

Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет информационно-документных коммуникаций  
Кафедра библиотечно-информационной деятельности

СОГЛАСОВАНО  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Н. А. Яцевич  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

СОГЛАСОВАНО  
Декан факультета

\_\_\_\_\_ Ю. Н. Галковская  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

**ФАНДРЕЙЗИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БИБЛИОТЕК**

для специальности

1-23 01 11 «Библиотечно-информационная деятельность»,  
направлению специальности 1-23 01 11-01 «Библиотечно-информационная  
деятельность (менеджмент)»

Составитель:

Е. Ю. Козленко, доцент, канд. пед. наук

Рассмотрено и утверждено

на заседании Совета университета 23.03.2021

протокол № 7

Составитель:

*Козленко Е. Ю.*, доцент кафедры библиотечно-информационной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат педагогических наук, доцент

Рецензенты:

*учёный совет* государственного учреждения «Центральная научная библиотека имени Якуба Коласа Национальной академии наук Беларуси»;  
*Е. Э. Политевич*, доцент кафедры информационных ресурсов и коммуникаций учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат педагогических наук

Рассмотрен и рекомендован к утверждению:

*Кафедрой* библиотечно-информационной деятельности  
(протокол от 23.10.2020 № 3);

*Советом* факультета информационно-документных коммуникаций  
(протокол от № )

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА</b> .....	5
<b>1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</b> .....	7
Лекция 1. Библиотека как объект и субъект фандрейзинговой деятельности	7
Лекция 2. Виды и этапы фандрейзинговой деятельности библиотек .....	19
Лекция 3. Организационное обеспечение фандрейзинговой деятельности библиотек.....	31
Лекция 4. Технологические аспекты фандрейзинговой деятельности библиотек.....	41
Лекция 5. Академический фандрейзинг для библиотечных специалистов.	68
<b>2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</b> .....	73
<b>Рабочие материалы к семинарским занятиям</b> .....	73
Семинарское занятие 1. Понятие, сущность и история фандрейзинговой деятельности библиотек.....	73
Семинарское занятие 2. Позиции и опыт привлечения внебюджетных средств зарубежными библиотеками.....	75
<b>Рабочие материалы к практическим занятиям</b> .....	76
Практическое занятие 1. Поиск источников внебюджетного финансирования библиотеки.....	76
Практическое занятие 2. Моделирование контакта с потенциальным ресурсным донором библиотеки.....	77
Практическое занятие 3. Развитие отношений с ресурсным донором библиотеки.....	78
<b>3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ</b> .....	79
<b>Методические указания к самостоятельной работе студентов (СРС)</b> ..	79
<b>Методические указания к контролируемой самостоятельной работе (КСР)</b> .....	81
КСР 1. Подготовка заявки на получение библиотекой гранта.....	81
КСР 2. Подготовка библиотекой краудфандинговой кампании.....	81
КСР 3. Анализ фандрейзинговой деятельности библиотек Республики Беларусь .....	82
<b>Тесты для диагностики качества знаний</b> .....	84
<b>Вопросы к зачёту</b> .....	88

<b>4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ</b> .....	89
<b>Учебная программа</b> по учебной дисциплине «Фандрейзинговая деятельность библиотек» .....	89
<b>Учебно-методическая карта</b> учебной дисциплины «Фандрейзинговая деятельность библиотек» для заочной формы получения высшего образования.....	104
<b>Рекомендуемая для изучения литература</b> .....	105
Основная .....	105
Дополнительная .....	106
<b>Образовательные и методические интернет-ресурсы по фандрейзинговой деятельности</b> .....	108
<b>Словарь</b> по учебной дисциплине «Фандрейзинговая деятельность библиотек».....	109

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Усложнение деятельности библиотек в условиях экономики переходного периода, сокращение бюджетного финансирования, необходимость модернизации существующей материально-технической базы библиотек, появление новых направлений библиотечной работы и повышение роли организационных и технологических преобразований в библиотеках обуславливают актуальность и востребованность приобретения студентами направления специальности «Библиотечно-информационная деятельность (менеджмент)» профессиональных компетенций в технологии фандрейзинговой деятельности, а именно: знать и понимать терминологическую систему фандрейзинга, осознавать мотивы и цели благотворительной и спонсорской деятельности в отношении библиотек, ориентироваться в видах и этапах фандрейзинговой деятельности, организационном обеспечении фандрейзинговой деятельности библиотек, правовой базе фандрейзинговой деятельности библиотек, понимать сущность социального партнерства, владеть технологиями планирования фандрейзинговой деятельности библиотеки, поиска и контактов с ресурсными донорами библиотеки, проведения фандрейзинговых компаний библиотеками, а также технологиями академического фандрейзинга для библиотечных специалистов.

Учебная дисциплина «Фандрейзинговая деятельность библиотек» является курсом по выбору для студентов по специальности 1-23 01 11 «Библиотечно-информационная деятельность», направлению специальности 1-23 01 11-01 «Библиотечно-информационная деятельность (менеджмент)».

Разработанный учебно-методический комплекс (УМК) представляет собой систему дидактических средств обучения учебной дисциплине «Фандрейзинговая деятельность библиотек». Он является структурно-логической моделью процесса формирования профессионально значимых компетенций библиотекаря-библиографа в фандрейзинговой деятельности.

Целью УМК по учебной дисциплине «Фандрейзинговая деятельность библиотек» является систематизация учебно-методических материалов, необходимых при изучении сущности и технологических процессов фандрейзинговой деятельности и обеспечении будущего специалиста профессионализмом в выборе форм, средств и методов фандрейзинговой деятельности библиотек, учебно-методическая помощь студентам и преподавателям в усвоении учебного материала, а также повышение эффективности организации учебного процесса и самостоятельной работы студентов на основе компетентностного подхода.

#### Задачи УМК:

- систематизация содержания дисциплины «Фандрейзинговая деятельность библиотек»;
- обеспечение организации самостоятельной учебной работы и контроля знаний студентов;
- оказание студентам методической помощи в усвоении учебного материала;
- оказание преподавателям методической помощи, необходимой и достаточной для качественного преподавания данной учебной дисциплины;
- формирование благоприятной среды для конструктивного диалога в рамках изучаемой дисциплины и направлений профессиональной деятельности.

Особенности структурирования УМК и подачи материала в нем определялись, прежде всего, содержанием учебной программы по данной дисциплине (разработанной в 2020 г.), требованиями к компетенциям, сформулированным в образовательном стандарте Республики Беларусь по специальности 1-23 01 11 «Библиотечно-информационная деятельность (по направлениям)» (2015 г.), Положением об учебно-методическом комплексе по учебной дисциплине, утверждённым приказом ректора УО «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (2017 г.).

УМК состоит из четырех разделов:

- Раздел 1. Материалы лекций – объединяет в себе материалы для теоретического изучения учебной дисциплины;
- Раздел 2. Практический раздел – содержит рабочие материалы, задания к практическим и семинарским занятиям, описание особенностей их проведения;
- Раздел 3. Контроль знаний – включает задания для самостоятельной и контролируемой самостоятельной работы, тесты для диагностики качества знаний, перечень вопросов к зачёту, перечень рекомендуемых средств диагностики знаний и умений студентов;
- Раздел 4. Вспомогательный раздел – содержит учебную программу по учебной дисциплине «Фандрейзинговая деятельности библиотек», учебно-методическую карту учебной дисциплины «Фандрейзинговая деятельность библиотек» для заочной формы получения высшего образования, список основной и дополнительной литературы, рекомендуемой для изучения, перечень образовательных и методических интернет-ресурсов по фандрейзинговой деятельности, терминологический словарь по учебной дисциплине «Фандрейзинговая деятельность библиотек».

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## Лекция 1. Библиотека как объект и субъект фандрейзинговой деятельности

*Понятие «фандрейзинг». Сущность фандрейзинга. Изучение фандрейзинговой деятельности библиотек. Подходы к интерпретации фандрейзинговой деятельности библиотек: организационно-технологический, маркетинговый, социальный, программно-целевой. Цели и задачи фандрейзинговой деятельности библиотек. Функции фандрейзинга. Терминологическая система фандрейзинга. Библиотечный проект. Целевая библиотечная программа. Донор. Волонтерство. Благотворительное финансирование. Спонсорство. Патронаж. Попечительство. Грант. Мероприятия фандрейзинга. Приёмы фандрейзинга. Методы фандрейзинга. Мотивация ресурсных доноров.*

**Определение и сущность фандрейзинга.** В самом общем виде различают два основных источника финансирования деятельности библиотек: *государственные (бюджетные)* и *негосударственные (внебюджетные)*. В свою очередь к негосударственным (внебюджетным) источникам финансирования относят:

• привлечённые (донорские) средства (речь идёт о привлечении финансовых средств доноров (спонсорство, патронаж, благотворительность), для которых деятельность, на которую выделяются средства, является непрофильной);

• собственные средства, зарабатываемые самой библиотекой (платные услуги, коммерческая деятельность и др.), т.е. посредством инициативной финансово-экономической деятельности библиотек.

Процесс поиска внебюджетных источников финансирования вошёл в библиотечную деятельность под термином «фандрейзинг» (от англ. *fundraising*) и имеет следующее содержательное наполнение: сбор средств, привлечение средств, увеличение средств. Можно встретить различные транскрипции этого термина. Е. Шекова указывает, *фандрейзинг (fundraising)* является более точным переводом англоязычного термина, означающего собрание, «добывание» средств (не только финансовые), тогда как *фандрайзинг (fundrising)* дословно означает только рост фондов.

Часто это понятие понимают очень буквально – как поиск денег. На самом деле фандрейзинг предполагает сбор ресурсов разного вида. Это могут быть деньги, подарки, бартер, аренда помещения, время волонтеров,

снижение цен на товары и услуги и т. д. В фандрейзинге главное не деньги, а ЦЕЛИ, достижение которых требует поддержки.

Использование термина «фандрейзинг», а не термина «внебюджетные средства», который применяется в отечественной экономической науке, можно объяснить желанием приблизиться в экономической лексике к английскому первоисточнику. Вместе с тем, нужно отметить, что понятия «внебюджетные средства финансирования» и «фандрейзинг» не должны противопоставлять себя. Сбор библиотекой дополнительных внебюджетных средств может осуществляться по следующим направлениям: разработка целевой библиотечной программы (проекта), гранты международных и иностранных фондов, гранты и премии отечественных фондов, привлечение помощи спонсоров, благотворителей, платные услуги, работа по договорам, членские взносы, штрафы и т. д. Это значит, что термин «фандрейзинг» является составной частью общей в масштабах страны и хозяйствующих субъектов системы внебюджетных средств, которые не относятся к коммерческой прибыли. Такие средства могут получаться по желанию и в связи с необходимостью развития, оптимизации деятельности, модернизации материально-технической базы любых субъектов хозяйствования, в том числе и библиотек.

Наиболее основательное *изучение фандрейзинга* проводилась в библиотечно-информационных учреждениях США и Западной Европы (Э. Итон, В. Стил, С. Элдер и др.). Библиотечковедческие исследования в странах СНГ направлены на разработку следующих вопросов фандрейзинговой деятельности библиотек: профильная терминология (В. Ключев), правовая база и социальное партнёрство (В. Байкова, В. Ключев), проектное финансирование (И. Сулова, С. Злотникова, И. Осипова и др.), грантоведение (А. Ястребова, А. Кормовский), педагогическая сущность фандрейзинга (Ю. Переверзева) и др. Отдельные вопросы внебюджетного финансирования библиотек отражены в экономической и справочной литературе, в том числе и в специальной библиотечной печати.

**Подходы к интерпретации фандрейзинговой деятельности библиотек.** Сущность фандрейзинговой деятельности библиотек определяется наличием нескольких подходов к её интерпретации: организационно-технологического, маркетингового, социального, программно-целевого.

Для *организационно-технологического подхода* характерно рассмотрение фандрейзинговой деятельности библиотек с точки зрения внедрения этого социально-финансового явления в деятельность библиотек: создание постоянных или временных организационных структур,



выполнение технологических процессов и операций, формирование содержательных направлений фандрейзинга, поэтапность работы по поиску и аккумулярованию дополнительных средств.

Для *маркетингового подхода* характерна трактовка фандрейзинговой деятельности как части публичных отношений, направленной на увеличение финансирования путём использования помощи друзей и почитателей библиотеки через организацию рекламно-информационных компаний. Ведущая роль в установлении контактов со спонсорами отводится рекламному ресурсу и планам маркетинга библиотечно-информационных услуг.

*Социальная ориентированность* библиотечного фандрейзинга обусловлена тем, что библиотека как социальный институт является формой организации активности различных слоёв общества. Социальное партнёрство, как форма фандрейзинга позволяет осуществлять проекты по обслуживанию людей с ограничениями жизнедеятельности, организации доступа к электронным изданиям, совершенствования системы книгообмена и т. д. Социализирующая и педагогическая направленность библиотечной работы способствует объединению населения вокруг социальных проблем и содействию их решению.

Содержание *программно-целевого подхода* заключается в разработке целевых библиотечных программ и проектов для развития отдельных библиотек или библиотечных систем. В программно-целевой деятельности учитываются факторы внутренней среды библиотек и социально-демографические характеристики зоны обслуживания, роль регионального культурно-информационной среды, маркетинг мест, идей и территорий.

**Цели, задачи и функции фандрейзинговой деятельности библиотек.** Цели фандрейзинговой деятельности рассматриваются в контексте общих целей функционирования библиотек в современных условиях.

В общем комплексе *задач* фандрейзинговой деятельности библиотек выделяются следующие блоки:

- точное распределение функций между структурными подразделениями библиотеки;
- улучшение качества обслуживания пользователей и расширение спектра предлагаемых библиотечных продуктов и услуг;
- оценка возможностей библиотеки, её сильных и слабых сторон;
- формулировка и разработка стратегических и тактических целей развития библиотеки;

- изучение рынков деятельности библиотеки и выдвижение экономических и социальных направлений взаимодействия;
- изучение территориальной специфики системы обслуживания и социокультурной деятельности;
- изучение факторов социокультурного окружения и их влияния на использование внебюджетного финансирования;
- анализ образовательного и воспитательного потенциала библиотеки в контексте разработки целевых программ развития обслуживания пользователей и повышения квалификации библиотекарей;
- информирование общественности об имеющихся и планируемых библиотечных проектах.

*Функции* фандрейзинговой деятельности библиотек согласуются с сущностными социальными функциями библиотек и являются относительно их производными. Они заключаются в расширении и развитии направлений библиотечной работы образовательной, воспитательной, научной, производственной, социокультурной направленности при использовании инновационных форм их финансирования. Так, выделяются группа *организационно-мотивационных функций* и группа *функций финансово-управленческого характера*.

К первой группе относятся:

- функция целевой ориентации фандрейзинговой деятельности библиотек, которая заключается в изучении программно-целевых подходов финансирования библиотек и качественного целенаправленного распределения ресурсов;
- функция интегрированности библиотек в процессы социально-экономического развития общества. Она проявляется через сотрудничество библиотек с государственными, коммерческими, производственными, общественными организациями и учреждениями и построение с ними партнёрских отношений;
- функция активизации взаимоотношений между структурными подразделениями библиотеки, библиотечными системами, институтами социально-документных коммуникаций выражается в разработке взаимосвязанных направлений работы, направленных на удовлетворение информационных, социокультурных и других потребностей пользователей; использовании информационного и профессионального потенциала, МТБ для подготовки и реализации программы привлечения средств;
- функция развития мотивации потенциальных спонсоров реализуется через систему публичных отношений и рекламы. Её смысл заключается в

предоставлении максимального количества внешней информации о деятельности библиотеки, её возможностях и перспективах;

- функция подготовки профильных специалистов. Подготовка может осуществляться на уровне высшего образования, а также через систему повышения квалификации и переподготовки кадров определённых библиотек или библиотечных сетей;

- функция коллегиальной подготовки и рассмотрения библиотечных проектов заключается в совместном коллективном принятии решений по поводу их тематики, целевого назначения, способов и методов реализации, финансирования и эффективности.

Вторая группа функций выделяется с помощью программно-целевого и балансового методов. Это функции сбора, накопления, распределения финансовых средств и управления совместными денежными ресурсами.

*Сбор* библиотекой дополнительных финансовых средств может осуществляться из нескольких источников. Параллельно со сбором средств происходит их *накопление* в течение определённого периода времени, который устанавливается в зависимости от источника фандрейзинга. Финансовые средства аккумулируются, а потом распределяются между структурными подразделениями библиотеки, где обеспечивается выполнение работ. Функция *распределения* отражает экономические отношения, обусловленные движением финансовых средств, а также их воздействием на составные части и элементы библиотечного проекта. Движение финансов происходит через их распределение в соответствии со статьями сметы проекта, тем самым осуществляется регулирование денежными средствами, которые выделяются в соответствии с планом выполнения проекта и происходит управление совместными денежными ресурсами. *Управление* денежными ресурсами включает в себя расчёт времени сбора, накопления и обращения средств, анализ и прогнозирование их суммы, составление сметы.

**Терминологическая система фандрейзинга.** Сущность и специфика фандрейзинговой деятельности библиотек раскрывается через *систему понятий*, которые подразделяют на группы:

– специфическая терминология;

– опосредованная терминология, причём в ней выделяют социально-педагогические и финансово-экономические термины.

В состав *специфической терминологии* входят понятия, которые характеризуют содержание, структуру и технологию фандрейзинговой деятельности библиотек. Эти понятия отражают документные компоненты системы поиска внебюджетного финансирования (библиотечный проект, целевая библиотечная программа, грант, заявка); технологически-

методические особенности фандрейзинговой деятельности библиотек (методы библиотечного фандрейзинга, приёмы библиотечного фандрейзинга, мероприятия библиотечного фандрейзинга, волонтерство); источники финансирования (благотворительное финансирование, фонды, спонсоры, благотворительность, патронаж).

Насчёт определения термина «проект» существует ряд мнений. Мы будем трактовать *библиотечный проект* – как систему мероприятий социального, образовательного, развивающего, воспитательного характера, направленных на совершенствование деятельности библиотек в сферах: обслуживания пользователей, повышения профессионального уровня библиотечных специалистов, использования библиотечно-информационных технологий и ресурсов. Библиотечный проект оформляется в виде совокупности документации, в которой отображается проблемная ситуация, задачи проекта, содержание, этапы и методы работы, функции участников, сроки выполнения, потенциальные источники финансирования, формы отчётности, конечные цели и возможные результаты.

*Целевая библиотечная программа* представляет собой совокупность последовательных библиотечных проектов, объединённых определённой целью и имеющих системную и комплексную направленность. По признаку реализации целевые библиотечные программы являются перспективными. В их реализации принимает участие большинство структурных подразделений библиотеки совместно с другими учреждениями культуры, благотворительными и общественными организациями при использовании различных форм организационной, информационной, массовой деятельности. Наибольшую распространённость в Беларуси получили комплексные программы: «Дети Беларуси», «Жизнь требует милосердия», «Электронная Беларусь» и др.

Под *донором* понимают юридическое или физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благотворительную помощь неприбыльным организациям на добровольной бескорыстной основе. В роли донора могут выступать государственные учреждения, международные организации, частные благотворительные фонды, коммерческие структуры, религиозные, научные и другие общественные некоммерческие организации, а также частные лица. Как показывает практика, донор сам находит проекты или организации, которым он хочет помочь, но чаще организации сами ищут доноров.

В целом, благотворительная поддержка библиотек имеет давние традиции. Первые благотворители и меценаты, поддерживающие библиотеки, известны ещё из античности, часто знаковые имена

ассоциируются с покровительством над библиотекой, строительством библиотечных зданий, передачей в дар и формированием ценных книжных собраний (среди белорусских примеров можно указать просветительницу Ефросинью Полоцкую, деятеля польско-литовского Просвещения Иоахима Хрептовича, библиофилов братьев Залуцких и др.).

Сегодня в мировой практике благотворительная поддержка библиотек выражается в основном в предоставлении финансовых средств, грантов на комплектование фондов, организацию конференций и стажировок, осуществление проектной деятельности, строительство библиотечных зданий, в предоставлении бесплатного доступа к базам данных и другим информационным ресурсам, а также в практиках волонтерства.

**Волонтерство** определяется как добровольный выбор, отражающий личностные взгляды и позиции человека, активное участие гражданина в жизни общества, совместную деятельность людей в объединениях. Волонтеры оказывают библиотекам организационную и техническую поддержку.

Волонтерское движение, группы друзей библиотек, советы опеки способствуют получению библиотеками **благотворительного финансирования**. Последнее определяется как обеспечение нужд библиотеки путём получения пожертвований в виде денежных сумм или в натуральной форме от благотворительных организаций и/или других меценатов и спонсоров безвозмездно. Зарубежный опыт показывает, что крупная системная благотворительность – дело не коллективных образований, а именно отдельных людей. Именно они, а не коллективы и сообщества, склонны к риску вложений в неоднозначные первоначально сферы деятельности, могут взять на себя ответственность за их развитие.

Благотворительность в Беларуси (в том числе по отношению к библиотекам) в настоящее время развита слабо, однако хотелось бы надеяться, что со временем она станет одним из важных каналов финансирования библиотечной деятельности.

На основе закона Российской Федерации «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» В. Ключев предложил отраслевое определение понятия «благотворительность». Согласно этому определению, благотворительность в библиотечном деле – это добровольная деятельность физических и юридических лиц по безвозмездной (или на льготных условиях) передаче библиотеке материальных ресурсов (в том числе финансовых), по безвыплатному выполнению работ, предоставлению услуг и оказанию иной поддержки с целью содействия библиотечному обслуживанию.

Спонсорство и благотворительность являются формами благотворительного финансирования и ассоциируются с людьми или учреждениями, которые выделяют средства для поддержки определённой деятельности. Благотворительности характерна социальная направленность, которая выражается в безвозмездной поддержке общественно значимых начинаний. В случае *спонсорства* действуют экономические особенности, которые проявляются в виде бесплатной рекламы и информирования о продукции или услугах организации-спонсора со стороны получателя помощи.

Формы спонсорской поддержки весьма разнообразны: целевые субсидии, возвратные платежи, оплата счетов, целевые закупки, гонорары и т. д. Есть возможность выбрать оптимальные формы сотрудничества. Нужно помнить, что заинтересованность в реализации совместных проектов должна быть взаимной. Например, сотрудничество с различными творческими организациями (картинными галереями, обществами любителей поэзии и т. д.) не только даёт библиотеке дополнительные средства, но и превращает её в культурный центр, что привлекает к ней дополнительное внимание, в том числе и потенциальных спонсоров.

Спонсорство на долговременной основе носит характер *патронажа*. Речь идёт о покровительстве не только финансовом, но и организационном на стабильной и долговременной основе. В библиотеках чаще реализуется в виде членских взносов.

К патронажу можно отнести и *попечительство*. Именно в области культуры понятие «попечитель» упоминается чаще, чем «спонсор». Попечитель – радатель, человек, который постоянно заботится о каком-либо деле. Сейчас так принято называть членов попечительских советов. Попечительский совет не управляет организацией. Его члены наблюдают, советуют, иногда помогают финансами и связями, позволяют пользоваться своим именем при рекламе или сборе средств, являются гарантами благополучия организации и её репутации. Членство в попечительском совете даёт уважение, повышает социальный статус человека, это признание заслуг, таланта, опыта.

Широкие перспективы заложены в создании на базе библиотек информационных центров, обслуживающих представителей среднего и малого бизнеса. Бизнесмены начинают осознавать необходимость быстрого получения информации и готовы вкладывать деньги в подобные проекты. Один из вариантов сотрудничества может выглядеть таким образом: библиотека предоставляет помещение, первичный фонд справочных

материалов и квалифицированные кадры, а другая сторона – оргтехнику и средства на приобретение баз данных и текущее комплектование.

**Грант** – это денежные и иные средства, передаваемые безвозмездно и безвозвратно гражданами и юридическими лицами на проведение конкретных научных исследований на условиях, предусмотренных грантодателями. Предоставлять грантовую поддержку призваны доноры, в роли которых выступают фонды – это особая некоммерческая организация, главной задачей которой является аккумуляция средств для дальнейшего их вложения в решение тех задач, ради которых он создается.

Осуществление деятельности по поиску внебюджетных средств происходит с помощью определённых **мероприятий**: презентации, конкурсы, аукционы, лотереи, а также подготовку и распространение календарей, пресс-релизов, информационных материалов о библиотеке.

**Приёмами фандрейзинга** являются: личное обращение к спонсору, создание при библиотеке финансового комитета, использование возможностей СМИ, помощи «друзей библиотек» и советов опеки.

**Методы фандрейзинговой деятельности** библиотек сосредоточены вокруг деятельности, которая касается проблемы мониторинга, оценки возможностей библиотеки, юридических особенностей, расчёта бюджета проекта, составления плана реализации и подбора сотрудников. Это методы анализа, аналогии, сравнения, статистические, социологические и математические методы, изучение и обобщение теории и практики фандрейзинговой деятельности библиотек.

Вторую группу терминологии образуют *термины, которые являются наиболее общими* относительно термина фандрейзинговая деятельность и затрагивают социально-экономические аспекты библиотечной деятельности.

Социальная направленность библиотечной работы определяется эффективным удовлетворением информационных потребностей пользователей в сферах образования, науки, производства, досуга.

Экономический аспект направлен на создание библиотечной услуги и продукта. Подгруппа экономических терминов формируется исходя из аспектов прикладного использования фандрейзинга в библиотеках. К этой группе относятся понятия маркетинг, менеджмент, паблик рилейшинз, реклама, бюджет, источники финансирования и др. Эти термины являются структурно-логическими компонентами экономики библиотеки.

Организация фандрейзинга предполагает знание *психолого-педагогических и социальных основ* взаимоотношений с потенциальными спонсорами и пользователями. Кроме того, при поиске внебюджетных средств библиотечным специалистам необходимо овладеть определённым

комплексом знаний, умений и навыков. Фандрейзинговая деятельность даёт возможность развития личности библиотекаря в личном плане (коммуникабельность, построение общения, дисциплинированность), она стимулирует к проявлению творческих способностей. Участие в поиске внебюджетного финансирования способствует профессиональной адаптации библиотекарей к отечественной и международной библиотечной общественности, повышению их квалификации и компетентности. С другой стороны, с помощью внебюджетных средств могут быть решены проблемы социализации и адаптации пользователей, развития читательской активности и самостоятельности, установления коммуникации между библиотекой, пользователями и другими институтами общества.

Нельзя забывать, что сама идея внебюджетного финансирования базируется на признании значения библиотек обществом в целом и конкретными гражданами. Многие проблемы современных белорусских библиотек возникают именно от того, что они не умеют и недостаточно осознают свою значимость в развитии демократического общества, не устанавливают тесных контактов с общественностью. Настало время считать эту работу одной из важнейших забот библиотек, от этого зависят в немалой степени расширение сферы социального влияния, материальные ресурсы, а также будущее библиотек.

**Социально-психологические особенности и мотивация ресурсных доноров в сфере культуры.** Благотворительность в сфере культуры в целом и в библиотечном деле в частности – это бескорыстная добровольная деятельность, в которой участвуют частные и корпоративные доноры, побудительными мотивами которой являются, в первую очередь, гуманитарные цели. Вкладывать деньги в культуру считается престижным во многих странах.

Мотивы доноров возможно разделить на две большие группы: филантропические и деловые.

Традиционным мотивом, относящимся к *филантропическим*, является *милосердие*. Донор даёт средства потому, что это традиция, создаваемая поколениями – необходимость делиться с теми, кому трудно. Мотивы религиозного и национального характера также являются традиционными и имеют многовековую историю. К филантропическим мотивам относятся также и мотивы, связанные с событиями личной жизни, шансы получить необходимые средства увеличиваются, если деятельность или проект касаются проблем, которые особенно близки благотворителю.

Группу *деловых* мотивов можно структурировать как состоящую из мотивов, относящихся к двум следующим блокам: осознание важности



самого себя (повышение личного социального статуса или престижа) и мотивов, связанных с (пусть отложенной, но) экономической выгодой (повышение имиджа фирмы, продвижение товара или реклама для компании и т. д.). Многие главы сегодняшних фирм и корпораций понимают, что для того чтобы иметь определённое положение в обществе, необходимо заниматься благотворительностью. Престиж пересекается с другими очень важными деловыми мотивами, которые сегодня часто выходят на первый план – создание благоприятного имиджа фирмы и получение дополнительных рекламных возможностей. Ещё один мотив – создание здоровой обстановки в регионе, где расположена фирма, а также внутри самой фирмы: благотворительность способствует созданию внешнего имиджа и отношения к фирме самих её сотрудников, улучшению их морали, укреплению чувства принадлежности к фирме и собственной значимости. Здесь возможен вариант поощрения фирмой непосредственного участия сотрудников в благотворительности в качестве волонтеров либо направления их в качестве специалистов или экспертов. Это даёт работникам возможность приобрести новый опыт, знания, попрактиковаться в своих умениях, расширить связи.

Трудно установить приоритетные и второстепенные мотивы, определяющие поведение доноров из числа бизнес-структур. Скорее, следует говорить о комплексе мотивов, в который будут входить и интерес к поддерживаемой программе, и потребность улучшить качество жизни сообщества, и чувство ответственности за проблемы других людей, и отношение к пожертвованию или спонсорскому вкладу партнёров, друзей, коллег, и формирование и поддержка позитивного имиджа, и соображения экономического характера.

Библиотеки реализуют свои услуги и проекты не только на рынке населения, но и на рынке доноров. Доноры, финансируя библиотечные проекты, тем самым признают необходимость создания таких проектов, их ценность для общества в целом, для отдельных групп населения, для себя лично.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы):**

1. Поясните подходы к интерпретации сущности фандрейзинговой деятельности библиотек.
2. Какие понятия входят в состав специфической терминологии фандрейзинговой деятельности? Поясните их.
3. Что в себя включают психолого-педагогические основы фандрейзинговой деятельности? Порассуждайте, какими качествами должен

обладать библиотечный специалист для осуществления эффективной фандрейзинговой деятельности.

4. Перечислите основные мотивы доноров, оказывающих помощь некоммерческим организациям.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

## Лекция 2. Виды и этапы фандрейзинговой деятельности библиотек

*Проектный и оперативный фандрейзинг. Формы спонсорской поддержки библиотек. Формы благотворительной поддержки библиотек. Гранты, типы грантов. Принципы фандрейзинга. Этапы фандрейзинговой деятельности библиотек. Этап идентификации. Этап стратегии. Этап развития. Этап ходатайства. Этап опекуинства. Социальное партнёрство. Формы социального партнёрства. Этапы системы социального партнёрства: аналитически-образовательный, организационно-нормативный, реализация и управление процессами социального партнёрства. Социальная отчётность. Социальные инвестиции.*

**Виды и формы фандрейзинговой деятельности в библиотеке.** В зависимости от цели и задач финансирования различают *проектный и оперативный фандрейзинг*. В первом случае собираемые средства идут на осуществление конкретного проекта или программы. Потенциальные инвесторы лучше всего воспринимают именно данный вид фандрейзинга, поскольку средства жертвователей расходуются на реализацию определённого проекта с чётко очерченными целями, задачами, статьями расходов.

Сложнее обстоит дело с оперативным фандрейзингом. Поскольку он направлен не на реализацию конкретных проектов, а на поддержание, на продолжение благотворительной деятельности (заработная плата сотрудникам, выплата аренды за помещение и т. д.), то, как следствие, является менее оформленным и оттого гораздо менее эффективным. Каждый инвестор хочет видеть, куда поступили его средства, и конкретный результат своего пожертвования. С другой стороны, привлекательность оперативного фандрейзинга заключается в том, что деньги будут вкладываться в долгосрочные проекты, функционирующие длительное время.

В обоих случаях фандрейзинг предполагает наличие и выстраивание общности интересов достаточно широкого круга социальных субъектов. Не случайно в США данный вид деятельности обозначается аббревиатурой FR – френд райзинг – рост друзей.

Наиболее распространены следующие *формы спонсорской поддержки библиотеки и её сотрудников*:

- ¡ адресные субсидии;
- ¡ оплата конкретных счетов;
- ¡ целевые закупки;
- ¡ компенсация представительских расходов;

¡ выплата разовых гонораров сторонним специалистам (консультантам, лекторам и др.);

¡ возвратные инвестиции либо беспроцентные ссуды с последующим частичным или полным погашением внесённых сумм;

¡ предоставление в постоянное или во временное пользование необходимого имущества (оборудования);

¡ внесение страховых и иных платежей / взносов для социальной защиты персонала (приобретение медицинских полисов, оплата проездных билетов, питания, обучения и т. п.).

Среди *форм благотворительной помощи* библиотеке наиболее реальны:

¡ безвозмездная передача материальных ценностей и имущественных прав (дары/пожертвования);

¡ предоставление невозвратных целевых материальных ресурсов;

¡ передача на льготных условиях объектов собственности (в частности, оборудования, интеллектуальной продукции);

¡ публичные акции по сбору средств (благотворительные выставки, аукционы/распродажи, концерты, издательские проекты, теле- и радиомарафоны и пр.);

¡ добровольный безвозмездный труд (волонтерство);

¡ комплексная организационно-финансовая поддержка и защита (лоббирование) интересов (попечительство/патронаж).

Последний из перечисленных вариантов наиболее предпочтителен, так как предполагает долговременный систематический и многоаспектный характер оказываемой помощи – не только материальной, но и конкретно-практической (в том числе управленческой, технологической).

Наиболее распространённой формой финансирования библиотек донорскими организациями являются *гранты*. Они предоставляются в результате проведения грантовых программ – конкурсов. Грантовые программы могут быть открытыми или закрытыми.

Существуют различные *типы грантов*:

– гранты общей поддержки (поддержка основной деятельности организации);

– гранты на программы или проекты (поддержка конкретного проекта или программы);

– гранты с частичным финансированием (предполагают обязательное привлечение дополнительных источников финансирования);

– капитальные гранты (помощь, предоставляемая на капитальные затраты неприбыльной организации (приобретение недвижимости, ремонт, приобретение необходимого оборудования);

– корпоративные гранты (предполагающие софинансирование проекта бизнесом);

– начальные гранты (предоставляемые неприбыльным организациям на начальном этапе их развития (как правило, до 1 года) в целях обеспечения их устойчивости и институционального развития; либо гранты на создание новых организаций);

– гранты в натуральной форме (благотворительная помощь, предоставляемая в виде материальных ценностей, а не денежных средств);

– посреднические гранты (предоставляемые спонсором для проведения социально ориентированной политики от его имени);

– стимулирующие гранты (благотворительная помощь, составляющая определённый процент от необходимой суммы с целью стимулирования к дальнейшему обращению к донорам);

– целевые гранты (помощь для осуществления конкретной деятельности).

В зависимости от количества исполнителей гранты бывают индивидуальные, коллективные и партнёрские.

**Принципы фандрейзинга.** Опираясь на накопленный библиотеками опыт, учёные и практики библиотечного дела сформулировали следующие *принципы фандрейзинга*.

1. Цели, ради которых библиотека предпринимает сбор дополнительных средств, должны быть реалистичными, убедительными и понятными потенциальным донорам.

2. Дарения призваны обеспечить возможность выполнения миссии и целей библиотеки, поэтому она не должна принимать помощь на условиях, которые идут в разрез с ними.

3. Фандрейзинг должны проводить высококвалифицированные специалисты. Решающую роль в успехе фандрейзинга играет личное участие руководителя библиотеки.

4. В работе с дарителями необходима персонализация, то есть индивидуальный подход с учётом принадлежности донора к определённой группе, их финансовых возможностей. Как отмечает Дж. Худ, сбор средств строится на том, что «люди дают людям» – тем, кого они уважают и кому доверяют. Это своего рода бизнес, состоящий в установлении и поддержании связей со многими типами людей.

5. В отличие от коммерческого маркетинга, состоящего в навязывании продукта потребителю, библиотечный фандрейзинг проводится в сбалансированной и взаимовыгодной манере и направлен на достижение гармонии интересов донора и нужд библиотеки.

6. На основании сопоставления затрат на процесс фандрейзинга и достигнутых результатов нужно проводить оценку эффективности фандрейзинга.

**Этапы фандрейзинговой деятельности библиотек.** Процесс фандрейзинговой деятельности состоит из нескольких *этапов*: идентификации, стратегии, развития, ходатайства, опекуинства.

**Идентификация** – это процесс определения потенциальных источников финансирования. С этой целью в библиотеках проводятся специальные мероприятия. Это могут быть встречи с известными людьми, благотворительные акции, концерты и т. д. Библиотека, которая хочет получать благотворительную помощь, проводит анализ предприятий, фирм своего района, чтобы определить и отобрать тех, от кого можно получить помощь. Задача библиотеки – своевременно обратиться и убедить, что помощь необходима именно ей, изучить коммерческие цели компаний, найти обоюдную заинтересованность. Детальный анализ местных справочников, газет, статистических сборников поможет обнаружить тех, кто уже занимается благотворительностью, рекламирует свою деятельность, имеет большие прибыли и т. д.

Специалистами рекомендуется создавать *картотеки/базы данных потенциальных спонсоров (доноров)*. В рамках картотеки или базы данных они могут быть распределены на местные, иностранные, частные и др. По каждой категории спонсоров логично составлять перечень адресатов, а по каждому потенциальному донору иметь следующие сведения: название организации, адрес, телефон, факс, e-mail, личные сведения о руководителях, сфера и географическая зона деятельности фирмы, экономическое состояние предприятия, мотивация к оказанию помощи.

Для поиска фондов и благотворительных организаций можно *использовать* интернет, справочники грантодателей, отчёты фондов, периодические издания, услуги ресурсных центров. Определяясь по каждой из основных групп применительно к конкретному проекту, не следует гнаться за количеством, распыляя силы и средства. Кроме того, не стоит привлекать к участию в поддержке одного и того же проекта конкурирующие организации – ничего хорошего из этого не получится.

**Стратегия** – это работа по созданию имиджа и рекламная кампания, планирование тактики привлечения средств. Имидж – это общее

представление о библиотеке, которое зависит от каждодневной работы и складывается долгие годы. Особую роль играет разработка фирменного стиля, предусматривающая создание фирменного знака, слогана, логотипа. На имидж библиотеки работают и выставки, организованные вне её стен, они могут быть платными и готовиться на заказ. Можно участвовать в общественных событиях, проходящих в регионе (местных ярмарках, научных конференциях, юбилеях), и предлагать свои услуги по организации выставок.

Библиотека должна *влиять* на своих нынешних и будущих пользователей. Формированию общественного мнения содействуют связи библиотеки со средствами массовой информации. Они должны быть двусторонними. Библиотека должна стать для журналистов надёжным источником информации. Особого внимания требуют те, кто ведёт рубрики культуры, литературные страницы и передачи, с ними нужно установить контакты. Главное, чтобы была обоюдная заинтересованность. Помощь библиотеки журналистам окупится путём бесплатных информационных материалов и созданием положительного имиджа библиотеки.

Отношения с представителями средств массовой информации строятся по-разному: а) библиотека сама готовит статьи; б) передаёт информацию о событии, а текст статьи готовится журналистами; в) обращается к читателям, которые помогают написать статью. Библиотека подаёт общие статьи о своей работе и одновременно использует разные поводы, чтобы о ней писали газеты. Это может быть любое событие в библиотеке: поступление новых книг, открытие выставки, проведение вечера и т.п. В зависимости от значимости события выбирается метод подачи материала: небольшая информация, отдельная статья, отдельная страница (например, к юбилею библиотеки). Библиотеки могут проводить пресс-конференции, поводом для которых служит любое событие социального значения – открытие нового зала, введение новой формы обслуживания, получение средств от мецената, спонсора и т. п.

На имидж библиотеки влияют экскурсии. Можно договориться с туристическими фирмами о включении библиотеки как обязательного элемента в экскурсии по городу, что особенно актуально для крупных библиотек.

Внимание к библиотеке может быть привлечено и путём проведения специальных мероприятий, встреч с известными людьми, презентаций, дней открытых дверей.

**Развитие** – это подготовка спонсоров и предшествующая работа с ними. Важную роль играет формирование комплекта материалов о библиотеке, который будет вручаться каждому потенциальному спонсору.

Здесь должны быть информационные материалы, письмо-обращение, порядок и методика пожертвования, другие материалы. Дизайн и оформление комплекта может отличаться для разных групп спонсоров.

*Ходатайство* – непосредственная просьба помощи и её получение. Умение убедить, доказать необходимость помощи, определить приоритеты является решающим. Методика работы со спонсором строится в зависимости от его возможностей. Важно определить рейтинг спонсора, т.е. его потенциальные финансовые возможности. Наиболее распространённым является *письмо-обращение*.

Оно должно быть коротким (1-3 страницы), объяснять причину обращения, аргументировать необходимость проекта и сущность проблемы, которую он решает, разъяснять цель проекта, его результаты, методы выполнения, бюджет, а также показать возможности библиотеки выполнить проект, её кадровый потенциал и кратко охарактеризовать библиотеку.

Письмо-обращение (или предшествующий разговор с представителем организации) должно пробудить заинтересованность в финансировании проекта. В дальнейшем поддерживается постоянная связь со спонсором во время подачи проекта, его рассмотрения, а возможно, и утверждения. В случае отказа в поддержке проекта необходимо выяснить причины и определить все просчёты, чтобы в следующем проекте избежать ошибок.

Как при представлении заявки в фонд, так и при обращении к организациям или частным лицам, важным моментом является настойчивость. Редко кто даёт деньги сразу, поэтому обращаться надо несколько раз с повтором через определённое время; большинство людей принимают решение о помощи потому, что им «надоедают».

Не все обращения результативны, на 3-4 ходатайства возможна одна помощь. Просят всегда больше, чем возможно реально получить. Даже если спонсор и имеет желание помочь, необходим талант для того, чтобы сделать его готовым дать средства.

Смысл *опекунства* – в выражении благодарности со стороны библиотеки в адрес спонсоров и жертвователей. Для этого используются устные и письменные обращения, массовые и индивидуальные формы библиотечной работы, методы PR и другие действия рекламно-информационного характера. Именем спонсора можно назвать выставку, отдел, всю библиотеку и отразить это на памятной доске. Списки тех, кто помогает библиотеке, можно разместить в её помещении, на библиотечной странице в Интернете и т. д.

От уровня проведения последнего этапа фандрейзинга зависит расширение числа тех, кто помогает библиотеке. Поддерживая долгосрочные



взаимоотношения, заинтересованность дарителей, библиотеке необходимо регулярно поздравлять спонсоров со всеми праздниками, приглашать на различные мероприятия. Целесообразно публиковать благодарственные заметки о дарителях в местной периодической печати, вручать благодарственные письма, заносить имена в Книгу дарителей, оформлять Доску благодотворителей, присваивать им звания «Почётный читатель», а также организовывать периодические выставки даров.

**Социальное партнёрствoв библиотечной сфере.** Социальное партнёрство в библиотечной сфере явилось новым типом взаимодействия библиотек со всеми субъектами общественности. Этот термин, на взгляд И. Осиповой, может быть определён как «совместная деятельность любых членов социума (индивидуальных или коллективных), направленная на решение какой-либо проблемы, представляющей для них взаимный интерес». Решение проблемы может быть достигнуто через кооперацию, координацию, интеграцию ресурсов и усилий заинтересованных партнёров, а также на предварительно оговорённых и юридически оформленных условиях. При этом целями социального партнёрства можно считать улучшение определённых проблем общественной сферы при минимальных затратах ресурсов.

По мнению С. Беякова и В. Бубнова смысл социального партнёрства заключается во взаимодействии между государственными, коммерческими и некоммерческими организациями. Взаимодействие сторон может быть достигнуто через очевидность социальной проблемы; заинтересованность партнёров; правовое обоснование партнёрства; наличие информационных ресурсов и сотрудничества со средствами массовой информации; наличие проекта как объекта для сотрудничества; стабильность процесса социального партнёрства; инновационные методы решения социальных проблем.

Социальное партнёрство формируется вокруг социальной проблемы от момента её возникновения и до времени осмысления. Имея опыт работы с населением и информацией, библиотеки рассматриваются как субъекты партнёрских отношений с точки зрения наличия ресурсов и средств, в том числе документных и электронных, а также центров объединения широких кругов общественности. Консолидация является сутью социального партнёрства. Она особенно проявилась в период 1990-х годов, когда библиотеки собственными силами и средствами искали способы развития, источники дополнительного внебюджетного финансирования.

Формирование системы социального партнёрства – сложный процесс, который зависит от ряда объективных и субъективных обстоятельств: состояния и положения библиотеки в социуме, социальной обстановки,

мотивации и заинтересованности партнёров, возможностей коллектива и руководства библиотеки.

Среди *форм* социального партнёрства в библиотечном деле выделяются традиционные и инновационные.

Традиционные формы сосредоточены вокруг социального партнёрства библиотекаря и читателя, библиотекаря и библиотекаря, библиотеки и библиотеки.

Сегодня отношения библиотекаря и читателя получили партнёрский характер. Со стороны библиотеки не стало идеологического воздействия, а читатель приобрёл возможность обращаться в библиотеку с запросами любого содержания. Партнёрство читателей и библиотеки приобретает постоянный характер, с помощью читателей в библиотеках создаются обменные фонды, пополняются подфонды справочной и энциклопедической литературы, готовятся тематические подборки новых поступлений.

Социальное партнёрство «библиотекарь — библиотекарь» — это отношения внутри библиотечного коллектива. Это межбиблиотечные коллективы методистов, каталогизаторов, сотрудников отделов обслуживания и автоматизации, учёных, которые создаются для разработки стратегических документов типа концепций, программ и имеют государственное или региональное значение.

Социальное партнёрство между библиотеками характеризуется взаимодействием, связанным с новыми задачами библиотечного обслуживания и внедрением информационных технологий. Переосмысление и новые характеристики приобрели процессы МБА и ММБА; началась работа по созданию сводных электронных каталогов и использованию ЭДД; расширяются функции и содержание научно-исследовательской работы библиотечных учреждений. Для развития социального партнёрства создаются библиотечные консорциумы и некоммерческие структуры при библиотеках.

К инновационным формам социального партнёрства библиотек относят: взаимодействие библиотек в глобальном информационном окружении; создание и использование электронных ресурсов; сотрудничество библиотек с органами власти, общественными организациями, грантодателями; участие библиотек в решении социальных проблем территорий; взаимодействие с определёнными социальными группами пользователей; разработка концепций и программ благотворительности; создание при библиотеках консультационных центров в сфере социально-экономической деятельности; использование метода проектов при выделении направлений социального сотрудничества; разработка целевых мероприятий

образовательно-научного и культурно-досугового характера; подготовка и распространение методической литературы по вопросам социального партнёрства; создание библиотечных консорциумов и некоммерческих структур при библиотеках; партнёрство с книгоиздательской и книготорговыми организациями, полиграфическими предприятиями.

Система социального партнёрства библиотек состоит из нескольких *этапов*.

Первый этап – *аналитически-образовательный*. Происходит оценка потенциала библиотеки в целом и её структурных единиц в отдельности, а также выбор и корректировка элементов системы. Этот мониторинг позволяет проанализировать результаты и эффективность работы и предвидеть перспективные направления деятельности. По итогам мониторинга в библиотеках готовятся информационные материалы для учредителей, населения, потенциальных партнёров. Наиболее популярными формами информирования являются статьи в газетах, сообщения в средствах массовой информации, экскурсии по библиотеке. На этом этапе целесообразно создать банк данных с информацией о партнёрах, их интересах и возможностях. Внимание должно уделяться мотивации коллектива к сотрудничеству, взаимодействию между отделами библиотеки и социальными партнёрами. В библиотеках может быть организована производственная учёба, теоретические занятия в рамках социальной проблемы.

Второй этап – *организационно-нормативный*. Главная цель деятельности на этом этапе – обоснование организационного построения сотрудничества и подготовка локальных нормативных актов, регулирующих социальное партнёрство. Примерами таких документов могут быть Положение о сотрудничестве, Памятка организатору работы по социальному партнёрству. Памятка может содержать следующие сведения: определение «социального партнёрства», основные задачи, этапы системы и формы социального партнёрства, предметы домов, показатели эффективности. Специалисты рекомендуют отражать направление социального партнёрства в таких внутробиблиотечных документах как Устав библиотеки, Положение о библиотеке, должностные инструкции, планы работы.

Третий этап – *реализация и управление процессами социального партнёрства*. Он предназначен для отработки механизмов социального партнёрства, совершенствования этой деятельности, расширения форм организации сотрудничества. На этом этапе происходит непосредственное сотрудничество через совместные конференции, семинары, круглые столы с представителями органов власти, пользователями, производителями,

предпринимателями, объединённое определённой целью. На встречах составляются планы совместных действий, обосновываются направления сотрудничества, прогнозируются результаты и социальный эффект.

Особого внимания требует и *организация* системы социального партнёрства. Её компоненты влияют на выбор и разработку направлений сотрудничества, последние имеют тематическую направленность и подразделены по признаку статуса и формы собственности партнёров.

В краеведческом направлении традиционными партнёрами библиотек являются архивы, музеи, школьные библиотеки, средства массовой информации. Профориентационная работа библиотек расширяет сферы социального партнёрства – библиотечные сотрудники входят в состав комитетов образования, молодёжной политики, центров занятости, библиотеки имеют опыт организации Дней библиографии, Дней специалиста, что способствует расширению круга пользователей и распространению информации о библиотеке. Социальными партнёрами библиотек, которые работают в сфере патриотического воспитания, являются военкоматы, комитеты солдатских матерей, советы ветеранов, органы внутренних дел, министерства по чрезвычайным ситуациям. Деятельность библиотек и отделов образования, комиссий по делам несовершеннолетних направлена на популяризацию здорового образа жизни. На базе библиотек проводятся мероприятия по профилактике курения, наркомании, девиантного поведения. Популярность приобрели публичные центры правовой информации, созданные на базах библиотек при поддержке региональных и городских центров правовой информации, частных юридических консультаций и справочно-правовых служб. Довольно активное развитие приобретает деятельность библиотек по направлению экологического воспитания. В качестве партнёров библиотек выступают местные органы власти, международные организации, Министерство по охране окружающей среды, лесничества. Информационно-идеологическая работа библиотек осуществляется совместно с органами местной законодательной и исполнительной власти, руководством промышленных предприятий, идеологическими активами организаций и учреждений.

Результативность и эффективность работы библиотек в сфере социального партнёрства определяется следующей *системой показателей*:

¡ востребованность библиотеки пользователями (определяется показателями читаемость и посещений);

¡ востребованность библиотеки партнёрами (определяется количеством партнёров и совместных проектов);

• наличие внебюджетного финансирования (определяется в процентном отношении от общего сметы библиотеки и видам внебюджетных поступлений);

• наличие опубликованной регламентирующей документации;

• наличие плановой документации мероприятий социальной направленности.

Осуществление социального партнёрства требует от библиотек организации деятельности в русле современных социальных технологий. Последние предусматривают обязательную *социальную отчётность*. Она нужна для представления социальных результатов деятельности, осуществления самооценки, укрепления доверия сотрудников, партнёров, органов власти, создания основы стратегического развития библиотеки.

В качестве социальной отчётности библиотечными учреждениями могут быть использованы:

• отзывы читателей о роли библиотеки в образовательной, досуговой, социальной адаптации;

• отзывы учредителей о социальной значимости библиотек для развития определённых территорий;

• отзывы коллег, почётные грамоты, дипломы и другие документы, которые подтверждают социальный статус библиотек в обществе.

#### **Социальные инвестиции в фандрейзинговой деятельности.**

Социальные инвестиции (корпоративное партнёрство), в отличие от благотворительности, являются бизнесом, что приносит преимущества на рынке. В нефинансовых отчётах компании обычно предлагают обзор воздействия бизнеса на экологию и социальную сферу за конкретный период. Социальный отчёт – это инструмент информирования акционеров, работников, партнёров, клиентов и всего общества. Именно в этой связи можно говорить о «социальном аудите» бизнеса.

Сегодня мало кто рассматривает благотворительность как необходимую часть PR, как один из путей построения гражданского общества, как одну из преград и гарантий против тоталитарного сознания и практики. И мало кто рассматривает благотворительность как способ укрепления взаимного доверия и согласия в обществе.

В большинстве исследований отмечаются следующие тенденции в развитии благотворительности бизнеса:

- благотворительная политика бизнеса формируется и развивается по мере развития бизнеса;

- объектом благотворительности бизнеса являются в основном незащищённые слои населения – дети, пожилые, инвалиды и др.;

- роль поддержки государства и СМИ в стимулировании благотворительной деятельности бизнеса велика, но поддержка эта недостаточна, а действия в данной сфере часто носят неадекватный характер.

- представители бизнеса редко рассматривают библиотеку в качестве партнёров в осуществлении благотворительности, не воспринимая её как выразителя социальных интересов населения.

Бизнес сегодня ищет более экономичные и эффективные формы поддержки социокультурных проектов и программ. Сегодня предприниматели хотят больше помогать консультациями и советами, чем товарами или деньгами. Свою задачу бизнес все больше видит в переходе от единовременных пожертвований, от неотслеживаемой раздачи средств к выработке определённой стратегии, планированию социально значимых проектов и программ, оценке их реализации. Дело бизнеса как бизнеса – не благотворительность как филантропия и альтруизм, а просчитанные и рационально выстроенные, оптимизирующие условия развития самого бизнеса социальные инвестиции и социальное партнёрство.

Социальные инвестиции рациональны, работают на бизнес-цели, являются частью бизнеса, выбор определяется бизнес-интересами, нацелены на долгосрочный эффект, использует весь набор форм социально-связанной деятельности, ресурсы всех служб.

Правовой основой социальных инвестиций являются законы о некоммерческих организациях, система налоговых льгот. Так, в Республике Беларусь налоговым законодательством предусмотрены льготы в отношении организаций, направляющих часть своей прибыли на общественно полезные цели (подп. 1.2 ст. 140 Налогового кодекса). Некоторые фирмы перенимают зарубежный опыт, разрешая своим сотрудникам часть рабочего времени тратить на участие в реализации проектов, таким образом предприятие получает возможность влиять на социальную политику через их участие.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы):**

1. Перечислите основные формы спонсорской и благотворительной поддержки библиотек.

2. Как можно классифицировать гранты и грантовые программы?

3. Поясните основные принципы фандрейзинговой деятельности библиотек.

4. Раскройте этапы фандрейзинговой деятельности. Возможно ли отдельные этапы игнорировать при осуществлении фандрейзинговой деятельности? Почему?

5. В чем суть социального партнёрства и социальных инвестиций?

### **Лекция 3. Организационное обеспечение фандрейзинговой деятельности библиотек**

*Исследования организационного обеспечения фандрейзинговой деятельности библиотек. Трёхуровневая система построения фандрейзинговой деятельности. Организационные структуры фандрейзинговой деятельности библиотек. Служба фандрейзинга в библиотеке. Финансовые аспекты и материальная база фандрейзинга. Техническое обеспечение фандрейзинговой деятельности библиотек. Информационное обеспечение фандрейзинга. Опыт организации фандрейзинговой деятельности зарубежных стран. Правовое обеспечение фандрейзинговой деятельности в библиотек в Республике Беларусь.*

Осуществление деятельности по привлечению и аккумулярованию финансовых средств (фандрейзинга) предполагает её организационное, информационное и материально-техническое обеспечение.

Фандрейзинг приобретает широкое развитие в рамках библиотечного дела, но не имеет определённой организационной структуры. В библиотеках разных типов и видов фандрейзинг осуществляется не систематически. Эта деятельность также не организуется в определённом структурном подразделении, а выполняется чаще всего отраслевыми отделами библиотек.

**Исследования организационного обеспечения фандрейзинговой деятельности библиотек.** Н. Жадько рассматриваются отдельные вопросы организации проектной деятельности библиотек: анализ ситуации, стратегия развития, проектирование как цикл работ; А. Пурник изучает организационно-управленческие направления библиотечного проектирования, среди которых теоретико-методические аспекты управления некоммерческими проектами в библиотечной сфере, выработка форм и методов управления и их апробация. Кадровый потенциал фандрейзинга в контексте организации этой деятельности исследуют Н. Жадько и А. Сарсембинова. По мнению Н. Жадько, создание специальной должности не целесообразно при наличии отделов развития, маркетинга, научно-методического. Противоположные взгляды у А. Сарсембиновой. Она считает, что должна быть введена должность координатора, он может выполнять функции, связанные с координацией обращений к спонсорам, анализом и отслеживанием проектов, ведением баз данных по фандрейзингу, систематизацией материалов по фандрейзингу (проспектов, буклетов о библиотеке, фотодокументов, списков доноров и др.).

Украинская специфика организации фандрейзинговой деятельности отмечена А. Стогнием и Т. Ковальчук. Её смысл в изменениях

организационных структур библиотек, которые заключаются во введении должности штатного сотрудника для поиска фондов и работы с ними.

На Беларуси общие вопросы организации фандрейзинговой деятельности библиотек и выбора организационных структур исследует Ю. Переверзева. Проектные структуры организации целевых программ и процессов жизненного цикла проектов изучает В. Быченков.

**Трёхуровневая система построения фандрейзинговой деятельности.** Организация фандрейзинговой деятельности подчиняется общим принципам организации работы библиотек. Ей свойственна трёхуровневая система построения деятельности – республиканский, региональный, локальный уровни.

Функции *республиканских центров-координаторов* фандрейзинговой деятельности могут выполнять республиканские универсальные и специальные научные библиотеки (например, НББ, РНТБ, РНМБ и др.). Эти центры осуществляют методическое и рекомендационное обеспечение в сфере фандрейзинга в отношении библиотек своего подчинения и на общереспубликанском уровне. Они выполняют функции по генерированию баз данных благотворителей, спонсоров, инвесторов, банков данных целевых программ и проектов, нормативно-правовой документации; оказанию помощи в оформлении заявок на получение грантов; изучении элементов внешней и внутренней среды, как фактора развития фандрейзинговой деятельности; профессиональной подготовки библиотекарей к выполнению деятельности по аккумулярованию дополнительных средств и т. д.

*Региональные центры* фандрейзинговой деятельности должны выполнять аналогичные функции в отношении библиотек и библиотечных сетей областного, районного и городского подчинения. Они должны строить систему внебюджетного финансирования таким образом, чтобы обеспечить потребности местных библиотечных учреждений и их пользователей, а также участвовать в программно-целевой деятельности на государственном и межгосударственном уровнях.

*Библиотеки локального (низового) уровня* при осуществлении фандрейзинговой деятельности могут использовать наработки библиотек других уровней и собственный опыт, ориентироваться на специфику библиотечного обслуживания и местные источники сотрудничества.

**Организационная структура фандрейзинговой деятельности.** Организационная структура фандрейзинговой деятельности определяет построение, состав входящих в неё компонентов, их задачи, функции, хозяйственное положение, связи и характер взаимодействия, место в системе управления. Библиотека как система может иметь следующие



*организационные структуры:* линейную, линейно-функциональную, программно-целевую или проектную, матричную. Рассмотрим их в отношении фандрейзинговой деятельности библиотек.

*Линейная и линейно-функциональная структуры* имеют иерархическую постройку, являются довольно консервативными и не решают проблему межфункциональной координации, которая очень важна при осуществлении фандрейзинговой деятельности. Эффективность работы достигается через отработанность технологии выполнения процессов и операций, которые почти не подвергаются переменам, что противопоставляется технологическим, информационным, управленческим, социальным аспектом развития библиотек как институтов общества. Суть использования этой структуры в том, что библиотека совместными усилиями структурных подразделений выполняет ряд комплексных программ.

Под *проектной структурой* надо понимать временную организацию, которая создаётся для решения конкретной комплексной задачи, например, разработки проекта, программы. Выделяют ряд преимуществ от использования проектной организационной структуры при осуществлении фандрейзинга: ответственность за результат реализации проекта, возможность одновременного выполнения нескольких проектов, обеспечение приоритета общих целей библиотеки над целями локального функционального характера, децентрализованное решение задач, оперативное реагирование на перемену внешних и внутренних условий.

*Матричная структура* считается разновидностью проектной. Она используется при разработке инновационных проектов, управление которыми осуществляется и по горизонтали, и по вертикали. Матрица взаимодействия создаётся через совместную работу руководителей проектов с функциональными отделами, а также осуществление традиционных вертикальных связей руководства. Это структура даёт возможность перераспределения сотрудников между проектами с сохранением их административной принадлежности к определённым отделам библиотеки.

Использование проектной и матричной структур организации фандрейзинга возможно при учёте следующих факторов: системы планирования и отчётности, контроля за выполнением проекта, эффективности использования рабочего времени, мобильности проектов, требований к руководителю, качества выполненных работ.

**Организация службы фандрейзинга в библиотеке.** Целью создания *службы фандрейзинга* в библиотеках можно считать предоставление консультационной, организационной, научной, методической помощи на всех этапах подготовки и реализации библиотечных программ и проектов с

привлечением внешнего финансирования. Поэтому перед структурными подразделениями, которые выполняют функции сбора и накопления средств ставятся следующие *задачи*:

- совершенствование подготовки библиотекарей в области фандрейзинга, PR-деятельности, социокультурного проектирования;
- изучение актуальных направлений развития теории и практики библиотечной деятельности, как основы для формирования проектной работы;
- анализ развития благотворительной, спонсорской и меценатской помощи; выявление её основных направлений и приоритетов;
- интенсификация процессов программно-целевой деятельности, сотрудничество с органами власти и общественными объединениями;
- чёткое распределение средств с учётом их целенаправленного использования;
- повышение эффективности и качества библиотечного обслуживания средствами целевого финансирования;
- повышение уровня доступности библиотечных продуктов и услуг и расширение их спектра;
- координация деятельности и кооперация ресурсов между библиотеками при осуществлении фандрейзинга;
- введение социально-экономических методов управления проектной деятельностью, обеспечение общедоступности её результатов;
- формирование многоканальной системы финансирования определённой библиотеки и библиотек определённых территорий.

Служба фандрейзинга является подсистемой библиотеки и включает в себя: внутренние и внешние формы организации фандрейзинговой деятельности; материально-техническую базу, персонал, фонд отраслевой литературы, справочно-поисковый аппарат, финансово-экономическое обеспечение.

Основными *компонентами* службы фандрейзинга можно считать структурные подразделения – отделы, секторы. Они являются *внутренними структурными компонентами* и функционируют на основе соответствующих локальных нормативных документов типа Положение об отделе (секторе) фандрейзинга и другой уставной документации. В зависимости от статуса библиотеки и размеров программно-целевой деятельности определяется форма структурной единицы. К *внешним структурным компонентам* можно отнести такие формы организации как попечительские советы, клубы (сообщества) друзей, фонды.

*Субъектами* службы фандрейзинга являются библиотечные специалисты, имеющие навыки и знания в области фандрейзинга,

маркетинга, рекламы, PR, социальных технологий. Они работают с благотворителями и спонсорами, осуществляют поиск новых инвесторов, разрабатывают библиотечные программы и проекты дополнительного финансирования, поддерживают их сопровождение и участие в конкурсе, оформляют нужную документацию, устанавливают связи и координируют работу с представителями попечительских советов и фондов. Попечительский совет может выполнять функции по совершению инициативной финансово-хозяйственной деятельности, в том числе привлечении внешних источников финансирования, содействии хозяйственной деятельности с учётом фандрейзинга, финансировании социальных программ, установлении контактов со спонсорами, рекламно-информационной поддержке библиотеки.

Служба фандрейзинга может совершать работу по следующим направлениям:

- ¡популяризация фандрейзинга и проектирования в библиотеках;
- ¡создание баз данных международных и национальных конкурсных программ и потенциальных грантодателей;
- ¡формирование системы мониторинга проектной деятельности; разработка системы подготовки проектов и заявок;
- ¡разработка документации, которая бы обеспечивала эффективную деятельность службы фандрейзинга библиотеки;
- ¡сбор и систематизация данных о деятельности организаций-грантодателей;
- ¡привлечение в качестве консультантов специалистов в области информационных технологий, юриспруденции, бухгалтерского учёта, финансового менеджмента;
- ¡размещение в интернете сведений о фандрейзинговой деятельности библиотеки.

**Финансовые аспекты и материальная база фандрейзинга.** Особенно важно продумать *финансовые аспекты*, в частности, расчётный счёт, на котором будут аккумулироваться средства. В случае разовой фандрейзинговой кампании это может быть счёт библиотеки. В случае систематически осуществляемого фандрейзинга или масштабного длительного проекта создаются специальные некоммерческие организации (фонды, клубы друзей). Может использоваться и счёт одного из доноров, обеспечивающего бухгалтерское обслуживание проекта.

В состав *материальной базы* входят помещения для осуществления деятельности, рабочие места сотрудников, компьютерная и множительная техника, средства связи, канцелярские принадлежности. В отделах или

секторах желательное формирование фонда специальной литературы по вопросам фандрейзинга, в том числе электронных носителей информации, справочников грантодателей, методических материалов, а также создание специализированного справочно-поискового аппарата на фонд отдела (сектора) и на источники внебюджетного финансирования. Указанные структурные элементы создаются за счёт финансовых средств, которые расходуются учредителями библиотеки на её содержание (бюджет библиотеки), за счёт полученных грантов и спонсорской помощи (если последние имели именно такую цель).

*Техническое обеспечение* фандрейзинговой деятельности библиотек включает в себя оборудование приённого офиса, в котором можно было бы осуществлять необходимые контакты, а также необходимую оргтехнику. Что касается приённого офиса, то нужно быть готовыми к тому, что потенциальный донор не захочет проводить встречу у себя — по ряду причин. Не потому, что он нам не доверяет, а просто он захочет ближе познакомиться с организаторами проекта, посмотреть их потенциал, возможности. Обычно библиотеки расположены в приличных помещениях, и проблема приённого офиса для них не так остра. Но, если собственной базы нет, имеет смысл продумать этот вопрос: арендовать помещение, договориться с братской некоммерческой организацией. В фандрейзинговой кампании обязательно наличие компьютера, принтера, минимум двух телефонных номеров («на вход» и «на выход»), факса и т. д.

Особенно следует подчеркнуть роль компьютера, на базе которого можно обеспечить единое обеспечение следующих важнейших разнородных технологических условий и задач фандрейзинга:

- создание и редактирование большого количества текстов: обращений, переписки, организационных документов и т. д.;

- использование новейших информационных технологий и средств связи; построение различных оригинал-макетов документов и материалов, с использованием различных шрифтов, таблиц, схем и другого иллюстративного материала и последующее использование современной полиграфии также возможно только с помощью компьютеров;
- информационные базы данных о реальных и потенциальных донорах, степени и эффективности их вовлечения в благотворительную или спонсорскую деятельность;

- оперативность и эффективность учёта и контроля хода сбора средств, архивирования необходимых сведений (особенно – в едином формате и сети с бухгалтерией), анализа результативности и экономичности фандрейзинга.

**Информационное обеспечение фандрейзинга.** К *информационным материалам* фандрейзинга относятся все те документы и материалы, которые могут использоваться в работе с потенциальными донорами по привлечению их средств: проект, уставные документы библиотеки, краткое описание библиотеки (её предыстория, история создания, деятельность, цели, достижения), оформленная в виде буклета или релиза подборка откликов, оценок в прессе и других СМИ, выражающих общественное мнение о библиотеке, визитные карточки, бейджи фандрейзеров и добровольцев, дополнительные документы и материалы, характеризующие конкретные проекты (мультимедийные материалы, фото- и видеоматериалы, тексты предложений, сметы и т. п.). Немалую роль играют оформление и внешний вид документов, качество описания проекта и дополнительные информационные материалы (обращения, предложения), предлагаемые формы оперативной связи, наличие визитных карточек и т. д.

Важным моментом информационного обеспечения является подготовка так называемой *«лифтовой речи»*. Лицо, занимающееся фандрейзингом (фандрейзер или первое лицо библиотеки), должно быть в состоянии в любой ситуации (например, оказавшись с потенциальным донором в кабине лифта и располагая только двумя минутами) кратко и внятно рассказать о сути своего проекта. Такую речь надо буквально вы зубрить, чтобы потом не сожалеть, что вы что-то забыли важное.

К информационному обеспечению относится также *система учёта*, которая должна содержать сведения о ходе и итогах (промежуточных и окончательных) фандрейзинговой кампании:

- ¡перечень (картотека) доноров-вкладчиков;
- ¡постоянная переписка – копии всех предложений, писем, ответов (по категориям доноров);
- ¡данные оперативного анализа – копии текущих сведений о встречах, звонках и т. д.;
- ¡сведения о фандрейзинговых действиях (обычно в табличной форме), характеризующие ход работы с каждым потенциальным донором (даты и результаты контактов, переписки, содержание обещаний и т. п.);
- ¡сведения о полученных средствах – номера счетов, квитанций, даты перечисления и получения, размер средств и др.

Каждый из указанных блоков данных учёта может представлять содержание отдельного файла в единой компьютерной базе данных фандрейзинга конкретной кампании по проекту или библиотеки в целом.

**Опыт фандрейзинговой деятельности зарубежных стран.** В структуре библиотек и информационных учреждений *США и стран*

*Западной Европы* функционируют грантовые центры, например, такие как the Division of sponsored project administration, the Division of sponsored research и др. Их деятельность сосредоточена вокруг фандрейзинга и контроля за распределением полученных средств.

В организации деятельности грантовых центров используются *две формы*. Первая строится по типу «центр – спонсор». Для неё характерно то, что за определёнными сотрудниками закрепляются определённые группы организаций-спонсоров, которые могут быть разделены на национальные, иностранные, государственные, коммерческие. Как принципы градации спонсоров используются сфера их деятельности и специализация.

При второй форме организации грантового центра сотрудники делятся на несколько групп: административная группа (директор, заместитель директора, информационный координатор, секретарь); pre-award team, группа которая работает с проектом до получения гранта; post-award team, группа которая участвует в реализации проекта после получения гранта.

Независимо от формы организации работы грантового центра в обязанности сотрудников входит осуществление мониторинга грантовых предложений, подбор вариантов помощи, консультирование по вопросам написания заявок. Сотрудники также готовят и предоставляют следующую информацию: требования к содержанию и оформлению заявок; общие правила и методические рекомендации по написанию заявок; статистические данные; информацию технического характера.

Кроме того, сотрудники осуществляют согласование документации по проекту, координацию деятельности различных подразделений и групп, приглашение специалистов-консультантов, решение административных вопросов, помощь при оформлении отчётов, переговоры со спонсорами, готовят документацию для завершения проектов. Грантовые центры могут включать несколько структурных единиц в соответствии с направлениями фандрейзинговой деятельности. Это могут быть отделы по разработке технической и финансовой документации, консультаций по авторским правам, оценки научной идеи проекта, его оригинальности.

**Правовое обеспечение фандрейзинговой деятельности.** Белорусским законодательством предусмотрена совокупность юридических норм, которые регулируют общественные отношения в процессе библиотечной деятельности, в том числе по поиску и аккумулированию внебюджетных средств.

Базовым нормативным документом является *Кодекс Республики Беларусь о культуре*. В ст. 21 среди источников финансирования в сфере культуры отмечены средства специального фонда Президента Республики Беларусь по поддержке талантливой молодёжи, фонда Президента

Республики Беларусь по поддержке культуры и искусства; средства фондов, учреждённые юридическими лицами и (или) гражданами в соответствии с гражданским законодательством для финансирования культурной деятельности; средства субъектов культурной деятельности, включая спонсоров и меценатов культуры.

В Кодексе даны определения понятиям спонсор (ст. 64) и меценат культуры (ст. 65). В ст. 137 среди прав и обязанностей библиотеки определено право участвовать в реализации государственных и других программ, направленных на сохранение, развитие, распространение и (или) популяризацию культуры; участвовать в реализации международных программ. Отдельно в ст. 144 указано право библиотек на получение документов в качестве безвыплатной (спонсорской) помощи, пожертвований при комплектовании библиотечных фондов.

Указом Президента Республики Беларусь «О Фонде Президента Республики Беларусь по поддержке культуры и искусства» от 15 апреля 1998 года № 211 утверждено «*Положение о Фонде Президента Республики Беларусь по поддержке культуры и искусства*». Средства фонда используются на финансирование программ развития культуры и искусства, охраны, сохранения, восстановления и возврата историко-культурного наследия народа Беларуси, социальную поддержку деятелей культуры и искусства.

В отношении спонсорства действует Указ Президента Республики Беларусь «*О предоставлении и использовании безвозмездной (спонсорской) помощи*» от 1 июля 2005 (2012) года. Спонсорская помощь оказывается в виде: денежных средств, в том числе в иностранной валюте; товаров (имущества); работ; услуг; имущественных прав, включая исключительные права на объекты интеллектуальной собственности. Спонсорская помощь может быть предоставлена и использована только на цели, отражённые в п. 2 Указа.

Если в качестве приносящего выступает гражданин Республики Беларусь, который не является индивидуальным предпринимателем, но передаёт в дар гражданам, организациям какие-либо вещи, то по отношению к этим действиям применяются правила статей 533 «Пожертвования» и 543 «Договор дарения» *Гражданского кодекса Республики Беларусь*.

Правовое обеспечение социальных и экономических партнёрских отношений библиотек с органами государственной власти, и местного самоуправления, общественными объединениями, коммерческими структурами находится в процессе становления. Закон Республики Беларусь от 30 декабря 2015 года «*О государственно-частном партнёрстве*» направлен на концентрацию материальных, финансовых, интеллектуальных,

научно-технических и иных ресурсов, обеспечение баланса интересов и рисков, привлечение средств из внебюджетных источников для реализации проектов, планов и программ по развитию объектов инфраструктуры.

В отношении фондов, как потенциальных источников финансирования деятельности библиотек в рамках специальных программ и проектов, действует *Гражданский кодекс Республики Беларусь*. Фондом признается некоммерческая организация, учреждённая гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, которая преследует социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно-полезные цели.

Правовую базу библиотечного фандрейзинга составляет *внутренняя (локальная) документация*, принятая на уровне конкретной библиотеки: Положение о библиотеке, Положения о структурных подразделениях библиотеки и другие уставные документы, Положение о Попечительском Совете библиотеки, Положение о платных услугах, Правила пользования библиотекой, должностные инструкции и др.).

*Декларация этических принципов* в фандрейзинге была принята 16.11.2006 г. на Саммите представителей 24 ассоциаций фандрейзеров мира (Нидерланды). Целью Декларации этических принципов является именно рост всемирного сообщества фандрейзеров, которые стремятся к отчётности, прозрачности и эффективности.

В Декларации определены ответственность фандрейзеров касательно благотворительных пожертвований, отношения с целевыми группами, ответственность в коммуникации, маркетинге и публичной информации, управление отчётностью, финансами и расходами на фандрейзинг, выплаты и гонорары, соответствие местному законодательству.

### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы):**

1. Поясните преимущества и недостатки различных организационных структур фандрейзинговой деятельности в библиотеке.
2. Перечислите задачи службы фандрейзинга в библиотеке.
3. Какие компоненты входят в состав информационных материалов фандрейзинга?
4. В чём заключается особенность организации фандрейзинговой деятельности в зарубежных странах?
5. Какими нормативными актами регулируется фандрейзинговая деятельность в Республике Беларусь? Какие аспекты фандрейзинговой деятельности в них не затронуты?



## Лекция 4. Технологические аспекты фандрейзинговой деятельности библиотек

*Планирование фандрейзинга. Потенциальные доноры библиотеки. «Горячий» и «холодный» список. Источники поиска ресурсных доноров. Алгоритм фандрейзинговой кампании. Первый звонок. Письмо-предложение. Второй звонок. Личные переговоры. Характер и размеры возможной поддержки (субсидий). Действия при позитивном отклике. Действия при негативном отклике. Выражение благодарности. Развитие хороших отношений. Спонсорский пакет. Почтовый фандрейзинг. Телефонный фандрейзинг. PR-инструменты и FR-инструменты фандрейзинга. Заявка на гранты. Письмо-обращение. Основная (полная) заявка. Специальные мероприятия фандрейзинга. Краудфандинг в деятельности библиотек.*

Конечным результатом фандрейзинговой деятельности библиотеки выступает создание единой интегрированной библиотечной среды, позволяющей оптимально и качественно оказывать услуги по удовлетворению информационных потребностей, запросов и интересов пользователей.

**Планирование фандрейзинга.** Планирование фандрейзинга должно опираться на общую стратегию развития библиотеки. Планированию проведения конкретной кампании фандрейзинга должна предшествовать разработка собственно содержательной программы или проекта, под которую будут привлекаться средства. Такую программу организаторы фандрейзинга должны иметь на руках за 4-6 месяцев до начала фандрейзинговой кампании. Речь идёт о подготовке всех необходимых информационных материалов (обращений, предложений, описаний проекта и т. д.), а также об оценке перспективности фандрейзинга, определении круга возможных доноров, баланса расходов и возможных поступлений.

**Определение потенциальных доноров библиотеки.** *Круг потенциальных доноров* библиотеки совпадает с рассмотренными ранее источниками финансирования библиотек. Отличие заключается лишь в том, что при планировании фандрейзинга эти источники должны быть представлены в виде перечня юридических и физических лиц — адресатов запросов на поддержку.

Поэтому, в самом общем виде, можно говорить о *четырёх основных группах доноров и жертвователей средств*: 1) государственные и межгосударственные организации и инстанции (отечественные и зарубежные); 2) представители коммерческих сфер, включая банковскую,

промышленную, торговую, сферу услуг; 3) представители некоммерческой сферы, прежде всего – благотворительные фонды (отечественные, зарубежные, международные); 4) частные лица.

Полноценная база данных потенциальных доноров должна включать представителей всех четырёх групп. По каждому потенциальному донору нужно иметь как минимум следующие сведения: полное и сокращённое название организации, её организационно-правовая форма; её юридический адрес; фамилии, имена, отчества, социальный статус (должности, звания, степени и пр.) первых должностных лиц, а также лиц, принимающих решения по вопросам спонсорства, благотворительности, патронажа; контакты этих лиц: телефон, факс, e-mail; их личные пристрастия, хобби и т. д.; сфера, виды деятельности компании, её потребители, клиенты, товары, партнёры; экономическое состояние фирмы; географическая зона деятельности фирмы; сферы и виды деятельности, являющиеся для этого донора предпочтительными для оказания поддержки; традиционные для этого донора формы и объёмы оказания поддержки; традиционный для этого донора порядок рассмотрения заявок: существуют ли типовые формы, предельные сроки рассмотрения, необходима ли дополнительная экспертиза проекта, заявки. «Глубина» такой информационной базы данных может быть и большей, что зависит от целей, опыта, имеющихся контактов и т. п.

Применительно к проведению каждой фандрейзинговой кампании потенциальных доноров следует разделить на две части: так называемые «горячий» и «холодный» списки. В первом случае речь идёт о потенциальных донорах, работа с которыми является первоочередной: либо отдача от них наиболее вероятна и наиболее масштабна, либо с ними уже установились прочные отношения. «Холодный» список включает менее вероятных доноров и тех, отдача от которых не так существенна.

Сделать такое разбиение необходимо для оптимального распределения сил и времени. Иногда отдачи от одного донора оказывается достаточно, чтобы решить проблему обеспечения проекта. В любом проекте всегда некая группа доноров оказывается основной. Главные первоначальные усилия должны быть сосредоточены на работе по «горячему» списку. «Горячий» и «холодный» списки могут меняться в зависимости от проектов и программ: кому-то из доноров одни проекты более интересны, а другие – менее.

Определяясь по каждой из основных групп применительно к конкретному проекту, не следует гнаться за количеством, распыляя силы и средства. Лучше сконцентрироваться на главных, потенциально наиболее перспективных донорах. Иногда отдачи только от одного донора оказывается

вполне достаточно для того, чтобы оправдать все усилия по привлечению средств.

Кроме того, не стоит привлекать к участию в поддержке одного и того же проекта конкурирующие организации – ничего хорошего из этого не получится. Лучше привлекать разнородные организации и фирмы, принадлежащие к одним и тем же финансовым группам или дополняющие друг друга. В последнем случае их участие в поддержке одного и того же проекта может стать поводом установления контакта, развития партнёрства и т. д.

**Источники поиска ресурсных доноров.** *Источники сведений о потенциальных донорах* могут быть различные. Прежде всего это круг личных и профессиональных контактов, включая круг общения учредителей организации-фандрейзера, добровольцев (волонтёров), членов комитета поддержки, личный круг общения фандрейзеров.

Практически все крупные фирмы, благотворительные фонды имеют сейчас свои электронные ресурсы (сайты, серверы), на которых обязательно содержится информация об их спонсорстве, благотворительной деятельности, а также об условиях их оказания.

Важна для изучения информация в СМИ о деловой жизни (какие банки и фирмы действуют в данном регионе), о поддержке культурной деятельности (кто и как оказывает поддержку).

Справочно-информационные издания (телефонные справочники, издания типа «Кто есть кто» и т. п.) необходимы как при работе с нуля, так и на всю последующую фандрейзинговую деятельность.

Кроме того, информация, которой располагают конкуренты и которая может быть предоставлена на паритетных, договорных началах (обмен списками, сотрудничество, распределение сфер деятельности по времени или различным программам) также является важным источником.

**Алгоритм фандрейзинговой кампании.** Рассмотрим *пошаговый алгоритм* традиционной фандрейзинговой кампании, предполагающей обязательные контакты с потенциальными донорами. В приводимом алгоритме будем действовать по «худшему сценарию». Иногда вопрос может быть решён на этапе первого звонка, но будем исходить из того, что мы — начинающие фандрейзеры, не знакомые со своими потенциальными донорами, они тоже о нас не слышали. «Худший сценарий» необходим для полноты рассмотрения, учёта всех возможных ситуаций, в том числе неприятных.

**1. Первый звонок.** Непосредственным контактам и даже письменным обращениям должен предшествовать предварительный телефонный звонок в офис потенциального донора. Во время этого разговора, предварительно

представившись, следует сообщить о намерении инициативной группы, возглавляемой известным уважаемым человеком, обратиться за поддержкой, уточнить наименование и адрес организации-донора, фамилии, имена и т. д. первых лиц фирмы или должностных лиц, которым необходимо направить предложение. Все эти сведения может сообщить секретарь приёмного офиса. Беспокоить первых лиц на этом этапе нет необходимости.

**2. Письмо-предложение.** После предварительных звонков осуществляется рассылка письменных обращений с предложениями оказать поддержку конкретному проекту. Обращение должно быть кратким, не менее одной страницы, но не более 2-3 страниц. Текст должен отвечать ряду требований формального и содержательного плана.

Обращение, в идеале, должно быть персонифицировано («Многоуважаемый Сергей Павлович!»). Важен стиль обращения – доверительный, не засушенный «канцеляритом», но и без неуместной фамильярности и игривости, а самое главное – не униженно-просительный. Речь идёт, фактически, о приглашении к сотрудничеству. Поэтому интонация и стиль письма, манера обращения должны быть соответствующие – приглашение (с чувством собственного достоинства) к партнёрству в реализации интересного проекта.

Текст должен с самого начала, желательно в одной фразе, содержать суть предложения («Предлагаем Вам принять участие в реализации такой-то программы»). Получатель письма должен сразу, без долгих предисловий понять, что собственно ему предлагается. Далее должны следовать сведения о сроках и месте реализации предлагаемого проекта или программы. Иногда этих сведений уже оказывается достаточно, чтобы получатель оценил привлекательность предложения. Необходимо также сообщить об уникальности и социальной значимости предлагаемого проекта.

Далее в письме должны следовать сведения об организаторах (координаторах) проекта (организации или лицах), а также об их компетентности, опыте проведения аналогичных работ. Важно сообщить также об отношении органов власти к данному проекту, даже если они не выделяют средств на его реализацию, – важно, в курсе ли властные инстанции, поддерживают ли они эту деятельность. Поддержка и одобрение важны для уверенности доноров в том, что их не втягивают в сомнительную махинацию, для развития PR организации по отношению к органам власти и т. п.

В обращении также должны содержаться сведения о других потенциальных или реальных донорах, которые уже проявили интерес к данному проекту или на чью поддержку организаторы проекта рассчитывают. Это важно для того, чтобы получатель понял, в какой

компании он окажется, откликнувшись на это обращение. Кроме того, потенциальный донор убеждается, что он не первый и последний «у раздачи». Правда, некоторые доноры предпочитают оказывать поддержку в одиночку, но такое встречается не очень часто.

Полезно также сообщить, привлечено ли к программе внимание СМИ и каких, будет ли освещаться в СМИ реализация проекта, заключительное мероприятие. Интерес у адресата, несомненно, могут вызвать сведения о льготах и преимуществах, которые может дать ему поддержка данного проекта (реклама, налоговые льготы, преимущества сотрудникам и т. п.).

Необходимо также сообщить, на что именно необходимы средства поддержки. При отсутствии таких сведений возникают вполне обоснованные подозрения, что-либо организаторы толком не представляют экономическую сторону дела, либо они пытаются собирать деньги на факт собственного бытия. Конкретные суммы в предварительном обращении указывать не стоит, не стоит прикладывать конкретную смету расходов. Но фраза вида «С полной сметой расходов вы можете ознакомиться при личной встрече» будет способствовать формированию доверия донора к заявителям. Той же цели может служить и приглашение потенциальному донору войти в оргкомитет, принять участие в итоговом совещании и прочих мероприятиях, имеющих отношение к контролю использования средств.

Полезно ближе к концу текста письма предупредить адресата, что в течение ближайшей недели после получения им обращения его побеспокоят телефонным звонком о возможности личной встречи для конкретного обсуждения сотрудничества, во время которой он получит дополнительную информацию. И наконец, в основном тексте обращения должен содержаться контактный телефон и сведения о конкретных лицах, у которых потенциальный донор может получить дополнительные сведения.

Текст обращения может быть подписан как организаторами проекта (эти сведения могут ничего не говорить адресату), так и кем-то из известных лиц, входящих в группу поддержки проекта. Обращение может дополняться приложениями (информационными материалами, откликами в прессе и т. п.). Однако на этом, сугубо предварительном, этапе не следует перегружать адресата информацией. Лучше оставить предъявление этих документов и материалов до личной встречи.

Обращение и приложения должны иметь приличный дизайн (на фирменном бланке, с использованием хороших шрифтов и т. д.). Дизайн текста должен дополняться соответствующим дизайном конверта. Однако не следует слишком увлекаться оформлением конвертов (шелкография, золотое тиснение и т. п.) – это может только насторожить потенциального донора,

натолкнув его на небезосновательные мысли о том, на что могут пойти его средства. Дизайн вообще должен выдерживаться в стиле «скромно, но со вкусом». Рассылка может осуществляться как по почте, так и с нарочным. Дата рассылки должна быть зафиксирована и введена в базу данных учёта.

**3. Второй звонок.** Спустя несколько дней за рассылкой должен следовать телефонный звонок, целью которого является договорённость о личной встрече с ответственным должностным лицом. Не все можно написать в письме и даже сказать по телефону. В случае достижения договорённости (т. е. при наличии проявленного интереса) проводится собеседование. Сам его факт – уже немалое достижение организаторов, поэтому необходимо закрепить успех.

**4. Личные переговоры.** В зависимости от цели различают *предварительные, рабочие и финишные переговоры*. Основная цель *предварительных переговоров* – убедить потенциального донора в необходимости выделения средств и участия в реализации проекта. Эти переговоры проводятся с руководителем организации или с руководителем подразделения, отвечающего за спонсорские программы, если таковое есть. Результатом этого этапа является отказ либо принципиальное согласие на участие компании в проекте и определение графика работ по подготовке и подписанию необходимых юридических и финансовых документов.

*Рабочие или текущие переговоры* направлены на подготовку и согласование всех необходимых документов. Этот этап переговоров проводится с руководителями и специалистами подразделений компании — юридическим, финансовым отделом, бухгалтерией. Регламент необходимых согласований определяется руководителем организации на основе устава и действующих внутренних документов.

*Финишные переговоры* – подписание основных юридических и финансовых документов. Участниками этого этапа являются первые лица, подписывающие соответствующие обязательства.

Основная *цель на переговорах* – убедить потенциального спонсора в выгоды его участия в реализации социального проекта. Фандрейзер не просит денег, а предлагает потенциальному спонсору взаимовыгодное сотрудничество, он готов разъяснить потенциальному донору его выгоды, убедить в общности интересов обеих сторон и взаимной выгоды сотрудничества. Это, тем не менее, не освобождает фандрейзера от необходимости апеллировать к проверенным фактам и следовать логике. Убеждение основывается на личностном влиянии фандрейзера, но одновременно предполагает стиль сотрудничества, умение слушать и

слышать, реагировать на встречные предложения, проявлять гибкость и одновременно настойчивость в достижении конечной цели.

Хорошо известны *факторы*, определяющие степень личностного влияния субъектов в процессе переговоров: *одежда* (опрятность, стиль, стоимость), *осанка* (энергичность, достоинство), *поведение* (спокойствие, уверенность, хорошие манеры), *личный характер общения* (поддержка контакта, обращение к потребностям, активная мотивация на продолжение контакта).

Следует помнить, что фандрейзер – не проситель, но и не та фигура, которой потенциальный донор что-то должен. В том числе потенциальный донор не обязан тратить своё время на контакт с фандрейзером. Первая задача фандрейзера состоит в том, чтобы привлечь к себе внимание, обеспечить необходимый уровень доверия к себе и, самое главное, поддерживать и развивать интерес своего собеседника к продолжению контакта.

Основную роль в этом играет умелое использование «вознаграждений» – психологических приёмов, направленных на создание удовлетворённости контактом. Известно три таких универсальных приёма:

- создание эффекта признания («Вы известный человек...», «Ваша организация добилась выдающихся успехов»);

- выделение (почему вы обратились именно к этому спонсору: соответствие проекта профилю организации; возможность провести эффективную пиар-акцию компании; снижение затрат на рекламу благодаря наличию информационного спонсора проекта, наличие иной возможной заинтересованности данной компании в реализации проекта: повышение мотивации персонала);

- информирование («Участвуя в проекте, Вы будете в курсе...», «Мы можем сообщить Вам...», «Полученная в ходе проекта информация может быть использована Вами...»).

В ходе диалога необходимо использовать приёмы, повышающие степень вашего личностного влияния: согласие в целях «Наша общая цель...»; наличие общих точек «Я, как и Вы...»; обращение к потребностям «Вы, как известный специалист...»; стимулирование «Это поможет Вам...»; умение слушать – поддерживайте эмоциональный контакт; умение излагать свои мысли – позиция, логика, иллюстрации.

Значительное влияние на результативность переговоров оказывают психологические аспекты делового общения: дистанция, использование жестикуляции, мимики, эффекта контакта глаз и пауз.

Ни в коем случае не пытайтесь «дожать» донора с первого раза. За стилем поведения просителей стоит профессиональное самоопределение: как люди относятся к своему делу и к себе. Фандрейзеру нужно показать свою личную заинтересованность в реализации проекта, чувство профессионального и личного достоинства. В принятии решения донора немаловажна реакция на прямые вопросы, возможность принятия взвешенных сиюминутных решений, чувство юмора и т. п.

Из сказанного следует, что к собеседованию важно тщательно подготовиться. Нужно подготовить все необходимые документы и материалы (устав, положение, полное описание проекта, сметы затрат и доходов, отзывы, рекомендации, справки о налоговых льготах, гарантийные письма других доноров, иллюстративные материалы, фотографии, схемы и т. д.), чтобы иметь возможность дать ответ на вопросы, которые могут возникнуть при встрече. На встречу фандрейзеру лучше не идти одному, а привлечь к участию в ней (или в наиболее важных встречах) авторитетного и известного члена правления, оргкомитета или группы поддержки. Это может решающим образом сказаться и на ходе беседы и на её результатах.

На саму встречу лучше не опаздывать и являться вовремя. Заранее приходить в офис и ждать назначенного времени тоже не стоит. И в этом случае полезно помнить, что фандрейзинг – не попрошайничество, а фандрейзер – не проходимец или униженный проситель. Речь идёт о возможном сотрудничестве и партнёрстве в социально важном деле, которое может отвечать интересам обеих сторон. После представления и знакомства следует кратко и внятно изложить суть дела и ваше понимание взаимных интересов сторон, ответить на возникшие вопросы.

Ни в коем случае не следует настаивать на однозначном ответе по итогам встречи. Дать такой ответ – право потенциального донора. Если он сочтёт возможным это решение принять – вы сэкономите некоторое время. Со стороны же фандрейзера единственным результатом встречи может быть договорённость о сроках принятия решения потенциальным донором и способе информирования об этом решении (кто кому и когда звонит или направляет письмо, факс).

**5. Характер и размеры возможной поддержки (субсидий).** Вопрос о конкретном размере запрашиваемой субсидии – сюжет достаточно тонкий и щепетильный. Думается, что ответ на него во многом зависит от профессионализма фандрейзеров. По крайней мере вряд ли будет приличным при необходимом бюджете в \$80 000 запрашивать у донора \$20 000. Лучше запрашивать у конкретного донора \$1000-\$5000.



**6. Действия при позитивном отклике.** При получении позитивного ответа необходимо договориться о порядке дальнейших действий. Прежде всего – каков будет порядок получения поддержки: на каком счёте будут аккумулироваться средства на реализацию проекта; будет это простое перечисление средств или будет произведена оплата счетов; кто готовит проект договора (у спонсора может быть типовый договор на такие отношения). В случае позитивного решения вопроса соответствующие данные заносятся в систему учёта. И очень важно при реальном получении поддержки не забыть публично и документально выразить благодарность.

**7. Действия при негативном отклике.** В случае отказа не следует воспринимать отказ близко к сердцу, как проявление пренебрежения к вашему делу и лично к вам. Фандрейзинг – это работа, имеющая свою специфику и предполагающая определённый профессионализм. Поэтому не следует утрачивать чувство профессионального и личного достоинства. Обязательно нужно выяснить причину отказа. Это выяснение – долг профессиональной чести фандрейзера. Мы видели общность интересов, но она не состоялась. Значит, мы в чём-то ошиблись, и важно понять, в чём именно. Молчаливое восприятие простого отказа, с одной стороны, свидетельствует о несерьёзности обращения о поддержке, а с другой – не даёт перспективы дальнейшей работы. Разъяснение отказа может открыть новые возможности сотрудничества, все дело в том, как к нему относиться и как строить последующие отношения, учитывая мотивы потенциального дарителя.

Если отказ мотивируется отсутствием денег («нам бы кто помог!»), они могут появиться потом – раз кончатся деньги, должно когда-то закончиться и их отсутствие. Если все деньги идут на развитие банка или предприятия – отлично, открывается перспектива в дальнейшем. Если круг оказания помощи уже определён – тоже хорошо. Это значит, что на этой фирме имеется специальная структура и есть специальные люди, профессионально занимающиеся организацией благотворительности. В такой организации больше шансов получить поддержку и помощь. И в этой ситуации задача заключается в том, чтобы узнать сроки и порядок рассмотрения заявок. Если же отказ мотивируется тем, что «нас уже обманывали», то тем более стоит сохранить профессиональное «лицо» и продолжить знакомство, попытаться наладить контакты и отношения без выделения средств и финансовых обязательств на первых порах.

**8. Выражение благодарности.** При любом исходе встречи, вернувшись в библиотеку, необходимо подготовить и направить вашему собеседнику письмо или факс с благодарностью за внимание, проявленное к проекту, и участие в его обсуждении. Такая письменная благодарность – не

навязчивость, она необходима функционально: прежде всего – это дополнительное напоминание о том, что «существует такой вопрос»; самое главное, вы добиваетесь представления о себе как о профессионалах: «эти ребята умеют благодарить и от благодарности не переломятся»; кроме того, человек действительно нашёл время для встречи и обсуждения.

Разумеется, такую же письменную благодарность необходимо направить после получения окончательного решения – вне зависимости от его характера. А в случае положительного решения и получения поддержки такую письменную благодарность надо оформить в респектабельном дизайне, она должна быть подписана известными людьми – членами вашей группы поддержки или оргкомитета. Донор будет хранить её, демонстрировать партнёрам и коллегам. Для него это элемент PR, и в этом ему надо помочь, сполна удовлетворив эту его потребность.

Публичное выражение признательности тем, кто готов делиться результатами своей коммерческой деятельности с обществом, влияет на положительную нравственную атмосферу в обществе. Фандрайзер должен присылать своему спонсору отчёты, публикации, подборки материалов, где упоминается имя спонсора, а также те, что могут его заинтересовать, приглашать на торжества, встречи, праздники.

Он должен опубликовать статьи, дать интервью, разослать пресс-релизы с рассказом о вкладе спонсора в реализацию своего социального проекта. Он может организовать фотографирование спонсора со знаменитостями, которые принимали участие в проекте. Фандрайзер должен придумать какой-либо повод, чтобы продемонстрировать свою искреннюю благодарность, например, посылать спонсорам серию отчётов по этапам «большого пути». Стоит помнить, что слова благодарность и благородство имеют общий корень.

**9. Развитие хороших отношений.** При любом исходе переговоров по поводу конкретного проекта профессиональный подход к фандрайзингу предполагает выстраивание долговременных отношений с донорами – реальными и потенциальными. Этой цели служит формирование у них чувства сопричастности, ответственности за дело фандрайзерной организации. Для этого необходимо ненавязчиво, но систематически втягивать доноров в орбиту интересов вашей организации.

Открытость проекта обеспечивается, во-первых, периодически предоставляемой отчётностью. Во-вторых, путём включения спонсора или его представителей в органы управления проектом, что даст возможность не только контролировать использование средств, но и принимать участие в планировании и организации выполнения проекта.

Подобная деятельность по созданию благоприятной почвы для развития отношений с донорами («окучивание») может включать в себя:

- ¡ознакомление доноров с планами работы, новыми программами;
- ¡информирование о проводимых мероприятиях;
- ¡знакомство с итогами работы, отчётами о реализации проектов;
- ¡приглашения на заседания правления и прочие мероприятия;
- ¡рассылку билетов, приглашений, программ.

Эти и другие действия могут быть направлены на первых лиц и лиц, принимающих решения по поводу фандрейзинга, других сотрудников, членов семей.

Если поддержка оказывается вследствие личных симпатий ответственных лиц, спонсируемая организация и проект становятся весьма уязвимыми. Чем глубже корнями уйдёт спонсорство в деятельность библиотеки, тем дольше будут продолжаться обязательства спонсора и, следовательно, успешнее будет проект. Важным условием успеха является поддержание тесного контакта со спонсором в течение всего периода осуществления проекта. Чем теснее сотрудничество, тем успешнее будет проект, а это обещает и более продолжительную дальнейшую связь.

Не лишним будет и предоставление донору официального финансового отчёта об использовании его средств. Во-первых, такой отчёт может пригодиться донору в его контактах с финансовыми и налоговыми органами, а во-вторых, он будет способствовать развитию доверительных отношений.

**Понятие и структура спонсорского пакета.** Наиболее упорядочена (респектабельна) организация спонсорства в режиме *спонсорских пакетов*. Такая организация спонсирования оправдана в тех случаях, когда организация-получатель хорошо известна, фандрейзингом занимается не от случая к случаю, а систематически, чётко и ясно излагают информацию о своих услугах потенциальным спонсорам в рамках реализации совместной программы или проекта.

Спонсорский пакет – это рассылаемый по почте или передаваемый при личных контактах комплект материалов и документов. Спонсорский пакет обычно включает в себя:

- описание идеи проекта, его значимости с выделением деталей, наиболее важных для спонсора;
- описание организации реализации проекта, в том числе: авторы, организаторы, участники, сроки, место проведения, сценарный план или сценарий;

– информацию о поддержке проекта со стороны государственных органов, общественных организаций с приложением документов, подтверждающих это, писем поддержки; бюджет проекта;

– перечисление спонсорских градаций, обычно это следующие варианты: титульный (эксклюзивный) спонсор или спонсор-патрон – 100% от общей суммы необходимой поддержки; генеральный спонсор – 50% от суммы поддержки; официальный спонсор – 25% от суммы поддержки; спонсор-участник – менее 25% от суммы поддержки; информационный спонсор – обычно для СМИ; бартерный спонсор – оказание помощи товарами, услугами; указание возможной рекламы и PR для спонсоров в рамках реализации проекта: выставки, издания, размещение рекламы, упоминания и т. д.;

– прогноз спонсорского эффекта: количество посетителей, зрителей, объёмы эфирного времени, публикаций в печати и т. п.

Спонсорский пакет – это полный комплект документов и материалов, который даёт возможность потенциальным спонсорам выбрать статус своего присутствия в проекте, уяснить свои информационно-рекламные возможности и финансовые затраты. Этот пакет материалов может иметь дизайнерское решение с эмблемой или логотипом социального проекта. В последнее время многие проекты заменяют слово «спонсор» на «партнёр», обозначая титулы своих финансовых, информационных и организационных спонсоров.

«Покупка» спонсорского пакета предполагает заключение соответствующего договора, предметом которого является реализация условий спонсорского пакета. Фактически речь идёт о покупке рекламно-пиаровских услуг, и обычно в этом случае спонсор не имеет имущественных прав на результаты совместной деятельности. Некоторые организации предлагают несколько видов сотрудничества для своих спонсоров.

В зависимости от статуса спонсора предусматривается тот или иной объём «встречных» услуг спонсору со стороны организаторов социального проекта:

- упоминание имени спонсора в официальном названии события;
- наружная реклама: размещение логотипа на видном месте (стены, бортики, пол помещения, где проводится мероприятие);
- печатные материалы (листовки, проспекты, конверты и др.);
- информационные материалы (пресс-релизы, анонсы в прессе, собственный информационный стенд спонсора);
- размещение информации о спонсоре на радио и ТВ;

- представительские возможности выступления на главных церемониях события, выступления на пресс-конференциях, брифингах и т. д;
- размещение рекламы на веб-сайте проекта, распространение презентационной продукции спонсора на мероприятиях проекта;
- поощрение спонсора – вручение спонсору дипломов, сертификатов, благодарственных писем и т. д.

Очень важно, чтобы представитель каждого спонсора получил конкретный результат от участия в мероприятиях проекта, имел возможность видеть, куда он вложил деньги.

Рассмотренные выше формы фандрейзинга характерны для работы с крупными донорами – государственными и частными структурами, а также для работы с богатыми частными лицами. Для работы с мелкими вкладчиками, прежде всего частными лицами, за рубежом широко применяется фандрейзинг по почте и по телефону.

**Почтовый и телефонный фандрейзинг.** *Почтовый фандрейзинг* является эффективным, если он охватывает около 10 000 семей. Такую фандрейзинговую кампанию надо планировать на несколько лет. Во всем остальном организация кампании содержит решение тех же вопросов, рассмотренных ранее: составление списков; подготовка материалов для рассылки, включая обращение, заготовку и конверт для ответа; оформление рассылки в скромном, но достойном дизайне; рассылка; организация учёта ответов и т. д.

*Телефонный фандрейзинг* может быть более эффективным, чем почтовый. Затраты связаны с подготовкой и оплатой труда «телефонистов» – тех, кто будет обзванивать доноров, а также с возможной оплатой телефонных счетов. Он может также дополнять обычную и почтовую кампании на конечном их этапе, охватывая неоткликнувшихся доноров.

**PR-инструменты и FR-инструменты фандрейзинга.** В основе фандрейзинговой деятельности библиотеки лежит задача формирования знания, отношения и поведения применительно к той социальной задаче, которую библиотека намерена решить с внешней помощью. Для этого нужно уметь пользоваться PR-инструментами и FR-инструментами так же ловко, как и инструментами фандрейзинга.

При анализе отношения потенциального источника к продвигаемым вами проектам/инициативам необходимо рассмотреть уровень знания источника по теме, эмоциональное отношение и готовность совершить желаемое действие. Вполне допустимо, что потенциальный источник до сих пор ни разу не слышал ни о проблеме, которую пытается решить библиотека, ни о способах, которые она предлагает, ни о самой библиотеке.

Очевидно, что прежде, чем попросить у источника денег, надо поставить его в известность о том, что проблема существует, проблема имеет общественное значение (касается или может коснуться источника и его окружение), проблему можно решить, решение требует определённых затрат, есть организация, которая готова взять эту работу на себя, есть возможность включиться в процесс и лично/корпоративно повлиять на изменение ситуации, есть гарантии, что вложенные ресурсы будут использованы по назначению, есть гарантии, что затраты окупятся, есть люди/корпорации/учреждения, которые уже включились в процесс, есть люди, которые готовы ответить на все интересующие вопросы.

Сделать это можно разными способами: информационные письма и буклеты, флайеры и листовки на улицах, плакаты и стенды, аудио и видеоролики в СМИ и местах общественного пользования (магазины, кинотеатры, выставочные комплексы), сюжеты в СМИ, интернет и т. д.

Эмоциональное отношение может различаться от крайне негативного до очень положительного. Важно определить, что именно вызывает негативную реакцию, в чем причина: возможно, это реальные недостатки в работе, возможно, это просто недоразумение. Эмоциональное предпочтение – именно данной организации, данной категории населения, объектам природы или культурного наследия. К вам могут хорошо относиться, но предпочтение отдать другим. Поэтому важно проанализировать, что вызывает предпочтение, а что нет. Очевидно, что сначала нужно выяснить, какие эмоции испытывает потенциальный источник, а затем, при необходимости, попытаться их скорректировать в нужную сторону.

Для этого необходимо: задать прямые вопросы (провести анкетирование, взять интервью у ключевых топ-менеджеров, PR-специалистов); рассказать историю и попросить её прокомментировать; попросить совета, рекомендации (как можно сделать лучше?); попросить содействия в распространении информации о проблеме/проекте.

Выяснив, как относится источник: к организации, которая обращается за помощью, к целевой группе, на благо которой действует организация, обращающаяся за помощью, к проблеме целевой группы, на решение которой направлены усилия организации, обращающейся за помощью, к способу, который использует организация для решения проблемы, специалист по фандрейзингу выбирает оптимальный механизм взаимодействия с источником.

Очевидно, что представители целевой аудитории (потенциальные источники ресурсов) должны совершить действия либо изменить поведение так, как мы от них ожидаем. В контексте привлечения ресурсов мы ожидаем,

что они дадут нам денег. Законы PR требуют, чтобы были созданы все условия, в которых человек может совершить ожидаемое действие «здесь и сейчас». Законы фандрейзинга требуют того же.

Если мы собираем частные пожертвования, то ящик для пожертвований должен находиться поблизости, а не в другом городе. Если мы привлекаем благотворительные средства от корпораций, должен существовать хотя бы один (а лучше несколько) простой и приемлемый для компании способ передачи этих средств – перечисление на счёт, договор о совместной деятельности, акт приёма-передачи благотворительной помощи.

Точно так же, как в организации связей с общественностью, главное в фандрейзинге – выстраивание нужных отношений с нужными людьми и группами людей. И это вовсе не значит, что в этих людях нас интересует только кошелек. Это значит, что мы рассматриваем их как единомышленников в нашей работе, выполнении миссии, решении тех или иных социальных проблем.

Как известно, СМИ – одна из стратегических целевых аудиторий в развитии связей с общественностью. Но и в привлечении ресурсов средства массовой информации занимают стратегические позиции. Самый эффективный способ обратиться к населению с просьбой «скинуться» – объявление по телевидению и по радио, статья в газете. Причём, чем проникновеннее сюжет и публикация, тем выше сборы. Понятно, что степень эмоционального воздействия напрямую зависит от мастерства журналиста. А это значит, что чем лучше к вам относятся представители прессы, тем больше средств вы соберёте.

**Составление заявок на гранты.** Составление заявок на гранты – весомый источник внебюджетного финансирования.

Документом на основе которого осуществляется проектирование библиотечной деятельности, устанавливаются спонсорские отношения и оказывается помощь, является *заявка* – документально оформленное обращение об оказании финансовой поддержки, который включает социально-экономическое обоснование и общественную значимость проекта или программы.

Международной практикой выработаны основные компоненты заявки и методика оформления, но могут существовать отличительные требования, предлагаемые спонсором или фондом.

Предвосхищает заявку *письмо-обращение*. Оно готовится в случае договорённости с представителями фонда об участии проекта в конкурсе. Включает краткие сведения о проекте и описание состояния библиотеки. Обосновывается особенность и необходимость проекта, ставятся цели и

задачи, прогнозируются возможные результаты, указывается приблизительная стоимость. Первое, что читает Ваш корреспондент – это письмо, поэтому ваша краткость, чёткость, аккуратность, подвигнут спонсора и дальше знакомиться с проектом.

Некоторые организации и фонды практикуют предупредительную экспертизу проектов и заявок. Она заключается в подготовке библиотекой короткой заявки, которая содержит цель разработки и деятельности программы, основные элементы программы, описание структуры и условий организации работ. На основе этого анализа экспертами принимается решение о запросе полной заявки.

В состав *основной (полной) заявки* входят: сопроводительное письмо, титульный лист, реферат (резюме, аннотация), описание проекта, бюджет, дополнительные материалы.

*Сопроводительное письмо* готовится в случае отсутствия письма-обращения. В нем кратко подаётся суть заявки, значимость предлагаемого проекта. Библиотека описывается как профессиональная организация, которая при получении гранта сможет успешно реализовать проект.

*Титульный лист заявки.* Титульный лист служит визитной карточкой проекта. Он должен на одной странице содержать всю необходимую для донора информацию. Эта форма может содержать следующие пункты: название проекта – должно быть броским и кратким; организация-исполнитель – название организации, выполняющей проект, её адрес, телефон; поддерживающая организация – правительственное учреждение или известная некоммерческая организация, которая содействует выполнению проекта, её полное наименование и адрес.

Руководитель проекта – указывается Ф.И.О., звание, должность, домашний и служебный адреса, телефоны, номер факса, адрес электронной почты и т. д. Руководитель отвечает за выполнение проекта и несёт ответственность перед донором за эффективность использования средств. Предполагается, что проект составлен руководителем. Если это не так, то следует отдельной строкой указать авторов проекта. Как правило, грантодающая организация оставляет за собой право прекратить финансирование по гранту в случае замены руководителя.

Территориальные ограничения проекта.

Срок выполнения проекта – обычно исчисляется в месяцах не более чем на один-два года. Фонды, как правило, не финансируют долгосрочные проекты. Если проект не может быть выполнен за 2-3 года, заявки на последующие стадии пишутся отдельно и подаются позже.



Стоимость проекта – здесь указывается требуемый объём финансирования на весь срок или на первый год выполнения проекта. Нужно указать полную стоимость проекта (включая вклад организации-заявителя и средства, полученные из других источников).

*Реферат (резюме, аннотация).* Аннотация – краткое, не более одной страницы, изложение проекта, повторяющее все части полной заявки. Это одна из важнейших частей заявки. Большинство экспертов вначале читают лишь аннотацию, и, если она нравится, переходят к чтению полной заявки. Аннотация должна быть предельно ясной, конкретной и выразительной.

Критерии оценки аннотации: аннотация даёт ясное и краткое описание заявки, рекомендуемый объём: до одной страницы (200-300 слов); включает, по крайней мере, одно предложение о заявителе (кто будет выполнять проект) и о его прежних достижениях; включает, по крайней мере, одно предложение о проблеме; включает, по крайней мере, одно предложение о целях и задачах проекта (что получится в результате); включает, по крайней мере, одно предложение о методах и ресурсах (как будет выполняться проект); указывает полную стоимость проекта, собственный вклад заявителя и запрашиваемую сумму.

*Описание проекта* состоит из следующих частей.

*Введение.* В этой части заявки приводится описание организации-заявителя. Как правило, гранты выдаются, исходя из репутации организации-заявителя, а не только из оценки качества самого проекта. Грантодающие организации предпочитают иметь дело с известными им и надёжными партнёрами. Во Введении решается основная задача – завоевать доверие донора, доказать, что средства будут потрачены с пользой и проект, безусловно, будет выполнен.

Во Введении необходимо дать максимум информации об организации-заявителе. А именно: цели и задачи организации; сколько времени существует организация, как развивалась, каковы финансовые ресурсы; уникальность организации; наиболее значительные достижения или, если организация создана недавно, достижения попечителей или сотрудников на месте их прежней работы; оценку результатов прежних проектов, подобных предлагаемому; прецеденты финансовой поддержки, получаемой организацией-заявителем из других источников, с приложением писем поддержки. Последний пункт особенно важен. Если организация раньше уже получала грант, аккуратно отчиталась в конце срока выполнения проекта, то это большой плюс! Очень часто доноры выделяют сначала небольшой пробный грант, а затем, если всё в порядке, оказывают более серьёзную поддержку. Рекомендуемый объём раздела – 0,5-2 страницы.

Критерии оценки введения: введение содержит сведения об организации-заявителе, об уровне компетентности автора проекта и квалификации (надёжности) персонала; указывает, кто написал заявку, и кто будет выполнять проект; описывает род деятельности, цели и задачи организации-заявителя; поясняет, почему именно данная организация должна работать по проекту: описывает, чьим нуждам и как служит организация-заявитель; сообщает о наличии достижений и подтверждает это с помощью статистических данных, писем поддержки и других документов; подтверждает репутацию организации-заявителя.

В разделе *Постановка проблемы* излагается конкретная проблема, которая будет решаться организацией-заявителем в рамках данного проекта.

В этом разделе исследуется сама проблема, её значимость, необходимость, возможные результаты её осуществления. Здесь следует: логически связать сферу интересов организации-заявителя, с проблемами, которые будут решаться в проекте; чётко определить весь круг проблем; убедить грантодателя в том, что цель, поставленная в проекте, достижима в обозначенный срок с заявляемыми и имеющимися ресурсами; подтвердить актуальность проблемы с помощью дополнительных материалов – статистических данных, групповых заявлений, частных писем от клиентов и профессионалов, работающих в данной области, и др.; быть реалистичными, не пытаться решить все мировые проблемы в ближайшие полгода. Самое главное – не надо делать бездоказательных замечаний, ссылаться на непроверенные данные. Рекомендуемый объём раздела – 1-2 страницы.

Критерии оценки раздела «Постановки проблемы»: содержит описание причин возникновения необходимости в выполнении проекта; содержит описание обстоятельств, побудивших авторов написать проект; подчёркивает важность и значимость проблемы, решаемой проектом; указывает на тесную связь проблемы с целями и задачами библиотеки; обосновывает разумность масштаба работ (не создаётся впечатление, что делается попытка решить все мировые проблемы сразу); подтверждает наличие проблемы статистикой, ссылками на авторитеты в данной области и ключевые литературные источники; содержит минимум научных и иных специальных терминов, интересен для чтения и краток (насколько возможно).

*Цели и задачи проекта.* Цели – это то чего необходимо достичь для решения поставленной проблемы. Цели формулируются как наиболее общие утверждения типа: «Обучение персонала новым методам работы». Утверждения подобного рода не могут быть оценены количественно. Их главное назначение – показать каким образом будет решена проблема в рамках проекта. Цели могут быть краткосрочными и долгосрочными.

Обычно достижение долгосрочной цели будет зависеть от достижения ряда краткосрочных целей. При двух и более краткосрочных целях необходимо чётко указать, как они связаны друг с другом и с долгосрочными целями.

Задачи – конкретные и поддающиеся измерению события, которые направлены на достижение цели. Задачи должны быть максимально конкретизированы, формулируются таким образом, чтобы решение каждой из них позволяло приближаться к поставленной цели. В большинстве случаев достаточный объём раздела – 0,5-1 страница.

Критерии оценки раздела «Цели и задачи»: содержит описание предполагаемых итогов выполнения проекта, поддающихся оценке; из раздела ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие произойдут изменения в существующей ситуации; подчёркивает логическую цепочку: решение задач способствует достижению цели, достижение поставленных целей ликвидирует обозначенную проблему; содержит формулировку каждой задачи, направленной на достижение цели; подтверждает вероятность того, что в результате выполнения проекта проблема будет решена; показывает, что цели в принципе достижимы, и результаты поддаются измерению; указывается срок достижения целей.

*Методы, мероприятия.* Грантодающей организации должно стать ясно, какие методы будут использоваться в решении задач, т. е. что будет сделано, кто будет осуществлять выполнение задач, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы будут привлечены. В этом разделе приводится календарный план работ, который демонстрирует донору продуманную заявителем последовательность действий (мероприятий) для достижения цели. Отдельным подразделом приводятся резюме участников проекта с указанием их конкретной роли в проекте. В большинстве случаев достаточный объём раздела – 1-3 страницы.

Критерии оценки раздела «Методы, мероприятия»: из раздела ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы будут привлечены; указывается разумный набор мероприятий, которые могут быть выполнены в сроки и в пределах общей стоимости проекта; в разделе ясно описываются мероприятия в рамках проекта; обоснованы причины выбора мероприятий и последовательность их выполнения; описываются состав и обязанности исполнителей программы; прослеживается логическая цепочка: проблема – цель – задача – методы-мероприятия.

*Оценка эффективности и отчётность.* В этом разделе заявитель описывает свои предложения по срокам и формам отчётности. Письменные и устные отчёты могут быть предназначены для донора, контролирующей или

поддерживающей организации, государственных контрольных органов. В большинстве случаев достаточный объём раздела – одна страница.

*Дальнейшее финансирование и Бюджет* – важнейшие разделы заявки. Их главная функция заключается в отражении затрат в ходе проекта и недопущения перерасходов. Это самый главный раздел проекта и от его обоснованности, проработанности и чёткости и зависит, в итоге, сможете ли Вы выиграть соревнование за благотворительными средствами.

В этом разделе следует: чётко указать, какую сумму Вы хотели бы получить и какими средствами из других источников располагаете; соответствовать целям, задачам и деятельности по Вашему проекту; детально проработать каждый пункт бюджета, объяснив его; включить все пункты на, которые требуются средства Вашего корреспондента, и все пункты оплачиваемые другими источниками; разработать штатное расписание проекта, включить заработную плату, премиальные, оплату консультантам; указать суммы, которые Вы планируете расходовать на аренду помещений, прокат и покупку оборудования, расходных материалов и прочее.

Будьте реалистичны и доказательны. При этом следует учесть, что это широко распространённая практика оплачивать несколько десятков процентов от запрашиваемой суммы, исходя из того, что проект, поддержанный несколькими благотворителями, при прочих равных, более жизнеспособен. Следует иметь в виду, что правильно сформулированные задачи являются, как правило, отдельными статьями бюджета. Не включайте в бюджет непредвиденные расходы, это свидетельствует о плохой подготовке проекта. Ещё один совет: сделайте бюджет на отдельном бланке библиотеке (возможно и в двух экземплярах), его очень часто вынимают из проекта и работают с ним отдельно.

*Приложения.* Отберите только самое необходимое: подтверждение статуса, брошюра или проспект, пресс-релизы, статьи о библиотеке в прессе, годовой отчёт, статистический отчёт, письма поддержки, резюме всех сотрудников проекта, примерные планы семинаров и т. д.

Для проектов объёмом более 5 страниц лучше прилагать оглавление. Внимание обращается и на графическое оформление заявки. Желательно, чтобы заявка была сброшюрована, имела выделенные заголовки, абзацы и др.

Подготовка заявки сложный и трудоёмкий процесс, который требует от библиотечных специалистов высокого уровня общих и профессиональных знаний, творческого подхода.

**Специальные мероприятия фандрейзинга.** В фандрейзинге широко практикуются специальные разовые мероприятия – балы, вечера, конкурсы, чествования, марафоны, аукционы, подписки, презентации, конференции,

обеда и т. д., – во время подготовки и проведения которых и привлекается внимание потенциальных доноров к проекту или программе и одновременно собираются необходимые средства.

Такие мероприятия отличаются от массовых мероприятий коммерческой направленности тем, что при ограниченных ресурсах они должны не только окупить проведение мероприятия, но и обеспечить финансирование проекта или библиотеки. Как правило, речь идёт о благотворительности, пожертвованиях, поэтому основной задачей организатора становится не только безупречно провести мероприятие, но и создать общественный резонанс. Акт дарения нужно оформить как престижное и значимое событие.

Добиться такого эффекта можно, используя следующие инструменты: привлечение внимания прессы; приглашение знаменитостей; зримая демонстрация потребности в помощи и эффекта от её получения; награждение дарителей; привлекательная программа. Особенности использования этих рычагов различаются в зависимости от того, на какую аудиторию рассчитано данное мероприятие.

Если *целевая группа* – средний класс, то заранее можно предсказать, что размеры каждого индивидуального пожертвования будут невелики и для того, чтобы мероприятие выполнило свою миссию, оно должно быть массовым. Соответственно, необходимо провести широкую информационную кампанию в прессе, возможно, предварить мероприятие несколькими акциями, которые взбудоражили бы публику и заставили говорить об этом. Сбор средств в этом случае можно облечь в форму продажи памятных сувениров, лотереи, шутливой аукциона или любой другой интерактивной деятельности.

Совершенно другой подход требуется в том случае, если предполагаемые доноры – представители местной деловой и политической элиты, знаменитости, видные общественные деятели. Мероприятие, рассчитанное на таких людей, вряд ли будет массовым, скорее, напротив, элитарным и закрытым. Приглашения лучше рассылать напрямую, заранее подготовив базу данных по потенциальным меценатам. Целью «стимулирующих» мероприятий является не продажа спонсорских пакетов, а лишь знакомство с потенциальными спонсорами – и это только первый шаг.

Проведение *конкурсов и присуждение премий* способны обеспечить немалые поступления денежных средств, особенно при условии привлечения внимания СМИ. Несмотря на то, что конкурсы очень привлекательны для спонсоров, подобная деятельность требует серьёзных затрат, прежде всего, на продвижение в общественном мнении, развитие PR и т. д. Кроме того, многое

будет зависеть от размера премий. Присуждение и вручение премий может сочетаться с концертами, демонстрациями, выставками, публикациями и др.

Другим мероприятием является проведение *дня открытых дверей*. Это комплексное мероприятие по налаживанию и укреплению связей библиотеки с различными категориями общественности. В рамках дня открытых дверей могут проводиться презентации новой продукции, услуг, проектов и т. п.; выставка достижений библиотеки за определённый период времени и её будущие планы; брифинги для приглашённых журналистов; конференции; «круглые столы»; приёмы делегаций и т. п.

Приглашение местной общественности в лице руководителей органов местного самоуправления, глав администраций весьма положительно влияет на характер взаимоотношений руководства библиотеки с местной общественностью, позволяет укрепить доверие, достичь определённых компромиссов.

Информация о предстоящем дне открытых дверей должна быть заблаговременно распространена через представителей СМИ; могут быть использованы также средства наружной рекламы. Весьма полезной в данном случае является и прямая почтовая рассылка индивидуальных приглашений тем официальным лицам, чьё присутствие на мероприятии кажется организаторам полезным и важным.

Возможны вещевые *лотереи*, 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 библиотека: бесплатные читательские билеты, книги и т. д. Чем больше интересных призов, тем большее количество людей захочет приобрести лотерейные билеты.

*Именные места, увековечение благодарной памяти* – в англоязычных протестантских странах эта форма фандрейзинга называется «продажей кирпичей». Продажа именных мест поощряет спонсоров давать больше, чем они могли бы. Иногда речь идёт о самых неожиданных «местах». За рубежом широко практикуются именные библиотеки, залы, сцены и даже здания, построенные на средства конкретных лиц.

**Краудфандинг в деятельности библиотек.** Возникновение термина «краудфандинг» относят к 2006 г., его смысловая нагрузка трактуется как привлечение финансовых ресурсов от большого количества людей с целью реализации предложенного проекта. Краудфандинг – это социальная технология коллективного финансирования, основанная на добровольных

пожертвованиях, дарениях. Близким по смыслу русскоязычным эквивалентом является народное или общественное финансирование. Особенность современного краудфандинга в том, что для поиска и привлечения финансирования используются интернет-платформы (площадки), которые помогают получать как небольшие, так и существенные инвестиции от огромного количества людей.

Краудфандинг – это способ коллективного финансирования проектов, при котором деньги поступают от пользователей, получающих взамен бонусы (товары или услуги, в том числе, итоговый продукт). Ранжированная система вознаграждений, в которой каждой сумме эквивалентен определённый набор товаров или услуг, выступает дополнительной (или единственной) мотивацией для аудитории.

Основные задачи, которые выполняет крауд-кампания – финансирование идеи, PR и проверка идеи на прочность. Благодаря народному финансированию авторы проектов могут привлекать внимание и ресурсы различных аудиторий. Это могут быть и люди, потенциально заинтересованные в реализации идеи, и те, кто может помочь автору проекта ресурсами (волонтёры, потенциальные члены команды проекта и т. д.), и крупные спонсоры, меценаты, потенциальные инвесторы, а также СМИ и авторитетные в профессиональном сообществе специалисты, лидеры мнений.

Сейчас, когда получить финансирование становится все труднее, учреждения культуры и некоммерческие организации чаще используют возможность народного финансирования. Во-первых, потому что это один из способов заявить о своих идеях и проектах. Во-вторых, чтобы привлечь внимание средств массовой информации, достаточно запустить проект на крауд-площадке. Сам факт вывода проекта на площадку – это отличный инфоповод и реальная возможность найти заинтересованных инвесторов или будущих партнёров.

Присутствие библиотеки на платформах краудфандинга сегодня не совсем привычно, тем не менее, например, на белорусских краудфандинговых площадках представлены и отдельные проекты библиотек. Из ярких российских проектов можно отметить сервис «БиблиоРодина», в его рамках пользователи могут оформить подписку на научно-популярные издания в дар региональным российским библиотекам.

Существующие краудфандинговые платформы достаточно удобны для библиотек и просты в освоении. Алгоритм успешных проектов примерно одинаков. Проект должен быть качественно оформлен, на платформах для этого есть необходимый инструментарий. Важно заранее договориться с потенциальными партнёрами, понять, где в Интернете находится целевая

аудитория, какие сайты посещают пользователи, какие группы в социальных сетях им интересны. С момента появления проекта на ресурсе его курируют менеджеры платформы, которые помогут дооформить, дадут консультации по продвижению, после этого начинается непосредственно краудфандинговая кампания. При этом важно, чтобы было достаточно свободного времени для ответов на вопросы, на подготовку очередных постов в социальных сетях, публикаций и т. п. На финальном этапе, если проект оказался успешным, подписываются необходимые документы, отчёты, платформа переводит деньги. Авторы должны понимать объём бюджетов: сам проект, процент услуг за сервисы платформы, возможные расходы на пересылку вознаграждения спонсору, налоги. Краудфандинг – это не продажа готового продукта, а фактически создание потребности.

Успех краудфандинговой кампании зависит от многих факторов.

*Видеообращение.* Качественный видеоролик примерно вдвое увеличивает шансы проекта на успех. Идеальный формат видео – это непосредственно личное искреннее обращение автора к аудитории. Людям важно знать, кому именно они доверят свои деньги, поэтому создатель идеи или вся команда обязательно должны быть презентованы в ролике, и именно он/они лично должны рассказывать о проекте. Видео должно побуждать зрителя профинансировать вашу идею. Обязательно проговорите, что ваш проект нужно поддержать финансово и информационно. По возможности привлечите к созданию видео профессионалов, которые качественно снимут и смонтируют ролик. Хронометраж ролика не должен превышать 2.5 минут.

*Текстовое описание.* Наиболее эффективным методом является сторителлинг: текст должен раскрывать целый драматический сюжет, описывающий работу автора над идеей. История интересна тогда, когда зритель может ей сопереживать, подсознательно представляя себя на месте персонажа. На следующем этапе следует перейти к сути идеи, к решению описанной выше проблемы. Эту часть описания необходимо сопровождать множеством деталей, инфографикой и иллюстрациями. Важнейший элемент – финансовая цель сбора. Именно на этом этапе требуется указать, чего не хватает проекту для того, чтобы развиваться дальше. Следует по пунктам расписать, на что именно будут затрачены привлекаемые средства, как именно они помогут проекту, и какие бонусы получают пользователи в благодарность за вклад. Здесь же можно указать другие ресурсы, необходимые для воплощения идеи в жизнь. Например, если автору требуются волонтеры или специалисты в проектную команду, это тоже стоит отметить в описании. Финальный шаг описания – призыв к действию. Рассказ следует завершить четкой фразой, которая опишет нужды команды.



Как и с видеообращением, при составлении текста проекта необходимо помнить, кто ваша целевая аудитория. Текст воспринимается лучше, если он подан в неформальном стиле от первого лица и дополнен подходящими по смыслу картинками. Таким образом, совмещая чтение текста с рассматриванием картинок, аудитория узнает о проекте гораздо больше. Разделение текста на информационные блоки (о команде, об идее, о цели проекта и т. д.) также значительно облегчает его восприятие.

Грамотно подобрав и скомпоновав *акции (бонусы)* (поощрение за вклад), можно повысить общий интерес к проекту и удовлетворить запросы любого пользователя. Кроме того, проведённые заранее расчёты позволят с минимальными усилиями раздать все причитающиеся бонусы.

Акции делятся на три типа: материальные, нематериальные с вознаграждением и акции без вознаграждения.

1. Примеры акций без вознаграждения – письменные благодарности акционерам, отправленные по электронной почте, сообщения в социальных сетях или опубликованные на официальном сайте автора проекта. Стоимость таких акций обычно минимальна.

2. Нематериальные акции с вознаграждением – это невещественные бонусы, которые представляют собой весомую ценность для акционеров, например, приглашение на мероприятие, экскурсии и т. д.

3. Материальные акции – вещественные вознаграждения, требующие производства, складирования и почтовой отправки акционерам. Самым очевидным и приоритетным вариантом материальной акции является сама цель крауд-проекта (CD, DVD, книга и т. д.). Следующий вариант материальных вознаграждений – это реквизит, памятные, знаковые и узнаваемые вещи также могут стать вознаграждением в проекте.

Акций в проекте должно быть много. Ассортимент должен быть широким не только по наполнению, но и по ценовому разбросу, чтобы удовлетворить запросы большинства акционеров. Весь перечень акций должен быть просчитан по себестоимости и прибыли ещё до старта проекта. Отправка акций – большой и сложный этап после окончания проекта. От того, насколько оперативно акционеры получают свои бонусы, будет зависеть и их лояльность, и репутация автора.

Успех краудфандингового проекта зависит от позиционирования краудфандинговой кампании. Многие авторы «дают на жалость», что подрывает сам принцип краудфандинга и снижает эффективность сбора средств. Гораздо более мощный посыл идёт от автора-лидера, который вдохновляет аудиторию, ведёт за собой. Такой автор вселяет уверенность в

то, что именно он достоин воплотить представленную идею в жизнь – нужно лишь стать частью его команды.

Если хотите достичь поставленной цели, то о вашем проекте должно узнать как можно большее количество людей, которым он будет интересен. В первую очередь, подключите свой ближний круг (родственники, друзья, приятели, коллеги). Именно к людям из ближнего круга необходимо обратиться в первую очередь – как за информационной поддержкой, так и за финансированием. Это вызовет доверие людей, которые ещё не знакомы с проектом. Наличие в проекте средств, вложенных ближним кругом, позволит неуверенной аудитории принять решение в пользу финансирования проекта.

Представителям лояльной, но неуверенной аудитории зачастую сложно сделать первый шаг: им необходимы дополнительные аргументы автора в пользу своего проекта, например, обновления в социальных сетях и «Новостях проекта». Для работы с журналистами важно уметь видеть свою идею с разных ракурсов. Благодаря широкому взгляду на свою тему автор может обратиться не только в очевидно близкие по тематике издания, но и в другие СМИ, которые позволят значительно расширить аудиторию проекта.

Отсутствие активности в информационном пространстве, в социальных сетях даёт почти стопроцентную гарантию провала кампании. И самый главный секрет успешных краудфандинговых кампаний — 100 %-ная вовлеченность автора проекта. Чем больше внимания уделяет автор идеи продвижению своего проекта, тем выше результат.

В законодательстве нет чёткой регламентации явления краудфандинга, соответственно, правоотношения и статус лиц, участвующих в таком способе финансирования, недостаточно конкретизированы. Однако в случаях, когда гражданско-правовые отношения не урегулированы законодательством или соглашением сторон и отсутствует применимый к ним обычай, то к таким отношениям, если это не противоречит их существу, применяется гражданское законодательство, регулирующее сходные отношения.

Чтобы избежать возможных правовых недоразумений и налоговых последствий, следует регламентировать взаимоотношения участников краудфандингового способа финансирования следующим образом:

- взаимоотношения краудфандинговой платформы с пользователями платформы (инвесторами и получателями финансирования) – пользовательским соглашением;
- агентские взаимоотношения взаимоотношение краудфандинговой платформы с получателями финансирования – агентским договором;
- взаимоотношения краудфандинговой платформы с платёжными системами – договором на осуществление деятельности по приёму платежей;

- взаимоотношения инвесторов с получателем финансирования – договорами купли-продажи, оказания услуг, выполнения работ, договорами пожертвования и т. д.;
- порядок обработки персональных данных пользователей платформы – положением о конфиденциальной информации.

Вышеуказанные правовые акты должны представлять собой документы, размещаемые в свободном доступе (на сайте, на котором располагается сама краудфандинговая платформа). Это сделает возможным участникам правоотношений присоединиться к условиям данных правовых актов в безусловном порядке (договором присоединения признается договор, условия которого определены одной из сторон в формулярах или иных стандартных формах и могли быть приняты другой стороной не иначе как путём присоединения к предложенному договору в целом).

При всех положительных моментах краудфандинговой деятельности библиотек, не до конца решены законодательные моменты. При признании необходимости развития интернет-платформ в качестве инструмента взаимодействия потребителей и производителей товаров и услуг, инвесторов и соискателей инвестиций, юридическое оформление договора краудфандинга для библиотек законодательством Республики Беларусь не предусмотрено. В связи с этим, участники руководствуются нормами гражданского законодательства об обязательствах и договорах.

Краудфандинг для библиотек – это не только инструмент привлечения, это и инструмент верификации и тестирования библиотечных идей.

Более понятной технологией для библиотек может стать *краудсорсинг* – технология решения общественно значимых задач силами добровольцев. Краудсорсинг позволяет приблизить реальные, общественно значимые решения (например, проект «Моя библиотека», целью которого было совместно с жителями Москвы разработать идеи по улучшению городских библиотек и формированию новых трендов их развития).

#### **Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы):**

1. Какие данные должна включать в себя база потенциальных доноров?
2. Разъясните пошаговый алгоритм контактов с донором по негативному сценарию.
3. Из каких структурных частей состоит заявка на грант?
4. Подумайте и оцените возможности использования почтового и телефонного фандрейзинга в деятельности библиотек Беларуси.
5. Дайте определение понятию «краудфандинг».

## **Лекция 5. Академический фандрейзинг для библиотечных специалистов**

*Международные программы, предоставляющие гранты на обучение и стажировки. Программа Erasmus+. Проекты программы ЮНЕСКО «Информация для всех». Академическая мобильность. Пакет документов для академического фандрейзинга. Сопроводительное письмо. Описание проекта. Curriculum Vitae. Рекомендательные письма. Источники поиска вариантов академического фандрейзинга для библиотечных специалистов.*

Сегодня поиск средств на реализацию проектов, связанных с наукой и образованием, приобрёл профессиональный характер. Академический фандрейзинг становится важной составной частью финансирования научно-образовательных институтов и университетов, отдельных специалистов различных отраслей.

Центральным элементом системы финансовой поддержки науки и образования являются государственные, общественные и частные фонды. Они могут поддерживать различные виды деятельности или только некоторые из них: проведение конференций, выполнение научных исследований, издание научных и прикладных исследований, стажировки, академическую мобильность и т. д. Множество зарубежных и международных фондов поддерживает проекты учёных и специалистов вне зависимости от их гражданства и национальности.

**Международные программы, предоставляющие гранты на обучение и стажировки.** Особое место в поисках средств для реализации академических проектов занимают международные программы, предоставляющие гранты на обучение. Сегодня практически все страны, занимающие лидирующее положение в области образования и науки, имеют такие программы. Это могут быть как государственные программы, так и частные инициативы, направленные на поддержание какой-то определённой специальности. Например, Программа Японского фонда «Изучение японского языка для библиотекарей».

Интерес для академического фандрейзинга представляет и Международная программа стипендий. Так, Стипендиальная программа Министра культуры и национального наследия Республики Польша «Gaude Polonia» предусматривает стипендии молодым деятелям культуры и искусства из стран Центральной и Восточной Европы для прохождения полугодовой творческой стажировки в учреждениях культуры Республики Польша.

В рамках реализации Болонских соглашений, большое значение придаётся сфере образования. В 2014 г. на смену хорошо знакомым в Беларуси программам Европейской комиссии для сферы высшего образования Tempus, и Erasmus Mundus пришла новая программа Erasmus+. Она рассчитана на 7-летний период (до 2020 г.) и тематически направлена на образование, профессиональное обучение, молодёжь и спорт. В рамках Erasmus+ будет финансироваться более 10 различных типов проектов (инструментов). Обновлённая программа предлагает больше возможностей студентам, преподавателям и волонтерам.

Широкие возможности для библиотечных специалистов предоставляют проекты программы ЮНЕСКО «Информация для всех». В частности, проекты «Программа обучения информационной грамотности для библиотекарей публичных библиотек в странах британского Содружества», «Доступ к информации: повышение уровня информированности библиотек по вопросам авторского права и смежным проблемам» и др.

В Болонской декларации и других основополагающих документах неоднократно отмечалась необходимость реализации возможностей академической мобильности как для студентов, так и для преподавателей. Термин «академическая мобильность» подразумевает период обучения, преподавания и/или исследования в стране другой, чем страна местожительства учащегося или сотрудника академического персонала. Этот период должен иметь ограниченную продолжительность, при этом предусмотрено, что учащийся или сотрудник возвращается в его родную страну после завершения обозначенного периода.

Возможности незатратной (на гратны) академической мобильности для студентов:

- студенческие или аспирантские стажировки (scholarship), поддержанные университетскими фондами;
- правительственные студенческие или аспирантские программы;
- программы частных фондов для студентов и аспирантов;
- специальные программы для молодёжи в научно-образовательных центрах и научных библиотеках;
- постаспирантские (postdoctoral) программы в университетах;
- частные университеты, поддерживающие магистерские и аспирантские программы.

**Пакет документов для академического фандрейзинга.** Обычный пакет документов, необходимых для успешного академического фандрейзинга, включает:

- 1) сопроводительное письмо;

- 2) описание проекта;
- 3) сведения о руководителе проекта и его исполнителях (исполнителе) (Curriculum Vitae или резюме);
- 4) рекомендательные письма или письма поддержки от ведущих специалистов в данной области или научно-образовательных организаций;
- 5) иногда требуется подтвердить квалификацию исполнителей аттестатами, дипломами и другими документами, представить копии устава, свидетельства о регистрации организации, на базе которой выполняется проект.

Обычно грантообразующая организация сама разрабатывает формы необходимых документов. В таком случае необходимо просто тщательно следовать указаниям. Если форма заявки не регламентирована, можно придерживаться данного списка.

1. Сопроводительное письмо. В определённом смысле это форма вежливости. Оно должно быть адресовано руководителю конкурсной комиссии или руководителю подразделения, которое проводит конкурс. Письмо должно быть кратким и просто фиксировать ваше желание участвовать в конкурсе. Однако можно использовать его для усиления описания вашей мотивации и интереса к предстоящему конкурсу.

2. Описание проекта. Включает название проекта и предполагаемый объём, краткую аннотацию проекта с ключевыми словами, цели и задачи проекта, постановку проблемы исследования, методологию исследования, существующий задел, этапы работы над проектом, предполагаемые результаты исследования, механизм оценки результатов и соответствие их международному уровню, практическая значимость исследования и его принципиальная новизна, выборочный обзор литературы и источников, в том числе иностранных, перспективы развития проекта после прекращения финансирования, бюджет.

Если речь идёт о проведении какого-нибудь мероприятия, например, конференции, семинара, летней школы и т. п., вы должны представить: научную программу с указанием статуса мероприятия (городское, государственное, международное и т. п.); состав оргкомитета с краткой характеристикой его членов; характеристику предполагаемой аудитории, желательно указать пленарных докладчиков или несколько ключевых фигур; место проведения.

3. Сведения о руководителе проекта и его исполнителях (исполнителе) (Curriculum Vitae или резюме). Не существует официальной формы научной автобиографии. Её пункты и размеры могут варьироваться в зависимости от требований.

4. Рекомендательные письма или письма поддержки от ведущих специалистов в данной области или научно-образовательных организаций. Общепринятой формы также нет. Рекомендатель должен быть авторитетным специалистом в области, к которой относится проект. Он адресует письмо непосредственно грантообразующей организации, указывая: полную информацию о себе; степень знакомства с соискателем и его деятельностью; характеристику соискателя и его проекта; своё отношение к возможности его реализации данным соискателем и уровню, на котором, по его мнению, это будет сделано.

Поскольку фондов, оказывающих поддержку, достаточно много, то важнейшая составляющая успеха — правильный выбор фонда. Каждый из них имеет свою миссию, цели. Есть универсальные фонды, а есть фонды, поддерживающие исключительно специальные, узконаправленные проекты и разработки. Поэтому, прежде чем подавать заявку, следует побольше разузнать о соответствующем фонде и сформулировать свой замысел сообразно с его ориентацией.

Следует обратить внимание на формальные ограничения, устанавливаемые фондом. В некоторых фондах обязательным условием является конверсионность или участие партнёров, другие же предпочитают финансировать только индивидуальные проекты.

Разумеется, никакое блестящее изложение заявки не сможет превратить слабую идею в отличную, но плохое изложение заявки может лишить самую блестящую идею перспективы поддержки. Поэтому при составлении заявки полезно постоянно ставить себя на место эксперта, который будет читать и оценивать её.

Первое, на что обращают внимание прежде всего – это название работы. Не обязательно делать его броским и многообещающим типа «Нетрадиционный подход к решению фундаментальной проблемы». Эксперты — профи, реагирующие не на рекламу, а на суть – уверенную и чёткую формулировку задачи проекта. При этом желательно не выходить за пределы 8-10 слов.

Постановка проблемы должна быть выражена в ясной, понятной форме. Цель – описание желаемого результата, поэтому её чёткая конкретная формулировка показывает, что авторы заявки знают, что они хотят получить в итоге, и, следовательно, как это сделать. О квалификации и компетентности заявителя свидетельствует описание разработанности темы, обзор литературы – тем обоснованнее будут выглядеть новизна предлагаемого подхода и возможных результатов. О понимании социального контекста проблемы свидетельствует формулировка значимости и актуальности

проекта. Хорошее впечатление на экспертов производит также указание уже имеющихся заделов и наработок.

Немаловажную роль играют сроки – как подготовки заявки, так и планов её реализации.

Многими специалистами отмечается главная беда отечественных специалистов. Проблема не в недостатке выделяемых средств, а в особенностях профессионального самосознания. Никакими деньгами не помочь тем, кто не хочет думать ни о чём, кроме своих узкоспециальных интересов. Наши специалисты не привыкли думать о менеджменте, о вопросах организации, обеспечении своей деятельности, своей структуры, института в целом. Между тем, такое понимание – решающий путь к успеху в фандрейзинге.

Распространено мнение, что «все схвачено», деньги выделяются только «своим» и бесполезно даже пытаться подавать заявку. На самом же деле часто бывает, что фондам даже сложно создать конкурс на какую-то из своих программ. Профессиональные сообщества весьма пассивны, до них не так-то легко донести информацию о грантах, а тем более – побудить к практическим шагам по подготовке и подаче заявки.

С другой стороны, написание заявок на грант – особая деятельность, требующая специфических умений, сродни рекламе, PR или даже маркетингу продаж. Одну и ту же по сути идею некоторые «мастера» умудряются подать в различные фонды под разными соусами и получить финансирование. Иногда такой процесс превращается в своеобразный бизнес, когда на собственно профессиональную научно-образовательную деятельность времени уже не остаётся. В идеале все должны делать специальные люди.

**Источники поиска вариантов академического фандрейзинга для библиотечных специалистов.** Эффективными источниками поиска вариантов академического фандрейзинга для белорусских библиотечных специалистов можно указать сайты <https://www.science-community.org> (разделы «Гранты и конкурсы», «Стипендии на обучение»), [www.ngo.by](http://www.ngo.by) (раздел «Поиск партнёров, волонтеров, стажировок»).

**Примерные вопросы для устной рефлексии (закрепления темы):**

1. В чём заключается суть академического фандрейзинга?
2. Назовите основные программы академического фандрейзинга для библиотечных специалистов.
3. Что включается в стандартный пакет документов для целей академического фандрейзинга?
4. Обозначьте составляющие успеха академического фандрейзинга.



## 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ<sup>1</sup>

### Рабочие материалы к семинарским занятиям

#### Семинарское занятие 1. Понятие, сущность и история фандрейзинговой деятельности библиотек

*Вопросы для обсуждения:*

1. Понятие фандрейзинга и многообразие подходов к его определению.
2. Формы и интересы спонсорства, патронажа и благотворительности в фандрейзинговой деятельности библиотек.
3. Грантовая поддержка деятельности библиотек в системе фандрейзинговой деятельности.
4. Исторические факты благотворительной поддержки библиотек Беларуси.
5. Проблемы развития фандрейзинговой деятельности современными библиотеками.

*Литература для подготовки к семинарскому занятию:*

1. \*Безуглый, Э. А. Фандрайзинг: история возникновения и развитие / Э. А. Безуглый, Н. Б. Кутергин, Н. А. Алексеев, Е. Г. Ковалёва, В. Ю. Радоуцкий // Вестник БГТУ имени В. Г. Шухова. – 2016. – № 3. – С. 187-190.
2. \*Бикалова, Н. А. Фандрайзинг: проблемы развития и возможные перспективы / Н. А. Бикалова, И. В. Рассохин, А. А. Растяпин // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2015. – №12 (54). – С. 32-37.
3. Воробьёва, Н. Вместе или порознь? Библиотека, власть, бизнес, общественность и СМИ / Н. Воробьёва // Библиотечное дело. – 2007. – № 16. – С. 35-39.
4. \*Головко, С. И. Финансовая поддержка библиотек : поиск источников и конструктивных решений // Вестник Библиотечной Ассамблеи Евразии. – 2014. – № 2. – С. 58-61.
5. \*Качан, Г. А. Введение в социальную работу : учеб. пособие / Г. А. Качан; М-во образования РБ, УО «Витебский гос. ун-т им. П. М. Машерова». – Витебск : Издательство УО «ВГУ им. П. М. Машерова, 2005. – С. 9-13.

---

<sup>1</sup>Ссылки на источники раздела, отмеченные \* - активные, возможен переход к полному тексту.

6. Клюев, В. К. Спонсоры, дарители, благодетели... или благотворители?: Практический фандрейзинг в библиотеке / В. К. Клюев // Библиотечное дело. – 2005. – № 4. – С. 2-5.

7. \*Маланина, Д. В. Отличия и функции основных форм поддержки культуры: патронаж, меценатство, спонсорство, благотворительность / Д. В. Маланина // Скиф. – 2018. – № 6 (22).

8. \*Пераверзева, Ю. А. Дабрачыннасць у бібліятэчнай справе: сучасны стан і перспектывы / Ю. А. Пераверзева // Чалавек і культура: праблемы гармоніі : зб. навук. арт. / Беларус. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў. – Мінск, 2004. – С. 141-146.

9. Пераверзева, Ю. А. Сутнасць бібліятэчнага фандрэйзінгу / Ю. А. Пераверзева // Вестник молодёжного научного общества. – 2003. – С. 36-38.

10. \*Стубеда, С. А. Меценатская деятельность: структурно-функциональный аспект / С. А. Стубеда // Искусство и культура. – 2018. – № 2. – С. 81-85.

11. Холодцова, О. И. Гранты, фонды, конкурсы: большие возможности для библиотек / О. И. Холодцова // Вестник Библиотечной Ассамблеи Евразии. – 2012. – № 4. – С. 69-76.

12. \*Цыркунова, Г. М. Проблемы спонсорства учреждений культуры в Республике Беларусь / Г. М. Цыркунова // Культура: открытый формат – 2016 : сб. науч. ст. / Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Минск, 2017. – С. 549-552.

13. \*Чернявская, Н. Л. Внебюджетное ресурсное обеспечение деятельности публичной библиотеки: реальность и иллюзии / Н. Л. Чернявская // Библиотечное дело. – 2011. – № 21. – С. 33-35.

*При подготовке к семинару студенты могут обращаться к другим профильным источникам, самостоятельно подбирать источники информации для подготовки по заявленным вопросам семинара.*

## Семинарское занятие 2. Позиции и опыт привлечения внебюджетных средств зарубежными библиотеками

*Вопросы для обсуждения:*

1. Система фандрейзинга в зарубежных библиотеках.
2. Ресурсные доноры зарубежных библиотек.
3. Основные формы привлечения зарубежными библиотеками внебюджетных средств.
4. Методики привлечения внебюджетных средств зарубежными библиотеками.
5. Организация фандрейзинга в зарубежных библиотеках.

*Литература для подготовки к семинарскому занятию:*

1. \*Лето, Я. В. Существующая система поддержки культуры в США / Я. В. Лето // Молодой учёный. – 2017. – № 6 (140). – С. 263-266.
2. \*Кудринская, Л. А. Организация благотворительной деятельности и фандрейзинг за рубежом (на примере США) / Л. А. Кудринская, А. В. Карпунина // ОНВ. – 2011. – № 5 (101). – С. 54-57.
3. \*Немирова Г. И. Мировой опыт финансового обеспечения деятельности публичных библиотек / Г. И. Немирова, М. Г. Попова // Вестник ОГУ. – 2006. – № 9. – С. 186-193.
4. Соколов, С. В. Фандрайзинг в библиотеках Германии / С. В. Соколов // Современная библиотека. – 2019. – № 2. – С. 14-19.
5. \*Стубеда С. А. Специфика фандрейзинговой деятельности: зарубежный и белорусский опыт // Культура: открытый формат – 2014 : сб. науч. ст. / Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Минск, 2014. – С. 354-358.
6. \*Фандрейзинг. Привлечение внебюджетных средств от организаций и отдельных лиц в зарубежных библиотеках. Обзор англо-американской литературы 1996-2002 гг. [Электронный ресурс] / сост. И. Ю. Багрова. – Режим доступа: [http://www.ifapcom.ru/files/Monitoring/2009/bagrova\\_fundraising.pdf](http://www.ifapcom.ru/files/Monitoring/2009/bagrova_fundraising.pdf). – Дата доступа: 10.09.2020.

*При подготовке к семинару студенты могут обращаться к другим профильным источникам, самостоятельно подбирать источники информации для подготовки по заявленным вопросам семинара.*

## Рабочие материалы к практическим занятиям<sup>2</sup>

### Практическое занятие 1. Поиск источников внебюджетного финансирования библиотеки

*Цель:* закрепить теоретические знания по теме и отработать технологию поиска источников внебюджетного финансирования библиотеки.

*Задание:* проанализировать деятельность потенциальных доноров библиотеки (фонды, коммерческие и благотворительные организации и т. п.).

*Методика выполнения:*

1. В соответствии с предоставленным преподавателем проектом библиотеки (при наличии, собственным проектом) изучить деятельность потенциальных доноров проекта – различных организаций и фондов. Поиск сведений можно осуществлять в поисковых системах интернет, других источниках, самостоятельно найденных во время работы. Нужно подобрать не менее 6 фондов и организаций программные (тематические) направления деятельности которых подходят к теме проекта.

2. Сформировать базу данных потенциальных доноров проекта, библиотеки. Для каждого донора прописать информацию по параметрам:

Краткая история создания и функционирования, структура

Почтовый и электронный адрес, телефон, факс

ФИО и данные руководителей и ответственных, их краткая характеристика (интересы, хобби и др.)

Наличие опыта ресурсной помощи, в том числе библиотекам

Требования к оформлению заявок (наличие инструкций по оформлению), наличие специальной аппликационной формы заявки

Процедура представления заявок

Ограничения на предоставление грантов

Размеры грантов

Требования к соискателям грантов

Возможности участия в совместных проектах

*Рекомендуемая литература в помощь выполнения практического занятия:*

1. Ключев, В. К. Благотворительная ресурсная поддержка библиотеки (Методология и методика привлечения библиотекой ресурсной помощи) : науч.-практ. пособие / В. К. Ключев, В.М. Суворова. – Москва, 2000. – С. 18-42.

---

<sup>2</sup> При выполнении всех практических работ рекомендуется использовать один заранее подготовленный проект библиотеки.

2. Куценко, Е. Фандрайзинг или где найти средства? Новые источники финансирования / Е. Куценко // Библиотека. – 2010. – № 10. – С. 43-46.

## **Практическое занятие 2. Моделирование контакта с потенциальным ресурсным донором библиотеки**

*Цель:* закрепить теоретические знания по теме и приобрести умения организации контакта с потенциальным ресурсным донором библиотеки.

*Задание:* подготовить элементы оперативных контактов с потенциальным ресурсным донором – письмо обращение и «лифтовую речь».

*Методика выполнения:*

1. В соответствии с предоставленным преподавателем проектом библиотеки (при наличии, собственным проектом) подготовить письмо-обращение ресурсному донору.

Оно должно быть коротким (1-3 страницы), объяснять причину обращения, аргументировать необходимость проекта и сущность проблемы, которую он решает, разъяснять цель проекта, его результаты, методы выполнения, бюджет, а также показать возможности библиотеки выполнить проект, её кадровый потенциал и коротко охарактеризовать библиотеку.

2. В соответствии с предоставленным преподавателем проектом библиотеки (при наличии, собственным проектом) подготовить и проговорить перед аудиторией «лифтовую речь».

Структура речи: «зацепка» для донора (интригующее утверждение или открытый вопрос), 1-3 веских аргумента в пользу проекта (впечатляющие факты, цифры, важные особенности и преимущества), призыв к действию (обмен контактами, назначение встречи, договоренность о звонке и др.). Следите за тем, чтобы речь была доступной и понятной даже 10-летнему ребенку, говорите только по сути, обращайтесь к самым важным потребностям донора, подумайте, какие вопросы могут возникнуть у клиента и постарайтесь кратко ответить на них, внесите в речь элемент интриги.

*Рекомендуемая литература в помощь выполнения практического занятия:*

1. \*Ахметзянова, Л. Ф. Письма и публичные обращения для привлечения средств / Л. Ф. Ахметзянова. – Санкт-Петербург : ЦРНО, 2015. – 74 с.

### Практическое занятие 3. Развитие отношений с ресурсным донором библиотеки

*Цель:* закрепить теоретические знания по теме и приобрести умения развития отношений с ресурсным донором библиотеки (опекунство).

*Задание:* подготовить пакет документов по итогам проведённой библиотекой фандрайзинговой кампании (в соответствии с предоставленным преподавателем проектом библиотеки (при наличии, собственным проектом)).

*Методика выполнения:*

В соответствии с предоставленным преподавателем проектом библиотеки (при наличии, собственным проектом) подготовить и оформить:

- 1) благодарственное письмо благотворителю/спонсору
- 2) текст информационной статьи в СМИ о взаимодействии с благотворителем/спонсором.
- 3) пресс-релиз о спонсируемом проекте/мероприятии.

*Рекомендуемая литература в помощь выполнения практического занятия:*

1. \*Фандрайзинг – стратегия сбора средств, или Как привлечь спонсоров в библиотеку / Московская область, МБУК «ГЦБ». – Солнечногорск, 2020. – 12 с.

### 3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

#### Методические указания к самостоятельной работе студентов (СРС)

*Тематика рефератов для СРС:*

1. Философия и социальная сущность фандрейзинга.
2. Социально-психологические особенности и мотивация ресурсных доноров в сфере культуры.
3. Проблемы и перспективы развития патронажа и попечительства в библиотеках.
4. Задачи библиотечной деятельности в контексте социального партнёрства.
5. Кадровое обеспечение фандрейзинговой деятельности библиотек.
6. Подходы к исследованию эффективности фандрейзинговой деятельности библиотек.
7. Правовая база фандрейзинговой деятельности библиотек в Республике Беларусь.
8. Спонсорский пакет в фандрейзинговой деятельности библиотеки: понятие, назначение, структура.
9. Особенности построения PR-составляющей фандрейзинговой кампании библиотеки.
10. Особенности построения FR-составляющей фандрейзинговой кампании библиотеки.
11. Специальные мероприятия в фандрейзинговой деятельности библиотек.
12. Технологии краудфандинга в финансировании деятельности и проектов библиотек.
13. Содержание и возможности академического фандрейзинга библиотечных специалистов.

*Требования к содержанию и оформлению реферата:*

Реферат представляет собой самостоятельную письменную работу студента. Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определённой темы. Реферат содержит следующие разделы:

1. Введение.
2. Основная часть.
3. Заключение.
4. Литература (список использованных источников).

Во введении автор указывает на актуальность темы, приводит её обоснование. В основной части кратко и лаконично излагается теоретический аспект реферируемой проблемы. Аргументируется свой личный взгляд по рассматриваемой проблеме. В заключении автор обобщает положения, высказанные во введении и основной части, делает выводы.

Список использованных источников оформляется по алфавиту, список должен содержать не менее 10 публикаций за последние 5 лет.

Объём реферата – 10-15 страниц машиночитаемого текста формата А-4. Текст набирается шрифтом Times New Roman, кегль 14, интервал 1,5, без переносов, выравнивание всего текста по ширине страницы, абзацный отступ 1,25.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ



## Методические указания к контролируемой самостоятельной работе (КСР)

### КСР 1. Подготовка заявки на получение библиотекой гранта

*Цель работы:* закрепить теоретические знания по теме и освоить навыки подготовки заявок на получение грантов.

*Практическое задание:* используя материалы лекции 4, рекомендуемую литературу, в соответствии с предоставленным преподавателем проектом библиотеки (при наличии, собственным проектом) подготовить заявку на получение гранта. Заявка должна включать следующие структурные элементы:

- сопроводительное письмо
- титульный лист
- реферат (резюме, аннотация)
- описание проекта
  - Введение
  - Постановка проблемы
  - Цели и задачи проекта
  - Методы, мероприятия
  - Оценка эффективности и отчетность
  - Дальнейшее финансирование и Бюджет
- приложения.

*Форма контроля СРС:* обсуждение подготовленной заявки.

### КСР 2. Подготовка библиотекой краудфандинговой кампании

*Цель работы:* закрепить теоретические знания по теме и освоить навыки подготовки библиотечных проектов и сопроводительных текстов для размещения на краудфандинговой платформе.

*Практическое задание:* используя материалы лекции 4, рекомендуемую литературу, в соответствии с предоставленным преподавателем проектом библиотеки (при наличии, собственным проектом) подготовить следующие материалы.

Сценарий видеообращения. Идеальный формат видео в краудфандинге – это непосредственно личное искреннее обращение автора к аудитории. Видео должно побуждать зрителя профинансировать вашу идею. Обязательно проговорите, что проект нужно поддержать финансово и информационно. Хронометраж ролика не должен превышать 2,5 минут.

Текстовое описание. Наиболее эффективным методом является сторителлинг: текст должен раскрывать целый драматический сюжет, описывающий работу автора над идеей. История интересна лишь тогда, когда зритель может ей сопереживать, подсознательно представляя себя на месте персонажа. Поэтому следует упомянуть барьеры, с которыми читатели наверняка сталкивались. Так история станет ближе, а проект, в свою очередь, важнее. На следующем этапе следует перейти к сути идеи проекта, а значит, к решению описанной выше проблемы. Эту часть описания необходимо сопровождать множеством деталей, инфографикой и иллюстрациями. Именно благодаря мелким дополнениям текст будет выглядеть насыщенным, а идея – достоверной и максимально реалистичной. Важнейший элемент – финансовая цель сбора. Именно здесь требуется указать, чего не хватает проекту для того, чтобы развиваться дальше. Следует по пунктам расписать, на что именно будут затрачены привлекаемые средства, как именно они помогут проекту, и какие бонусы получают пользователи в благодарность за вклад. Финальный шаг – призыв к действию. Рассказ следует завершить четкой фразой, которая опишет нужды команды. Например, «Поддержите наш проект финансово. Также мы будем благодарны за распространение информации о кампании, чтобы мы вместе смогли её реализовать!».

Описание акций (бонусов). Акции делятся на три типа: материальные (вещественные вознаграждения, требующие производства, складирования и передачи (отправки)), нематериальные с вознаграждением (невещественные бонусы, например, экскурсии, приглашения на мероприятия) и акции без вознаграждения (письменные благодарности, сообщения в социальных сетях и др., стоимость таких акций минимальна). Акции в проекте должно быть много. Ассортимент должен быть широким не только по наполнению, но и по ценовому разбросу, чтобы удовлетворить запросы большинства акционеров. Весь перечень акций должен быть просчитан по себестоимости и прибыли ещё до старта проекта.

Пресс-релиз о запуске библиотекой краудфандинговой кампании.

*Форма контроля СРС:* обсуждение подготовленных материалов.

### **КСР 3. Анализ фандрейзинговой деятельности библиотек Республики Беларусь**

*Цель работы:* изучить организацию и опыт фандрейзинговой деятельности библиотек Республики Беларусь.

*Практическое задание:* изучить фандрейзинговую деятельность библиотек различных типов и видов (Национальная библиотека Беларуси,

публичные, специальные, научные, библиотеки средних, средних специальных и высших учебных заведений, информационных центров Республики Беларусь – на выбор), используя электронные и печатные источники информации; создать с помощью программы Power Point презентационный материал на по теме «Фандрейзинговая деятельность конкретной библиотеки».

*Требования к презентации:*

Формат файла: ppt (PowerPoint 2003), pptx (PowerPoint 2007-2010).

Количество слайдов: до 20.

Первый слайд – название работы, ФИО студента.

Второй слайд – содержание и структура презентации.

Далее – слайды по содержанию.

Способ изложения материала: сжатый, максимальная информативность текста (короткие тезисы, даты, имена, продукты и услуги, фотографии).

*Форма контроля СРС:* обсуждение подготовленной презентации.

## Тесты для диагностики качества знаний

1. Фандрейзинг подразумевает (выберите один вариант):
  - 1) поиск дополнительных денежных средств;
  - 2) достижение социально значимых целей, которые требуют поддержки;
  - 3) получение организацией дополнительной прибыли.
  
2. Всё ли может стать объектом фандрейзинга?
  - 1) да, абсолютно всё;
  - 2) нет, только то, что обладает объективной ценностью (для других);
  - 3) нет, не всё, есть строгий список того, что может стать объектом фандрейзинга.
  
3. Что из перечисленного не является формой фандрейзинга?
  - 1) благотворительные мероприятия по сбору средств;
  - 2) пожертвования;
  - 3) гранты;
  - 4) public relations;
  - 5) сбор членских взносов.
  
4. Среди подходов к интерпретации фандрейзинговой деятельности библиотек выделяют (дополните):
  - 1) организационно-технологический;
  - 2) \_\_\_\_\_;
  - 3) социальный;
  - 4) программно-целевой.
  
5. В специфическую терминологию фандрейзинга входят понятия (выберите несколько вариантов):
  - 1) волонтерство;
  - 2) донор;
  - 3) прибыль;
  - 4) попечитель;
  - 5) реклама;
  - 6) грант.

6. Дополните по характеристике:

\_\_\_\_\_ являются: личное обращение к спонсору, создание при библиотеке финансового комитета, использование возможностей СМИ, помощи «друзей библиотеки» и т. п.

7. К какому виду фандрейзинговой деятельности относится поддержание деятельности библиотеки?

- 1) проектный;
- 2) оперативный.

8. Приведите несколько примеров форм благотворительной поддержки библиотеки:

---

---

---

---

---

9. Предложите правильную последовательность этапов процесса фандрейзинговой деятельности (проставьте рядом номера по порядку):

- 1) ходатайство \_\_\_\_\_;
- 2) опекуновство \_\_\_\_\_;
- 3) идентификация \_\_\_\_\_;
- 4) стратегия \_\_\_\_\_;
- 5) развитие \_\_\_\_\_.

10. Является ли социальное партнёрство видом фандрейзинга?

- 1) да;
- 2) нет.

11. Определите по характеристике:

Целью её создания является предоставление консультационной, организационной, научной, методической помощи на всех этапах подготовки и реализации библиотечных программ и проектов с привлечением внешнего финансирования – это \_\_\_\_\_.

12. Дополните перечень актуальных нормативных правовых документов Республики Беларусь, регулирующих фандрейзинговую деятельность:

- 1) Положение о Фонде Президента Республики Беларусь по поддержке культуры и искусства;
- 2) Гражданский кодекс Республики Беларусь;
- 3) Указ Президента Республики Беларусь «О предоставлении и использовании безвозмездной (спонсорской) помощи»;
- 4) \_\_\_\_\_;
- 5) \_\_\_\_\_.

13. Что такое «горячий список»?

- 1) список организаций, которые ответили категорическим отказом;
- 2) список доноров, которые уже оказывали поддержку;
- 3) список организаций, которые выразили заинтересованность, но по каким-то причинам не оказал вам материальной поддержки.

14. Предложите правильную последовательность этапов процесса фандрейзинговой деятельности (проставьте рядом номера по порядку):

- 1) личные переговоры \_\_\_\_\_;
- 2) развитие хороших отношений \_\_\_\_\_;
- 3) первый звонок \_\_\_\_\_;
- 4) выражение благодарности \_\_\_\_\_;
- 5) письмо-предложение \_\_\_\_\_;
- 6) второй звонок \_\_\_\_\_.

15. Определите по характеристике: рассылаемый по почте или передаваемый при личных контактах полный комплект материалов и документов, который даёт возможность потенциальному спонсору выбрать статус своего присутствия в проекте – это \_\_\_\_\_.

16. Средства, безвозмездно передаваемые дарителем некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы:

- 1) гранты;
- 2) пожертвования;
- 3) членские взносы.

17. Документально оформленное обращение об оказании финансовой поддержки, который включает социально-экономическое обоснование и общественную значимость проекта или программы – это...

- 1) проект акции;
- 2) техническое задание;
- 3) заявка;
- 4) письмо-запрос.

18. Дополните список структурных частей полной заявки на грант:

- 1) сопроводительное письмо;
- 2) \_\_\_\_\_;
- 3) \_\_\_\_\_;
- 4) описание проекта;
- 5) дополнительные материалы.

19. Балы, вечера, конкурсы, аукционы, презентации, конференции, дни открытых дверей являются \_\_\_\_\_.

20. Социальная технология коллективного финансирования, основанная на добровольных пожертвованиях, дарениях – это \_\_\_\_\_.

21. Как называется технология решения общественно значимых задач силами добровольцев:

- 1) краудинвестинг;
- 2) краудсорсинг;
- 3) спонсоринг;
- 4) public relations.

22. Дополните перечень документов для академического фандрейзинга:

- 1) сопроводительное письмо;
- 2) \_\_\_\_\_;
- 3) Curriculum Vitae или резюме;
- 4) \_\_\_\_\_;
- 5) подтверждение квалификации (дипломы, сертификаты и др.).

## Вопросы к зачёту

1. Определение понятия «фандрейзинг» отечественными и зарубежными специалистами.
2. Философия и социальная сущность фандрейзинга.
3. Цели и задачи в системе фандрейзинговой деятельности библиотек.
4. Терминологическая система фандрейзинга.
5. Социально-психологические особенности и мотивация ресурсных доноров в сфере культуры.
6. Виды фандрейзинговой деятельности в библиотеке.
7. Формы спонсорской поддержки библиотек.
8. Взаимодействие библиотек с благотворительными фондами.
9. Понятие гранта в библиотечном деле, типология грантов.
10. Основные этапы фандрейзинговой деятельности.
11. Общие принципы проведения фандрейзинговой деятельности.
12. Деятельность библиотеки в контексте социального партнёрства.
13. Особенности использования организационных структур библиотек в фандрейзинговой деятельности.
14. Цели, задачи, субъекты, компоненты службы фандрейзинга в библиотеке.
15. Материально-техническое и информационное обеспечение фандрейзинговой деятельности библиотек.
16. Правовая база фандрейзинговой деятельности библиотек.
17. Определение круга ресурсных доноров библиотеки.
18. Алгоритм контактов с ресурсным донором библиотеки.
19. Понятие, назначение и содержание спонсорского пакета.
20. Особенности фандрейзинга по почте и телефону.
21. Особенности построения PR-составляющей и FR-составляющей фандрейзинговой кампании библиотеки.
22. Методика подготовки и оформления заявки на грант.
23. Специальные мероприятия фандрейзинга.
24. Краудфандинг в финансировании деятельности библиотек.
25. Академический фандрейзинг для библиотечных специалистов.
26. Подготовка заявки на обучение: структура и особенности.



#### 4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

Учебная программа по учебной дисциплине «Фандрейзинговая деятельность библиотек»

Установа адукацыі

«Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў»

ЗАЦВЯРДЖАЮ

Рэктар БДУКМ

\_\_\_\_\_ А. А. Корбут

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Рэгістрацыйны № ВД- \_\_\_\_\_ / вуч.

#### ФАНДРЭЙЗІНГАВАЯ ДЗЕЙНАСЦЬ БІБЛІЯТЭК

*Вучэбная праграма ўстановы вышэйшай адукацыі*

*па вучэбнай дысцыпліне для спецыяльнасці*

*1-23 01 11 Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (па напрамках),*

*напрамку спецыяльнасці*

*1-23 01 11-01 Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (менеджмент)*

2020

Вучэбная праграма складзена на аснове адукацыйнага стандарту вышэйшай адукацыі I ступені ОСВО 1-23 01-11-2014 па спецыяльнасці 1-23 01 11 Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (па напрамках), вучэбнага плана ўстановы вышэйшай адукацыі па напрамку спецыяльнасці 1-23 01 11-01 Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (менеджмент).

#### **СКЛАДАЛЬНІК:**

*А. Ю. Казленка*, дацэнт кафедры бібліятэчна-інфармацыйнай дзейнасці ўстановы адукацыі «Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў», кандыдат педагагічных навук, дацэнт

#### **РЭЦЭНЗЕНТЫ:**

*А. Э. Паліцевіч*, дацэнт кафедры інфармацыйных рэсурсаў і камунікацый установы адукацыі «Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў», кандыдат педагагічных навук;

*А. М. Фёдарова*, дацэнт кафедры педагогікі установы адукацыі «Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт фізічнай культуры», кандыдат педагагічных навук, дацэнт

#### **РЭКАМЕНДАВАНА ДА ЗАЦВЯРДЖЭННЯ:**

*кафедрай* бібліятэчна-інфармацыйнай дзейнасці ўстановы адукацыі «Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў» (пратакол № 7 ад 21.02.2020);

*прэзідыўмам* навукова-метадычнага савета установы адукацыі «Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў» (пратакол №\_\_ ад \_\_\_\_\_)

## ТЛУМАЧАЛЬНАЯ ЗАПІСКА

Фандрэйзінгавая дзейнасць – гэта спецыфічная дзейнасць, накіраваная на пошук і акумуляванне пазабюджэтных сродкаў. Практычна фандрэйзінгавая дзейнасць рэалізуецца з дапамогай праектаў (спецыяльных заявак на фінансаванне), мэтых праграм, грантаў, устанаўлення кантактаў са спонсарамі, дзелавых перамоў і інш. Актуальнасць вывучэння вучэбнай дысцыпліны «Фандрэйзінгавая дзейнасць бібліятэк» абумоўлена ўскладненнем дзейнасці бібліятэк ва ўмовах эканомікі пераходнага перыяду, скарачэннем бюджэтнага фінансавання, неабходнасцю мадэрнізацыі існуючай матэрыяльна-тэхнічнай базы, з'яўленнем новых накірункаў бібліятэчнай работы і павышэннем ролі арганізацыйных і тэхналагічных пераўтварэнняў у бібліятэках.

*Мэтай* выкладання вучэбнай дысцыпліны «Фандрэйзінгавая дзейнасць бібліятэк» з'яўляецца засваенне студэнтамі сутнасці фандрэйзінгавай дзейнасці і авалоданне тэхналагічнымі прыёмамі ажыццяўлення фандрэйзінгавай дзейнасці ва ўмовах бібліятэк.

Дасягненне гэтай мэты рэалізуецца праз вырашэнне наступных *задач*:

- азнаямленне з тэрміналагічнай сістэмай вучэбнай дысцыпліны;
- усведамленне матываў і мэт дабрачыннай і спонсарскай дзейнасці ў адносінах да бібліятэк;
- засваенне ведаў аб відах і этапах фандрэйзінгавай дзейнасці, сутнасці сацыяльнага партнёрства, арганізацыйным забеспячэнні фандрэйзінгавай дзейнасці бібліятэк, прававой базе фандрэйзінгавай дзейнасці бібліятэк;
- авалоданне тэхналогіямі планавання фандрэйзінгавай дзейнасці бібліятэкі, пошуку і кантактаў з рэсурснымі донарамі бібліятэкі, правядзення фандрэйзінгавых кампаній бібліятэкамі, а таксама тэхналогіямі акадэмічнага фандрэйзінгу для бібліятэчных спецыялістаў.

Зместам вучэбнай дысцыпліны «Фандрэйзінгавая дзейнасць бібліятэк» прадугледжана фарміраванне наступных кампетэнцый у адпаведнасці з адукацыйным стандартам вышэйшай адукацыі Рэспублікі Беларусь па спецыяльнасці 1-23 01 11 «Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (па напрамках)»:

*акадэмічныя кампетэнцыі:*

АК-1. Умець выкарыстоўваць базавыя навукова-тэарэтычныя веды для вырашэння тэарэтычных і практычных задач.

АК-2. Валодаць сістэмным і параўнальным аналізам.

АК-5. Быць здольным параджаць новыя ідэі (валодаць крэатыўнасцю).

АК-6. Валодаць міждысцыплінарным падыходам да вырашэння праблем.

АК-8. Валодаць навыкамі вуснай і пісьмовай камунікацыі.

АК-10. Валодаць метадычнымі ведамі і даследчымі ўменнямі, якія забяспечваюць вырашэнне задач інавацыйна-метадычнай і навукова-даследчай дзейнасці ў галіне бібліятэчна-інфармацыйнай дзейнасці.

*сацыяльна-асобасныя кампетэнцыі:*

САК-2. Быць здольным да сацыяльнага ўзаемадзеяння.

САК-3. Валодаць здольнасцю да міжасобасных камунікацый.

САК-6. Умець працаваць у камандзе.

*прафесійныя кампетэнцыі:*

ПК-8. Устанаўліваць і падтрымліваць трывалыя сувязі з рознымі сацыяльнымі інстытутамі (сям'я, школа, установы культуры, адукацыі, прадпрыемствы і інш.) з мэтай фарміравання спрыяльнага сацыякультурнага асяроддзя; развіваць сацыяльнае партнёрства з мясцовымі ўладамі і грамадскасцю.

ПК-18. Выконваць патрабаванні заканадаўчых і нарматыўна-прававых дакументаў у галіне бібліятэчна-інфармацыйнай дзейнасці.

ПК-22. Арганізоўваць работу малых калектываў у працэсе праектнай дзейнасці.

ПК-25. Ажыццяўляць фінансава-эканамічную дзейнасць бібліятэк.

У выніку вывучэння вучэбнай дысцыпліны «Фандрэйзінгавая дзейнасць бібліятэк» студэнт павінен *ведаць*:

- тэрміналагічную сістэму фандрэйзінгавай дзейнасці;
- мэты і задачы фандрэйзінгавай дзейнасці;
- віды, формы і этапы фандрэйзінгавай дзейнасці бібліятэк;
- асаблівасці сацыяльнага партнёрства некамерцыйных арганізацый;
- арганізацыйнае забеспячэнне фандрэйзінгавай дзейнасці бібліятэк;

- прававую базу фандрэйзінгавай дзейнасці бібліятэк;
- арганізацыйна-псіхалагічныя падыходы да ўзаемадзеяння бібліятэкі з патэнцыяльнымі рэсурснымі донарамі;

*умець:*

- планаваць фандрэйзінгавую дзейнасць бібліятэкі;
- здзяйсняць пошук крыніц пазабюджэтнага фінансавання дзейнасці бібліятэк;
- праводзіць фандрэйзінгавыя кампаніі;
- вызначаць і будаваць тактыку ўзаемаадносін з рэальнымі і патэнцыяльнымі рэсурснымі донарамі бібліятэкі;

*валодаць:*

- метадамі эфектыўнага фандрэйзінгу з улікам інавацыйнага вопыту ў дадзенай прадметнай вобласці;
- тэхналогіяй падрыхтоўкі праектаў на атрыманне бібліятэкай грантаў;
- тэхналогіяй акадэмічнага фандрэйзінгу для бібліятэчных спецыялістаў.

Змест тэм вучэбнай дысцыпліны «Фандрэйзінгавая дзейнасць бібліятэк» абаяраецца і спалучаецца з набытымі студэнтамі ведамі і ўменнямі пры вывучэнні дысцыплін агульнанавуковага і агульнапрафесійнага цыклу, такіх як «Эканоміка», «Бібліятэказнаўства»; цыклу спецыяльных дысцыплін, такіх як «Дакументацыйнае забеспячэнне кіравання», «Псіхалага-педагагічныя асновы бібліятэчнай дзейнасці», «Бібліятэчна-інфармацыйны маркетынг», «Бібліятэчны менеджмент», «Паблік Рылэйшынз і бібліятэчная рэклама», «Правое забеспячэнне дзейнасці бібліятэк», «Эканоміка бібліятэчна-інфармацыйнай дзейнасці», «Інавацыйны бібліятэчны менеджмент».

Вучэбная дысцыпліна «Фандрэйзінгавая дзейнасць бібліятэк» выкладаецца ў якасці курса па выбару. У адпаведнасці з вучэбным планам на вывучэнне вучэбнай дысцыпліны «Фандрэйзінгавая дзейнасць бібліятэк» прадугледжана 60 гадзін, з іх 18 гадзін – аўдыторныя заняткі. Прыкладнае размеркаванне па відах заняткаў: лекцыі – 10 гадзін, практычныя заняткі – 6 гадзін, семінарскія заняткі – 2 гадзіны.

Рэкамендаванай формай кантроля ведаў студэнтаў з'яўляецца залік.

# ЗМЕСТ ВУЧЭБНАГА МАТЭРЫЯЛУ

## Уводзіны

Прадмет, змест і задачы вучэбнай дысцыпліны «Фандрэйзінгавая дзейнасць бібліятэк». Яе месца ў сістэме падрыхтоўкі бібліятэчных спецыялістаў. Кампетэнцыі, якія фарміруюцца ў студэнтаў падчас вывучэння вучэбнай дысцыпліны. Тэарэтыка-практычная накіраванасць вучэбнай дысцыпліны, яе ўзаемасувязь з цыклам агульнанавуковых, агульнапрафесійных і спецыяльных дысцыплін. Асноўныя віды вучэбных заняткаў і арганізацыя самастойнай працы студэнтаў. Формы кантролю. Характарыстыка забяспечанасці вучэбнай дысцыпліны вучэбнай, метадычнай і навуковай літаратурай.

### **Тэма 1. Бібліятэка як аб'ект і суб'ект фандрэйзінгавай дзейнасці**

Вызначэнне паняцця «фандрэйзінг» айчыннымі і замежнымі спецыялістамі. Філасофія і сацыяльная сутнасць фандрэйзінгу. Мэты і вынікі фандрэйзінгу. Асноўныя блокі задач у сістэме фандрэйзінгавай дзейнасці бібліятэк. Тэрміналагічная сістэма фандрэйзінгу, паняцці «рэсурсная падтрымка (дапамога)», «рэсурсныя донары», «дабрачыннасць», «спонсарства», «грант», «валанцёрства», «мецэнацтва» і інш.

Сацыяльна-псіхалагічныя асаблівасці і матывацыя рэсурсных донараў у сферы культуры. Гуманітарная дамінанта матывацыі добрачыннасці ў галіне бібліятэчнай дзейнасці. Прагматычныя асновы спонсарства ў бібліятэчна-інфармацыйнай сферы.

Айчынны і замежны вопыт рэсурснай падтрымкі бібліятэк.

### **Тэма 2. Віды і этапы фандрэйзінгавай дзейнасці бібліятэк**

Віды фандрэйзінгавай дзейнасці ў бібліятэцы. Асаблівасці праектнага фінансавання бібліятэк. Асаблівасці апэратыўнага фандрэйзінгу. Метады самафінансавання бібліятэк.

Формы спонсарскай падтрымкі бібліятэк. Асноўныя формы і праблема развіцця патранажу і папячыцельства ў бібліятэцы. Узаемадзеянне бібліятэк з добрачыннымі фондамі. Айчынныя і замежныя фонды па

патрымцы дзейнасці бібліятэк. Паняцце гранта ў бібліятэчнай справе, тыпалогія грантаў.

Асноўныя этапы фандрэйзінгавай дзейнасці. Сутнасць этапаў ідэнтыфікацыі, стратэгіі, развіцця, хадатайства, апекунства. Агульныя прынцыпы правядзення фандрэйзінгавай дзейнасці. Асаблівасці правядзення фандрэйзінгавых кампаній у бібліятэцы.

Задачы бібліятэчнай дзейнасці ў кантэксце сацыяльнага партнёрства. Сістэма сацыяльнага партнёрства. Этапы сістэмы: аналітычна-адукацыйны, арганізацыйна-нарматыўны і рэалізацыйны і кіравання працэсамі сацыяльнага партнёрства.

### **Тэма 3. Арганізацыйнае забеспячэнне фандрэйзінгавай дзейнасці бібліятэк**

Вывучэнне арганізацыйных аспектаў фандрэйзінгавай дзейнасці бібліятэк на сучасным этапе: даследаванні Н. В. Жадзько, Ул. К. Ключева, А. А. Пурніка, Ю. А. Пераверзевай і інш. Трохузроўневая сістэма пабудовы фандрэйзінгавай дзейнасці бібліятэк Рэспублікі Беларусь. Асаблівасці выкарыстання арганізацыйных структур бібліятэк у фандрэйзінгавай дзейнасці. Мэты, задачы, суб'екты, кампаненты службы фандрэйзінгу ў бібліятэцы. Кадравае забеспячэнне фандрэйзінгавай дзейнасці бібліятэк. Вопыт арганізацыі служб фандрэйзінгу ў бібліятэках краін бліжняга і далёкага замежжа.

Матэрыяльна-тэхнічнае і інфармацыйнае забеспячэнне фандрэйзінгавай дзейнасці бібліятэк: значэнне і асноўныя кампаненты. Улік, справаздачнасць і кантроль фандрэйзінгу ў бібліятэцы. Аналіз эфектыўнасці фандрэйзінгу ў бібліятэцы. Асаблівасці справаздачнасці па выніках фандрэйзінгавай дзейнасці бібліятэк.

Прававая база фандрэйзінгавай дзейнасці бібліятэк. Этычны кодэкс фандрэйзера.

### **Тэма 4. Тэхналагічныя аспекты фандрэйзінгавай дзейнасці бібліятэк**

Сутнасць стратэгіі фандрэйзінгу ў бібліятэцы. Алгарытм планавання фандрэйзінгавай дзейнасці бібліятэкі. Крыніцы пошуку рэсурсных донараў

для бібліятэкі. Вызначэнне кола рэсурсных донараў, фарміраванне базы даных рэсурсных донараў. «Цёплы» і «халодны» спіс рэсурсных донараў.

Алгарытм кантактаў з рэсурсным донарам: першы званок, ліст-прапанова, другі званок, асабістыя перагаворы, дзеянні пры пазітыўным і негатыўным водгуке, выказванне падзякі, развіццё адносін. Псіхалагічныя рэкамендацыі падчас кантактаў з патэнцыяльным рэсурсным донарам.

Паняцце, прызначэнне і змест спонсарскага пакета.

Асаблівасці фандрэйзінгу па пошце і тэлефоне. Асаблівасці пабудовы PR-складаючай і FR-складаючай фандрэйзінгавай кампаніі бібліятэкі.

Працэс суіскання грантаў: тыпы заявак, структура, прычыны адхілення. Методыка рапрацоўкі і афармлення заяўкі на грант.

Спецыяльныя мерапрыемствы фандрэйзінгу: агульнае паняцце і асноўныя напрамкі. Краўдфандзінг у фінансаванні дзейнасці бібліятэк. Фактары поспеху краўдфандзінгу.

### **Тэма 5. Акадэмічны фандрэйзінг для бібліятэчных спецыялістаў**

Сутнасць і напрамкі акадэмічнага фандрэйзінгу. Праграмы стыпендый і стажыровак, гранты на навучанне для бібліятэчных спецыялістаў. Праграма «Erasmus+», праграмы ЮНЕСКА «Інфармацыя для ўсіх». Змест і магчымасці акадэмічнай мабільнасці. Магчымасці невыдаткавай мабільнасці для студэнтаў бібліятэчна-інфармацыйных спецыяльнасцяў.

Падрыхтоўка заяўкі на навучанне: структура і асаблівасці.

Асаблівасці рэалізацыі акадэмічнага фандрэйзінгу. Асноўныя памылкі спецыялістаў.



## ВУЧЭБНА-МЕТАДЫЧНАЯ КАРТА ВУЧЭБНАЙ ДЫСЦЫПЛІНЫ

	Колькасць аўдыторных гадзін			Колькасць гадзін КСР	Формы кантролю ведаў
	Лекцыі	Семінары	Практычныя		
Уводзіны	1	–	–	–	
Тэма 1. Бібліятэка як аб’ект і суб’ект фандрэйзінгавай дзейнасці	1	2	–	–	тэрміналагічны слоўнік
Тэма 2. Віды і этапы фандрэйзінгавай дзейнасці бібліятэк	2	–	2	–	вуснае апытанне
Тэма 3. Арганізацыйнае забеспячэнне фандрэйзінгавай дзейнасці бібліятэк	2	–	–	2	тэст
Тэма 4. Тэхналагічныя аспекты фандрэйзінгавай дзейнасці бібліятэк	2	–	2	2	рэферат
Тэма 5. Акадэмічны фандрэйзінг для бібліятэчных спецыялістаў	2	–	2	2	абарона інд. заданняў
<b>Усяго</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	залік

## ІНФАРМАЦЫЙНА-МЕТАДЫЧНАЯ ЧАСТКА

### Рэкамендуемая літаратура

#### *Асноўная*

1. *Артемьева, Т. В.* Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учеб. пособие / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. – Санкт-Петербург : Издательство «Лань» ; Издательство «Планета музыки», 2010. – 288 с.
2. *Векслер, А. Ф.* Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность / А. Ф. Векслер. – Москва ; Санкт-Петербург : Вершина, 2006. – 335 с.
3. *Головко, С. И.* Финансовая поддержка библиотек: поиск источников и конструктивных решений / С. И. Головко // Вестник Библиотечной Ассамблеи Евразии. – 2014. – № 2. – С. 58-61.
4. *Клюев, В. К.* Благотворительная ресурсная поддержка библиотеки: Методология и методика привлечения библиотекой ресурс. помощи : науч.-практ. пособие / В. К. Клюев, В. М. Суворова ; Рос. акад. с.-х. наук, Гос. науч. учреждение «Центр науч. с.-х. б-ка». – Москва : ЦНСХБ, 2002. – 79 с.
5. *Клюев, В. К.* Спонсоры, дарители, благодетели... или благотворители?: Практический фандрейзинг в библиотеке / В.К. Клюев // Библиотечное дело. – 2005. – № 4. – С. 2-5.
6. *Литвиненко, И. Д.* Фандрайзинг: теоретическое осмысление и опыт интеграции в библиотечную практику / И. Д. Литвиненко // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2011. – № 4. – С. 227-230.
7. *Мак-Илрой, Э.* Культура и бизнес : путеводитель по фандрейзингу: [пер. с англ.] / Эндрю Мак-Илрой. – Москва : Классика-XXI, 2010. – 155 с.
8. *Меренкова, Н. А.* Дополнительные источники ресурсного обеспечения: некоммерческие фонды поддержки библиотек : [науч.-метод. пособие] / Н. А. Меренкова. – Москва : Литера, 2009. – 173 с.
9. *Панова, А. Ю.* Волонтеры в библиотеках / А. Ю. Панова, Т. В. Пашкевич ; Рос. гос. б-ка. – Москва : Пашков Дом, 2015. – 93, [2] с.

10. *Пераверзева, Ю. А.* Сутнасць бібліятэчнага фандрэйзінгу // Вестник молодежного научного общества. – 2003. – С. 36-38.

*Дадатковая*

1. *Абубакирова, М.* Игра по правилам: как грамотно оформить грант / М. Абубакирова // Библиотека. – 2016. – № 4. – С. 15-17.

2. *Авраева, Ю. Б.* Фандрейзинг для развития библиотеки / Ю. Б. Авраева // Научные и технические библиотеки. – 2001. – № 1. – С. 135-138.

3. *Воробьёва, Н.* Вместе или порознь? Библиотека, власть, бизнес, общественность и СМИ / Н. Воробьёва // Библиотечное дело. – 2007. – № 16. – С. 35-39

4. *Ильина, Е. В.* Восемь шагов к успеху, или Что нужно сделать, чтобы получить грант / Е. В. Ильина // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2012. – № 2. – С. 47-55.

5. *Кірухіна, Л. Г.* Бібліятэчны фандрэйзінг: практычны аспект / Л.Г. Кірухіна // Абласныя бібліятэкі: актуальныя аспекты дзейнасці : навук.-метад. выданне / Нац. б-ка Беларусі. – Мінск, 2004. – С. 73-81.

6. *Кончурова, Д. Н.* Дополнительные источники финансирования библиотечно-информационных учреждений: состояние, возможности, значение (по материалам локального исследования) / Д. Н. Кончурова // Молодые в библиотечном деле. – 2012. – № 4. – С. 63-68.

7. *Куценко, Е.* Фандрайзинг или где найти средства? Новые источники финансирования / Е. Куценко // Библиотека. – 2010. – № 10. – С. 43-46.

8. *Мочалова, Е. В.* Библиотечный фандрайзинг: опыт применения / Е. В. Мочалова // Современная библиотека. – 2017. – № 2. – С. 28-31.

9. *Николаева, Г. Е.* Где деньги берём, когда их нет / Г. Е. Николаева // Современная библиотека. – 2016. – № 9. – С. 8-12.

10. *Олейник, А.* Волонтерское движение в библиотеке / А. Олейник // Бібліятэка прапануе. – 2017. – № 7. – С. 8-11.

11. *Пераверзева, Ю. А.* Правая база бібліятэчнага фандрэйзінгу ў Рэспубліцы Беларусь / Ю. А. Пераверзева // Бібліятэчны свет. – 2007. – № 3. – С. 30-32.

12. *Переверзева, Ю. А.* Социальное партнёрство библиотек: этапы реализации / Ю. А. Переверзева // *Бібліятэчны веснік : зб. арт.* – Мінск, 2011. – Вып. 3. – С. 93-101.
13. *Переверзева, Ю. А.* Фандрейзинговая деятельность библиотек: кадровое обеспечение // *Адукацыя і выхаванне.* – 2010. – № 1. – С. 69-77.
14. *Смелова, Т. В.* Как зарабатывать деньги на проектах / Т.В. Смелова // *Библиотека.* – 2003. – № 9. – С.40-42.
15. *Соколов, С. В.* Фандрайзинг в библиотеках Германии / С. В. Соколов // *Современная библиотека.* – 2019. – № 2. – С. 14-19.
16. *Суворова, В. М.* Алгоритм работы с благотворительным фондом / В. М. Суворова // *Научные и технические библиотеки.* – 1999. – № 5. – С. 20-26.
17. *Цыркунова, Г. М.* Проблемы спонсорства учреждений культуры в Республике Беларусь / Г. М. Цыркунова // *Культура: открытый формат – 2016* (библиотековедение, библиографоведение и книговедение, искусствоведение, культурология, музееведение, социокультурная деятельность) : сб. науч. ст. / Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Минск, 2017. – С. 549-552.
18. *Чернявская, Н. Л.* Внебюджетное ресурсное обеспечение деятельности публичной библиотеки: реальность и иллюзии / Н. Л. Чернявская // *Библиотечное дело.* – 2011. – № 21. – С. 33-35.
19. *Шейна, И.* Фандрайзинг – поиск средств для общественных инициатив: рекомендации по составлению грантовых заявок / Ирина Шейна // *Библиотека.* – 2013. – № 3. – С. 16-19.

## **Рэкамендуемыя педагогічныя тэхналогіі і метады выкладання**

Педагогічныя тэхналогіі і метады навучання ў межах вучэбнай дысцыпліны «Фандрэйзінгавая дзейнасць бібліятэк» адпавядаюць агульным патрабаванням да фарміравання прафесійных кампетэнцый спецыяліста з вышэйшай адукацыяй.

Аснову навучання складаюць:

- тэхналогія праблемнага навучання (праблемнае выкладанне, часткова-пошукавы метады), якая рэалізуецца на лекцыйных занятках;
- тэхналогія навучання як вучэбнага даследавання, якая рэалізуецца на семінарскіх і практычных занятках, пры самастойнай рабоце студэнта;
- камунікатыўныя тэхналогіі, заснаваныя на актыўных формах і метадах навучання (дыскусія, спрэчка-дыялог і інш.);
- тлумачальна-ілюстратыўныя, рэпрадукцыйныя метады (лекцыя-прэзентацыя, дэманстрацыя кіна- і аўдыязапісаў);
- метады самастойнай работы студэнтаў (работа з першакрыніцамі, напісанне рэфератаў і інш.);
- кантрольна-ацэначныя метады (адказы на семінарах, тэставыя заданні).

## **Рэкамендуемыя сродкі дыягностыкі вынікаў вучэбнай дзейнасці студэнтаў**

Аб'ектам дыягностыкі вынікаў вучэбнай дзейнасці студэнтаў з'яўляюцца акадэмічныя, сацыяльна-асобасныя і прафесійныя кампетэнцыі, зафіксаваныя ў адукацыйным стандарце Рэспублікі Беларусь па спецыяльнасці 1-23 01 11 Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць (па напрамках).

Для кіравання вучэбным працэсам і арганізацыі кантрольна-ацэначнай дзейнасці выкладчыкам рэкамендуецца выкарыстоўваць рэйтынгавую сістэму ацэнкі вучэбна-пазнавальнай і даследчай дзейнасці студэнтаў, варыятыўныя мадэлі кіруемай самастойнай работы.

Для ацэнкі дасягненняў студэнтаў па вучэбнай дысцыпліне «Фандрэйзінгавая дзейнасць бібліятэк» і дыягностыкі узроўню засваення ведаў і ўменняў па вучэбнай дысцыпліне рэкамендаваны наступны дыягнастычны інструментарый:

- тэставы кантроль па вучэбнай дысцыпліне ў цэлым і па асобных тэмах;
- падрыхтоўка рэфератаў па асобных тэмах вучэбнай дысцыпліны;
- вуснае апытанне і маніторынг засваення бягучых матэрыялаў падчас лекцый;
- абарона заданняў, выкананых на практычных занятках;
- абарона выкананых у рамках кіруемай самастойнай работы індывідуальных (групавых) заданняў;
- залік – для выніковай дыягностыкі кампетэнцыі студэнта па дысцыпліне.

Ацэнка вучэбных дасягненняў студэнтаў ажыццяўляецца з улікам актыўнасці работы студэнта на лекцыйных, практычных і лабараторных занятках, а таксама з улікам дасягненняў кіруемай самастойнай работы. Для вымярэння ступені адпаведнасці вучэбных дасягненняў студэнта патрабаванням адукацыйнага стандарту рэкамендуецца выкарыстоўваць праблемныя, творчыя заданні, якія прадугледжваюць эўрыстычную дзейнасць і нефармалізаваны адказ.

### **Метадычныя рэкамендацыі па арганізацыі і выкананні самастойнай работы студэнтаў**

Самастойная работа студэнтаў з'яўляецца асноўным спосабам засваення вучэбнага матэрыяла па вучэбнай дысцыпліне «Фандрэйзінгавая дзейнасць бібліятэк». Мэта самастойнай работы студэнтаў – садзейнічаць засваенню у неабходным аб'ёме зместу вучэбнай дысцыпліны праз сістэматызацыю, планаванне і самакантроль асабістай вучэбнай дзейнасці.

Па вучэбнай дысцыпліне распрацоўваецца вучэбна-метадычны комплекс з матэрыяламі і рэкамендацыямі ў дапамогу арганізацыі

самостойнай работы студэнтаў. У мэтах ацэнкі якасці самостойнай работы студэнтаў здзяйсняецца кантроль за яе выкананнем.

З улікам мэты, задач і зместу вучэбнай дысцыпліны «Фандрэйзінгавая дзейнасць бібліятэк» мэтазгодна выкарыстоўваць наступныя віды самостойнай работы студэнтаў:

- вивучэнне канспекта лекцый;
- работа студэнтаў з навукавай і вучэбна-метадычнай літаратурай, даведачнымі выданнямі, самастойнае вивучэнне студэнтамі асобных пытанняў вучэбнай дысцыпліны;
- кантралюемая самастойная работа ў выглядзе выканання індывідуальных заданняў у аўдыторыі падчас правядзення практычных заняткаў пад кантролем выкладчыка;
- кіруемая самастойная работа, у тым ліку ў выглядзе выканання індывідуальных заданняў з кансультацыямі выкладчыка, пісьмовых адказаў на тэсты;
- падрыхтоўка рэфератаў па індывідуальных тэмах;
- падрыхтоўка да апытанняў, тэстаў, заліку.

Выкананая работа павінна адлюстроўваць ступень засваення студэнтам асноўных тэарэтычных пытанняў, уменне самастойна мысліць, абагульняць матэрыял, вызначаць дасягненні, праблемы, рабіць высновы.

Для дасягнення выразнасці і структураванасці работы студэнт павінен фіксаваць выкананне самастойных заданняў і афармляць запісы ў рабочых сшытках.

**Учебно-методическая карта** учебной дисциплины «Фандрейзинговая деятельность библиотек» для заочной формы получения высшего образования<sup>3</sup>

	Количество аудиторных часов			Количество часов КСР	Формы контроля знаний
	Лекции	Семинары	Практические		
Введение	1	–	–	–	
Тема 1. Библиотека как объект и субъект фандрейзинговой деятельности	1	2	–	–	тест
Тема 2. Виды и этапы фандрейзинговой деятельности библиотек	2	–	2	–	устный опрос
Тема 3. Организационное обеспечение фандрейзинговой деятельности библиотек	2	–	–	2	тест
Тема 4. Технологические аспекты фандрейзинговой деятельности библиотек	4	–	2	2	реферат
Тема 5. Академический фандрейзинг для библиотечных специалистов	2	–	2	2	защита индивидуальных заданий
<b>Всего</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	

<sup>3</sup> В 2020/2021 уч. г. учебные занятия распределены на два семестра, зачёт по соответствующим частям учебной дисциплины принимается в XI и X семестрах.



## Рекомендуемая для изучения литература<sup>4</sup>

### Основная

1\*. *Артемьева, Т. В.* Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учеб. пособие / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. – Санкт-Петербург : Издательство «Лань» ; Издательство «Планета музыки», 2010. – 288 с.

2. *Головко, С. И.* Финансовая поддержка библиотек: поиск источников и конструктивных решений / С. И. Головко // Вестник Библиотечной Ассамблеи Евразии. – 2014. – № 2. – С. 58-61.

3. *Клюев, В. К.* Благотворительная ресурсная поддержка библиотеки: Методология и методика привлечения библиотекой ресурсной помощи : науч.-практ. пособие / В. К. Клюев, В. М. Суворова. – Москва : ЦНСХБ, 2002. – 79 с.

4. *Клюев, В. К.* Спонсоры, дарители, благодетели... или благотворители?: Практический фандрейзинг в библиотеке / В. К. Клюев // Библиотечное дело. – 2005. – № 4. – С. 2-5.

5\*. *Литвиненко, И. Д.* Фандрайзинг: теоретическое осмысление и опыт интеграции в библиотечную практику / И. Д. Литвиненко // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2011. – № 4. – С. 227-230.

6. *Мак-Илрой, Э.* Культура и бизнес : путеводитель по фандрейзингу: [пер. с англ.] / Эндрю Мак-Илрой. – Москва : Классика-XXI, 2010. – 155 с.

7. *Меренкова, Н. А.* Дополнительные источники ресурсного обеспечения: некоммерческие фонды поддержки библиотек : [науч.-метод. пособие] / Н. А. Меренкова. – Москва : Литера, 2009. – 173 с.

8. *Панова, А. Ю.* Волонтеры в библиотеках / А. Ю. Панова, Т. В. Пашкевич ; Рос. гос. б-ка. – Москва : Пашков Дом, 2015. – 93, [2] с.

9\*. *Пераверзева, Ю. А.* Бібліятэчны фандрэйзінг: курс лекцый / Ю. А. Пераверзева. – Мінск : Бел. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў, 2008. – 111 с. – Дэп. у ДУ «БелІСА» 14.07.2008 г., № Д 200827.

10. *Пераверзева, Ю. А.* Сутнасць бібліятэчнага фандрэйзінгу / Ю. А. Пераверзева // Вестник молодежного научного общества. – 2003. – С. 36-38.

---

<sup>4</sup> Ссылки на источники, отмеченные \* - активные, возможен переход к полному тексту.

## Дополнительная

1. *Абубакирова, М.* Игра по правилам: как грамотно оформить грант / М. Абубакирова // Библиотека. – 2016. – № 4. – С. 15-17.
2. \* *Авраева, Ю. Б.* Фандрейзинг для развития библиотеки / Ю. Б. Авраева // Научные и технические библиотеки. – 2001. – № 1. – С. 135-138.
3. *Воробьева, Н.* Вместе или порознь? Библиотека, власть, бизнес, общественность и СМИ / Н. Воробьева // Библиотечное дело. – 2007. – № 16. – С. 35-39
4. \* *Ильина, Е. В.* Восемь шагов к успеху, или Что нужно сделать, чтобы получить грант / Е. В. Ильина // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2012. – № 2. – С. 47-55.
5. *Кірухіна, Л. Г.* Бібліятэчны фандрэйзінг: практычны аспект / Л. Г. Кірухіна // Абласныя бібліятэкі: актуальныя аспекты дзейнасці : навук.-метад. выданне / Нац. б-ка Беларусі. – Мінск, 2004. – С. 73-81.
6. \* *Козленко, Е. Ю.* Библиотека на платформах краудфандинга / Е. Ю. Козленко // Культура. Наука. Творчество : XIV Междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 14 мая 2020 г.) : сб. науч. ст. / Белорус. гос. ун-т культуры и искусств [и др.]. – Минск, 2020. – [Вып. 14]. – С. 257-261.
7. *Кончурова, Д. Н.* Дополнительные источники финансирования библиотечно-информационных учреждений: состояние, возможности, значение (по материалам локального исследования) / Д. Н. Кончурова // Молодые в библиотечном деле. – 2012. – № 4. – С. 63-68.
8. *Куценко, Е.* Фандрайзинг или где найти средства? Новые источники финансирования / Е. Куценко // Библиотека. – 2010. – № 10. – С. 43-46.
9. *Мочалова, Е. В.* Библиотечный фандрайзинг: опыт применения / Е. В. Мочалова // Современная библиотека. – 2017. – № 2. – С. 28-31.
10. *Николаева, Г. Е.* Где деньги берём, когда их нет / Г. Е. Николаева // Современная библиотека. – 2016. – № 9. – С. 8-12.
11. *Олейник, А.* Волонтерское движение в библиотеке / А. Олейник // Бібліятэка прапануе. – 2017. – № 7. – С. 8-11.
12. \* *Переверзева, Ю. А.* Социальное партнёрство библиотек: этапы реализации / Ю. А. Переверзева // Бібліятэчны веснік : зб. арт. – Мінск, 2011. – Вып. 3. – С. 93-101.
13. *Переверзева, Ю. А.* Фандрейзинговая деятельность библиотек: кадровое обеспечение // Адукацыя і выхаванне. – 2010. – № 1. – С. 69-77.
14. *Смелова, Т. В.* Как зарабатывать деньги на проектах / Т. В. Смелова // Библиотека. – 2003. – № 9. – С. 40-42.

15. \*Суворова, В. М. Алгоритм работы с благотворительным фондом / В. М. Суворова // Научные и технические библиотеки. – 1999. – № 5. – С. 20-26.

16. \*Цыркунова, Г. М. Проблемы спонсорства учреждений культуры в Республике Беларусь / Г. М. Цыркунова // Культура: открытый формат – 2016 : сб. науч. ст. / Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Минск, 2017. – С. 549-552.

17. \*Чернявская, Н. Л. Внебюджетное ресурсное обеспечение деятельности публичной библиотеки: реальность и иллюзии / Н. Л. Чернявская // Библиотечное дело. – 2011. – № 21. – С. 33-35.

18. Шеина, И. Фандрайзинг – поиск средств для общественных инициатив: рекомендации по составлению грантовых заявок / Ирина Шеина // Библиотека. – 2013. – № 3. – С. 16-19.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

## **Образовательные и методические интернет-ресурсы по фандрейзинговой деятельности**

### **1. <https://afpglobal.org>**

Портал Ассоциации профессионалов фандрейзинга. Представлены курсы и программы, в том числе дистанционные, с возможностью получения сертификатов (платно). В свободном доступе находится ряд актуальных обучающих и методических программ. Возможно выбрать русский язык для чтения материалов.

### **2. <https://www.philanthropy.com>**

Электронная версия старейшего печатного издания в США для фандрейзеров, грантодателей и специалистов добровольного сектора. На английском языке.

### **3. <https://kislorod.io>**

Представлены онлайн-курсы, вебинары, подкасты и др. от экспертов и знатоков своего дела, в том числе по фандрейзинговой деятельности некоммерческих организаций. На русском языке.

### **4. <https://ngogarant.ru>**

На сайте группы некоммерческих организаций «Гарант» представлена обширная библиотека свободного доступа изданий Центра Гарант, книг и ресурсов по проектированию и управлению проектом, благотворительности, фандрейзингу; законодательные ресурсы и типовые документы; материалы мероприятий; успешные практики; результаты исследований и др. На русском языке.

### **5. <http://www.fundraising.ru>**

Сайт задуман и создан как инструмент организации взаимодействия специалистов по привлечению ресурсов для некоммерческих проектов, как форма организации интернет-сообщества фандрейзеров. Представлена обширная электронная библиотека материалов, посвящённых привлечению ресурсов. На русском языке.

### **6. <https://school.planeta.ru>**

Школа краудфандинга: интерактивные уроки, ресурсы для скачивания. В свободном доступе.

## Словарь по учебной дисциплине «Фандрейзинговая деятельность библиотек»

*Академический фандрейзинг* – стратегии получения целевых внебюджетных средств на развитие науки и образования.

*Благотворительность* – добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в т. ч. денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки.

*Волонтерство* – добровольный выбор, отражающий личностные взгляды и позиции человека, активное участие гражданина в жизни общества, совместную деятельность людей в объединениях.

*Горячий список* – часть базы данных потенциальных доноров, которая включает информацию о донорах, работа с которыми является первоочередной: либо отдача от них наиболее вероятна и наиболее масштабна, либо с ними уже установились прочные отношения.

*Государственно-частное партнёрство* – юридически оформленное на определённый срок взаимовыгодное сотрудничество государства и частного партнёра в целях объединения ресурсов и распределения рисков.

*Грант* – это денежные и иные средства, передаваемые безвозмездно и безвозвратно гражданами и юридическими лицами на проведение конкретных проектов на условиях, предусмотренных грантодателями.

*Грантодатели* – частные лица или организации, рассматривающие заявки на грант и предоставляющие гранты.

*Донор* – юридическое или физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благотворительную помощь неприбыльным организациям на добровольной бескорыстной основе.

*Заявитель* – частное лицо или организация, подающие заявки на грант.

*Заявка на грант* – документально оформленное обращение об оказании финансовой поддержки, которое включает социально-экономическое обоснование и общественную значимость проекта или программы.

*Идентификация* – этап фандрейзинговой деятельности, который предполагает определение потенциальных источников финансирования проекта или деятельности.

*Краудфандинг* – социальная технология коллективного финансирования, основанная на добровольных пожертвованиях, дарениях.

*Краудсорсинг* – технология решения общественно значимых задач силами добровольцев.

*Лифтовая речь* – короткая устная презентация концепции проекта или деятельности, которая состоит из 150-200 слов, длится примерно 30-60 секунд.

*Меценатство* – организация или поддержка общественно-значимых мероприятий в просветительских целях (преимущественно в сфере культуры и искусств).

*Милосердие* – способность человека к всепрощению и бескорыстной помощи.

*Опекунство* – этап фандрейзинговой деятельности, который предполагает выражение благодарности со стороны организации в адрес доноров.

*Оперативный фандрейзинг* – вид фандрейзинга, который представляет собой привлечение денежных средств и направление данных денежных средств на покрытие текущих расходов некоммерческой организации.

*Патронаж* – оказание долгосрочной материальной и организационной поддержки некоммерческой деятельности в ответ на получение прав управления ею.

*Пожертвование* – дарение вещи или права ограниченному кругу благополучателей в общепольных целях.

*Попечительский совет* – орган самоуправления организации, ведающий распределением пожертвований в адрес данной организации.

*Президентские программы* – программы по важнейшим социально-экономическим проблемам, инициатором которых выступает Президент Республики Беларусь и которые реализуются под его руководством (патронажем).

*Проектный фандрейзинг* – вид фандрейзинга, который предполагает привлечение денежных средств и направление данных денежных средств на реализацию программ и проектов некоммерческой организации.

*Развитие* – этап фандрейзинговой деятельности, который предполагает подготовку спонсоров и непосредственную работу с ними.

*Служба фандрейзинга* – структурное подразделение организации, выполняющее функции сбора и накопления средств, предоставление консультационной, организационной, научной, методической помощи на всех этапах подготовки и реализации библиотечных программ и проектов с привлечением внешнего финансирования.

*Социальная отчётность* – отчёты организации, включающие информацию не только о результатах экономической деятельности, но и

социальные и экологические показатели, это публичный инструмент информирования акционеров, сотрудников, партнёров, клиентов, общества о том, как и какими темпами организация реализует заложенные в своих стратегических планах развития цели в отношении экономической устойчивости, социального благополучия и экологической стабильности.

*Социальное партнёрство* – совместная деятельность любых членов социума (индивидуальных или коллективных), направленная на решение какой-либо проблемы, представляющей для них взаимный интерес.

*Социальные инвестиции* – это инструмент корпоративной социальной политики бизнеса, определяющий стратегические направления использования материальных, технологических, управленческих и иных ресурсов, а также финансовых средств организации на реализацию социальных программ для достижения определённого социального и экономического эффекта.

*Специальные мероприятия фандрейзинга* – разовые мероприятия, во время подготовки и проведения которых привлекается внимание потенциальных доноров к проекту или программе и одновременно собираются необходимые средства.

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

*Спонсорская помощь* – безвозмездная помощь в виде денежных средств, в том числе в иностранной валюте, товаров (имущества), работ, услуг, имущественных прав, включая исключительные права на объекты интеллектуальной собственности, оказываемая юридическими лицами и предпринимателями республики другим организациям, индивидуальным предпринимателям и физическим лицам.

*Спонсорский пакет* – это полный комплект документов и материалов, который даёт возможность потенциальным спонсорам выбрать статус своего присутствия в проекте

*Спонсорство* – осуществление юридическим или лицом (спонсором) вклада (в виде предоставления имущества, результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемым рекламы о спонсоре, его товарах.

*Стратегия* – этап фандрейзинговой деятельности, который предполагает работу по созданию имиджа, рекламную кампанию и планирование тактики привлечения средств.

*Фандрайзер* – человек, который занимается привлечением ресурсов.

*Фандрайзинг* – деятельность по привлечению ресурсов (человеческих, материальных, информационных) на некоммерческие проекты.

*Филантропия* – деятельность, посредством которой частные ресурсы добровольно распределяются их обладателями в целях содействия нуждающимся (в широком смысле слова) людям, решения общественных проблем, а также усовершенствования условий общественной жизни.

*Фонд* – некоммерческая организация, учреждённая гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, которая преследует социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно-полезные цели.

*Ходатайство* – этап фандрайзинговой деятельности, который предполагает непосредственную просьбу помощи и её получение.

*Холодный список* – часть базы данных потенциальных доноров, которая включает информация о менее вероятных донорах и отдача от которых не так существенна.

*Членские взносы* – регулярное отчисление в некоммерческую организацию фиксированных средств с целью получения стандартного пакета некоммерческих услуг.