

# Мобилизация ресурсов сообщества

---

Что должен знать руководитель  
социально ориентированной  
некоммерческой организации  
о привлечении средств

Составители

С.А.Дремлюга

И.П.Печковская

Выражаем искреннюю признательность всем упомянутым в издании авторам, обратившимся к теме мобилизация ресурсов и фандрайзинг.

Благодарим Малицкую Е.П., Гребенник К.В. (Межрегиональный Общественный Фонд «Сибирский Центр Поддержки Общественных Инициатив»), Творогову Е. А.(МБФ «Возрождение Земли Сибирской») за предоставленные авторские материалы и помощь в подготовке пособия

**Мобилизация ресурсов сообщества. Что должен знать руководитель социально ориентированной некоммерческой организации о привлечении средств. Пособие. – Тюмень.**

БФРГТ, 2012

---

Издание осуществляется в рамках Благотворительной Программы «Межрегиональный ресурсный центр для развития и поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций в Уральском федеральном округе» в соответствии с Соглашением между Министерством экономического развития Российской Федерации и Благотворительным Фондом развития города Тюмени о предоставлении субсидии на государственную поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций.

# Мобилизация ресурсов сообщества

Что должен знать руководитель социально ориентированной некоммерческой организации о привлечении средств

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>1</b>	<b>МОБИЛИЗАЦИЯ РЕСУРСОВ СООБЩЕСТВА</b>	<b>4</b>
1.1	Понятие «ресурс» и для чего сообществу нужна мобилизация ресурсов?	4
1.2	Классификация ресурсов	4
1.3	Мобилизация ресурсов	7
<b>2</b>	<b>ФАНДРАЙЗИНГ - ПОНЯТИЯ, ПРИНЦИПЫ И МЕХАНИЗМЫ, ПЛАНИРОВАНИЕ</b>	<b>10</b>
2.1	Ключевые принципы и механизмы фандрайзинга	10
2.1.1	<i>Что такое фандрайзинг?</i>	10
ФАНДРАЙЗИНГ - ЭТО СПЕЦИАЛЬНО ОРГАНИЗОВАННЫЙ ПРОЦЕСС СБОРА ПОЖЕРТВОВАНИЙ ДЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ИЛИ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ ПРОГРАММ		
2.1.2	<i>Основные принципы фандрайзинга</i>	11
2.1.3	<i>Инструменты фандрайзинга</i>	12
2.1.4	<i>Требования в фандрайзеру</i>	12
2.2	Планирование деятельности по привлечению ресурсов	14
2.2.1	<i>Определение потенциальных источников ресурсов</i>	14
2.2.2	<i>Процесс и план сбора средств</i>	15
<b>3</b>	<b>ПРИВЛЕЧЕНИЕ РЕСУРСОВ</b>	<b>16</b>
3.1.	ПРИВЛЕЧЕНИЕ ДОБРОВОЛЬЦЕВ	16
3.2.	ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЧАСТНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ	16
3.2.1.	<i>Что такое - частные пожертвования и как с ними работать</i>	16
3.2.2.	<i>Методы сбора частных пожертвований</i>	17
3.2.2.1.	<i>Электронный фандрайзинг</i>	18
3.2.3.	<i>Проведение акций по сбору частных пожертвований</i>	21
3.2.4.	<i>Специальные мероприятия</i>	21
3.2.5.	<i>Ключевые принципы сбора частных пожертвований</i>	23
3.3.	ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ БИЗНЕСА	25
3.3.1.	<i>Формы сотрудничества с коммерческими организациями</i>	25
3.3.2.	<i>Технология сбора средств</i>	25
3.3.3.	<i>Мотивы благотворительной деятельности бизнеса</i>	26
3.4.	ПРИВЛЕЧЕНИЕ ГРАНТОВЫХ СРЕДСТВ. РАБОТА С ФОНДАМИ	27
3.4.1.	<i>Основные понятия</i>	27
3.4.2.	<i>Базы данных фондов и программ</i>	28
3.4.3.	<i>Формы обращения в фонд</i>	28
3.5.	РАБОТА С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	28
3.5.1.	<i>Механизмы взаимодействия государства и НКО</i>	29
3.5.2.	<i>Цикл государственного фандрайзинга</i>	29
3.5.3.	<i>Ключевые вопросы при работе с органами власти</i>	29
3.6.	ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КАМПАНИИ ПО СБОРУ СРЕДСТВ	30
3.6.1.	<i>Компоненты кампании по сбору средств</i>	30
3.6.2.	<i>Оценка эффективности кампаний</i>	31
	СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	32

## 1 МОБИЛИЗАЦИЯ РЕСУРСОВ СООБЩЕСТВА

### 1.1 ПОНЯТИЕ «РЕСУРС» И ДЛЯ ЧЕГО СООБЩЕСТВУ НУЖНА МОБИЛИЗАЦИЯ РЕСУРСОВ?

Достижение какой-либо значимой, жизненно важной цели всегда сопряжено с затратой значительных ресурсов. В широком смысле слова под ресурсами следует понимать материальные условия (или материальную среду), необходимые для реализации каких-либо социальных или экономических процессов, т. е. это то, что необходимо для осуществления любой деятельности и без чего эта деятельность не может быть успешно реализована. Общее свойство ресурсов заключается в потенциальной возможности их участия в производстве и потреблении.

*Ресурсы* (от франц. *ressource* — вспомогательное средство), денежные средства, ценности, запасы, возможности; источники дохода в государственном бюджете. Различают ресурсы экономические (материальные, трудовые, финансовые) и природные. (Большой энциклопедический словарь)

*Ресурсы* - источники и предпосылки получения необходимых людям материальных и духовных благ, которые можно реализовать при существующих технологиях и социально-экономических отношениях. (Словарь по экономике и финансам).

*Мобилизация* - концентрация средств и ресурсов для достижения определенной цели.

*Местное сообщество* - общество, существующее в пределах определенной территории: города или района. Данное общество представлено следующими структурами - бизнес, некоммерческие организации, инициативные группы людей, органы власти, СМИ, а также население в целом, которые совместно участвуют в процессах жизнедеятельности города или района<sup>1</sup>.

Ресурсы – набор средств, которыми располагает субъект и которые могут быть им использованы при решении какой-либо задачи или для достижения какой-либо цели. Ресурсы являются не только определяющими, но и зависимыми составляющими, т.к. в зависимости от того, какие задачи необходимо решить, те виды ресурсов и используются. **В случае отсутствия каких-либо ресурсов, нужна стратегия их обеспечения или мобилизации.** Иногда привлечение ресурсов может быть самоцелью или дополнительной целью деятельности: приобретение, в случае успеха, большего количества сторонников, повышение общественного статуса, формирование необходимого имиджа и т.д.

Согласно устоявшимся в социологии определениям, мобилизация представляет собой разновидность технологий, с помощью которых индивид или несколько лиц, сплотившихся в группу на основе общих интересов, накапливают ресурсы для организации коллективных действий во имя достижения какой-либо общей цели. Мобилизация представляет собой переход из пассивного состояния в активное, и превращает участников коллективных действий в действующих субъектов общественной жизни.

*Мобилизация ресурсов* – это искусство организации эффективного использования всех видов ресурсов для достижения поставленных целей, искусство управления ими.

### 1.2 КЛАССИФИКАЦИЯ РЕСУРСОВ

С целью оптимизации путей мобилизации ресурсов для развития сообщества, необходимо придерживаться какой-либо классификации ресурсов.

Существует несколько подходов к анализу ресурсов. В экономике ресурсы подразделяются на три основные группы:

- материальные ресурсы (капитал);
- природные (естественные) ресурсы;
- человеческие (трудовые) ресурсы, в том числе интеллектуальные ресурсы.

Где:

*Материальные ресурсы* – это совокупность предметов труда, предназначенных для использования в процессе производства общественного продукта: сырье, материалы, топливо, энергия, полуфабрикаты, детали и т.д.

<sup>1</sup> *Азбука социального партнерства.* Словарь терминов / под ред. В.В.Баровой. - Тюмень, БФРГТ, 2002..

*Человеческие ресурсы* - это совокупность всех людей, так или иначе заинтересованных в результатах осуществляемой деятельности. Условно их разделяют на субъекты (кто действует) и на объекты (на кого направлена деятельность). При этом периодически может происходить переход из одной категории в другую.

*Трудовые ресурсы* – та часть населения страны, которая обладает физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы. Размеры трудовых ресурсов зависят от численности населения, режима его воспроизводства, состава по полу и возрасту. Основную часть трудовых ресурсов страны составляет ее население в трудоспособном возрасте, а также подростки и лица пенсионного возраста, способные трудиться.

Также различают ресурсы воспроизводимые, например, растительность или кадры определенной квалификации, которые воспроизводятся, т. е. обучаются в течение анализируемого периода и т. д.; и невоспроизводимые, например, разрабатываемые запасы полезных ископаемых. Впрочем, это разделение в зависимости от продолжительности временного периода проводится по-разному: те же квалифицированные кадры могут рассматриваться в краткосрочном периоде как невоспроизводимый ресурс.

В большинстве случаев, когда речь идет о развитии местного сообщества, не являющиеся с точки зрения экономической теории материальными человеческие и финансовые ресурсы принято относить к материальной группе ресурсов. Классификация материальных ресурсов сообщества представлена на рис.1.



**Рис.1** Классификация материальных ресурсов сообщества

*Под местным сообществом* будем понимать жителей одного места (улицы, села, микрорайона, города), которые могут иметь общие интересы и цели и реализовывать их. Эти люди могут обладать самыми разными ресурсами. Надо иметь в виду и личную собственность (дом, земля, профессиональная компетентность и т.д.), и, так сказать, «коллективную» (климат, традиции, история и т.д.).

**Нематериальные ресурсы сообщества**, это, в первую очередь – люди, живущие на этой территории. Каждый из них имеет какие-то способности, возможности, таланты и при правильном подходе, они могут быть использованы, мобилизованы для развития территории. Обязательным условием мобилизационного процесса является наличие лидера.

К нематериальным ресурсам относятся также ресурсы тех учреждений, организаций, которые обычно существуют для каких-то своих целей, но могли бы использовать свой потенциал и возможности для всего сообщества. Их взаимодействие коллективные действия являются важным ресурсом успешности в достижении целей. Например, взаимодействующие общественные организации, участвующие в коллективных действиях, создают сеть, сформированную на общих принципах совместных действий и стратегий сотрудничества.



**Рис. 2.** Нематериальные ресурсы сообщества

К нематериальным ресурсам относятся авторитет, репутация, имидж территории, ее культура (традиции, обычаи), мифы и легенды, местный патриотизм, технологии и креативные идеи. В некотором смысле нематериальные ресурсы для сообщества важнее, чем материальные, финансовые. Более того, именно они помогают привлечь материальные средства для развития территории.

*Авторитет/репутация/имидж* - один из мощных нематериальных ресурсов, определяющий не только положение человека в обществе, но и отношение к любой фирме или территории. Если о поселке сложилось мнение, как о криминальном, то вряд ли туда захотят поехать толковые специалисты или благополучные семьи с детьми. Именно поэтому сейчас в администрациях многих крупных (и не очень крупных) городов создаются специальные подразделения, которые занимаются «брендингом», частью которого и является активизация нематериальных ресурсов. Разработка привлекательного бренда города и его продвижения способствует повышению инвестиционной привлекательности города, увеличивается поток туристов, появляются новые рабочие места, молодежь перестает уезжать из города. Примеры удачных брендов: г. Великий Устюг – резиденция Деда Мороза, г. Урюпинск – столица российской провинции, г. Мышкин – всемирная столица мышей.

Еще один важный нематериальный ресурс – *технологии*. Какими технологиями владеют в вашем местном сообществе? Умеют коптить рыбу или шить сурковые шапки, или класть печи? Пекут исключительный хлеб или изготавливают национальные костю-

мы? Что такого замечательного умеют делать ваши жители, чем можно гордиться, чему можно обучать других? Вот, например, в г. Байкальске умеют строить ледяную баню из байкальского льда и парить там всех желающих.

*Культура* – это огромный кладезь нематериальных ресурсов. Сюда относится история, традиции, обычаи, религия. Сохранение национальных традиций в местах компактного проживания поляков, белорусов, немцев разительно отличает эти села от соседних в лучшую сторону. Обычай приводить в порядок могилки к Родительскому дню позволяет поддерживать кладбища в надлежащем состоянии. Сохраняемый родовой уклад жизни коренных и северных народов до последнего времени позволял им обходиться без интернатов для престарелых и детских домов. Еще буквально в 2002 году в детских приютах на территории Усть-Ордынского Бурятского Автономного Округа (УОБАО) не было бурятских детей, потому что у этого народа ребенок всегда был частью большого рода, а не отдельной семьи. И весь род приходил на помощь, если с родителями ребенка что-то случилось, и его забирали к себе в семью родственники.

Отдельно хотелось бы выделить такой нематериальный ресурс, как *мифы и легенды*. Классический пример: легенда о Лох-Несском чудовище, которая с 1933 года кормит, целую область Шотландии.

Помните пословицу: «Не имей сто рублей, а имей сто друзей»? Она указывает нам еще на один мощный нематериальный ресурс – *человеческие отношения*. Если у меня хорошие дружеские отношения с этим человеком, разве я ему не помогу нужной информацией, добрым советом, инструментом, работой? Я выручу его, в другой раз он выручит меня. В традициях сибирских поселений была «помочь», когда обращались к соседям. В «помочь» ставили срубы домов и бань, копали погреба, колодцы и огороды, ремонтировали заборы.

Важнейшими в группе нематериальных ресурсов являются *информационные ресурсы*. Расхожая фраза: «Кто владеет информацией, тот владеет всем миром» - не только не утрачивает своей актуальности, но и продолжает набирать вес. Своевременное получение полезной, нужной информации резко повышает конкурентоспособность, снижает затраты, увеличивает возможности.

Это далеко не полная классификация ресурсов, при желании Вы можете добавить другие виды, например, такой ценный ресурс, как время. Вот только специалисты до сих пор не договорились, к какой категории его относить.

Но самое главное для нас не перечень ресурсов и даже не их классификация, а способы получения недостающих ресурсов. И это главное можно сформулировать одной фразой – **доступ к материальным ресурсам осуществляется через нематериальные**. Поэтому если Вы хотите получить доступ к финансам, привлечь инвесторов или квалифицированные кадры, запустить новые производственные мощности или газифицировать ваше муниципальное образование, то вам необходимо наращивать нематериальные ресурсы. Осваивать интернет, выстраивать человеческие отношения, формировать положительный имидж своей территории и собственную репутацию, осваивать новые технологии, возрождать традиции или создавать мифы и легенды.

### 1.3 МОБИЛИЗАЦИЯ РЕСУРСОВ

В соответствии с теорией мобилизации ресурсов выделяются следующие виды ресурсов:

- **внешние (потенциальные)**, те, которые можно мобилизовать, и которые еще не мобилизованы (привлекаемые, восполняющие дефицит)
- **внутренние (наличные)**, т.е. те, что уже имеются и находятся в распоряжении.

Активизация внутренних ресурсов срабатывает как магнит для внешних ресурсов. Это самый верный способ реально изменить ситуацию при дефиците бюджетных средств. Мобилизация может быть начата и успешно проведена при условии, что существует высокая заинтересованность в решении проблемы и предполагаемый результат имеет существенную ценность. На первый план выходят эффективная мобилизация людей на достижение цели, осознание роли личной ответственности за дело и его развитие.

Подходом, который может быть использован для создания необходимого состояния общества, обеспечивающего успешное осуществление процесса перехода, является **социальная мобилизация**. «Есть технологии, которые пошагово помогают выявить ресурсы местного сообщества, объединить и мобилизовать их на развитие территории<sup>2</sup>. Именно с выявления имеющихся ресурсов, а не с перечня существующих проблем надо начинать, если стоит задача развития какой-то общины. Ведь если мы начинаем рисовать карту наших проблем, то невольно возникает чувство безысходности, ощущение, что без помощи извне нам не справиться. При этом внешних ресурсов всегда мало и за них всегда идет борьба. Если же начать с оценки своих собственных возможностей, окажется, что их не так уж мало, что можно попытаться какие-то проблемы решить своими силами, можно вовлечь в их решение немало людей, которые раньше были пассивны, можно добиться небольших, но конкретных и впечатляющих побед, которые начинают вдохновлять и других. Появляется вера в собственные силы, уверенность, что мы сами что-то можем сделать, что-то изменить. При таком подходе сообщество становится живым, оно начинает выходить из апатии, людям удается самостоятельно добиться определенных результатов, община становится более сильной, а значит интересной и привлекательной для внешнего инвестора. Важно, что такие технологии реально работают и в нашей стране, в условиях наших муниципалитетов, и этому есть вполне убедительные примеры.

Как мы видим, для вовлечения людей в такого рода активность на местном уровне важно поверить в свои силы, добиться хотя бы самых небольших успехов. Не менее важно делиться такими победами и успешными технологиями со своими коллегами, пропагандировать лучшие практики, показывая, что успех реален. И это происходит. В Перми есть Пермская гражданская палата, организация, которая ведет перечень гражданских успехов (таких уже в их базе более 1000), они же собирают и классифицируют актуальные гражданские практики, помогают их распространению в регионах. На сайте организации можно найти немало интересных примеров социальной активности (<http://www.pgpalata.ru/>). В Новосибирске крупная сетевая организация – Сибирский центр поддержки общественных инициатив (СЦПОИ - [www.cip.nsk.su](http://www.cip.nsk.su)) – ведет базу социальных технологий, которые успешно применяли некоммерческие организации, причем не только в Сибири.

Процессы проактивной и креативной социальной мобилизации идут довольно медленно и пока точечно, на локальном уровне, иногда прорываясь на региональный и федеральный. Об этом все еще мало знают, хотя некоторые акции носят довольно масштабный характер. Например, ежегодно в апреле по стране проходит «Весенняя неделя добра», в которой участвуют десятки регионов страны и более миллиона жителей. Это уникальный партнерский проект, в котором объединяют свои усилия добровольцы, представители общественных организаций, органов государственной власти, образовательных учреждений, коммерческих, международных и иных организаций для совместного решения социально значимых задач. В эту неделю проходят тысячи добровольных акций, мероприятий, совершаются миллионы дел и поступков, меняющих нашу жизнь к лучшему.

На уровне отдельных городов тоже есть свои благотворительные марафоны, ярмарки, акции. Уже несколько лет в Санкт-Петербурге проходит фестиваль «Добрый Питер», который представляет собой серию разных мероприятий по сбору средств для НКО, организацию множества благотворительных акций. Ежегодно фестиваль становится ярким и красочным событием для Санкт-Петербурга, вовлекает в гражданскую активность тысячи жителей города. Все акции проводятся силами добровольцев и волонтеров благотворительных организаций. Эту технологию подхватили и другие «добрые» города: Нижний Новгород, Краснодар, Архангельск, Новосибирск.

Подобные процессы идут и в рамках более устойчивых, уже сложившихся институтов, кстати, успешно работающих во многих странах. Коротко расскажу о некоторых из них, в частности, о тех, которые в России поддерживает фонд Мотта. Например, есть так называемые Общественно активные школы (ОАШ), в других странах их еще называют

---

<sup>2</sup> Джон П.Кретцманн, Джон Л.Макнайт. Развитие общин за счет внутренних ресурсов, перевод с английского. Киев, Четверта хвиля, 2006.



community schools. ОАШ - это обычная российская школа, которая ставит своей целью не просто предоставление образовательных услуг ученикам, но и развитие сообщества, привлечение родителей и жителей к решению социальных и других проблем, стоящих как перед школой, так и перед сообществом. Таких школ сейчас более 500, есть движение, которое объединяет сторонников такого общественно ориентированного образования, есть портал этого движения ([www.cs-network.ru](http://www.cs-network.ru)). Ключевыми направлениями развития в таких школах являются добровольчество, партнерство, демократизация школьной жизни. Такие школы – эффективный механизм пробуждения социальной инициативы не только родителей, учеников и учителей, но и всего микрорайона, где располагается ОАШ.

Другой пример – Фонды местных сообществ. Это международно признанная модель, которая нацелена на мобилизацию разнообразных внутренних ресурсов сообщества и затем дальнейшего их использования, в частности, через конкурсные механизмы, для реализации разных проектов, направленных на улучшение качества жизни людей на этой территории. В России партнерство таких фондов объединяет несколько десятков организаций, работающих по всей стране. Особенно успешно фонды работают в небольших городах и в селах, где они становятся практически единственным реальным механизмом межсекторного взаимодействия, помогают раскрыть и использовать потенциал гражданской активности.

Банк Времени – тоже удивительная технология, когда происходит обмен услугами между людьми. Принцип участия в программе "Банк Времени" прост: помоги другому, и помогут тебе. Человек выполняет привычную для него работу (то, что он умеет и любит делать), помогая тем самым людям. И если ему нужна чья-то помощь, он получает ее взамен отработанных часов, которые учитываются сотрудниками Банка Времени. Сферы деятельности практически не ограничены, компетентность людей, принимающих участие в проекте, проверяется сотрудниками Банка Времени. Эта технология применяется во многих странах, а в нашей стране ее пионерами стала Служба добровольцев из Нижнего Новгорода. Сейчас её подхватили и в других городах страны.

Еще одна нижегородская технология – Центры активных людей (ЦАЛ), создаваемые на базе территориального общественного самоуправления. Это модель воспитания так называемых социальных аниматоров, которая пришла к нам из Польши. ЦАЛ - это место, куда может обратиться любой человек, имеющий желание внести позитивное изменение в свою жизнь и жизнь окружающих его людей в рамках своего места жительства (двора, микрорайона), и получить необходимую помощь. Но помощь эта заключается не в том, что сотрудники центра возьмут на себя выполнение необходимых действий. Девиз Центра активных людей: «Поможем людям, чтобы они помогли себе сами». Лишь в том случае, если человек сам готов действовать — потратить часть своего времени, физических и душевных сил, профессиональных знаний и жизненного опыта, чтобы осуществить задуманное, ЦАЛ поможет ему найти поддержку единомышленников, необходимую информацию и ресурсы. При этом речь не идет о создании новых общественных или государственных организаций или учреждений. Речь идет об использовании принципа социальной активизации населения в уже работающих организациях.

Упомянутая ранее организация «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (СЦПОИ) работает через свою сеть во многих городах Сибири не только для выявления успешных социальных технологий, но и для их распространения и комбинированного использования на отдельных территориях. Разнообразные конкурсы, ярмарки социальных проектов, благотворительные сезоны, форумы грантополучателей меняют отношение людей к окружающей среде, делают жизнь в таких муниципалитетах более увлекательной и живой. Там жители становятся восприимчивы к новому, они уже понимают, что можно жить иначе, что от них в этой жизни тоже что-то зависит<sup>3</sup>.

Приведенные примеры показывают, что в стране используется, причем успешно, немало замечательных технологий, но пока они еще плохо известны и недостаточно изу-

---

<sup>3</sup> Одна из книг, описывающих опыт и технологию такой работы Сибирского центра в конкретных регионах, издана СЦПОИ в 2008 году: «Шаг за шагом: на пути к эффективному местному самоуправлению», Новосибирск, 2008 г. Её можно найти на сайте [www.cip.nsk.su](http://www.cip.nsk.su)

чены. Какие же условия нужны, чтобы на территории сложилась благоприятная ситуация для реализации подобных технологий? Опыт показывает, что необходим хотя бы один человек, энтузиаст, лидер или социальный аниматор, который будет готов инициировать процесс. У него должен быть определенный авторитет в сообществе или он должен его достаточно быстро завоевать. В небольших городах, муниципалитетах люди хорошо знают друг друга, там власть меньше удалена от людей, там процессы активизации идут более естественно. Так вот, если есть такие потенциальные лидеры, есть вменяемая власть, что тоже немаловажно – ведь власть может применить свой административный ресурс и заглушить любую инициативу, - появляются те необходимые условия, которые могут дать старт позитивным изменениям, могут инициировать проактивную социальную мобилизацию. И конечно позитивная гражданская деятельность возможна только в том случае, если она не противоречит интересам власти или мощных коммерческих группировок.

Существуют также мощные процессы социальной активности и примеры успешной социальной мобилизации, которые нам дает Интернет и о которых сейчас немало написано. Хотя это не тема моего доклада и на самом низовом уровне Интернет пока не слишком распространен, нужно отметить, что сейчас он играет важнейшую информационную и мобилизующую роль, которая будет только возрастать.

Естественные очаги низовой активности постепенно формируют ткань гражданского общества, его настоящую, долговременную основу. Эта деятельность может быть проактивной, может быть протестной, но в любом случае за ней стоит сильная мотивация. Так вовлеченные в нее жители проходят школу гражданского общества, и через год, два, три подобной жизни обычные обыватели становятся другими людьми: они готовы создавать свои собственные организации, устанавливать связи с коллегами в других регионах, формировать сетевые структуры и т.п.»<sup>4</sup>.

## 2 ФАНДРАЙЗИНГ - ПОНЯТИЯ, ПРИНЦИПЫ И МЕХАНИЗМЫ, ПЛАНИРОВАНИЕ

### 2.1 КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ И МЕХАНИЗМЫ ФАНДРАЙЗИНГА

#### 2.1.1 Что такое фандрайзинг?

*Фандрайзинг* - это специально организованный процесс сбора пожертвований для некоммерческих организаций или для обеспечения социально значимых программ

*Благотворительность* - безвозмездная деятельность по созданию и передаче финансовых, материальных и духовных ценностей (благ) для удовлетворения насущных потребностей человека, социальной группы или более широких общностей, попавших в трудную жизненную ситуацию<sup>5</sup>

*Спонсорство* - вклад в деятельность юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемой рекламы о спонсоре, его товарах.

*Филантропия* - греч.: *philanthropos*- человеколюбие/ *phileo* - люблю + *anthropos*- человек - благотворительность, помощь нуждающимся.

*Меценат* - богатый покровитель наук и искусства. Ставшее нарицательным имя римского государственного деятеля Патриция Гая Цильния Мецената (8 век до н.э.), прославившегося широким покровительством поэтам и художникам

*Донор* - частное лицо, организация или учреждение, безвозмездно предоставляющее средства на некоммерческие нужды; юридическое лицо (чаще всего благотворительная организация), которое предоставляет целевое финансирование для реализации социальных проектов на конкурсной основе, чаще всего в виде предоставления грантов

**Фандрайзинг** - это в основном деньги или материальные ресурсы. В основном, но не только. Потому что, проводя кампанию по сбору средств, вы имеете одно преимущество, одну уникальную возможность. Это - личное непосредственное общение с потенци-

<sup>4</sup> БАХМИН В.И. О практиках проактивной социальной мобилизации. <http://www.nkozakon.ru/materials/275/>

<sup>5</sup> Федеральный закон от 11 августа 1995 г. N 135-ФЗ "О благотворительной деятельности и благотворительных организациях"

альными благотворителями. Используя это преимущество, вы получаете дополнительный шанс на успех. Вы можете объяснить, глядя в глаза собеседнику, суть вашей работы, исчерпывающе ответить на его вопросы, наконец, вы можете продемонстрировать свою заинтересованность в работе вашей организации, показать, насколько лично вы «живете» этим. Именно сила вашего убеждения может существенно повлиять на принимаемое решение - поддержать ваш проект или нет.

### **Цели фандрайзинга:**

сбор средств

приобретение новых партнеров и друзей

возможность открыто заявить о себе и информировать, о своих целях

**Главное не деньги, а ЦЕЛИ, достижение которых требует поддержки**

#### **2.1.2 Основные принципы фандрайзинга**

1. Фандрайзинг начинается с умения убеждать, важно грамотно донести до людей социальную значимость деятельности вашей организации.
2. Любая деятельность должна быть четко спланирована, в том числе и кампания по сбору средств.
3. Организация, прилагающая усилия для информирования сообщества о своей социальной деятельности через публичные отчеты, информацию на собственном сайте и сайтах партнеров, выпуск печатных изданий, работу в социальных сетях и др. имеет больше шансов завоевать доверие, а, следовательно, найти партнеров и доноров/ жертвователей для своих социальных проектов.
4. Анализ информации о местном бизнесе (публичные выступления потенциальных доноров, публичные отчеты, общественные события с их участием, существующие благотворительные программы); собственного прошлого опыта по сбору средств, тенденций развития бизнеса в регионе, поможет формировать более четкую стратегию по сбору средств.
5. Необходимо разделять так называемых доноров: благотворителей, жертвователей, филантропов, меценатов. Для каждой категории доноров необходимо сформировать пакет предложений, а точнее «выгод» от их финансового участия в вашем проекте.
6. Изучение мотивации уже состоявшихся доноров поможет в общении с новыми, не забывайте учитывать интересы потенциальных доноров, когда формируете пакет предложений.
7. Лучше сосредоточить усилия на сборе средств, для реализации социальных проектов/программ или целевой группы. Опыт показывает, что не многие организации добиваются успеха в сборе средств на поддержку административных расходов, хотя такой опыт уже есть. Необходимо учесть, что большая часть административных расходов направлена на реализацию программ, и должна входить в их смету.
8. Изучение законодательства в области благотворительности, возможностей, которые закон дает сегодня благотворителям в отдельных регионах, поможет найти механизм, который позволит вам и потенциальному жертвователю наиболее полно соблюсти свои интересы.
9. Использование разнообразных методов сбора средств повышает шансы фандрайзера.
10. Благодарность, как немедленное реагирование на пожертвование, очень важна, также как и отчетность перед жертвователем за использование его средств.
11. Поэтому при разработке стратегии сбора средств необходимо реалистично оценить, к каким источникам финансирования обращаться в том или ином случае и как подать свой проект в наиболее адекватной для конкретного донора форме. И последнее - чтобы процесс фандрайзинга был успешным, необходимо работать не только с самыми различными источниками средств, но и вести его постоянно.

### 2.1.3 Инструменты фандрайзинга

Перечень инструментов богат и разнообразен. В 90х годах этот перечень был систематизирован под названием «горячая десятка». За прошедшие десятилетия список не претерпел существенных изменений, но был качественно расширен за счет использования инструментов так называемого электронного фандрайзинга. Интернет и системы мобильных платежей. В таблице 1 представлены наиболее популярные инструменты американского, российского и электронного фандрайзинга. Более подробное их описание вы найдете в разделе 3.

Таблица 1.

#### Популярные инструменты фандрайзинга

ТОП-10, Америка, XX век	ТОП-10, Россия, XX век	Электронный фандрайзинг, XXI век
1. Почтовые рассылки	1. Письма к потенциальным благотворителям	1. СМС-сообщения
2. Благодарности	2. Партнерские проекты	2. Электронные кошельки
3. Ежегодный отчет	3. Заявки на гранты	3. Пожертвования через платежные терминалы
4. Ящики и специальные места для сбора пожертвований	4. Ящики для сбора пожертвований	4. Сайты для пожертвований
5. Индивидуальные пожертвования и завещательные дарения	5. Разовые акции прямого сбора пожертвований	5. Банкоматы
6. Советы учредителей и советы попечителей	6. Квитанции в банке	6. Интернет-банкинг
7. Видеофильмы	7. Членские взносы	
8. Отчисления из заработной платы	8. Статья в газете	
9. Веб-страницы	9. Включение финансирования проекта в региональный/ муниципальный бюджет	
10. «Френдрайзинг» - аукцион на приемах для друзей	10. Платные услуги и предпринимательская деятельность	

### 2.1.4 Требования в фандрайзеру<sup>6</sup>

Фандрайзинговые отделы или отделы развития в некоммерческих организациях, вузах, музеях в России уже не являются редкостью. В то же время в большинстве организаций роль фандрайзера отводится исполнительному директору организации, в этом случае деятельность по привлечению ресурсов занимает до 80% его рабочего времени. В западной практике функцию фандрайзеров на волонтерской основе зачастую выполняют управляющий и попечительский советы некоммерческой организации. В России такая практика существует в попечительских советах фондов целевых капиталов, а также в некоторых благотворительных фондах. НКО может обратиться за помощью к консультанту по фандрайзингу, в мире существует около 500 фандрайзинговых консалтинговых агентств, в России также стали появляться подобные сервисы.

Идеальным случаем является организация, в которой вся команда сотрудников в той или иной мере вовлечена в фандрайзинг. Например, от работы программного менеджера с донором во многом может зависеть продолжение программы, ее развитие. А значит, ее дальнейшее финансирование. Примером таких саморазвивающихся организаций, в которых программные менеджеры включены в фандрайзинг, может быть САФ Россия, МОФ СЦПОИ, Фонд развития некоммерческих организаций «Школа НКО».

<sup>6</sup> Бурмирова Т. Учебное пособие «Фандрайзинг и мобилизация ресурсов», Фонд «Школа НКО», М., 2009

Работа фандрайзера приносит значительное моральное удовлетворение, поскольку благодаря результату его деятельности организация живет и развивается. В то же время, эта профессия одна из самых сложных в некоммерческом секторе, требующая многих компетенций от одного человека. В России в целом люди недостаточно хорошо осведомлены о деятельности некоммерческих организаций. Что означает слово «фандрайзер», не понимают почти 99,99% населения. Вам будет достаточно сложно объяснить дома, а в особенности вашим родителям, чем же вы занимаетесь на работе.

К фандрайзеру предъявляется очень высокий уровень ожиданий по привлечению ресурсов, зачастую эти ожидания нереалистичны. К этому надо добавить постоянную работу с большим количеством людей и отчетность перед многими «начальниками».

Базовым для человека, ответственного за привлечение ресурсов, является **вера в миссию и видение организации**. Если для фандрайзера дело организации кажется не таким уж важным, если он не разделяет ее ценности и идеологию, то ему просто не хватит энтузиазма убедить других сделать свои пожертвования.

**Способность спрашивать.** Многие люди чувствуют себя очень некомфортно, когда действительно приходит понимание того, что надо спрашивать о деньгах. Если у человека существуют подобные трудности, он вряд ли может работать фандрайзером. Что бы ни входило в обязанности фандрайзера: написать письмо-запрос на финансирование, подготовить речь для встречи в «Ротари-клубе», сделать телефонный звонок с просьбой о пожертвовании или отправиться на встречу с главным донором — все это требует способности эффективно формулировать конкретные запросы о поддержке.

**Умение убеждать, уверенность в себе и умение справляться с отказами. Настойчивость.** Когда вы просите о деньгах, важно излучать уверенность. Если вы нерешительны и в вашем голосе звучат извиняющиеся нотки, люди не будут давать вам деньги. Одна из самых больших проблем уверенности в себе — это боязнь встретиться с отказом. Здесь надо принять во внимание, что большинство людей склонны сказать «нет», чем «да», поэтому иметь дело с отказами — это неотъемлемая часть профессиональной жизни фандрайзера. Надо понимать, что множество отказов связано вовсе не с личностными особенностями специалиста, а просто потому, что существует значительная конкуренция за финансирование или ему просто не повезло — выбрал неправильное время для своего обращения. Многие фандрайзеры в случае невезения слишком рано сдаются. Люди часто слышат «нет» как «нет» вместо того, чтобы попробовать превратить «нет» в «да». Требуется некоторая настойчивость для того, чтобы попробовать повернуть ситуацию в свою сторону.

**Социальные навыки. Умение устанавливать контакты.** Среди этой группы компетенций особенно важны уверенность, терпение и такт. Уверенному человеку сложнее отказать. Терпение и такт необходимы для того, чтобы общаться с донорами, которые порой бывают достаточно сложными людьми. Хорошему фандрайзеру легко и приятно встречаться и говорить с людьми. Фандрайзинг — это *не про то, что ты знаешь, а про то, кто тебя знает*. Основное правило: построишь отношения — получишь деньги. Ваш энтузиазм, впечатление, которое сможете производить на остальных, способность заводить друзей и завоевывать уважение у окружающих, позитивное отношение к жизни помогают в фандрайзинге.

**Творческий подход и креативность. Предприимчивость, гибкость, умение находить альтернативные решения.** Один из главных вопросов фандрайзинга: «Если в России тысячи некоммерческих организаций, как сделать так, чтобы люди предпочитали поддерживать именно вашу?» Джон Душинский, автор книги «Филантропия в плоском мире» (Jon Duschinsky, *Philanthropy in a flat world*. 2009), уверен, что фандрайзеры отличаются от других людей, прежде всего стилем мышления и смелостью придумывать новые нестандартные решения. «Фандрайзеры думают иначе».

## 2.2 ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ РЕСУРСОВ

### 2.2.1 Определение потенциальных источников ресурсов

В соответствии со статьей 15. N 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» источниками формирования имущества благотворительной организации могут являться:

- взносы учредителей благотворительной организации;
- членские взносы (для благотворительных организаций, основанных на членстве);
- благотворительные пожертвования, в том числе носящие целевой характер (благотворительные гранты), предоставляемые гражданами и юридическими лицами в денежной или натуральной форме;
- доходы от внереализационных операций, включая доходы от ценных бумаг;
- поступления от деятельности по привлечению ресурсов (проведение кампаний по привлечению благотворителей и добровольцев, включая организацию развлекательных, культурных, спортивных и иных массовых мероприятий, проведение кампаний по сбору благотворительных пожертвований, проведение лотерей и аукционов в соответствии с законодательством Российской Федерации, реализацию имущества и пожертвований, поступивших от благотворителей, в соответствии с их пожеланиями);
- доходы от разрешенной законом предпринимательской деятельности;
- поступления из федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов и внебюджетных фондов;
- доходы от деятельности хозяйственных обществ, учрежденных благотворительной организацией;
- труд добровольцев;
- иные не запрещенные законом источники.

Если выделить все возможные источники финансирования некоммерческих организаций в России, то получится следующая картина:

- Органы государственной власти и местного самоуправления.
- Российские и иностранные фонды и грантодающие организации и агентства.
- Коммерческие компании.
- Частные пожертвования.
- Членские взносы (если соответствует уставу).
- Доходы от целевого капитала (если возможно по закону формировать целевой капитал).
- Собственные заработанные средства организации.
- Разрешенные доходы от использования имущества и денежных средств организации.

В табл.2 представлена классификация форм привлекаемых ресурсов из различных источников.

Таблица 2.

#### Формы привлекаемых ресурсов из различных источников

Источники ресурсов	Формы предоставления ресурсов
Органы власти	Субсидии, социальный заказ, гранты
Бизнес	Товары, услуги, гранты, пожертвования
Фонды	Гранты, пожертвования, стипендии
Население	Пожертвования
Члены организации	Взносы, труд добровольцев
Клиенты	Оплата услуг
Другие НКО	Техническая помощь, консультации, обучение
Учрежденные предприятия	Часть прибыли
Внереализационные доходы	Акции, депозиты, сдача в аренду

Основной принцип финансовой устойчивости некоммерческой организации — диверсификация источников и доноров. Источников финансирования у одной организации должно быть много, и они должны быть разными.

### 2.2.2 Процесс и план сбора средств

Цикл фандрайзинга представлен на схеме (рис. 4)

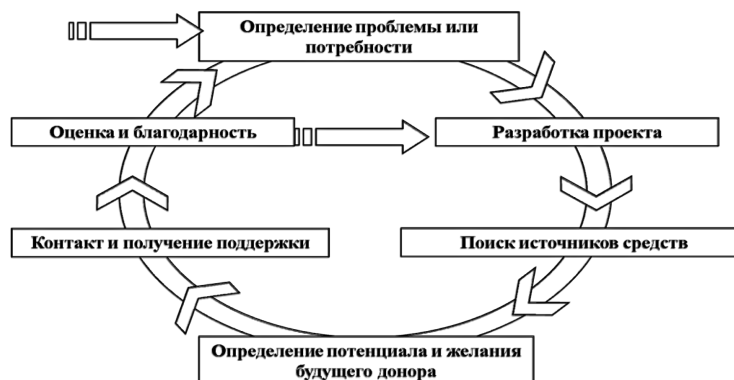


Рис. 4 Цикл фандрайзинга

Конкретные действия по каждому из основных шагов в цикле фандрайзинга определяет вид выбранного источника. Примеры представлены в таблице 3.

Таблица 3.

#### Этапы фандрайзинга по видам источников

Этапы Источники	БИЗНЕС	ГРАНТОДАЮЩИЙ ФОНД	НАСЕЛЕНИЕ
Определение проблемы или потребности Разработка проекта	Подготовка обращения	Подготовка заявки	Изучение отношения населения к проблеме
Определение потенциала и желания будущего донора	Сбор информации о доноре Неличные контакты	Изучение приглашения Консультации. Участие в семинарах, информационных встречах	Выбор инструмента\ канала распространения Публикации в СМИ
Контакт и получение поддержки	Личные контакты. Приглашение к участию в мероприятиях	Заявка на грант. Заключение договора	Акция по сбору средств
Оценка и благодарность	Оценка, отчет.	Оценка, отчет	Публикации в СМИ

#### Этапы организации процесса по сбору средств<sup>7</sup>

Фандрайзинг не может существовать без других жизненно важных для организации элементов деятельности, - стратегического и текущего планирования, связей с общественностью, активного вовлечения добровольцев и т.д. Поэтому, приступая к фандрайзингу, необходимо выделить направление, которое нуждается в финансировании (проект, мероприятие) и спланировать ряд последовательных действий:

1. Оценить потребность в ресурсах
2. Подготовить план кампании по сбору средств
3. Определить механизмы сбора средств и круг потенциальных жертвователей

<sup>7</sup> Бурмирова Т. Учебное пособие «Фандрайзинг и мобилизация ресурсов», Фонд «Школа НКО», М., 2009

4. Продумать аргументы для убеждения потенциальных жертвователей, мотивы, которые могут «подтолкнуть» потенциального жертвователя поддержать ваш проект.
5. Определить состав команды фандрайзеров, обеспечить их материалами о проекте/мероприятии/организации
6. Организовать работу фандрайзеров, согласовать методы сбора средств
7. Установить порядок контроля поступающих средств.

### **3 ПРИВЛЕЧЕНИЕ РЕСУРСОВ**

#### **3.1. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ДОБРОВОЛЬЦЕВ**

*Необходимо определить способ, с помощью которого планируется привлечь добровольцев. Среди способов могут быть следующие:*

1. Распространение информации через СМИ. Заявления о конкретной потребности в добровольцах, решающих важную социальную задачу делают подаваемую СМИ информацию более актуальной. Поэтому журналисты и редакторы новостей охотно ее берут и размещают, причем очень часто бесплатно.

2. Рассылка писем.

3. Работа с целевой группой (это группа населения, на которую нацелена деятельность организации; в случае привлечения добровольцев, это могут быть студенты, специалисты в определенной сфере деятельности и т.д.):

- выступления агитаторов;
- проведение тематических семинаров;
- раздача информационных листовок среди участников различных мероприятий;
- организация практик для студентов и школьников;
- организация выставок, рассказывающих о добровольчестве на предприятиях, учебных заведениях;
- добровольцы приводят с собой других добровольцев, своих друзей и знакомых, держите их в курсе ваших потребностей в добровольцах;
- клиенты организации могут стать лучшими добровольцами, так как осознают приносимую пользу на личном опыте.

4. Работа с населением:

- информирование пассажиров общественного транспорта по внутреннему радио;
- расклейка рекламных объявлений;
- участие в массовых мероприятиях в качестве добровольцев (работая среди людей, добровольцы не только выполняют заданную работу, но и могут выступать в качестве агитаторов, используя личный пример);
- агитационные столы и стенды на массовых мероприятиях или в широко посещаемых населением местах.

#### **3.2. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЧАСТНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ**

##### **3.2.1. Что такое - частные пожертвования и как с ними работать**

*Пожертвование* - это дарение вещи или права в общеполезных целях.

Частные благотворительные пожертвования - самый трудоемкий и пока сравнительно малоэффективный в смысле денежных поступлений вид фандрайзинга.

«В развитых странах мира частные пожертвования составляют 50-60% финансовых и материальных средств деятельности некоммерческого сектора, причем 40% частных пожертвований в благотворительные организации приходит от самых бедных слоев населения. В России потенциально половина населения может регулярно оказывать сильную помощь другой одной трети населения, состоящего из социально незащищенных людей - детей-сирот, детей-беспризорников, пенсионеров, престарелых одиноких людей, инвалидов всех возрастов, многодетных семей, безработных и т.д.»<sup>8</sup>

Проведение мероприятий по сбору частных пожертвований способствует не только повышению финансовой устойчивости организаций, но и укреплению имиджа в местном

<sup>8</sup> «Частные благотворительные пожертвования», [http://www.prpc.ru/met\\_nko/char\\_con.shtml](http://www.prpc.ru/met_nko/char_con.shtml), с. 1



сообществе, увеличению членов и добровольцев, стимулированию активности населения в решении проблем местного сообщества. В данном случае организация «зависит» от населения, целевых групп, конкретных людей, на защиту интересов которых направлена их деятельность. Поэтому внедрение технологий сбора частных пожертвований способствует укреплению доверия населения к деятельности общественных организаций.

Более того, частные пожертвования – своеобразная «плата» общества некоммерческим организациям за деятельность по решению проблем местного сообщества.

#### Виды частных благотворительных пожертвований:

1. Привлечение частных пожертвований для благотворительных целей специализированными благотворительными организациями и различными НКО
2. Привлечение частных пожертвований в целях выполнения уставной деятельности конкретной НКО
3. Сбор добровольных взносов среди конкретной целевой группы граждан для осуществления каких-либо общественных мероприятий
4. Привлечение денежных средств или иного имущества частного мецената для реализации конкретного научного, культурного или образовательного проекта конкретным исполнителем - физическим или юридическим лицом
5. Привлечение частных пожертвований гражданином или инициативной группой для оказания экстренной материальной помощи либо тяжелому больному, либо пострадавшему и др.
6. Привлечение частных пожертвований на региональные некоммерческие цели (восстановление разрушенного храма, воздвижение памятника и т.д.)
7. Скрытый сбор частных добровольных взносов гражданином либо группой граждан путем оказания неформальных общественных услуг на профессиональной основе, например, пение или игра на музыкальных инструментах на людных местах со сбором денег в коробки или головные уборы
8. Сбор милостыни (подаваний) отдельными гражданами под той или иной социально-личностной мотивацией (нищенствование, физическое увечье и т.д.)

#### Участники акции по привлечению частных пожертвований:

- Благотворители (жертвователи) - физические лица.
- Благополучатели - юридические и физические лица.
- Исполнители благотворительной акции - НКО или группы физических лиц.
- Добровольцы - физические лица.
- Косвенные участники - совет (комитет по поддержке благотворительности), попечительский совет благотворительной акции, местные контролирующие органы государственной власти и СМИ

### **3.2.2. Методы сбора частных пожертвований**

#### *Адресная (или веерная) почтовая рассылка*

Эта технология включает в себя отправку стандартных писем с просьбой о пожертвовании. Одним из правил является заранее написанный текст о желании пожертвовать и варианты конкретных сумм пожертвования (или материалов/услуг) для простоты и удобства заполнения формы. Также может указываться, какую сумму организация предполагает собрать, или какая именно сумма необходима (могут прилагаться материалы с рассказом о том, на что эта сумма будет израсходована).

Рассылки направляют по почтовым адресам сторонников и просто знакомых, друзей и родственников, через газеты и журналы, используя информацию справочников и т.д. Совершенно не обязательно, что в письме будут просить денег - могут предложить стать членом или другом организации, приглашать к участию в акциях и т.д.

#### *Сбор средств, с помощью специальных ящиков для пожертвований*

Один из наиболее известных и распространенных способов получения помощи от частных лиц. Некоторые организации просто выходят на улицы города и предлагают прохожим сделать пожертвования (например, добровольцы всемирно известной Армии Спасения работают с красными котелками, выполняющими функцию ящиков, в наиболее людных местах и при этом звонят в колокольчики). Большинство же организаций уста-

навливают ящики стационарно в различных общественных местах, при этом формы привлечения внимания могут быть различны. Законодательство разрешает инициативным группам сбор частных пожертвований на разрешенных митингах и собраниях.

**ВНИМАНИЕ!** Процедура сбора пожертвований в ящик должна быть правильно оформлена. Ящик должен быть опечатан. Вскрытие ящика должно происходить в присутствии комиссии из трех человек, которая составляет и подписывает акт о сумме собранных средств.

*«Один на один» или «от двери к двери»*

Один из наиболее распространенных на Западе способов сбора частных пожертвований. Проводится индивидуальная работа с жителями, сотрудниками различных организаций. Добровольцы ходят с этажа на этаж, от двора ко двору, из комнаты в комнату, разговаривая с каждым конкретным человеком, рассказывая ему о деятельности организации, приводя примеры, заинтересовывая и объясняя, как этот конкретный человек может помочь (делая частное пожертвование, например, в ящик или по подписке).

*Сбор средств «на рабочих местах»*

Один из «старейших методов сбора частных пожертвований», ему уже более 50 лет. Сначала американские организации применяли его при работе с государственными учреждениями, сейчас – с организациями различных форм собственности. Американская некоммерческая организация “Earth Share” при помощи этого метода ежегодно собирает около 8 миллионов долларов в год. В Америке люди охотно отдают деньги на благотворительные цели, т.к. это позволяет увидеть конкретный результат, повлиять на процесс их расходования, а деньги, поступающие в виде налогов в государственную казну, идут «в общий котел».

Сначала выбирается компания, предприятие или организация. Представители НКО встречаются с ее руководством и рассказывают об организации, деятельности, проектах и программах. Если компания проявляет интерес к НКО, то выбирает, в какой программе она бы хотела принять участие. Затем определяется время для проведения мероприятий по сбору частных пожертвований от сотрудников. Параллельно организацией проводится работа со своими сотрудниками / агентами / добровольцами и определяет формы и методы работы. Разрабатывается стратегия, выбираются структурные подразделения компании, и начинается работа. Организация работает с различными группами: проводит презентации, показывает видеоматериалы о деятельности или благополучателях, проводит игры, лотереи с призами, соревнования между различными отделами и т.д. Основа – налоговая льгота: человек имеет право из подоходного налога часть средств направить на благотворительную деятельность. Для этого его нужно заинтересовать и убедить это сделать. Если сотрудник согласен, что перевод за него будет осуществлять бухгалтерия, нужно только заполнить форму (заявление). Как правило, НКО приходит на встречу подготовленной и сотруднику остается только вписать в форму свою фамилию. Если человек соглашается перечислять организации по 5 долларов в неделю, что для американцев неощутимо, то в год это составит 260 долларов, а это уже весомый вклад.

### **3.2.2.1. Электронный фандрайзинг**

Современные способы сбора пожертвований, так называемый электронный фандрайзинг, включают разнообразные виртуальные каналы: благотворительные СМС-сообщения, электронные кошельки, пожертвования через платежные терминалы, банкоматы, интернет-банки и пр.. Активное использование современных средств связи и платежей вызвано ростом эффективности электронного фандрайзинга, обусловленное ростом числа интернет-пользователей и сокращением расходов на организацию сбора частных пожертвований.

Согласно исследованию Гарвардского университета, проведенному в 2007 году, посредством интернет-технологий в США на благотворительность за год было собрано \$ 10,4 млрд. Подобных исследований в России не проводилось, а примерная экспертная оценка, сделанная в 2009 году, составляет \$ 6 млн. Среди лидеров сборов - «Российский фонд помощи», «Помоги. Орг», «Подари жизнь», Greenpeace, Всемирный фонд дикой

природы в России (WWF). Многие эксперты считают, что чем эффективней будет развит фандрайзинг в Интернете, тем эффективней будут российские НКО.

По данным международных исследований считается, что рынок интернет-платежей имеет все необходимые условия для развития, когда количество пользователей Интернет превышает 25% населения. В российском Интернете сейчас присутствует примерно 30%, то есть это базовое условие существует. Тем не менее, платежи через Интернет пока не распространены, несмотря на то, что этот рынок растет быстрыми темпами, 30-40% в год

**Платежи с банковских карт в банкоматах/ через интернет-банк.** Для включения организации в число получателей благотворительных пожертвований клиентов банка необходимо заключение договора с банком, проведение таких платежей банк осуществляет под определенный в договоре процент.

**Сбор средств на сайте организации/ благотворительной программы.** Позволяет использовать практически любой способ электронного фандрайзинга. В качестве примера достаточно посетить сайт одной из Программ Архангельского Центра социальных технологий «Гарант» см. рис.5



**Рис.5** Сайт Программы сбора частных и корпоративных пожертвований, Архангельский Центр «Гарант»

Программа «От Сердца к Сердцу» <http://www.sksgarant.ru> является первой в Архангельской области благотворительной целевой программой финансирования лечения детей, страдающих тяжелыми, опасными для жизни заболеваниями, требующими для выздоровления ребенка проведения высокотехнологичного дорогостоящего лечения. В рамках Программы предусматривается оплата медицинских услуг или закупки строго определенных наименований групп медикаментов и технических устройств для проведения лечения детей. Программа финансируется за счет пожертвований юридических и физических лиц. Все поступающие в Программу средства используются только на лечение детей. Администрирует программу Центр социальных технологий "Гарант". Программа предлагает несколько способов пожертвования: с помощью банковской карты, сделав звонок стоимостью 50 рублей по благотворительной телефонной линии, перечислив деньги на банковский счет Программы по прилагаемой здесь же квитанции, воспользовавшись платежной системой «Яндекс.Деньги», осуществить благотворительный перевод с помощью кошелька RMB Money, банковских карт Visa/MasterCard, SMS, платёжных терминалов и т.д. выбрав способ перевода, жертвователю перенаправляется на сайт выбранной системы электронных платежей. Процедура перевода проста и не занимает много времени.

Можно воспользоваться программой Благо.ру. Сайт программы <http://www.blago.ru> (рис. 6) - мостик, соединяющий потенциального жертвователя и благотворительную организацию, независимо от того, в каком городе России находятся те и другие.



**Рис. 6.** Сайт Программы «Благо.ру», САФ Россия

На сайте опубликована информация о деятельности благотворительных организаций, новости текущих проектов, о том, кому и как они помогают. Программа организована и управляется филиалом Благотворительного фонда «Чаритиз Эйд Фаундейшн» — САФ Россия. САФ Россия гарантирует, что переведенные средства обязательно достигнут своего адресата, а их расходование будет целевым. Согласно Положению о Программе принять участие в «Благо.ру» может зарегистрированная в качестве юридического лица на территории РФ российская некоммерческая организация, которая занимается благотворительной или иной социально значимой деятельностью, имеет расчетный счет в банке и собственный сайт (страницу) в Интернете. Для составления заявления на участие в Программе можно воспользоваться регистрационной формой и отправить ее в САФ Россия по электронной почте. Средства, пожертвованные на реализацию Программы, расходуются САФ Россия следующим образом: 95% суммы пожертвования направляются на поддержку НКО, определенных жертвователем; 5% суммы пожертвования направляются на покрытие расходов по администрированию Программы, включая расходы по переводу пожертвованных средств посредством Интернет и с помощью пластиковых банковских карт (оплата комиссии банка, услуг провайдера, хостинг сайта и т.п.).

**Платежные терминалы.** Число платежных терминалов в России, по данным аналитического агентства Telesome Daily, превышает 225 тысяч. Лидером рынка моментальных платежей является компания ОСМП (бренд QIWI), второе место принадлежит компании «Киберплат», на ее долю приходится 23 %. «Экономический эффект» использования этого способа по большей части зависит от грамотности его продвижения и от того, насколько убедительна и наглядна система отчетности. Например, РБОУ «Центр помощи бездомным животным "Потеряшка"», которая в числе первых в Петербурге начала использовать электронные деньги и терминалы для привлечения средств, сначала привлекала на свою работу с помощью терминалов «Уникасса» порядка 7 тыс. рублей в месяц. Сейчас этот показатель достиг 27 тыс. рублей. При этом ежемесячные поступления через «Я.Деньги» на сегодняшний день - всего 700-800 рублей.<sup>9</sup>

**Электронный кошелек.** На сегодняшний день примерно каждый пятнадцатый житель Российской Федерации открыл и использовал электронный кошелек в одной из систем электронных денег. Лидерами российского рынка электронных денег в Интернете являются компании WebMoney и «Яндекс.Деньги», совокупная доля которых составляет примерно 90 % рынка. За любую денежную транзакцию в WebMoney берется комиссия 0,8 %. Система «Яндекс.Деньги» ориентирована на персональные операции (платежи от юридических лиц не принимаются). Ввод/вывод средств из системы осуществляется через учреждения и предприятия РФ (в частности, Сбербанк). Комиссия за операцию вывода средств на счета различных банков составляет 2-3 % от суммы платежа.

<sup>9</sup> Егор Кудakov. Платежный терминал – друг человека. Неравнодушный Петербург. Информационные материалы о деятельности общественных объединений в Санкт-Петербурге. Июнь 2010. СПб, ЦРНО, <http://crno.ru/>

Алгоритм действий примерно таков: после определения цели сбора пожертвований (на текущую деятельность или на конкретную акцию,) производится регистрация кошелека, затем отлаживается механизм продвижения возможности сделать пожертвование. Ведь электронный кошелек - это всего лишь канал, по которому люди могут сделать пожертвование или взнос. Сам факт его наличия вовсе не означает, что кто-то начнет переводить туда деньги. Для того чтобы эти средства стали действительно эффективными, необходима большая дополнительная работа. Параллельно отрабатываются система вывода средств (от единовременного вывода по окончании акции до регулярного еженедельного вывода) и осуществление отчетности о полученных пожертвованиях.

*СМС-пожертвование.* С точки зрения жертвователя это очень удобно. Но этот инструмент сейчас не очень популярен, поскольку операторы мобильной связи снимают от 30 до 50 % благотворительного взноса. Некоторые фонды принципиально не пользуются этим способом.

У некоммерческих организаций, занимающихся электронным фандрайзингом, возникает масса вопросов и юридического, и бухгалтерского, и этического характера. Для помощи в их решении московский Фонд развития некоммерческих организаций «Школа НКО» проводит бесплатные интернет-семинары о фандрайзинге в Интернете, а Центр РНО в 2010 году издал методическое пособие «Использование электронных средств для сбора частных пожертвований».

### **3.2.3. Проведение акций по сбору частных пожертвований**

Как правило, сценарий для всех акций стандартный: определяется сумма средств, которые нужно собрать, целевая аудитория, проводится работа со СМИ - пресс-конференции, письма в адрес редакторов местных изданий, публикуются материалы, затем разрабатываются необходимые печатная продукция, устанавливаются и оформляются копилки, проводятся различные мероприятия, по завершению – отчет перед населением и заключительное мероприятие.

### **3.2.4. Специальные мероприятия<sup>10</sup>**

Для сбора средств можно использовать специальные разовые мероприятия - балы, вечера, конкурсы, чествования, марафоны, аукционы, подписки, презентации, конференции, обеды и др. Во время подготовки и проведения этих мероприятий привлекается внимание потенциальных доноров к проекту или программе, и одновременно собираются необходимые средства.

Их организация отнимает достаточно много сил и времени, но их проведение может создавать хорошую рекламу проектам и организации, вовлекать штатных и добровольных сотрудников в реальную работу. Многие организации и учреждения культуры весьма предрасположены к устройству таких акций, ибо это их естественная творческая деятельность: спектакли, концерты, праздники... Специальная акция представляет собой обычно яркое событие, достойное внимания широкой общественности. Но для этого надо поработать со СМИ, разослать программы, приглашения, обеспечить рекламу. Подобные акции надо по возможности делать регулярными, придавая им статус «фирменного блюда», «лица», «визитной карточки» организации.

Во время проведения мероприятия должен быть обеспечен высокий уровень обслуживания (угощение, интерьер помещения, фото и видеосъемка, ТВ и т.д.). По итогам проведения мероприятия обязательно должен быть проведен анализ его подготовки, проведения и эффективности.

*Приемы и презентации.*

Относятся к разряду «стимулирующих мероприятий». Проводятся для привлечения партнеров и потенциальных благотворителей. Представляют собой вечер для VIP – гостей, где будет презентован ваш проект или результаты вашей деятельности. Может включать: выступления арт – групп, легкий фуршет, поощрение участников мероприятия, слова благодарности. Важно понимать, зачем проводится прием, и кто именно должен

<sup>10</sup> Фандрайзинг: привлечение средств на некоммерческую деятельность. - СПб: Экспертный Институт РСНП, СПбГУ ВШЭ, 2005 <http://toulchinsky.narod.ru/stati/003/003.htm> с.47-50.

быть приглашен. Разумно провести несколько контрастных приемов в течение года, предоставить благотворителям широкий выбор и продемонстрировать диапазон возможностей организации. Выступления, речи и речи во время приема должны быть краткими и по существу, информативны и позитивны. Выступления работают лучше после спектакля, чем в перерыве - если это не будет слишком поздно.

Сразу после шоу нужно устроить "разбор полетов". Несколько дней спустя можно обзвонить присутствовавших гостей с тем, чтобы узнать понравилось ли им, собираются ли они ознакомиться с пакетом предложений и можно ли обсудить с ними планы в деталях. Свой подход необходим к тем, кто сказал, что придет и не пришел: имеется возможность сыграть на их "комплексе вины". Ошибочно считать, что после такого вечера с благотворительностью сразу же все будет в порядке. Целью «стимулирующих» мероприятий является знакомство с потенциальными благотворителями и это только первый шаг.

#### *Конкурсы и премии.*

Проведение конкурсов и присуждение премий способны обеспечить немалые поступления, особенно при условии привлечения внимания СМИ. Следует помнить, что некоторые сферы деятельности уже перенасыщены конкурсами и награждениями. Поэтому главная задача заключается в определении собственной ниши.

Несмотря на то, что конкурсы очень привлекательны для благотворителей, подобная деятельность требует серьезных затрат, прежде всего - на продвижение в общественном мнении, развитие общественных связей (public relations) и т.д. Кроме того, многое будет зависеть от размера премий.

Присуждение и вручение премий может сочетаться с концертами, демонстрациями, выставками, публикациями и т. д.

#### *Аукционы знаменитостей.*

Речь идет об использовании связей среди хорошо известных людей театра, кино и т.д. Их можно убедить выставить на продажу свои вещи: шляпы, фотографии с автографами, костюмы, которые их поклонники пожелают купить. Разумеется, в аукцион следует включать хорошие, качественные предметы и продавать их, по возможности, по самой высокой цене. Такие события могут быть очень прибыльными.

#### *Аукцион мечты.*

Вместо продажи вещей можно выставить на аукцион события, деятельность и возможности исполнять мечты людей: свидание со звездой кино или эстрады, охоту на рябчиков с местной знаменитостью, торжественный обед, партия в шахматы или в теннис с чемпионом, дирижирование увертюрой вместе с известным музыкантом...

#### *Благотворительность натурой.*

Фирмы могут помочь не только деньгами, но и материалами и оборудованием, не нужными им вещами, такими, как ковры, пишущие машинки, столы и стулья или выставочные стенды. Отходы от производства, такие как обрезки древесных материалов или краски, могут быть ценными для арт-группы, и некоторые организации предпочитают именно такой вид благотворительности.

#### *Лотереи.*

Возможны лотереи вещевые, тотализатор, лотереи, в которых разыгрываются безделушки. Они могут быть очень прибыльными, но их надо проводить в соответствии с действующим законодательством, которое необходимо хорошо изучить. Не следует тратить много денег на приобретение призов. Можно вручить участникам подарки или призы, которыми может обеспечить сама организация: бесплатные билеты, книги и т.д. Чем больше интересных призов, тем большее количество людей захочет приобрести билеты.

#### *Вечера, обеды, балы.*

Такие события особенно подходят для тех художественных организаций, которые имеют влияние, связи и средства для их проведения. Это традиционные методы фандрайзинга. Важной задачей является обеспечение высокого уровня, престижности такого мероприятия. Чтобы оказаться успешной, благотворительная акция должна отвечать нескольким очевидным требованиям. Прежде всего, она должна быть привлекательной для участников, т.е. способствовать закреплению и продвижению их репутации, привлека-



тельного имиджа, социального статуса. Из этого вытекают и не менее очевидные требования к сценарию таких мероприятий. Прежде всего, это касается престижности и респектабельности гостей такого мероприятия. Пренебрежение к этим требованиям может привести организаторов к серьезным неудачам.

### **3.2.5. Ключевые принципы сбора частных пожертвований<sup>11</sup>**

#### Просите

- *Главная причина, по которой люди не жертвуют организациям - их никто об этом не просил*
- *Обращение с просьбой нужно повторять снова и снова*

Многочисленные исследования причин, по которым люди не жертвуют на деятельность благотворительных организаций, демонстрируют, что ответ довольно простой – их никто об этом не просил. Организация должна просить деньги на конкретные цели, учитывая способность, возможность и готовность жертвователей. Она должна сформулировать идею так, чтобы она была проста и понятна, сделать процесс пожертвования легким, а просьбу о пожертвовании повторять снова и снова.

#### Личный подход

- *Один на один всегда лучше письменного обращения или звонка*
- *Люди дают людям, а не организациям*

Любая личная встреча или беседа гораздо эффективнее письменных обращений и призывов. Можно показать примеры, фотографии, иногда решающим фактором может стать ответ на вопрос, видео материал, личный пример, история жизни конкретного человека. Поэтому лучше встречаться с людьми во время различных мероприятий, беседовать по телефону, если организация пишет письма, то лучше, чтобы они были адресными.

#### Понимание жертвователя

- *Проведите тщательный анализ целевой группы*
- *Стройте кампании на основе интересов донора и связывайте их со своим делом*

Безусловно, организация должна понимать, что у жертвователя может быть определенная заинтересованность, и уметь пользоваться ею. У человека может не быть материальной выгоды, но это не означает, что ее нет совсем. Самая большая выгода – чувство сопричастности к большому значимому делу, тому, что своим маленьким вкладом ты помогаешь большому делу. Признание в глазах друзей, соседей, коллег, родственников – еще один мотив. Человек хочет казаться щедрым, благородным, и для этого жертвует средства. Анонимные доноры встречаются редко. Жертвуя деньги, люди могут быть заинтересованы в поддержке организаций, занимающихся профилактикой определенных заболеваний, или помощью больным людям из страха, что могут заболеть сами или их близкие. Многие семьи согласятся пожертвовать деньги на пропаганду здорового образа жизни – это вопрос будущего их детей и внуков. Некоторые окажут поддержку организации, если являются убежденными сторонниками того дела, которым она занимается. В этом случае они поддерживают свою идею, свое убеждение.

#### Привлечение средств – это привлечение людей

Люди не дают денег организациям. Не дают денег на абстрактные призывы. Жертвуют деньги на то, чтобы изменить мир, сделать его лучше. Организация должна уметь показать, как она это делает. Один из способов – конкретные примеры из жизни людей, которые получили помощь от НКО, или жизнь которых изменилась под влиянием того, что она делает. Покажите результаты деятельности. Объясните человеку, как он может помочь, если пожертвует деньги/средства организации. Другой способ – покажите глобальные изменения в жизни местного сообщества, которые наступят, уже

---

<sup>11</sup> Привлечение средств из местных источников. Сбор частных пожертвований. Методическое пособие для НКО. – Ставрополь: АНО «Северо-Кавказский Ресурсный Центр», 2001 г.

наступили в результате деятельности НКО (изменение экологии, снижение уровня безработицы, и т.д.). В любом случае – акцент должен быть на конкретных людях, результатах, но, ни в коем случае не на самой организации, ее истории, деятельности и планах.

#### Сбор денег – это продажа идей

- *Не просите денег – продавайте идеи*

Привлечение средств – это процесс. На первом этапе нужно уметь показать человеку, что есть очень острая проблема, которую нужно решить. Если он с этим согласился, то далее нужно показать, кто этим занимается. Тут НКО должна убедить человека, что она уже занимается решением этой проблемы, у нее получается, и если ей помочь, то ситуация может значительно измениться.

Если эти две стадии фандрайзинга успешно преодолены, то процесс привлечения средств будет легким. Сам процесс - НЕ ПРОСЬБА О ПОМОЩИ, А «ПРОДАЖА» ИДЕИ. И методы должны быть соответственными – «не уговаривать, а продавать», не рассказывать, а убеждать, не просить, а приводить доводы и аргументы, доказывать. Если удалось продать идею, люди окажутся готовыми жертвовать снова и снова.

#### Доверие и связи с общественностью

- *Люди жертвуют только тем организациям, которые они знают*
- *Важно освещение СМИ любой акции по сбору средств*

Люди жертвуют тем организациям, о которых они знают, слышали, на цели, которые им близки и понятны. Это означает, что для успеха сбора средств организация должна быть хорошо известна, пользоваться доверием у населения, и у нее должны быть хорошие связи с общественностью. Неотъемлемой частью успеха является освещение деятельности организации в прессе, собственных изданиях организации, отчеты перед населением, конкретные факты и цифры, все это помогает завоевать доверие.

#### Конкретность

- *Люди не знают, «чего и сколько» от них хотят*
- *Нужно просить определенную сумму, приводить конкретные примеры, перечислять конкретные потребности конкретных людей*

Когда Вы обращаетесь за пожертвованием, нужно заранее знать, сколько, у кого просить. Часто люди думают о том, что пожертвование должно быть чем-то весомым и постесняются предложить небольшую сумму денег. У НКО должна всегда быть конкретная финансовая цель любого мероприятия по сбору средств. Если деньги собираются на лечение больного ребенка, то НКО должна знать сумму этого лечения, медикаментов, проезда до места лечения и т.д. Даже если сумма значительна, ее всегда можно «разбить» на составляющие. Например, стоимость проезда, медикаментов, самого лечения, пребывания в чужом городе и т.д. Можно собирать поэтапно, ставя маленькие цели и постепенно продвигаясь к достижению основной. Важно постоянно сообщать о результатах. Например, уже собрано столько-то денег, не хватает такой-то части. Это мотивирует и помогает человеку определиться с собственным вкладом.

#### Благодарность

- *Нужно благодарить за любые пожертвования, независимо от размера и типа*
- *Нужно благодарить даже в тех случаях, когда Вам отказали, это может построить основу для дальнейших отношений*

Благодарность жертвователям - это признание вклада, уважение и хорошая основа для привлечения финансирования в дальнейшем. Распространенной ошибкой многих организаций (и основной «жалобой» жертвователей) является то, что они выражают благодарность только один раз, непосредственно в тот момент, когда человек сделал пожертвование, и часто забывают проинформировать его о результатах. Зарубежные организации обычно применяют систему выражения благодарности в зависимости от суммы пожертвования. Например, человеку, который сделал незначительное пожертвование, отправить письмо с благодарностью и информацией о том, как и на какие цели, потрачены собранные средства. Тем, кто внес значительные средства, руководитель организации



может лично позвонить, чтобы выразить благодарность, или направить сотрудника организации к жертвователю, чтобы рассказать о результатах. Практикуется приглашение таких доноров на мероприятия организации.

#### «Культивирование» доноров

Самым большим достижением организации в привлечении средств от населения является формирование группы людей, которые жертвуют НКО средства на постоянной основе в течение длительного периода времени. Такие доноры могут не только вносить свой собственный вклад, но и своим примером привлекать дополнительных доноров из числа друзей, родственников, коллег и т.д. Для этого нужно, чтобы человек оказался эмоционально вовлеченным. Этого можно достичь, регулярно поддерживая с ним контакт, рассказывая о результатах, новых идеях, приглашая на мероприятия организации, где жертвователю встретится с такими же людьми, а также ближе познакомится с членами, сотрудниками и добровольцами организации (мотивированными людьми).

#### Ответственность и отчетность

Наверное, ни у одной организации, получившей грант от зарубежного фонда или финансирование от органов власти, не возникнет сомнения в необходимости предоставить программный и финансовый отчет по завершении проекта. В то же время, когда речь идет о населении, НКО забывают сообщить, сколько было собрано средств, и каким образом они были израсходованы. (Автономная некоммерческая организация «Северо-Кавказский Ресурсный Центр» «Привлечение средств из местных источников. Сбор частных пожертвований».

Когда организация собирает средства, она берет на себя серьезные обязательства перед теми людьми, которые их пожертвовали и обязана:

1. Израсходовать средства на те цели, на которые они собирались.
2. Достичь того результата, который планировался при сборе средств.
3. И обязательно проинформировать об этом население.

### **3.3. ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ БИЗНЕСА**

#### **3.3.1. Формы сотрудничества с коммерческими организациями**

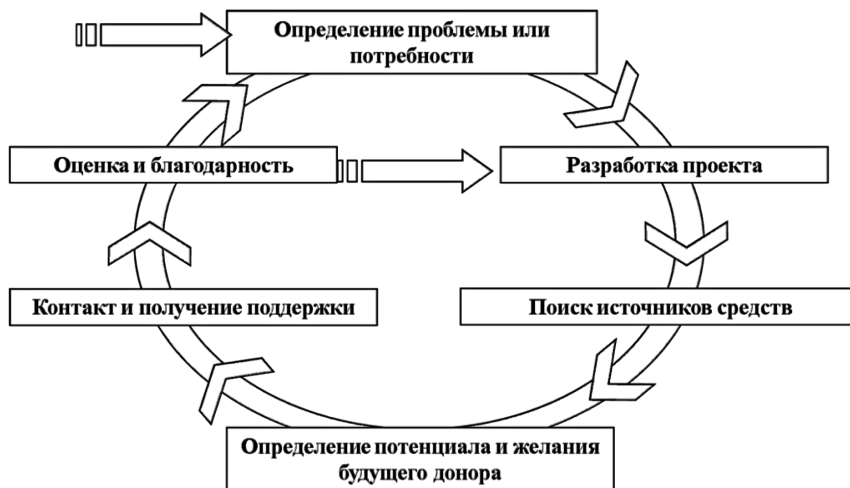
- *Благотворительность.*
- *Промоушн.* Промоушн – любой вид коммуникации, цель которой убедить людей купить что-либо. Некоммерческие организации здесь выступают в роли рекламного агентства.
- *Частные пожертвования* нынешних и бывших сотрудников коммерческих организаций, членов их семей, их друзей, пенсионеров.
- *Использование труда* сотрудников коммерческих организаций в НКО. При этом заработную плату сотрудникам продолжают платить компании.
- *Продажа билетов.* Коммерческая организация покупает билеты на мероприятия, провидимые НКО, а затем распространяет их среди сотрудников и контрагентов.

Формы благотворительной деятельности бизнеса

- финансовая помощь организациям, государственным или благотворительным
- предоставление бесплатных услуг или товаров: помещение в офисе, пользование автомобилем или стоянкой, оргтехникой.
- продукция, подаренная организации, которая в ней нуждается.
- предоставление знаний и опыта, консультаций
- лоббирование интересов.

#### **3.3.2. Технология сбора средств**

В разделе 2.2.2. вам был представлен цикл привлечения средств из разных источников (рис.7)



**Рис.7** Цикл фандрайзинга

В работе с коммерческими компаниями этот цикл не меняется. На этапах поиска средств, изучения потенциального донора, контактов с ним и благодарности целесообразно придерживаться следующего алгоритма:

- отбор потенциальных доноров - определение целевой группы;
- сбор информации о компании;
- телефонный звонок в компанию для установления контактного лица, постарайтесь узнать больше об этом лице;
- отправление письма или факса в компанию с просьбой о встрече;
- звонок контактному лицу для назначения встречи;
- встреча с потенциальным донором;
- заключение договора;
- получение пожертвования;
- выражение благодарности, предоставление отчета об использовании средств;
- выстраивание долгосрочных взаимоотношения с компанией.<sup>12</sup>

### **3.3.3. Мотивы благотворительной деятельности бизнеса**

Почему бизнес дает деньги? В общем, по тем же причинам, что и все люди – законы людей при сборе средств были рассмотрены ранее в разделе 2.1.3. Мотивы бизнес-донора можно разделить на корпоративные и личные цели.

#### Корпоративные цели

- PR
- Возможность притока кадров
- Попытка получить госзаказ
- Приближение к властям
- Отступные (госрэкет)
- Маркетинговые цели – продвижение продукта, выход на рынок
- Демонстрация социальной ответственности, цивилизованности
- Снятие социальной напряженности
- Налоговые льготы (в России почти не работает)

#### Личные цели

- PR
- Гражданская позиция
- Приближение к властям
- Поддержка «своих» (школы, больницы)
- Приятно давать
- «я не хуже N»

<sup>12</sup> Крупин А. «Привлечение ресурсов. Путь от ремесла к искусству». Практическое пособие, Фонд МП КАУНТЕР-ПАРТ, М., 1997

- Личное отношение к проблеме
- Жалость к просителю
- Спокойствие (лишь бы отстали)

Стремление к росту эффективности своей деятельности, в т.ч. благотворительной, все чаще приводит бизнес-компании к идее создания корпоративных фондов, фондов местных сообществ

### 3.4. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ГРАНТОВЫХ СРЕДСТВ. РАБОТА С ФОНДАМИ

При поиске финансирования для реализации проекта существует возможность обратиться во все известные вам источники (фонды, программы, благотворительные организации), однако это было бы пустой тратой сил. Прежде чем начать запрашивать фонды, вам необходимо ответить самим на два вопроса:

- Из каких источников вам легче всего и удобнее будет получить финансирование?
- Какие фонды и программы с наибольшей вероятностью профинансируют ваш проект?

#### 3.4.1. Основные понятия

*Фонд* - это благотворительная организация, оказывающее безвозмездную материальную, финансовую, организационную и иную помощь организациям, творческим коллективам, частным лицам для реализации их проектной идеи.

*Программа* - это объявленное фондом временное мероприятие, ограниченное по срокам, преследующее конкретные цели и намеченное на получение определенных результатов посредством проведения конкурса проектных заявок.

*Проект* - последовательность шагов по эффективному решению проблемы в конкретные сроки с привлечением оптимальных средств и ресурсов. Основные характеристики проекта: наличие решаемой проблемы, четкие сроки начала и окончания работ, специально выделенные ресурсы, запланированные результаты

*Грант* - безвозмездные, безвозвратные целевые средства, предоставленные грантодающей организацией на основе конкурсного отбора заявок

*Заявка на грант* - письменное обращение заявителя в фонд с просьбой о выделении гранта, бизнес-план для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов для решения острых социально-политических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для региона или общества в целом от выделения средств или ресурсов под этот проект

#### Виды благотворительных организаций<sup>13</sup>

- *Доноры (грантодатели, благотворители) (Donors)* - частные лица или организации, предоставляющие финансовые средства в виде грантов или пожертвований. В роли доноров могут выступать государственные учреждения разных стран, международные организации, частные благотворительные фонды, коммерческие структуры, религиозные, научные и другие общественные некоммерческие организации, а также частные лица;
- *Государственные доноры* - госучреждения, получающие средства из бюджета своего государства. Например - Агентство по международному развитию США (USAID), Информационное агентство США (USIA), Национальный институт здоровья США, Агентство по охране окружающей среды и др.;
- *«Получающие» доноры* - некоммерческие организации, получающие средства от государственных доноров и распределяющие их по организациям-заявителям. Например - Уорлд Лернинг (World Learning), Национальный фонд защиты демократии, АЙРЕКС (IREX) и другие. Сюда же можно отнести и международные организации, подобные Всемирному банку (World Bank);
- *Частные доноры* - это некоммерческие, неправительственные организации, организованные частным лицом, семьей, несколькими лицами, одной или несколькими ком-

<sup>13</sup> Общественный экологический Internet-проект EcoLife <http://www.ecolife.org.ua/education>

мерческими компаниями для финансирования программ, направленных на развитие общества (Фонды МакАртуров, Мотта, Форда и др.);

- **Благотворительные фонды** - наиболее распространенный источник финансирования проектов. По данным Центра Европейских Фондов (EFC), в США зарегистрировано около 40 тысяч подобных организаций, в Европе их количество колеблется от 80 до 100 тысяч. Годовые бюджеты фондов очень сильно различаются: от десятков тысяч до сотен миллионов долларов.

### 3.4.2. Базы данных фондов и программ

Базы данных российских, зарубежных и международных фондов и программ можно получить на сайте [www.rinti.ru](http://www.rinti.ru), подписавшись на рассылку «Фонды и гранты» по адресу [crno@crno.ru](mailto:crno@crno.ru) и др. Эти базы данных регулярно обновляются, что позволяет информации, содержащейся в них, находиться в актуальном состоянии. Для грантовой деятельности это имеет непреходящее значение, поскольку фонды периодически меняют программы и условия подачи заявок. Учитывая актуальность грантовой проектной деятельности, имеется тенденция к появлению новых баз данных по фондам и программам, поэтому фандрайзеру необходимо постоянно вести поиск новой информации с тем, чтобы всегда иметь оперативные и точные сведения.

### 3.4.3. Формы обращения в фонд<sup>14</sup>

После выбора подходящего источника финансирования вы включаетесь в работу с ним. В документах конкретного фонда обычно указывается наиболее приемлемая **форма обращения**. Некоторые фонды сразу требуют предоставления полной заявки, соответствующей заданной форме. Некоторые фонды предпочитают встретиться или побеседовать по телефону с потенциальным заявителем. Однако значительная часть предпочитают сначала получить письмо-запрос с кратким изложением проекта и описанием заявителя.

**Письмо-запрос** - наиболее распространенная и надежная форма обращения. С одной стороны, оно заставляет вас кратко и четко сформулировать суть вашего проекта, с другой стороны, вы закладываете основу для конструктивного диалога.

Письмо-запрос должно:

- Быть кратким - две-три страницы максимум;
- Объяснять, почему вы выбрали именно этот фонд;
- Четко объяснять необходимость данного проекта и суть проблемы;
- Содержать ясную информацию о целях, задачах, ожидаемых результатах, методах и стоимости выполнения проекта;
- Убедительно объяснять, почему именно вы, ваша организация, коллектив, или Вы сами способны выполнить такой проект, охарактеризовать направления деятельности, достижения и квалификацию членов проектной команды;
- Объяснить, что вы ожидаете от рассмотрения вашего запроса.

### 3.5. РАБОТА С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

В перечисленных выше законах, регламентирующих статус общественных и некоммерческих организаций, закреплена идея создания комплексной системы поддержки, оказываемой со стороны государства юридически зарегистрированным гражданским инициативам, направленным на решение социально значимых проблем.

Российское государство опирается здесь на два дополняющих друг друга подхода:

- Различные формы и способы прямого финансирования работ по выполнению общественно-значимых программ (государственные гранты, долговременные субсидии, оплата работ и услуг по контрактам и договорам, целевое финансирование по заявкам и т.д.).
- Совокупность прямых и косвенных налоговых льгот, предоставляемых НКО и благотворительным организациям (льготы по уплате налогов на прибыль, на наследство, льготы

<sup>14</sup> Мокиенко Р.. «Сбор средств». Практическое пособие. – Новосибирск: МОФ СЦПОИ, 1999

благотворителям при уплате подоходного налога, налога на наследство, льготные кредиты, гарантии при предоставлении кредитов и т.п., для физических лиц совокупный доход при налогообложении уменьшается на суммы, переданные НКО).

### 3.5.1. Механизмы взаимодействия государства и НКО

В результате в России начинает возникать совокупность механизмов взаимодействия государства и НКО при решении социально значимых задач. К числу таких механизмов относятся:

- *Государственный социальный заказ* – поручение государства на выполнение мероприятий и мер, направленных на решение социально значимых проблем межгосударственного, федерального и (или) регионального уровней.
- *Государственное социальное спонсорство*, которое включает льготы по уплате налогов, таможенных или иных сборов, отсутствие налогообложения грантов зарубежных благотворительных фондов и организаций, а также безвозмездных целевых пожертвований, предоставляемых НКО, общественным объединениям и благотворительным организациям, полное или частичное освобождение от платы за пользование государственным и муниципальным имуществом.
- *Стимулирование социальной активности прямым финансированием* (субсидии, гранты).
- *Социальное побуждение негосударственных благотворителей*.

### 3.5.2. Цикл государственного фандрайзинга

На рис. Представлен алгоритм действий при привлечении бюджетных средств, уже известный вам по разделу 2.2.2. В случае выделения бюджетных средств на конкурсной основе ваша деятельность существенно не будет отличаться от алгоритма, описанного в разделе 3.4. (рис.8)



Рис.8 Алгоритм действий при привлечении бюджетных средств

### 3.5.3. Ключевые вопросы при работе с органами власти<sup>15</sup>

При работе с органами властями можно и нужно использовать те же подходы, что и при работе с бизнесом и благотворительными фондами – предложения с описанием проектов, подробные бюджеты. Взаимодействуя с органами государственной власти и местного самоуправления, необходимо учитывать несколько аспектов:

Во-первых, во властных структурах существуют определенные формальные процедуры, и работа с чиновниками требует времени и терпения. Во-вторых, существует недоверие к НКО. Для того, чтобы, скажем, получить бюджетное или внебюджетное финансирование необходимо до этого доказать свою надежность в нескольких совместных безбюджетных проектах. В-третьих, во властных коридорах сложилось мнение, что НКО денег можно не давать. Здесь денежный вклад может и часто заменяет натуральный. В руках властей находится мощный ресурс – собственность, которую можно получить на льготных условиях. В-четвертых, очень важно, чтобы совместно реализуемый проект выполнялся точно в срок, выделенные средства расходовались строго по назначению и чтобы после окончания проекта был предоставлен программный и финансовый отчеты.

<sup>15</sup> Дайджест материалов по курсу «Фандрайзинг для НКО шаг за шагом» (базовый уровень), СПб, ЦРНО

Это поможет чиновнику обосновать перед руководством выделение средств, а некоммерческой организации – в дальнейшем получать поддержку властей.

К бюджетным деньгам у каждой из общественных и некоммерческих организаций свое, особое отношение. В связи с этим можно выделить несколько типичных позиций.

Очень распространена позиция, при которой общественная организация является «дочерней» структурой представителей муниципального или государственного образования. Часто такая организация является своеобразным «клоном» с муниципального учреждения, имея такое же имя, того же руководителя, те же цели деятельности. Удобством такой структуры является, как правило, небольшая, но гарантированная заработная плата и возможность пользования помещением и техникой. Кроме того, в отличие от своего старшего муниципального брата, она может участвовать в большинстве грантовых конкурсов.

Следующей позицией можно охватить организации, работающие в рамках муниципальных и государственных целевых программ социальной направленности. Войти в такую программу нелегко, хотя есть случаи, когда энтузиасты сами пишут и успешно лоббируют интересные для себя программы и их финансирование.

Отдельной позицией можно объединить организации, получающие деньги от законодательной власти, поддерживаемые депутатами кандидатами в предвыборные периоды. Известны случаи совершенно четкой сезонно-выборной активности, казалось бы, независимых организаций, либо специально созданных под выборы либо специально ожидающие возможности выбрать себе временного покупателя.

Часть организаций, получает финансирование так же сезонно, но уже в силу проведения различных праздников – День пожилых людей, День защиты детства, Рождество и т.д.

Рядом с ними находятся организации, оказывающие платные услуги и выступающие в данном случае подрядчиками при выполнении конкретной работы, от градостроительных проектов до научных разработок.

Постепенно появляется возможность принимать участие в конкурсах на размещение социального заказа. Однако такая возможность есть у небольшого числа наиболее продвинутых в этом отношении регионов.

Некоторые организации, располагая собственными ресурсами, предлагают внести органам власти свой вклад для проведения какой-либо совместной программы. Например, для финансирования небольших проектов, представленных на региональной Ярмарке социальных проектов и услуг, или для совместного формирования призового фонда конкурса «Социальной журналистики».

Особой группой стоят организации, принципиально не имеющие финансовых отношений с государственной и муниципальной властью, отвергающие таким образом использование в своей некоммерческой организации этого инструмента.

#### Какие проекты финансирует государство?

1. Проверенные, с минимумом новизны
2. С большим количеством благополучателей
3. С очевидной для всех общественной пользой
4. Проекты больших и надежных организаций, с проверенной репутацией в государственной среде
5. Циклические, повторяющиеся расходы, в т.ч. к датам

### **3.6. ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КАМПАНИИ ПО СБОРУ СРЕДСТВ**

#### **3.6.1. Компоненты кампании по сбору средств**

##### *Цели и задачи кампании*

Это начало начал. Цели кампании по сбору средств должны быть реалистичными, мотивирующими, понятными и измеримыми.

##### *Сегментация рынка и исследования*

Для организации эффективной кампании необходимо сегментировать рынок жертвователей. Обычно его сегментируют по потенциалу доноров. Любая организация за-

нимает определенную нишу, имеет источники финансирования. Сегментация рынка и исследования позволяют оценить потенциал каждой группы доноров, возможность сотрудничества, открыть для себя новый источник пожертвований, наиболее эффективно потратить средства на кампанию.

#### *Люди*

К поиску средств можно привлекать как персонал, так и добровольцев. Привлечение добровольцев дает возможность выйти на большее число доноров, но в, то, же время сопряжено с рядом сложностей: поиск, формирование групп, обучение, контроль, поощрение и т.д.

#### *Обучение*

Обучение необходимо проводить в двух направлениях: информирование о проекте, организации в целом, целях и задачах кампании, правилах работы и прочем, формирование умений, обучение основам сбора средств. Второе направление НКО часто упускают из виду, допуская к работе неподготовленных людей, а после оказываются у «разбитого корыта» с неудовлетворительными результатами.

#### *Временные рамки и бюджет*

Кампания по сбору средств должна рассматриваться не как незначительные шаги, предпринимаемые параллельно каким-то проектам организации, а как важное значительное направление работы, требующее планирования и контроля. Сбор средств тоже имеет свою «цену»: на проведение мероприятий требуются определенные средства. Часто размер полученного финансирования прямо пропорционален вложениям.

#### *Учет*

Учет полученных средств должен вестись в соответствии с правовыми и нормативными актами. По окончании проекта донору должен быть предоставлен финансовый отчет о целевом использовании средств. Финансовый отчет должен содержаться в годовом отчете НКО.

#### *Благодарность*

По окончании кампании необходимо поблагодарить доноров и добровольцев, участвовавших в кампании.

#### Внутренняя информация

Необходимо вести следующие записи:

- *Телефонные звонки.* Время и дата звонка, имя и телефон звонившего, название организации, которую он представлял.
- *Мероприятия.* Все детали: имена, адреса и телефоны участников, списки участников и благотворителей, отчеты и т.д.
- *Доноры.* Любая информация по донорам, включая вид и размер пожертвований, специальная информация.
- *Приход и расход.*
- *Проекты и кампании по сбору средств.* Планы, отчеты, копии статей и т.д.

### **3.6.2. Оценка эффективности кампаний<sup>16</sup>**

Все существующие методы могут быть разделены на две группы: макро - и микро-оценки.

Методы макрооценки используют показатели:

*Соотношение планируемой и фактической сумм пожертвований.* Показывает в целом эффективность организации кампании.

*Число доноров.* Сам по себе показатель интереса не представляет: важна его динамика. Позволяет оценить качество работы сборщиков.

*Средний размер пожертвований.* Рассчитывается как отношение общей суммы пожертвований к числу доноров. Интересен для правильной сегментации рынка пожертвований, позволяет сэкономить на кампании.

<sup>16</sup> Мокиенко Р. «Сбор средств». Практическое пособие. – Новосибирск: МОФ СЦПОИ, 1999

*Сравнение с конкурентами.* Этот метод позволяет обнаружить слабые и сильные места у себя и конкурентов.

*Соотношение затрат на кампанию и суммы пожертвований.* Нормальным уровнем считается 10-20%. 30% и выше – недопустимый уровень. В российских НКО считается вообще ненормальным тратиться на сбор средств, бытует мнение, что на поиск средств вообще никаких денег не требуется.

Методы микроанализа учитывают вклад каждого сотрудника в сбор средств. Но, поскольку, не все сотрудники участвуют в кампаниях, то в качестве показателей могут выступать *число написанных и одобренных заявок, средний бюджет проектов и т.д.*

#### СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. <http://trainet.org/topics/view/28> Виртуальный ресурсный центр для НКО.
2. Бурмистрова Т. Учебное пособие «Фандрайзинг и мобилизация ресурсов», Фонд «Школа НКО», М., 2009
3. Джон П. Кретцман, Джон Л. Макнайт. Развитие общин за счет внутренних ресурсов. - Киев, 2006 изд.4-е, [http://cip.nsk.su/non-cgi/Pbl/LibraryManager/88/Book\\_Ru.pdf](http://cip.nsk.su/non-cgi/Pbl/LibraryManager/88/Book_Ru.pdf)
4. Крупин А. «Привлечение ресурсов. Путь от ремесла к искусству», Фонд МП КАУН-ТЕРПАРТ, М., 1997
5. Левашов В.К. «Устойчивое развитие общества: парадигма, модели, стратегия» М.: Academia, 2001. <http://www.ispr.ru/BIBLIO/biblio46.html>
6. Мокиенко Р.. «Сбор средств». Практическое пособие. – Новосибирск: МОФ СЦПОИ, 1999 <http://cip.nsk.su/non-cgi/Pbl>
7. Неравнодушный Петербург. Информационные материалы о деятельности общественных объединений в Санкт-Петербурге. Июнь 2010. СПб, ЦРНО, <http://crno.ru/>
8. Привлечение ресурсов: курс лекций. Школа управления НКО. Книга VI/ Под ред. Центра поддержки НКО. – М.:ЦПНКО. 2003
9. Привлечение средств из местных источников. Сбор частных пожертвований. Методическое пособие для НКО. – Ставрополь: АНО «Северо-Кавказский Ресурсный Центр», 2001 г.
10. Сборник лучших практик взаимодействия населения и власти в решении местных проблем – Новосибирск: МОФ СЦПОИ, АСДГ, ИЭКА «Поволжье», 2009 <http://cip.nsk.su/noncgj/Pbl>
11. Слабжанин Н.Ю. «Как эффективно работать с добровольцами» - Новосибирск: МОФ СЦПОИ, 2003
12. Фандрайзинг: привлечение средств на некоммерческую деятельность. - СПб: Экспертный Институт РСПП, СПбГУ ВШЭ, 2005 <http://toulchinsky.narod.ru>