

*В рубрике анализируются основные формы организации и способы финансовой поддержки библиотек.*

Валерия СУВОРОВА  
главный библиотекарь  
отдела научно-методической  
и научно-исследовательской  
работы Центральной  
универсальной научной  
библиотеки  
имени Н.А. Некрасова,  
г. Москва



## РОЛЬ ФАНДРАЙЗИНГА В РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Сегодня публичная библиотека должна быть конкурентоспособной. Мегалополисы, будучи крупными центрами развлечений, имеющими массу культурных и образовательных организаций, предлагают широкий спектр услуг, которые привлекают население. Кто конкурирует с публичками? Федеральные библиотеки, библиотеки различных министерств, издательства и книготорговые организации, различные информационные центры, СМИ и, конечно, Интернет. Большинство из них оказывают такие же или похожие услуги. Книжные магазины организуют встречи с писателями, развлекательные мероприятия, популяризирующие чтение. Кафе обеспечивают открытый доступ к полкам с журналами и бестселлерами. Парки и станции метро имеют Wi-Fi, что позволяет гражданам использовать свои мобильные телефоны, ноутбуки, планшеты где бы то ни было и в любое время. Именно поэтому мы должны развивать свои традиционные виды обслуживания и внедрять инновации, чтобы не оказаться «на обочине».

---

---

Успех инновационной деятельности библиотеки в значительной степени определяется формами организации и способами финансовой поддержки. Система её финансирования весьма обширна: учредитель, малый бизнес, некоммерческие фонды, органы местного самоуправления, частные лица и т. д. В развитых странах финансирование инновационной деятельности библиотеки обычно осуществляется как из государственных, так и из частных источников.

Такая деятельность в целом, как правило, характеризуется достаточно высокой степенью неопределённости результата, поэтому важными принципами реализации инноваций являются комплексная система финансирования и множественность источников, гибкость и адаптивность по отношению к меняющейся ситуации, когда многие процессы библиотечно-информационного обслуживания из числа инновационных очень быстро переходят в разряд традиционных. Побудительным механизмом развития инноваций в библиотеке в первую очередь является конкуренция в сфере оказания информационных, просветительских и культурно-досуговых услуг. Поэтому учреждения культуры, первыми освоившие эффективные инновации, получают весомое преимущество перед конкурентами для привлечения постоянных и потенциальных пользователей. Данный процесс в библиотеке — это последовательная цепь событий, в ходе которой новшество «вызревает» от идеи до конкретного продукта — издания, технологии, услуги — и распространяется в практике обслуживания населения. Внедряя инновацию в библиотечно-информационную деятельность, важно определить, какие факторы способны затормозить или ускорить новый процесс. Несомненно, финансовая составляющая — один из базовых элементов реализации новшеств.

Термины рыночной экономики «менеджмент», «маркетинг», «фандрайзинг», «паблик рилейшнз», «имидж» стали привычными в библиотечной лексике и практической деятельности. Изменившиеся политические, экономические, социальные условия поставили перед нашими организациями проблему выбора — совершенствовать библиотечно-информационное обслуживание только на средства, выделяемые государством, или искать другие способы обеспечения функционирования. В последнее время подавляющее большинство библиотек привлекают дополнительные средства путём участия в разных программах с целью получения грантов, разработки проектов для различных фондов.

Термин «фандрайзинг» состоит из двух слов, первое из которых — финансирование (вкладывание средств в ценные бумаги), а второе — повышение, разведение, выращивание. То есть это умение повышать (увеличивать) своё финансирование, или умение «выращивать» деньги. В экономическом словаре фандрайзинг (*fund-raising*) определяется как сбор средств, мобилизация капитала, поиск и привлечение дополнительных источников финансирования.

Фандрайзинг как процесс привлечения денежных средств и иных ресурсов (человеческих, материальных, информационных и т. д.), которые организация не может обеспечить самостоятельно для осуществления инновационного проекта, является дополнительным источником для библиотеки. Он предполагает сбор ресурсов разного вида. Это могут быть деньги, подарки, бартер, аренда помещения, труд волонтеров и т. д. В классической трактовке фандрайзинг можно определить как комплекс мероприятий, направленных на убеждение местного сообщества или донора в необходимости объединить разрозненные ресурсы и предоставить их для под-

---

---

держки уже разработанного проекта, имеющего социально-экономическое значение и создающего более благоприятные условия для развития общества. Когда речь идёт о фандрайзинге, в основном используются PR-технологии, которые позволяют наиболее эффективными и проверенными в российской действительности инструментами добиться поставленных целей быстрее и с наибольшей выгодой для самой организации. Такими инструментами являются информационное обеспечение, контакты с потенциальными и реальными донорами, а также проведение специальных мероприятий, конечной целью которых являются привлечение ресурсов и формирование имиджа.

При целенаправленной работе в условиях библиотеки реально функционирование многовекторной системы дополнительного внебюджетного ресурсного обеспечения по линии благотворительной и спонсорской помощи. Фандрайзинг может быть «внутренним» и «внешним» по способу осуществления. Внутренний — это когда разработку и реализацию поиска финансирования осуществляют сотрудники организации самостоятельно. Внешний фандрайзинг предполагает поиск финансирования посредством привлечения профессиональных консультантов. В этой роли могут выступать как независимые эксперты, так и специализированные фандрайзинговые фирмы.

Существуют донорские организации, которые безвозмездно предоставляют средства для конкретного проекта. Иногда в качестве привлечения такого рода финансирования инновационной деятельности выделяют бюджетные ассигнования из средств федерального либо регионального бюджета на конкурсных началах. Ещё одной возможностью является грант спонсора: министерства, департамента, губернатора и т. п. В настоящее время усиливается конкурен-

ция за получение доступа к донорским источникам финансирования, поскольку зачастую средства фондов-грантодателей являются единственным источником для многих инновационных проектов. Для их поиска можно использовать Интернет, справочники, непосредственно контактировать с фондами, чтобы знать об объявленных конкурсах. Выбрать необходимый фонд — главная задача, и это требует от библиотеки глубокого анализа, наиболее эффективного использования трёх способов исследования. Предметный подход идентифицирует фонды, которые проявляют интерес к финансированию программ в библиотечной сфере. Географический подход выявляет фонды, которые финансируют программы в определённом городе, регионе, государстве. Таким образом, определить источник финансирования, форму предоставления помощи и круг потенциальных спонсоров — это первая ступенька к внебюджетному финансированию, от которой зависит расширение круга доноров. Необходимо также определить рейтинг, то есть возможность и желание давать пожертвования среди потенциальных доноров. Их можно распределить на группы в зависимости от суммы, которую, по предположению библиотеки, донор может дать.

У донорских организаций есть свои приоритеты. Каждый фонд работает по собственным правилам и предоставляет финансирование после рассмотрения конкурсной комиссией заявок определённого образца. Грантодатели не выделяют средства на реализацию проектов и программ автоматически, только потому, что библиотека является организацией культуры, делающей важное дело. Фандрайзинг не должен вступать в противоречие с миссией грантодателя и его базовыми стратегиями. Некоторые фонды требуют представления полной заявки, другие предпочитают встретиться или побеседовать по телефону с потенциа-

---

ными заявителями. Но большинство, как правило, предлагает прислать запрос с кратким изложением проекта и описанием заявителя. Специалисты в области фандрайзинговых отношений дают также советы организациям, выступающим в роли просителей. В частности, широко практикуется метод треугольника — так называемый «перекрёстный опрос», когда повторно необходимо получить убедительные доказательства: вот такой проект — именно то, на что донор в данном конкурсе готов выделить средства; это именно то, что нужно пользователям либо библиотекам как благополучателям; это именно то, что может помочь реализации их инновационной идеи, программы. Если нет трёх однозначных «да», то надо что-то менять, пока они не появятся.

Ещё в 80-е гг. прошлого столетия, когда произошёл новый виток в развитии фандрайзинга, зарубежные учёные выделили пять основных принципов. Они применимы независимо от того, кто к кому обращается. В первую очередь потенциальным донорам (компаниям, фондам или частным лицам) интересен человеческий фактор любой заявки и любого взноса. Далее — чувство удовлетворённости попечителя, выполняющего обязанность фандрайзера. Добровольные пожертвования редки. Общие призывы оказать помощь без конкретных указаний не дают результатов. Возможность помочь учреждению культуры достичь цели или выполнить трудную задачу по реализации инновационного проекта является более привлекательной, чем поддержка для поправки финансового положения. Фандрайзеры предпочитают участвовать в успешных кампаниях, таких как общероссийская социально-культурная акция «Библионочь», профессиональный конкурс «Лучший библиотекарь» и др. Например, Центральная универсальная научная библиотека имени Н.А. Некрасова ведёт

активную работу с партнёрами и спонсорами. Так, благодаря спонсорской помощи многие наши мероприятия проходят ярко и празднично. Победители конкурсов и викторин, проводимых в Некрасовке, а также призёры профессионального конкурса «Лучший библиотекарь» получают в подарок не только бытовую технику, сладости, косметику, билеты на самые популярные мюзиклы, но и путёвки на отдых в Болгарии, Чехии, Франции и Венгрии, что стало возможным благодаря ТА «Солвекс», ТК «ДВМ» и ТФ «Анкор». Среди партнёров и спонсоров появились у библиотеки настоящие друзья: косметические компании «Green Mama», «Русская косметика», «Байерсдорф», компании бытовой техники «Remington» и «Sinbo», компания по производству сладостей «Perfetti Van Melle», которые неизменно поддерживают все наши мероприятия.

Перед библиотекой всегда стоит одна и та же задача — ежегодно расширять список спонсоров. Предпосылкой успеха являются определение базового перечня и пробная рассылка, включающая составление текста письма потенциальным спонсорам, донорам, меценатам, его рассылку, контроль и оценку результатов.

#### **Типовые правила составления письма с просьбой о взносе**

**Правило 1.** Пишите письмо конкретному человеку. Автору письма нужно выбрать из списка человека, которого он знает лично, и написать именно ему. Этот приём поможет составить тёплое, трогательное письмо.

**Правило 2.** Сосредоточьтесь на мотивации. Немногие люди дадут деньги лишь потому, что об этом попросили. Не говорите только о деньгах, обратитесь к общечеловеческим ценностям (гордость, идеализм, альтруизм, долг, страдание).

---

**Правило 3.** Расскажите об инновационном проекте. Убедите спонсора, что у вас есть все шансы улучшить качество и повысить эффективность библиотечно-информационного обслуживания населения в городе. Объясните, в чём вы нуждаетесь, и дайте спонсору почувствовать, что многое зависит от его взноса.

**Правило 4.** Расскажите спонсору о широкой поддержке вашего проекта. Дайте ему понять, что помощь учреждения культуры является общепринятой нормой.

**Правило 5.** Больше определённости. Объясните, на какие нужды вы используете деньги спонсоров.

**Правило 6.** Пообещайте награду. Естественно, что лучшей наградой станет новый вид библиотечной услуги для пользователей, но вы также можете упомянуть о чувстве удовлетворения от участия в реализации проекта.

*Для справки.* Позитивный резонанс обычно имеют публикации заметок о дарителях в местной периодической печати, перечисление фамилий благотворителей, грантодателей, спонсоров в информационных материалах библиотеки и на её электронном сайте. В этом же ряду находятся оформление доски (галереи) благотворителей и спонсоров, присвоение звания «Почётный читатель» наиболее активным ресурсным донорам, присвоение имён особо значимых благотворителей подразделениям библиотеки (читальным залам, центрам, гостиним, клубам), проводимым ею публичным мероприятиям (чтениям, конкурсам, фестивалям, конференциям). Обобщение имеющихся практических материалов и анализ достигнутых результатов работы библиотек с меценатами и спонсорами позволяют констатировать, что наиболее оптимальными являются комплексные фандрайзинговые мероприятия, в частности День дарителя.

*Пример.* В Белом зале ГМИИ имени А.С. Пушкина состоялась торжествен-

ная передача полотна Франса Хальса «Евангелист Марк», подаренного музеем известным российским предпринимателем и меценатом Алишером Усмановым. Ирина Антонова, президент музея, сердечно поблагодарив господина Усманова за столь щедрый дар, отметила: «За последние 80 лет, прошедшие после фундаментального перераспределения Государственного музейного фонда в 1920-х и в начале 1930-х гг., это, несомненно, самое впечатляющее поступление в коллекцию нашего музея». Марина Лошак, директор ГМИИ имени А.С. Пушкина, в свою очередь, поблагодарила мецената и заметила, что музей будет рад поддержке и других благотворителей, чья помощь ему необходима. Эта информация была отражена в Интернете, в телевизионной программе «Время». Ещё один пример: университетская библиотека штата Айова, г. Эймс (США), более 20 лет осуществляет рассылку новогодних поздравлений бывшим выпускникам университета, землячествам, известным соотечественникам, работающим в других штатах и странах, которые являются благотворителями.

**Правило 7.** Придайте характер срочности вашей просьбе.

**Правило 8.** Попросите сделать взнос в самом начале письма и повторите свою просьбу несколько раз. Используйте любой повод для просьбы о взносе.

**Правило 9.** Делайте короткие абзацы, выделяйте ключевые слова и предложения красной строкой, подчёркиванием или жирным шрифтом.

**Правило 10.** Просите конкретные суммы денег, в зависимости от возможностей спонсора.

**Правило 11.** Используйте постскрипtum. Практика показывает, что это наиболее внимательно читаемая часть письма. Не забудьте попросить о денежном взносе в постскриптуме и подчеркните срочность.

---

---

Фандрайзинг в культуре нацелен на поддержку в области изобразительного и музыкального искусства, литературы, театров, кино, музеев, библиотек. Бизнесменов привлекают в этой сфере не только широкие возможности для рекламы, но и формирование репутации фирмы в культурной среде, особенно столичного мегаполиса. Для зарубежных спонсоров это способ прорваться на международный рынок, показав тем самым свой интерес к культуре страны. В результате поддерживаются общечеловеческие ценности и творчество, сохраняется культурное наследие для будущих поколений.

### **Правила успешного фандрайзинга**

1. 80 процентов необходимых вам средств для реализации инновации обеспечивают 20 процентов доноров. Самое трудное заключается в поиске, но попытайтесь поискать их вокруг себя, установить знакомство и постепенно разъяснять им суть ваших проектов (educate the donors).

2. Грантодатели дают деньги не организации культуры, а людям. Поэтому устанавливайте прочные связи со служащими организаций, ибо только так вы сможете обеспечить долговременную благотворительную ресурсную поддержку вашего инновационного проекта.

3. Научитесь благодарить грантодателя, даже если вы не получили поддержки. Этим вы демонстрируете своё уважение к нему и укрепляете отношения.

4. Если вы действительно серьёзно решили заняться фандрайзингом, то посвящайте этому несколько часов в день. Либо наймите служащего, который бы каждый день рассылал информацию о ваших инновационных идеях и проектах, звонил донорам, встречался с ними, вёл переписку с благотворительными фондами.

5. Практикуйтесь в фандрайзинге. Только посредством накопления опыта вы сможете объективно оценить свои идеи и проекты.

6. Научитесь правильно систематизировать информацию о донорах (карточки, база данных и т. д.) и выходить с ними на контакт.

7. Научитесь быстро изменять суть проекта. Бывает и так, что к моменту рассмотрения вашей заявки донором её идеи уже стали традиционными для библиотечной сферы, а не инновационными.

8. После получения финансирования никогда не прерывайте связь с грантодателем: передавайте ему любую информацию, связанную с вашей организацией, и не забывайте отправлять открытки по случаю праздников.

9. Сообщайте о себе только правду.

10. Если вы уверены, что заполнение заявки в фонд является единственным средством получения финансовых средств, научитесь правильно и поэтапно работать с фондами (поиск, письмо-запрос, составление заявки, поддержание связи и др.), найдите консультанта и овладейте правильной стратегией фандрайзинга.

В настоящее время появилось определённое количество посредников, разрабатывающих методику поиска дополнительных источников финансирования и готовых прийти на помощь, утверждая: «фандрайзинг — это не только процедуры, но и отношения с органами власти», «частные пожертвования можно привлекать и через Интернет», «вечного донора пока не изобрели». Постепенно формируется «Библиотека фандрайзера», т. е. электронная библиотека материалов, посвящённых привлечению ресурсов, — от монографий и сборников до небольших публикаций в центральных и региональных периодических изданиях. Кроме того, уже существует «Этический кодекс фандрайзера» — разработанный и принятый Национальной гильдией фандрайзеров свод этических принципов и стандартов профессиональной деятельности. Седьмой год проходит Международная практическая конференция «Белые но-

чи фандрайзинга» (в 2014 г. — в Казани). В Санкт-Петербурге функционирует Школа фандрайзеров — как «марафон» профессиональных знаний. Уже вошёл в обиход термин «профессиональный фандрайзер» — тот, кто предоставляет услуги по привлечению ресурсов самостоятельно или по контракту.

Таким образом, можно вооружиться знаниями и приобрести некоторый опыт для достижения цели, а в конечном итоге получить результат, который принесёт инновации в сферу библиотечно-информационного обслуживания.

*Для справки.* Fundraising.ru — сайт общества профессионалов для привлечения ресурсов. Сайт был задуман и создан как инструмент организации взаимодействия специалистов по привлечению ресурсов для некоммерческих проектов, как форма организации интернет-сообщества фандрайзеров. Адрес Школы фандрайзеров: [www/http://fr.crno.ru/](http://fr.crno.ru/). Адрес Союза благотворительных организаций России: <http://www.sbornet.ru/publics/show-10.htm>. Адрес Факультета проектной деятельности и фандрайзинга образовательного портала «Мой Университет»: <http://grant-project.ru/publ/2-1-0-43>.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Федеральный закон** «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ.
2. **Федеральный закон** «О свободе совести и религиозных объединениях» от 26.09.1997 г. № 125-ФЗ.
3. **Федеральный закон** «Об общественных объединениях» от 19.05.1995 г. № 82-ФЗ.
4. **Закон** Российской Федерации «О потребительской кооперации в Российской Федерации» от 19.06.1992 г.
5. **Александр, Д.Дж.**, Карлсон, К.Дж. Основные принципы фандрайзинга. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 240 с.

6. **Дегтерев, Д.А.** Разработка и реализация фандрайзинговой стратегии для привлечения средств в целевой капитал высшего учебного заведения // Сборник рекомендаций для общественных объединений по внедрению модели целевого капитала некоммерческих организаций в российскую практику благотворительности / Комиссия Общественной палаты Российской Федерации по вопросам развития благотворительности, милосердия и волонтерства; МЭРТ России. — М., 2007. — С. 55–62.

7. **Клюев, В.К.**, Суворова, В.М. Библиотека как объект благотворительности // Библиотека и закон. — 1999. — Вып. 6. — С. 78–119.

8. **Клюев, В.К.** Экономический микроуровень библиотеки // Вестник библиотек Москвы. — 2008. — № 3. — С. 5–8.

9. **Клюев, В.К.**, Суворова, В.М. Благотворительная ресурсная поддержка библиотеки: Науч.-практ. пособие / ЦНСХБ. — М., 2000. — 79 с.

10. **Суворова, В.М.** Алгоритм работы с благотворительным фондом // Науч. и техн. б-ки. — 1999. — № 5. — С. 20–26.

11. **Суворова, В.М.** Фандрайзинг как дополнительный ресурс для инновационной деятельности библиотеки // Скворцовские чтения «Библиотечное дело — 2014: Библиотечно-информационная деятельность в современной системе информации, документных коммуникаций и культуры»: материалы XIX Междунар. науч. конф. (Москва, 23–24 апр. 2014 г.). Ч. 2 / МГУКИ. — М., 2014. — С. 101–103.

12. **Цивук, Р.А.** Фандрайзинг. — СПб.: Питер, 2007. — 693 с.

13. **Школа** фандрайзеров: Дайджест материалов по курсу «Фандрайзинг для НКО шаг за шагом (базовый уровень)». — СПб.: Центр РНО, 2004. — 215 с.