывают НКО объединяться, чтобы не дублировать услуги и не удваивать затраты.

Но на одних намерениях отношений не построишь. Благотворительные организации, пережившие неудачные слияния, уже знают, что нужно заранее продумывать все тонкости брачного процесса — иначе развода не избежать.

Спустя много недель после распада союза врачи бруклинской больницы говорят о недалёковидности бывшего руководства: «Администрация должна была лучше заботиться об интересах больницы и своих собственных интересах», — считает гастроэнтеролог и бывший начмед больницы Томас Сорра.

Стэнли Брезеноф полагает, что союз с самого начала имел мало шансов на успех. По его словам, «бремя финансовых и административных проблем больницы было слишком тяжелым».

Господин Брезеноф обвиняет врачей бруклинской больницы в безынициативности: «Наши действия принимались в штыки, и сами сотрудники больницы не проявляли особого рвения. Думаю, именно это помешало успеху объединения».

### **Все ли продумано?**

Каждый союз с благотворительной организацией с самого начала несет в себе зерно разлада. Такого мнения придерживается целый ряд руководителей, многие из которых прошли через неудачный опыт слияний.

Даже при условии, что все продумано до мелочей и руководство обеих организаций настроено на сотрудничество, слияние — дело непростое. В каждую организацию в отдельности было вложено максимум усилий. Кому понравится, что собственное детище со всем налаженным механизмом, миссией и задачами, потраченным на его развитие временем потеряло свою ценность?

Помимо всего прочего, слияния требуют немалых финансовых вложений. Процесс сокращения накладных расходов и персонала потребует



времени, а иногда и привлечения консультантов, которые помогут оформить соглашения. Недовольных врачей, возможно, придется задабривать.

Кризис заставил некоторых руководителей благотворительных организаций призадуматься – а хватит ли у них средств? – и приостановить процесс слияния. Кроме того, развод, разумеется, тоже требует затрат.

«Проблема в том, что слияния чаще всего затеваются ради эффективности и рентабельности, а работа благотворительных организаций строится на других принципах», — считает Питер Фрамкин, директор Центра филантропии и общественного обслуживания при Техасском университете в Остине. В основе деятельности НКО, по его мнению, лежит преданность делу или миссии.

### **Вопросы партнеров**

Вынужденный брак и скорый развод двух крупных благотворительных организаций вызвали широкий резонанс и заставили многие НКО более реалистично подходить к вопросу слияний.

«Оперейшн смайл» и «Смайл трейн» — американские благотворительные организации, которые предлагают бесплатные пластические операции по коррекции заячьей губы и волчьей пасти детям из малоимущих семей, — несколько лет конкурировали друг с другом в борьбе за благотворителей и иностранных партнеров. Задачи у организаций общие, но подход к работе существенно различается. Организация «Оперейшн смайл», которая базируется в г. Норфолке (штат Виргиния), сотрудничает с докторами из других стран, но в целом предпочитает доставлять проверенных хирургов на место, где будет проводиться операция. Нью-Йоркская «Смайл трейн» поступает иначе: организация обучает местных медиков в Китае, Индии и других странах и снабжает их необходимым оборудованием для проведения операций.

Всего три недели спустя после объявления о создании совместной организации «Оперейшн смайл трейн» руководство двух НКО объявило об отмене объединения.

За эти три недели доноры «Смайл трейн» успели изрядно поворчать. Медики также отказались поддержать объединение.

Один из благотворителей даже разместил в сети Интернет прошение на имя генпрокурора штата Нью-Йорк с требованием остановить слияние. Проекты документов просочились в прессу и взволновали доноров, опасющихся растраты вложенных средств.



«У нас выкрали список доноров и с некоторыми из них уже связывались по электронной почте», — сообщает директор «Смайл трейн» Присцилла Ма.

*(Противники объединения не ответили на наши телефонные звонки и не дали своих комментариев)*

Руководители обеих организаций решили, что лучший выход — отказаться от слияния. «Слишком много времени уходит на объяснения с благотворителями, — считает Присцилла Ма, — вероятно, нам нужно было все более тщательно спланировать и заранее рассказать донорам и докторам, которые сотрудничают с НКО, о механизме работы будущего союза».

«Постоянно информировать всех участников о ходе процесса чрезвычайно важно, но одновременно и очень трудно, — поясняет директор «Оперейшн смайл» Говард Унгер, — когда происходят большие перемены, такие как слияние, важно держать в курсе все стороны. Однако это требует времени, а при слиянии события часто развиваются стремительно, и сразу сообщать обо всех изменениях очень сложно».

### **Коней на переправе не меняют**

Директора благотворительных организаций утверждают, что время и деньги на слияние можно было бы сэкономить, если бы правления НКО заранее определяли совместные задачи и общий потенциал.

К примеру, в 2009 году техасская «Фэмили Элдеркеа» (Family Eldercare) решила начать объединение с «Милз он Вилз энд Мо» (Meals on Wheels and More), приданое которой составлял просторный новый офис в г. Остин. «Фэмили Элдеркеа» осуществляет уход за пожилыми людьми, а «Милз он Вилз» привозит им готовую еду. Теперь руководство считает, что с самого начала нужно было понять: НКО друг другу не пара.

Для выработки условий объединения наняли консультанта. Сотрудники организаций пытались заручиться поддержкой местных властей и основных благотворителей. Несмотря на все это, на итоговом голосовании по вопросу объединения 25% попечителей неожиданно проголосовали против слияния. Сотрудники обеих НКО были совершенно обескуражены такими результатами.

Оценивая ситуацию с теперешних позиций, руководители и один из попечителей считают, что планы развития организаций были несовместимы. «Милз он Вилз» планировала продолжать работать с малоимущими подопечными, в основном в городах. «Фэмили Элдеркеа» собиралась



распространить свою деятельность на пригород и помогать преимущественно инвалидам.

Местный судья по делам наследства и опеки сообщил, что не поддерживал слияния. Он опасался, что объединенная структура не будет продолжать программу опеки по жилищным вопросам для недееспособных, которую проводила «Фэмили Элдеркеа».

«Мы, со своей стороны, не видели однозначных доводов в пользу того, что наши проекты выиграют от объединения, — утверждает Джон Крейн, бывший председателем совета директоров «Фэмили Элдеркеа» в 2010 году. — На некоторых собраниях ко мне подходили люди, которые говорили, что не поддерживают слияние».

Г-н Крейн считает, что правление должно заранее оценить перспективы слияния: «Сначала определите, что для вас важно. Это может сэкономить вам и время, и нервы».

### **Иллюзии и реальность**

Не стоит думать, что возникшая в результате слияния структура будет в точности повторять старую.

«Около двух лет назад Совет попечителей Виргинского театра балета пришел к выводу, что театр, который вот уже 45 лет ставил классические балеты и, казалось, процветал, находится на грани банкротства, — рассказывает Анжела Блэквел Картер, последний председатель Совета. — Вместо пяти постановок в год теперь выходило только две. Каждый попечитель, — считает она, — должен серьезно относиться к своим обязанностям и задавать разумные вопросы. Мы годами избегали этих вопросов, и в один прекрасный момент обнаружили, что на выработку стратегии выживания у нас осталось не больше полутора лет».

Было избрано новое руководство. После недолгих обсуждений члены Совета попечителей решили, что единственный способ сохранить классический балет во всем регионе — это слияние с новой городской труппой современного танца «Тодд Розенлиб Данс».

— Как бы сильно некоторые из нас ни были преданы классическому балету, мы поняли, что так больше продолжаться не может, нам его не спасти, — вспоминает г-жа Картер.

После двухлетней подготовки в октябре 2010 года произошло слияние. По мнению г-на Розенлиба самым сложным было разобраться с финансовыми делами Виргинского театра: часть счетов была утеряна безвозвратно.



Тодд Розенлиб призывает не ждать быстрых результатов: «Новая структура унаследовала финансовые трудности, и понадобится больше времени, чтобы их преодолеть, чем многим кажется. Нам следовало быть более дальновидными и подготовить стратегический план, чтобы дать объединенному руководству реалистичное представление о ситуации.

— Новая труппа пока не поставила полномасштабного балета. Постановка такого спектакля, как, например, «Щелкунчик» может стоить около миллиона долларов, — поясняет г-н Розенлиб.

Г-жа Картер решила не входить в новое правление. Иногда в такой ситуации лучше просто отойти в сторону.

В ее адрес до сих пор сыплются обвинения. Недавно кто-то упрекнул ее в том, что она развалила местный классический балет.

— Очень сложно проявить инициативу и сознательно пойти на это мучение, — делится г-жа Картер, — а это настоящее мучение».

### **Советы для успешного слияния**

- Проанализируйте, насколько разрешимы проблемы, которые призвано разрешить слияние.
- Постарайтесь заранее ответить на вопросы, которые могут возникнуть у благотворителей и партнеров.
- Оцените, что приобретет и что потеряет (!) каждая сторона при объединении.
- Будьте реалистами.

Неудачное слияние – как несчастливый брак; в обоих случаях важна коммуникация.