

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное агентство по образованию  
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова  
Кафедра социальных технологий

**И.Ф. Албегова  
Г.Л. Шаматонova**

# **Фандрайзинг**

*Методические указания*

*Рекомендовано  
Научно-методическим советом университета для студентов,  
обучающихся по специальности Социальная работа*

Ярославль 2009

УДК 316.32  
ББК С 94я73  
А 45

*Рекомендовано  
Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного издания. План 2009 года*

Рецензент  
кафедра социальных технологий Ярославского государственного  
университета им. П.Г. Демидова

**Албегова, И.Ф. Фандрайзинг:** метод. указания  
А 45 / И.Ф. Албегова, Г.Л. Шаматонова; Яросл. гос. ун-т. –  
Ярославль : ЯрГУ, 2009. – 36 с.

В методических указаниях рассмотрен фандрайзинг как теория и технология, обеспечивающая сбор ресурсов для жизнедеятельности организаций всех типов в современной России. Описаны основные методы отечественной и зарубежной фандрайзинговой деятельности

Предназначены для студентов, обучающихся по специальности 040101 Социальная работа (дисциплина «Фандрайзинг», блок ОПД), очной формы обучения, а также для всех интересующихся сбором ресурсов для социальных организаций

© Ярославский государственный  
университет им. П.Г. Демидова,  
2009

## Предисловие

Начиная с 90-х гг. XX века в России активизировались гражданские инициативы, которые особенно ярко проявились в создании и деятельности негосударственных, неполитических, некоммерческих общественных организаций (НКО или НПО).

Основными целями и задачами НКО являются содействие решению важных социальных проблем в обществе, создание условий для развития потенциала личности, а также развитие связей между основными сферами жизни общества.

Гармонизируя отношения между личностью, группой, государством и бизнесом, НКО консолидируют российское общество, развивают демократию, способствуют ослаблению социальной напряжённости и являются важным фактором становления гражданского общества в России.

Обладая правом юридического лица, экономической обособленностью и самостоятельностью хозяйственной деятельности, НКО выступают в России как инновационная организационная форма социальной работы с населением. Они постоянно разрабатывают принципиально новые технологии решения социальных задач, чему во многом способствует их мобильная организационная структура, свободная от стереотипов психология членов НКО, ограниченность финансовых средств. Философия существования некоммерческих организаций, современное положение НКО в обществе, новизна задач и нестандартные пути их решения позволяют третьему сектору выступать общественным генератором идей, реализация которых не требует особых материальных затрат, но даёт значимый положительный социальный эффект.

В связи с этим для НКО принципиально важным является применение уже имеющихся технологий, а также активная разработка новых, их апробирование и внедрение.

Само решение о создании общественной негосударственной, неполитической, некоммерческой организации ставит будущих её членов перед задачей разработки организационной структуры

НКО, органов её управления, основ институционального развития, определения миссии, целей и задач. При этом любая организация должна ориентироваться на спрос и потребности рынка социальных услуг, чётко обозначать своих бенефициаров (благополучателей) и в соответствии с этим определить набор основных видов деятельности.

Конечно, рынок и изменяющиеся условия функционирования организации корректируют первоначальные замыслы, но основная уставная деятельность и её направления, как правило, остаются неизменными.

НКО как организационная форма социальной работы прежде всего обязаны оказывать разные виды помощи населению в решении их проблем. Любая помощь, независимо от её содержания, требует определённых финансовых вложений. Хозяйственная самостоятельность НКО, особенности финансирования их деятельности, а лучше сказать, его отсутствие, ставят любую организацию перед проблемами ознакомления с техниками фандрайзинга, обучения им и апробирования, а в дальнейшем их активного использования, изучения и обучения техникам фандрайзинга.

# 1. Типология организаций

В условиях современной России существует достаточно большое количество разнообразных организаций: коммерческих и некоммерческих, государственных и негосударственных, производственных и непроизводственных. Эффективность деятельности любой организации зависит от ее потенциала, который составляют определенные ресурсы (финансовые, человеческие и т.д.). При этом важным моментом является управление ресурсами, их рациональное использование и внедрение ресурсосберегающих технологий.

Любая организация может быть проанализирована с разных теоретических позиций и юридических оснований. Для всех них характерны внутренняя структура, численный состав, разные типы организационных отношений. Несмотря на достаточно большой спектр организаций, каждую из них можно рассмотреть как сложную, саморазвивающуюся, открытую систему. Существует большое количество классификаций организаций, в основании которых могут лежать правовой статус, характер деятельности, отраслевая принадлежность, численный состав, длительность существования, ресурсообеспеченность и т.д.

Особо пристальное внимание типологии современных организаций уделяется в социологии организаций. Любая типология начинается с поиска таких признаков и критериев, которые смогли бы стать основанием для выделения групп организаций как объектов исследования. Именно в этом заключается основная проблема типологии, являющейся специфическим видом исследования. Количество таких признаков теоретически неисчерпаемо и зависит от методологии анализа, от решаемых задач и рефлексии исследователя. Наиболее простую классификацию некоммерческих общественных организаций можно сделать на основе анализа законодательных актов, принимая за основание организационно-правовую форму.

Например, в настоящее время в России некоммерческие организации существуют в следующих формах:

– общественная организация, целью которой является совместная деятельность для защиты общих интересов и достижения уставных целей, объединившихся граждан<sup>1</sup>. Предпринимательская деятельность возможна лишь постольку, поскольку она служит достижению целей, ради которых создана организация. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, можно заниматься только на основании лицензии;

– общественное движение, имеющее социальные, политические и иные общественно полезные цели, поддерживаемые участниками движения;

– общественный фонд имеет целью формирование имущества на основе добровольных взносов, иных не запрещенных законом поступлений и использование данного имущества на общественно полезные цели. Предпринимательская деятельность возможна лишь постольку, поскольку она служит достижению целей, ради которых создана организация<sup>2</sup>. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, можно заниматься только на основании лицензии;

– общественное учреждение, целью деятельности которого является оказание конкретного вида услуг, отвечающих интересам участников и соответствующих уставным целям учреждения. Предпринимательская деятельность возможна лишь постольку, поскольку она служит достижению целей, ради которых создана организация. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, можно заниматься только на основании лицензии. Право осуществлять приносящую доходы деятельность должно быть закреплено в Уставе;

– орган общественной самодеятельности имеет целью совместное решение социальных проблем, возникающих у граждан по месту жительства, работы или учебы, направленное на удовлетворение потребностей неограниченного круга лиц, чьи интересы связаны с достижением уставных целей и реализацией программ организации по месту ее создания. Предпринимательская дея-

---

<sup>1</sup> Федеральный закон «Об общественных объединениях» от 19.05.95 № 82-ФЗ (в ред. Федеральных законов от 17.05.97 № 78-ФЗ, от 19.07.98 № 12-ФЗ) ст. 10 // СПС КонсультантПлюс.

<sup>2</sup> Там же.

тельность возможна лишь постольку, поскольку она служит достижению целей, ради которых создана организация. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, можно заниматься только на основании лицензии;

– некоммерческое партнерство имеет целью содействие своим членам в осуществлении деятельности, направленной на достижение социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных, управленческих целей, для 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<sup>3</sup>. Предпринимательская деятельность возможна лишь постольку, поскольку она служит достижению целей, ради которых создана организация. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, можно заниматься только на основании лицензии;

– учреждение выполняет управленческие, социально-культурные и иные функции некоммерческого характера<sup>4</sup>. Предпринимательская деятельность возможна лишь постольку, поскольку она служит достижению целей, ради которых создана организация. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, можно заниматься только на основании лицензии. Право осуществлять приносящую доходы деятельность должно быть закреплено в Уставе;

– автономная некоммерческая организация имеет целью предоставление услуг в области образования, здравоохранения, культуры, науки, производства, физической культуры и спорта и иных услуг на основе добровольных имущественных взносов. Предпринимательская деятельность возможна лишь постольку, поскольку она служит достижению целей, ради которых создана организация. Отдельными видами деятельности, перечень кото-

---

<sup>3</sup> Федеральный закон «Об общественных объединениях» от 19.05.95 № 82-ФЗ (в ред. Федеральных законов от 17.05.97 № 78-ФЗ, от 19.07.98 № 12-ФЗ) ст. 10 // СПС КонсультантПлюс.

<sup>4</sup> Там же.

рых определяется законом, можно заниматься только на основании лицензии;

– фонд создается с целью формирования имущества на основе добровольных взносов, иных не запрещенных законом поступлений и использования данного имущества на общественно полезные цели. Предпринимательская деятельность возможна лишь постольку, поскольку она служит достижению целей, ради которых создана организация. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, можно заниматься только на основании лицензии;

– ассоциация (союз) имеют целью представление и защиту общих интересов. Ассоциация, ведущая предпринимательскую деятельность, преобразуется в хозяйственное общество или товарищество либо создает для осуществления предпринимательской деятельности хозяйственное общество или участвует в нем;

– религиозная организация имеет целью совместное исповедание и распространение веры (вероисповедание, совершение богослужений, других религиозных обрядов и церемоний, обучение религии и религиозное воспитание своих последователей). Вправе осуществлять предпринимательскую деятельность и создавать коммерческие организации в порядке, устанавливаемом законодательством;

– товарищество собственников жилья – это объединение домовладельцев для совместного управления и обеспечения эксплуатации комплекса недвижимого имущества в кондоминиуме, владения, пользования и в установленных законодательством пределах распоряжения общим имуществом. Товарищество вправе заниматься следующими, предусмотренными в уставе видами деятельности: управлением обслуживания, эксплуатацией и ремонтом недвижимого имущества в кондоминиуме; строительством дополнительных помещений и объектов общего имущества в кондоминиуме; сдачей в аренду, внаем либо продажей недвижимого имущества, входящего в состав кондоминиума и находящегося в собственности товарищества в случае недостаточности средств, необходимых для содержания и улучшения общего имущества. Товарищество не вправе заниматься хозяйственной деятельностью, не предусмотренной в его Уставе;



– территориальное общественное самоуправление – это самоорганизация граждан по месту их жительства на части территории муниципального образования для самостоятельного и под свою ответственность осуществления собственных инициатив в вопросах местного значения непосредственно населением или через создаваемые ими органы ТОС. Предпринимательская деятельность возможна лишь постольку, поскольку она служит достижению целей, ради которых создана организация. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, можно заниматься только на основании лицензии;

– потребительское общество – торговая, заготовительная, производственная и иная деятельность в целях удовлетворения материальных и иных потребностей членов на основе объединения имущественных паевых взносов членов. Общество вправе осуществлять предпринимательскую деятельность постольку, поскольку это служит достижению уставных целей;

– союз потребительских обществ – координация деятельности членов, обеспечения защиты имущественных и иных прав потребительских обществ и их членов, представления их интересов в государственных органах и органах местного самоуправления, а также оказания правовых, информационных и иных услуг. Союз может заниматься предпринимательской деятельностью постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых он создан. Доходы от предпринимательской деятельности союза полностью направляются на покрытие расходов на осуществление уставной деятельности;

– потребительский кооператив имеет целью удовлетворение материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов. Предпринимательская деятельность возможна лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых создана организация. Они могут быть перерабатывающими, сбытовыми (торговыми), обслуживающими, снабженческими, садоводческими, огородническими, животноводческими, кредитными, страховыми и иными. Кооператив может заниматься любыми не запрещенными законом видами деятельности;

– союз сельскохозяйственных кооперативов – координация деятельности членов, представление и защита их общих имущественных интересов. Если по решению членов на союз возлагается ведение предпринимательской деятельности, такой союз преобразуется в хозяйственное общество или в товарищество, либо может создать для осуществления предпринимательской деятельности хозяйственное общество или может участвовать в таком обществе;

– профессиональный союз – представительство и защита социально-трудовых прав и интересов граждан, связанных общими производственными, профессиональными интересами. Предпринимательской деятельностью может заниматься лишь постольку, поскольку она служит достижению целей, ради которых создана организация. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, можно заниматься только на основании лицензии;

– национально-культурная автономия – форма национально-культурного самоопределения, представляющая собой общественное объединение граждан, относящих себя к определенным этническим общностям на основе их добровольной самоорганизации в целях самостоятельного решения вопросов сохранения самобытности, развития языка, образования, национальной культуры. Предпринимательская деятельность возможна лишь постольку, поскольку она служит достижению целей, ради которых создана организация. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, можно заниматься только на основании лицензии.

Исходя из законодательства, целей, видов и способов деятельности рассмотренные выше некоммерческие организации можно разделить на следующие группы: общественные, некоммерческие, хозяйственные и прочие негосударственные организации.

О каком бы типе организаций мы не говорили, какую бы деятельность они не выполняли, всегда возникает вопрос об ее эффективности и социальной значимости. Во многом результаты деятельности организаций зависят от ее ресурсов и потенциала в целом. Более того, понятия и явления «ресурсы организации» и

«потенциал организации» имеют существенное значение в понимании и реализации технологии фандрайзинга.

## **2. Понятие «ресурсы организации»**

Типы организаций различаются и по такому показателю, как ресурсы. Любая организация в той или иной имеет помещения, технологическое оборудование, персонал, материалы, комплектующие изделия, технологии, корпоративную культуру, определенную архитектонику и т.д. Эти ресурсы составляют потенциал организации и определяют ее способность к деятельности. Слово «потенциал» происходит от латинского *potentia* – сила и обозначает источники, возможности, средства, ресурсы и запасы, которые могут быть приведены в действие или использованы для решения какой-либо задачи. Потенциал зависит от каждого из работников, их характеристик (личностных, профессиональных, образовательных и т.д.), их расстановки, технологической оснащенности и профессионализма руководителей. Он может быть имущественный и интеллектуальный, осязаемый и неосязаемый, традиционный и инновационный.

К осязаемому потенциалу относят все то, что входит в имущественный комплекс организации или отражено в каких-либо документах в виде отчетов, методик, правил и т. д. Например, основные и оборотные фонды, дебиторская задолженность, денежные средства на расчетном счете и в кассе организации, должностные инструкции, инновационный и научный потенциал, профессионализм персонала, технология производства, система производства и управления, системы финансового, кадрового и инновационного менеджмента. К неосязаемому потенциалу относят технический, научный, производственный, информационный и социально-психологический климат, созданный работниками во внутренней и внешней среде организации, в том числе имидж, открытость, честность, высокая техническая и социальная ответственность и требовательность и надежность.

Потенциал организации может быть представлен десятью составляющими или компонентами: производственным, организационным, экономическим, социальным, технологическим, психо-

логическим, правовым, экологическим, этическим и политическим.

Например, производственный потенциал определяется технологическими возможностями организации по производству продукции (объем, качество, имидж, перспектива и др.). Организационный потенциал связан с возможностью персонала организации реализовать потребности и интересы работников и общества в организации, безопасности, управлении, стабильности и порядке. Так, в некоторых характеристиках, представляемых кандидатами на должность, отмечаются организационные способности.

Экономический потенциал определяет наличие или возможность организации функционировать в условиях простого или расширенного воспроизводства продукции. Это основной потенциал, характеризующий стабильность или ликвидность организации и определяющий темп достижения основной цели – получение максимальной прибыли.

Социальный потенциал также может рассматриваться как возможность персонала организации реализовать потребности и интересы работников и общества в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе.

Технологический потенциал определяется возможностью персонала организации достичь результатов, запланированных в бизнес-плане.

Экологический потенциал связан с возможностью персонала организации реализовать экологические цели организации и общества в целом, а также с реализацией потребностей человека в безопасности, здоровье, организации устойчивого развития жизни.

Политический потенциал определяется возможностью персонала организации достичь результатов в области удовлетворения потребностей и интересов в вере, патриотизме, самопроявлении и самовыражении, управлении.

Каждый ресурс организации имеет свои количественные и качественные характеристики: объем, вес, производительность, цена, технический или профессиональный уровень, впечатление, производимое на других участников организационных отношений. Совокупность ключевых характеристик определяет потенциал

конкретного ресурса организации. В реальной деятельности организации важен потенциал не отдельного ресурса, а их совокупности. При этом возможны три варианта результатов их совместного использования. При первом варианте ресурсы в основном совместимы друг с другом и их общий потенциал будет равен (немного меньше или немного больше) сумме потенциалов всех составляющих ресурсов. При втором варианте ресурсы хорошо подобраны или мешают деятельности друг друга и их общий потенциал будет на 50-60% больше или меньше суммы потенциалов всех участвующих в деятельности компании ресурсов. Так в организации проявляется эффект эмерджентности. Третий вариант предполагает, что используемые ресурсы существенно усиливают или ослабляют потенциал друг друга в два и более раз. Общий потенциал организации будет либо существенно меньше, либо существенно больше суммы потенциалов, составляющих деятельность ресурсов, что называется эффектом синергии.

Таким образом, различные сочетания используемых в организации ресурсов могут создавать разный уровень возможного потенциала организации: от очень низкого до очень высокого.

Низкий потенциал может быть обусловлен приобретением некомплектного оборудования, слабым профессионализмом персонала, приемом на работу несовместимого с коллективом работника. Высокий потенциал может быть создан посредством приобретения организацией оборудования, адекватного квалификации персонала, повышения квалификации персонала, проведения работы по доведению целей организации до всех работников. Даже один новый ресурс вместе с уже имеющимися ресурсами может вызвать эффект синергии.

Следующим важным видом ресурсов для организации являются финансы. При этом имеются в виду все доступные и легитимные источники финансов, их регулярный поиск, освоение, рациональное использование финансов как реальных, так и виртуальных, управление ими, систематическая работа по их привлечению, то есть регулярное осуществление фандрайзинговой деятельности.

Несмотря на важность перечисленных ресурсов, на наш взгляд, особое место в развитии организаций имеют человеческие

ресурсы. В данном случае речь идет о кадровом менеджменте или управлении персоналом.

Содержание управления человеческими ресурсами определено общей концепцией, видением человеческого ресурса как особой компоненты деятельности. В организационной теории существуют две основные модели. Если доминируют представления о человеке как о существе с ограниченными способностями, эгоистичном, стремящемся уклониться от ответственности, то управление основано на принципе упрощения деятельности для каждого отдельного работника, жесткой специализации, закреплении работника за конкретной функцией, тотальном контроле, разделении творческого и исполнительского труда. Логика управления здесь связана с ограничением деструктивной активности человека и поощрением активности в строго заданных и контролируемых формах. Распространение представлений о человеке как о существе, наделенном стремлением к сотрудничеству и самореализации, творческими способностями, обладающем системой сложной мотивации приводит к необходимости обогащения всех видов труда элементами творчества, демократизации управления, переносу акцента с внешнего контроля на самоконтроль. Управление сводится к координации сознательной деятельности, а эффективность работы организации связывается с удовлетворенностью ее сотрудников своим делом. Логика управления сводится к минимуму всех ограничений социальной и деловой активности человека, который сам обладает высокой степенью самоограничения.

На практике применимость и эффективность использования этих моделей определена степенью сложности деятельности, качеством трудовых ресурсов (уровень образования и квалификации, самоорганизации, развитость трудовой этики и т.п.), а также культурными различиями. Не существует универсальных эффективных форм работы с персоналом. При их выборе и модификации руководитель должен учитывать: тип и качество трудового ресурса, способность к самоорганизации и конструктивной активности, наличие трудовой этики; цели и задачи организации; специфику ситуации и внешней среды; стадии и направления культурного развития организации.

Можно отметить, что традиционный подход к управлению человеческими ресурсами – это работа с кадрами, основным приоритетом которой является извлечение «максимум эффекта из каждого рабочего места». Он обусловлен главной целью – наиболее рациональным способом произвести продукт (внешний результат работы группы, которую можно назвать «группой эффективности»). За рациональное проектирование деятельности отвечают специалисты-управленцы. Отдельный работник оказывается «по ту сторону» проектирования и, стало быть, наедине со своим собственным эгоистическим интересом. Поэтому он нуждается в постоянном внешнем контроле, жесткой «привязке» к функциональному рабочему месту (должностные инструкции, квалификационные требования и т.п.), ограничениях активности. Такой подход к управлению человеческими ресурсами возник не потому, что его авторы считали, что работник в принципе не может обладать творческими способностями, интеллектом, желанием сделать работу как можно лучше. Позиция работника рассматривалась как эгоистическая, антиобщественная по своей функции, в отличие от позиции управленца, чья функция заключалась в достижении общего блага наиболее эффективным образом. В такой постановке работника делали таким, чтобы им можно было управлять.

В начале XX века, благодаря такому подходу, была осуществлена революция в использовании трудовых ресурсов, которую связывают, прежде всего, с именем Ф. Тейлора. Новые постановки в управлении человеческими ресурсами возникли внутри социальных движений первой половины века. Начало новым процессам положили антропософское, женское и экологическое движения, некоторые опыты в тред-юнионистских кругах и локальных организациях (по месту жительства). На фоне этих процессов возникли объединения такого типа, который мы сегодня относим к третьему сектору. Помимо «групп эффективности» возникли «группы развития», где использовались особые ресурсы, связанные с человеческим фактором: возможность самим ставить цели и задачи, самим обсуждать и выбирать форму работы, способы принятия решений, философию и политику организации. В центр внимания ставился вопрос об отношениях между членами группы, что привело к переносу акцента с внешнего

контроля на самоконтроль, а значит к необходимости знать как можно больше о деятельности организации и иметь реальные способы влияния на принятие решений.

Человек может быть в «рабочем состоянии» только тогда, когда он свободен, а свободным нельзя быть в одиночку: открытие человеком своей свободы возможно только в ситуации групповой деятельности. Этот момент осознания свободы и нужно уметь «растормозить». Так возникает тема лидерства. Задача лидера – открывать доступ к человеческой мотивации. Лидер – тот, кто умеет понять человеческие ресурсы – этот разнообразнейший набор знаний, умений и опыта – как общие ресурсы группы. Лидер берет на себя всю полноту ответственности за обеспечение взаимных контактов. Лидер помогает развить сознание своей силы в участниках группы, показывает, что общественность способна изменять существующие социальные институты. Функция лидера состоит в том, чтобы эффективно концентрировать и использовать силу, внутренне присущую группе, а не влиять «сверху» своим авторитетом.

Возможности такого рода существенно зависят от культурного уровня членов организации. Поэтому можно услышать вопрос: а насколько развит персонал данной организации? Однако дело не только в «развитости» персонала, а в характере и типе их отношений. Дело в том, что сам тип организаций имеет возможность «поднимать» людей и вовлекать их в новые социальные действия, раскрывая новые межличностные пласты жизни.

Очень важным показателем степени развития организации, в частности ее человеческих ресурсов (или персонала), является организационная культура. В последнее время все чаще стали говорить о корпоративной культуре и проблемах ее формирования и использования. Корпоративная (организационная) культура понимается как некий набор поверхностных, но далеко не определяющих ее компонентов: фирменный стиль, логотипы, традиции, корпоративные мероприятия и ряд других. Можно сказать, что корпоративная культура – это сложный феномен как по структуре, так и по содержанию. Первый, поверхностный уровень, включает в себя наблюдаемое поведение работников, лозунги, девизы, стиль одежды, эмоциональную атмосферу в организации, органи-



зационные праздники, традиции, организацию рабочего места, использование пространства и времени. Ко второму уровню (уровню провозглашаемых ценностей) относятся формальные и неформальные требования и правила поведения, принятые в организации, ценности и убеждения, разделяемые ее членами.

К числу ценностей данного уровня можно отнести, например, компетентность, ответственность, профессионализм, дисциплинированность, стремление к повышению квалификации, проявление инициативы на работе, повышение качества услуг и контроля за ними, высокий уровень образования сотрудников.

Базовые предположения третьего (глубинного) уровня не осознаются членами организации и оказывают наиболее существенное воздействие на поведение людей. Человек только тогда чувствует себя в организации комфортно и принимается коллегами, когда разделяет базовые представления данной организации. В противном случае его поведение расценивается как неправильное, неприятное.

Третий уровень можно сравнить с областью «коллективного бессознательного» организации. Он является основным фактором поддержания целостности и устойчивости структуры. К числу ценностей третьего уровня корпоративной культуры организации относятся те, которые разделяются всем персоналом: качество, взаимопонимание, взаимовыручка, компетентность, корпоративная самореализация, корпоративная идентификация и т.д.

Наибольший потенциал имеют организации с умеренно развитой корпоративной культурой, способной поддерживать свою стабильность и, вместе с тем, сохранять определенную гибкость, открытость для воздействий извне.

Таким образом, анализ организации с позиции ресурсов и организационной (корпоративной) культуры показал, что любая организация обладает определенным набором ресурсов.

Количество и качество ресурсов, умелое их привлечение и управление ими, внедрение ресурсосберегающих технологий – вот актуальные проблемы, которые требуют своего систематического изучения и решения.

Среди ресурсосберегающих технологий и технологий привлечения или сбора ресурсов особое место занимает технология фандрайзинга.

### **3. Фандрайзинг как социальная технология**

В последнее время много и часто говорят о социальных технологиях. Словосочетание «социальная технология» достаточно прочно укоренилось как в бытовом, так и в научном языках. Более того, все, что понимается под социальными технологиями, стало объектом изучения многих наук. Вопросы о сути данного понятия, истории его появления, сферах применения, а также перспектив развития легли в основу разработки нового направления в научных исследованиях – теории социальных технологий. Некоторые виды современной деятельности практически невозможны без использования социальных технологий. Все это вызвало необходимость более детального рассмотрения самого понятия «социальная технология».

Традиционно слово «технология» применялось к неодушевленным предметам материального мира и означало «совокупность производственных процессов в определенной отрасли производства». По сути, это методы «обработки, изготовления, изменения состояния, свойств, формы сырья, материала или полуфабриката в процессе производства». Технологией называется и научная дисциплина, разрабатывающая такие методы, приемы и способы.

Способы и средства преобразования окружающей действительности, степень их совершенства на всех этапах развития человечества служили важнейшей характеристикой научно-технического прогресса. Вместе с тем, достижения научно-технического прогресса всегда благотворно влияли на состояние, развитие и совершенствование технологии. Являясь, по существу, важнейшей характеристикой способа сознательного освоения и преобразования природы, способа материализации, опредмечивания в природном материале знаний, информации, трудовых

функций и опыта человека, качественное состояние технологии представляет собой важнейший интегральный показатель достигнутого в обществе уровня цивилизации.

Если в сфере материального производства понятие технологии утвердилось прочно, а ее многовековые традиции не вызвали никаких сомнений в среде теоретиков и практиков, то технологизация социальной сферы, понятие «социальная технология» утвердились не сразу. Еще в середине 1970-х годов подвергалась сомнению сама возможность технологизации социальной сферы. Длительное время дискуссионным оставалось предметное пространство социальной технологии, несмотря на то, что приоритет в разработке вопросов социальной инженерии и технологии принадлежит российским ученым Центрального института труда (ЦИТ), созданного в 1920 году А.К. Гастевым. Социальная инженерия, трудовая технология сводилась цитовцами к технической деятельности по совершенствованию и соединению организации производства и социальных факторов в целях повышения производительности труда, облегчения и улучшения его условий.

Особенно ярко процессы технологизации социальных процессов стали проявляться в связи с развитием научного технического прогресса и производственной деятельности. Под социальной технологией в этот период стала по аналогии с промышленной пониматься совокупность приемов, методов и воздействий, применяемых для достижения поставленных целей в процессе социального планирования и развития, решения разного рода социальных проблем (повышение производительности труда; совершенствование организации управления; целенаправленное воздействие на общественное мнение через средства массовой коммуникации и т.п.).

Учитывая сложность и неоднозначность человеческого фактора, люди вольно или невольно разрабатывали определенные методы, способы и приемы воздействия как на отдельных личностей, так и на группы, изменяли характер их взаимодействия (особенно в производственном процессе), искали более оптимальные пути решения тех или иных проблем и конкретных задач.

Естественные изменения в различных сферах жизнедеятельности общества также приводили к возникновению новых соци-

альных технологий. Конечно, все они складывались достаточно спонтанно, развивались длительное время и, по сути, являлись результатом эмпирического опыта, массового творчества и закономерностей, открытых социальными науками.

Современные социальные технологии имеют авторство, цель, создаются для решения конкретных задач как инструментарий реальных изменений. Например, одной из современных инновационных социальных конкретных технологий является фандрайзинг.

Успех и продвижение организаций в условиях современного российского общества, стабилизация их статуса и эффективность деятельности во многом зависят от наличия разнообразных ресурсов, потенциальных возможностей организации и умения ими пользоваться.

Фандрайзинг понимается как искусство, теория и практика, как определённая философия, психология и идеология. Фандрайзинг – это вид профессиональной деятельности, имеющий свои субъекты и объекты, этапы и методы.

Как теория фандрайзинг имеет свой особый понятийный аппарат, включающий достаточное количество терминов, смысл которых помогает раскрыть его суть. К числу основных относятся: благотворительность, меценат, спонсор, донор, грант, социальный проект и т. д.

Благотворительность – добровольное бескорыстное пожертвование физических и юридических лиц в форме предоставления получателям минимальной финансовой, организационной и иной благотворительной помощи. Формы благотворительности – меценатство и спонсорство.

Меценат – физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благотворительную помощь на бескорыстной добровольной основе.

Спонсор – юридическое или физическое лицо, оказывающее на добровольной и бесприбыльной основе материальную поддержку благотворительной деятельности в целях популяризации исключительно своего имени (названия), торговой марки и т. д.

Донор – юридическое или физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благоотво-

рительную помощь неприбыльным организациям на добровольной бескорыстной основе.

Грант – благотворительный взнос или пожертвование, имеющее целевой характер, предоставленное физическими и юридическими лицами в денежной и натуральной формах.

Социальный проект – комплекс запланированных мероприятий, объединенных общими задачами, целью которого является достижение социально значимого эффекта, а не получение прибыли.

Фандрайзинг в широком смысле представляет собой технологию поиска ресурсов. В узком смысле фандрайзинг – это поиск и рациональное использование финансов.

Как правило, фандрайзинг бывает «внутренним» и «внешним». В первом случае речь идёт о внутреннем менеджменте организации, когда разработкой и реализацией стратегии поиска ресурсов сотрудники организации занимаются самостоятельно.

Во втором случае – это одно из направлений консалтинговой деятельности, когда поиск ресурсов осуществляется посредством привлечения профессиональных консультантов по фандрайзингу. В данном случае в этой роли могут выступать как независимые эксперты, так и специализированные фандрайзинговые фирмы.

Основной целью организации в сфере фандрайзинга является разработка и реализация разнообразных фандрайзинговых стратегий, итогом которых должно быть получение различных ресурсов, в том числе финансовых средств.

В связи с развитием фандрайзинга как вида профессиональной деятельности возникла новая профессия – фандрайзингмен, по-другому – сборщик ресурсов или специалист по привлечению финансовых средств.

Сама технология сбора ресурсов и финансовых средств довольно сложна, но от степени её освоения зависит решение вопроса о жизнеспособности и жизнеобеспеченности современных организаций.

В современных российских условиях существует пять традиционных источников финансирования организации. Это благотворительные фонды и международные донорские организации; предпринимательские структуры; органы исполнительной власти

и местного самоуправления; физические лица; другие организации. Для работы с каждым из них необходимо использовать особые технологии и методики.

Работа с донорами и спонсорами в России затруднена из-за недостаточного количества организаций и лиц, способных оказать реальную помощь. Определённую роль играет и то, что обеспеченные люди отнюдь не торопятся тратить свои деньги на дела благие, делиться ими с малоимущими слоями населения, забывая при этом, что завоевать общественное признание, сформировать привлекательный образ и благоприятное отношение к себе можно только через благотворительность. История отечественного меценатства является ярким тому доказательством.

Сложно обстоит дело и с получением заказов от государственных структур, хотя имеется опыт их распределения на конкурсной основе среди бюджетных организаций в Москве и Нижнем Новгороде. В 2005 – 2008 гг. особое распространение получили конкурсы муниципальных грантов в областных центрах России.

В России, в отличие от других стран, основными источниками финансирования социальных организаций являются пожертвования от физических лиц и гранты от донорских организаций.

Донорскими организациями, как правило, выступают благотворительные фонды (как отечественные, так и зарубежные). Существует несколько классификаций фондов данного типа. Исходя из источников финансирования, они подразделяются на ассоциированные (корпоративные) фонды, которые создаются и финансируются определенной коммерческой структурой (например, IBM Foundation). Это наиболее распространенный вид БФ. Фонды бывают государственные (межгосударственные) (донорские организации), которые создаются и финансируются правительством одной или нескольких стран (USAID, TACIS), и независимые (частные), которые создаются и финансируются частным лицом или группой лиц, как правило, связанных родственными узами (MacArthur Foundation).

Фонды также различаются по видам осуществляемой деятельности. На основании этого критерия выделяются:

– фонды, предоставляющие гранты организации, основной целью деятельности которых является организация и проведение программ грантов (Mott Foundation);

– фонды прямого действия – организации, получающие финансирование для реализации собственных программ (предоставление услуг, проведение исследований, тренингов и т.д.) – International Foundation for Social Adaptation

– фонды, предоставляющие гранты и одновременно реализующие собственные программы (Freedom House);

– фандрайзинговые фонды – организации, основной целью деятельности которых является поиск финансирования для реализации грантовых или собственных программ. Основное отличие фандрайзинговых фондов состоит в том, что они не имеют одного или нескольких постоянных спонсоров (учредителей), обеспечивающих их финансирование, а занимаются фандрайзингом наравне с другими организациями.

По географическому признаку фонды делятся на:

– местные – организации, которые оказывают благотворительную помощь другим организациям, существующим на конкретной территории (села, района, города, области, региона и т.д.);

– национальные – организации, деятельность которых распространяется на всю территорию страны;

– международные – организации, деятельность которых распространяется на территорию двух и более стран.

Существуют и другие классификации БФ, например, по сфере интересов они подразделяются на экологические, фонды развития местного сообщества, социальной адаптации и т.д.; по социальной ориентации выделяются фонды, оказывающие помощь инвалидам, пенсионерам, женщинам, ученым.

В связи с широким развитием в последнее время международной информационной сети Интернет стали возникать виртуальные фонды – благотворительные организации, осуществляющие программы грантов непосредственно в режиме on-line.

Основные формы финансирования, осуществляемые БФ включают:

– гранты – благотворительные пожертвования (взносы), предоставляемые донорской организацией для реализации неприбыльного проекта или программы;

– возвратные гранты – беспроцентная возвратная финансовая помощь предоставляется организациям для реализации проектов, предполагающих получение доходов в результате осуществления деятельности по проекту. Возвратная финансовая помощь предполагает полный или частичный возврат предоставленного финансирования;

– гранты на индивидуальную мобильность – проведение научно-исследовательской работы в другой стране с привлечением ресурсов разных библиотек и лабораторий;

– оплата услуг – оплата (на договорной основе) услуг, предоставляемых донорскими организациями (проведение семинаров, исследований);

– безналичная оплата техники (компьютеры, ксероксы, телефоны /факсы, плоттеры, сканеры и т.д.);

– оплата проезда, участия в семинаре, конференции, «круглом столе», летнем университете и т.п.

## **4. Формы, методы и способы фандрайзинга**

Технология фандрайзинга довольно сложна, при ее изучении и применении важен как отечественный, так и зарубежный опыт.

Например, американцы накопили уникальный опыт сбора ресурсов. Они имеют универсальный набор форм, методов и способов по сбору частных пожертвований. В него, как минимум, входят: почтовые рассылки, благодарности, ежегодный отчет, ящики и специальные места для сбора пожертвований, индивидуальные пожертвования и завещательные дарения Совета учредителей и попечителей, видеофильмы, отчисления из заработной платы, веб-страницы и акции по сбору частных пожертвований.

Почтовые рассылки предложений о пожертвовании встречают Вас на каждом шагу. Постепенно Вы к ним привыкаете и уже с первого раза можете отличить почти стандартный конверт от остальной почты. И, тем не менее, это один из самых распространенных и эффективных инструментов фандрайзера США.



Почтовые рассылки направляются по почтовым адресам клиентов и друзей, через газеты и журналы, в презентационной продукции организации и так далее. Интересно, что часто содержанием письма является не прямая просьба дать денег, а приглашение стать другом организации и сделать ей подарок. При этом подарок можно сделать в память о ком/чем-либо или в честь кого-то/чего-то.

Одним из правил является заранее написанный текст о желании пожертвовать и варианты конкретных сумм пожертвования для простоты и удобства заполнения формы. Также указываются необходимая или предполагаемая суммы собираемых средств и прилагаются брошюры с рассказами о конкретных людях, нуждающихся в помощи.

Часто рассылки проходят по определенной последовательности или циклу действий. Например, в одном из колледжей каждый год проводят четырехмесячную кампанию. В январе всем адресатам, имеющим электронную почту, рассылается информационное письмо о начале кампании, о предложении внести частное пожертвование и о возможном звонке представителей колледжа через две недели. Далее сотрудники колледжа проводят массовый обзвон адресатов с разъяснениями и повтором предложения. После этого проводится почтовая рассылка по адресам как тех, с кем удалось переговорить, так и не охваченным телефонными переговорами.

В феврале и в апреле эта четырехнедельная последовательность действий повторяется с постепенным вычетом откликнувшихся. Им высылаются благодарственные письма. Если человек не откликается в течение этих месяцев, он попадает, как и остальные, в адресаты кампании следующего года. Человек вычеркивается из базы потенциальный частных доноров только после трех лет молчания.

Удачной формой этого инструмента является письмо с предложением о пожертвовании за подписью уважаемого, авторитетного человека, как правило, одного из членов Попечительского совета организации.

Другим правилом является вложенный обратный конверт или удобное место и время для передачи конверта.

Благодарности как форма и метод фандрайзинга имеют несколько своих граней. Вот некоторые из них. Благодарственная открытка с небольшой площадью для внесения имени донора от руки. С успехом используется Unaited Way, имеющей очень большое число небольших частных пожертвований.

Благодарственное письмо с новым предложением о пожертвовании. Этот удивляющий своей настойчивостью шаг позволяет вызвать вторую волну пожертвований со значительно меньшими затратами на почтовую рассылку, так как уже четко определена целевая группа реальных доноров.

Благодарности во всей печатной продукции, буклетах, отчетах и так далее с различными способами указание на объем пожертвования – либо списками по сумме вклада, например доноры от 1000 долларов до 500 долларов.

Благодарственные таблички на стенах, у входа в здания, на скульптурных композициях, на кирпичах стен и плитке тротуаров, даже на цветочных горшках уличных клумб – везде! И через благодарности формируется традиция, правило, мода дарить подарки, делать пожертвования, благодарить за добрые дела и помощь.

Ежегодный отчет также относится к формам и методам фандрайзинга, он близок к благодарностям по содержанию, есть и ежегодный популярный финансовый отчет с указанием всех, кто жертвовал, и сумм их пожертвований, вкладов, добровольческого труда. Однако уникальным в отчете является указание экономической эффективности проделанной работы для развития данного региона. При расчете эффективности учитывается объем привлеченных средств, включая добровольческий труд, затраты гостей из других регионов на проезд, проживание, питание, отдых и т.д.

Другой формой и методом американского фандрайзинга являются ящики и специальные места для сбора пожертвований. Это очень распространенный вариант сбора средств. Добровольцы Армии Спасения просто выходят на самые людные места в городе и звонят в колокольчики, напоминая, что есть люди, нуждающиеся в поддержке. Пожертвования при этом собираются в специальные красные котелки. В городской оранжерее с бесплатным входом на месте, где стоит обычно касса, просто установлен

большой ящик для сбора средств и табличка с просьбой внести частное пожертвование с указанием рекомендуемых сумм для детей и взрослых.

А на входе в несколько общественных организаций можно обнаружить большие емкости для рождественских подарков, которые может собрать, принести и положить туда любой горожанин.

Как способ фандрайзинга используются и индивидуальные пожертвования и завещательные дарения. Каждая организация находит своих жертвователей. Например, частная школа нашла их в лице бывших учеников, дедушек и бабушек выпускников и учеников, родителей. Она принимает не только денежные пожертвования, но и ценные бумаги, а также завещательные дарения. К завещательным дарениям относятся с особым уважением, а привлекающий таких доноров человек или фандрайзер пользуется заслуженным авторитетом. В его работу входит сбор информации о крупных донорах своей и других общественных организаций, поиск и подбор других горожан, схожих по определенным характеристикам с крупным донором, закрепление потенциального крупного донора за одним из сотрудников и постоянное его сопровождение, формирование желания сделать пожертвование.

Дополнительными инструментами в этом методе фандрайзинга являются встречи, визиты, приглашения на мероприятия, звонки и т.д. Создание Советов учредителей и Советов попечителей – достаточно распространенная форма и способ сбора средств у организаций.

К менее распространенным, но не менее эффективным методам сбора средств относятся следующие. Существуют, как оказалось, специальные видеофильмы для группового просмотра (для сотрудников корпораций, объединений и т.д.) с призывом помочь другим – фильмы об историях реальных людей, которым помогли и которым можно помочь. Другой разновидностью фандрайзинговых фильмов стали видеофильмы с призывом помочь себе – фильмы о прекрасном будущем определенной территории и адресованные к жителям данной территории – «фильмы-видения».

Фильмы, как правило, не предназначены для размещения в телевизионном эфире, они созданы для индивидуального или

коллективного просмотра в учреждениях и организациях, на встречах и презентациях. Видеокассеты распространяются через отделы кадров, через добровольцев на предприятиях, руководителей организаций. Фильм крутится тысячи раз в большинстве компаний, его видят десятки тысяч людей совсем в другой обстановке, чем телевизионный ролик, и, поэтому его эффективность значительно повышается.

Отчисления из заработной платы как метод фандрайзинга также очень распространены в США.

Результатом применения вышеописанного инструмента становятся отчисления из заработной платы служащих компаний. По словам ведущего фандрайзера United Way, 70% поступлений (а в 1999 году было собрано \$52 млн долларов) пришлось как раз на этот источник! При этом бизнес-корпорации не требуют этих действий от своего персонала. В их основе лежит какая-либо основная побуждающая идея о создании лучшей жизни в регионе или жизнь в хорошей, нормальной, здоровой стране.

В данном случае следует учесть одну тонкость – United Way является одной из самых известных и уважаемых фандрайзинговых организаций Америки. И это тоже инструмент – создание специализированных фандрайзинговых центров! Ведь гражданин города может не знать потребностей конкретной НКО, но хочет помочь, поэтому он обращается в United Way. В этом случае United Way делает процесс пожертвования легче – просто вычитает его размер из заработной платы. И служащие согласны – отдавать часть зарплаты в United Way, так как они знают, что деньги пойдут куда нужно.

Веб-страницы как разновидность технологии фандрайзинга очень важны. Интернет в Америке – это неотъемлемая часть повседневной жизни. Даже если у вас сломалась плита на кухне – вы идете в Интернет и смотрите на новые модели, потом вы обращаетесь на Интернет-страницы различных обществ защиты прав потребителей, их рейтинги плит и выбираете ту из них, которая прошла все испытания общественности. Затем вы ищете в Интернете ближайший к Вам магазин с наиболее выгодным и удобным предложением и снова через Интернет делаете заказ. Некоммерческая организация – такой же субъект экономической

жизни страны, региона и города. Фандрайзер предоставляет клиенту, партнеру, донору информацию об организации, которая должна способствовать возникновению доверия к ней и, возможно, решения о ее поддержке. Поэтому организации в Интернете живут также активно, как и в реальном мире, а их веб-страницы с максимальным объемом информации, доступностью текстов, цены и качества услуги являются одним из динамично развивающихся инструментов фандрайзинга.

Акции по сбору частных пожертвований в США так же популярны и являются хорошо отработанной методикой. В этом случае у специалиста по сбору частных пожертвований полная свобода воображения и действий. Вот один из примеров акции – аукцион на приемах для друзей. Такие аукционы используют все частные школы. Сначала организация в качестве пожертвований собирает предметы и услуги – такие, как право использовать дачу на выходных, авиабилеты, обед в ресторане и т.д. Затем формируется пакет лотов и готовится прием. Приглашенная публика знает заранее, что она приходит тратить деньги. Обязательным правилом является приглашение профессионального аукционера, так как необходимо в среднем продать около 70 лотов со скоростью от 45 секунд до 2 минут. При этом гости не должны устать, уснуть и не разойтись. Кроме того, фандрайзеру удастся продать под рекламу время и оформление аукциона.

В современной России организации также активно осваивают и внедряют методы фандрайзинга. Некоторые из них похожи на американские, а каких-то еще просто нет. Профессиональное фандрайзинговое движение, по нашему мнению, началось с лета 2000 года. Тогда в десятках городов страны активизировался национальный фандрайзинг, чему во многом способствовало то, что ресурсные центры и организации провели огромное количество акций и кампаний по сбору частных пожертвований. Еще никто не взялся подсчитать, сколько всего собрали денег и других ресурсов российские фандрайзеры. Хотя первые попытки обобщения опыта сбора пожертвований уже сделаны на двух конференциях в Москве. Одна – подведение итогов работы некоммерческих организаций 10 городов, поддержанных Фондом Евразия, другая – конференция-семинар Greenpeace-Россия, на которой в

рамках проекта «Развитие благотворительности в России», поддержанного Фондом Мотта, встретились более 20 профессиональных фандрайзеров, осуществляющих свою деятельность от Южно-Сахалинска до Калининграда. Эти конференции (их ход и результаты) дают возможность ответить на простой вопрос – как организован сбор средств в среднем российском городе?

У любого профессионального фандрайзера, работающего в российской некоммерческой организации, существует свой набор методов или инструментов по привлечению ресурсов. В его комплект, как минимум, могут входить: письма к спонсорам, партнерские проекты, заявки на гранты, ящики для сбора пожертвований, разовые акции прямого сбора пожертвований, квитанции в банке, членские взносы, статьи в газете, деньги из бюджета, платные услуги и предпринимательская деятельность.

Письма. Именно с этого инструмента начинается работа большинства специалистов по сбору пожертвований. В каждом случае варианты использования письма подбираются специально. Наиболее простой вариант – безличное письмо к потенциальному спонсору. Ходят энтузиасты-общественники по предпринимателям и пытаются прямо или через секретаря оставить письмо-просьбу.

Менее простым способом является личное обращение, когда известны имя, отчество и должность потенциального донора. При этом важно продумать варианты разговора при личной встрече либо обязательные контрольные звонки при посредничестве секретаря или передачи письма через факс. Текст письма тщательно прорабатывается, кто-то пытается задеть личные чувства, кто-то возможные выгоды. В наборе приемов написания письма могут быть также положительные отзывы о предприятии, повтор имени, отчества в середине письма перед ключевой фразой, фирменный бланк с возможной тематической заставкой или фоном бумаги, выбор вариантов поддержки от финансовой до рекомендательной и т.д.

Главная функция письма – побудить человека выйти на личную встречу, личный разговор, во время которого, сформировав интерес, можно перейти к формированию доверия и вариантов действий по оказанию поддержки НКО.

Как правило, после личной встречи последуют новые письма, постепенно перерастающие в деловую переписку и деловое об-

щение по обсуждению самых разных вопросов: от вариантов передачи необходимых ресурсов до пригласительных и благодарственных писем.

Наверное, самым древним и распространенным инструментом сбора пожертвований, если не учитывать различные магические обряды и жертвоприношения богам и жрецам, является жертвенная кружка, она же копилка для сбора средств, она же ящик для частных пожертвований. В 2000 году вокруг этого древнейшего инструмента разгорелись достойные упоминания страсти. Вдруг оказалось, что в связи с уходящей в века историей кружки, специальная норма в российском законодательстве отсутствует со времен Русской правды. А поэтому можно рассматривать все действия с участием кружки (она же копилка, она же ящик) как незаконные. По той же причине кружку можно «узаконить на месте», введя определенные процедуры учета поступающих средств. В итоге, часть фандрайзерменов объявила кружку «все равно» нерентабельной и потому выпадающей из горячей десятки инструментов фандрайзера. Часть специалистов осталась при своем мнении, что лучше не рисковать, и поэтому не пользоваться этим инструментом. Некоторые из них самостоятельно адаптировали его под особенности региональной активности, используя ящик для сбора пожертвований, как правило, либо на специальных акциях, подводя под эту деятельность самые разные нормы права, либо, по старинке, устанавливая ящички-копилки в магазинах и других точках массового скопления людей. Таким образом, в начале XXI века, почти в каждом российском городе, где замечена фандрайзинговая активность, существует своя «новейшая» история жертвенной кружки.

Достаточно часто с ящиками для пожертвований связан следующий инструмент российского фандрайзера – акции по сбору средств. В бесконечном множестве вариантов акций можно выделить как минимум те, которые направлены на непосредственный, прямой сбор денег и те, которые обладают отсроченным эффектом поступления средств. При первом варианте важно учесть, что не каждая тема, то есть проблема, для решения которой необходимо собрать определенную сумму денег здесь и сейчас, подходит при использовании данного инструмента. Наиболее реальные сборы можно ожидать, если проблема касается групп, однозначно не

способных помочь самим себе. Причем это правило распространяется не только на людей, но и на животный и растительный мир.

Как инструмент, прямые акции обладают еще одним замечательным свойством – они привлекают внимание журналистов, создавая таким образом еще один ресурс – ресурс известности, общественной значимости, доверия. Идеальное развитие акции может вызвать волну действий потенциальных жертвователей под лозунгами: «Как! Ты еще не принял участие!? Все уже сделали это!».

Примером акции второго вида, когда деньги не поступают в организацию сразу, можно назвать любой аукцион проектов, предложений и т.д. Подобный опыт есть в Ярославле, где с 2005 года проходят Ярмарки социальных проектов и услуг.

Относительно новым, но уже хорошо себя зарекомендовавшим инструментом сбора средств являются перечисления денег по банковским квитанциям. Главным неудобством этого способа выступает относительная сложность действий потенциального донора для совершения пожертвования. Для того чтобы перечислить даже один рубль, необходимо получить квитанцию, заполнить ее, возможно, даже выстоять очередь, и, в конце концов, перечислить пожертвование. При этом возможны ошибки в заполнении графы «назначение платежа» сотрудниками банка (в разных городах были случаи перечисления «оплаты коммунальных услуг») и/или снятие с суммы перечисляемого пожертвования процентов за банковское обслуживание.

Членские взносы как способ сбора финансовых средств, их величина, порядок регулярных поступлений от учредителей (членов, участников) определяется учредительными документами некоммерческой организации. В Уставе заранее должны быть оговорены суммы денежных поступлений, их размеры и формы. Членские взносы могут быть единовременными (при вступлении в организацию) и постоянными (регулярными): годовыми, месячными, квартальными, и т.д. Если же некоммерческая организация не имеет членства, то фандрайзер все равно может воспользоваться этим инструментом. Можно собирать взносы от членов или участников какого-либо социального проекта, события независимо от формы регистрации общественной или некоммерческой организации. Например, столкнувшись с классической не-



хваткой финансов при подготовке Ярмарки социальных проектов и услуг, каждая некоммерческая организация-участник Ярмарки на оргкомитете решила внести от 50 рублей в виде добровольного взноса. При участии 30 организаций собранной суммы в полторы тысячи рублей как раз хватило на печать афиш для расклейки по городу и изготовление пары сотен приглашений.

Статья в газете также является инструментом сбора ресурсов. Она применяется фандрайзерами в случаях срочных или критических ситуаций и является наиболее эффективной для сбора пожертвований от физических и юридических лиц в ситуациях ликвидации последствий форс-мажорных обстоятельств.

Некоммерческая организация благодаря статье в СМК может собрать деньги на лечение конкретного ребенка, помочь ветеранам и инвалидам, поддержать заключенных и обеспечить проведение праздника для социально-незащищенных слоев населения. При написании статьи важно продумать название, короткое, но заставляющее начать читать материал. Часто материалы несут резко негативный настрой, и тогда эффект от них снижается. Важно показать, что еще возможно что-то изменить, кого-то спасти, кому-то принести радость и т.д. Большой удачей можно считать, когда вместе с фандрайзером к читателю обращается и редакция газеты.

Другим финансовым источником для организации являются деньги из бюджета. К бюджетным деньгам у каждой из организаций свое, особое отношение. Часть организаций получает финансирование из бюджета нерегулярно, в силу проведения различных праздников, например, День пожилых людей, День защиты детства, Рождество и т.д.

Таким образом, сравнивая американские и российские методы, способы и инструменты фандрайзинга, можно отметить их разнообразие и разную степень эффективности. В связи с этим, фандрайзер, в какой бы стране он не действовал, должен иметь определенные личностные свойства и качества. К их числу можно отнести следующие: коммуникабельность, уверенность в любой аудитории, энтузиазм, способность убеждать, способность готовить волонтеров и создавать из них команду.

## Список использованных источников

1. Албегова, И.Ф. Фандрайзинг для некоммерческих общественных организаций как технология успеха: учеб.-метод. пособие / И.Ф. Албегова. – Ярославль: ЦПНО, 2009.
2. Албегова, И.Ф. Технология сбора средств для организаций социальной сферы / И.Ф. Албегова // Психотехнологии в социальной работе. Вып. 8 / под ред. В.В. Козлова. – Ярославль, 2003.
3. Аникина, М.М. Фандрайзинг, или Дайте денег на мой проект / М.М. Аникина // Праздник. – 2006. – № 11. – С. 37.
4. Арефьева, И.П. Путеводитель по проектному менеджменту и фандрайзингу / И.П. Арефьева, Л.Ю. Внукова, Т.В. Лазарев. – М.: Международный институт развития «ЭКОПРО», 2008.
5. Борисенкова, А. Охотники за грантами / А. Борисенкова // Платное образование. – 2007. – № 7/8. – С. 24–27.
6. Даушев, Д. Искусство фандрайзинга, или как продать моральное удовлетворение / Д. Даушев // Музей. – 2007. – № 9. – С. 18–24
7. Кадрова, Н. Экономика успеха / Н. Кадрова // Библиотека. – 2008. – № 6. – С. 36–38.
8. Писарский, И. Фандрайзинг в образовании / И. Писарский // Народное образование. – 2006. – № 10. – С. 154–156.
9. Россинская, С.В. Что можно сделать, если захотеть / С.В. Россинская // Новая библиотека. – 2008. – № 4. – С. 28–40.
10. Сорокина, Н. Учимся фандрайзингу / Н. Сорокина // Библиополе. – 2006. – № 11. – С. 34–37.
11. Частухина, Е. Фандрайзинг в лицах, или Что может библиотекарь? / Е. Частухина // Библиотека. – 2006. – № 8. – С. 33–35.
12. Чепурко, Ю.А. Выравнивание межрегиональных различий в экономике России в аспекте социально-экономической и законодательной инфраструктуры (на примере фандрайзинговых инструментов) / Ю.А. Чепурко, Е.Ю. Ламейкина, Д. Яньяс. – (Приоритеты России) // Региональная экономика: теория и практика. – 2008. – № 13. – С. 2–8.

13. <http://www.grant-project.ru/> – факультет «Проектной деятельности и фандрайзинга». Дата обращения 15.01.2009.
14. <http://www.fundraising.ru/> – Сайт сообщества профессионалов по привлечению ресурсов. Дата обращения 12.02.2009.
15. <http://www.rak.by/cgi-bin/article.cgi?a=297> – Материалы семинара «Стратегический фандрайзинг» 22 и 23 марта 2008 г. Киев. Дата обращения 18.01.2009.

## Оглавление

Предисловие.....	3
1. Типология организаций .....	5
2. Понятие «ресурсы организации».....	11
3. Фандрайзинг как социальная технология.....	18
4. Формы, методы и способы фандрайзинга .....	24
Список использованных источников .....	34

Учебное издание

**Албегова Ирина Федоровна**  
**Шаматонова Галина Леонидовна**

# Фандрайзинг

## *Методические указания*

Редактор, корректор И.В. Бунакова  
Компьютерная верстка Е.Л. Шелеховой

Подписано в печать 02.03.2009 г. Формат 60×84/16.  
Бумага тип. Усл. печ. л. 2,09. Уч.-изд. л. 1,61.  
Тираж 60 экз. Заказ .

Оригинал-макет подготовлен  
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Отпечатано на ризографе.

Ярославский государственный университет.  
150 000 Ярославль, ул. Советская, 14.



**И.Ф. Албегова  
Г.Л. Шаматонova**

# **Фандрайзинг**