

Свердловская областная общественная организация  
«Центр благотворительных фондов и организаций»

# **Р Е С У Р С Ы**

## **ДЛЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ**

**Методическое пособие**

Екатеринбург 2013

УДК  
ББК

P43

Авторы-составители:  
Н. Н. Худышкина, Е. П. Казанцева

P43      **Ресурсы** для социальных проектов : методическое пособие /  
авт.-сост. Н. Н. Худышкина, Е. П. Казанцева ; под ред. Н. Н. Хомца. —  
Екатеринбург : изд-во АМБ, 2013. — 92 с.

ISBN

Данное методическое пособие посвящено актуальным вопросам по привлечению средств для социальных проектов. Путь к финансовой устойчивости лежит через трудоемкий и сложный процесс сбора средств — фандрайзинг.

Независимо от методов фандрайзинга, которые выбирает для себя организация, важно помнить, что только грамотно и заранее разработанная стратегия фандрайзинга может принести организации финансовую стабильность и дальнейшее развитие. Данное пособие применимо как для организации практической деятельности, так и для проведения учебного курса «Ресурсы для социальных проектов»

УДК  
ББК

© Центр благотворительных  
фондов и организаций, 2013

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>Глава 1. ФАНДРАЙЗИНГ: ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ</b> .....	6
<b>Глава 2. МЕТОДЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ</b> .....	10
2.1. Самофинансирование .....	10
2.2. Внешнее финансирование .....	22
2.3. Критерии оценки различных методов фандрайзинга .....	33
<b>Глава 3. СТРАТЕГИЯ ФАНДРАЙЗИНГА (ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ)</b> .....	34
3.1. Стратегия фандрайзинга .....	35
3.2. Управление организационными элементами в контексте процесса фандрайзинга .....	43
3.3. Классификация доноров .....	46
<b>Глава 4. ИСТОРИИ ИЗ РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКИ</b> .....	50
4.1. Привлечение средств корпоративных доноров .....	50
4.2. Частные пожертвования .....	65
4.3. Комплексные источники средств .....	76
<b>ГЛОССАРИЙ</b> .....	88
<b>ЛИТЕРАТУРА</b> .....	90

## ВВЕДЕНИЕ



Для достижения своих целей и внедрения намеченного плана действий, любая организация нуждается в финансовых, материальных, человеческих ресурсах и времени. Более того, для того, чтобы организация работала стабильно и надежно, необходим стабильный источник финансирования на длительное время. В отличие от государственных учреждений, финансируемых из бюджета, или коммерческих структур, получающих прибыль, некоммерческие организации вынуждены самостоятельно искать ресурсы для своей деятельности. Этот процесс определяют как процесс сбора средств или фандрайзинг.

Термин фандрайзинг происходит от английских слов fund и raise, что в переводе означает «увеличивать ресурсы, собирать денежные средства».

Существует множество определений понятия «фандрайзинг».

Мы остановимся на нескольких из них, отражающих суть и цель этого процесса.

1. Фандрайзинг — это поиск ресурсов (людей, оборудования, времени, финансирования, информации), необходимых для осуществления какой-либо деятельности и/или поддержания существования организации.

2. Фандрайзинг — деятельность некоммерческой организации, базирующаяся на ее уникальной миссии и стратегии, использующая эффективные и продуктивные способы получения ресурсов, необходимых для реализации программ и достижения стоящих перед организацией целей, обеспечивающая желаемую удовлетворенность дарителю (источнику ресурсов) и имеющая конечным результатом укрепление благополучия общества в целом.

3. Фандрайзинг — это специально организованный процесс сбора пожертвований для некоммерческих и благотворительных организаций или для обеспечения социально значимых программ.

Для написания методических рекомендаций авторы-составители использовали следующие источники: Фандрайзинг: истории из российской практики. Сборник кейсов (авторы: Д. Даушев, А. Клещина, И. Меньшенина, Т. Тульчинская, изд-во СПб.: ЦРНО, 2012), Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования (авторы: Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский, изд-во СПб.: Лань; Планета музыки, 2010).

## Глава 1

# ФАНДРАЙЗИНГ: ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

.....

Фандрайзинг — от английского fundraising — привлечение и аккумуляция средств из различных источников на реализацию проектов и программ.

Фандрайзинг — это сбор денег и пожертвований на проекты некоммерческих и благотворительных организаций.

Фандрайзинг — это поиск новых партнеров, единомышленников, друзей организации — людей которые верят в цели организации и хотят ее поддержать.

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

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

Организация фандрайзинга предполагает поиск потенциальных источников финансирования, обоснование потребности в средствах и увязка с интересами финансовых доноров, формирование, поддержание и развитие связей с финансовыми донорами, формирование общественного мнения в пользу поддержки деятельности организации.

Фандрайзинг это не выпрашивание денег, как часто думают. Выпрашивают милостыню, а организация, которая работает в социаль-

ной сфере, нуждается не в подачках, а в пожертвованиях, сделанных осознанно. Так что, если вы решили заняться именно фандрайзингом, приготовьтесь к тому, что вам придется научиться убеждать людей в необходимости вашей деятельности.

Многие эксперты определяют фандрайзинг как творчество, потому что НКО много, а денег всегда ограниченное количество, и чем оригинальнее будет ваше обращение за помощью, тем выше ваши шансы эту помощь получить.

### **Общие задачи фандрайзинга**

1. Получение необходимых ресурсов и удовлетворение дарителя.
2. Достижение целей организации и реализация ее программ.
3. Укрепление благополучия общества в целом.
4. Приобретение новых партнеров и друзей.
5. Возможность открыто заявить о себе и информировать о своих целях.

### **Результаты фандрайзинга**

- ▶ Денежные средства;
- ▶ материальные ресурсы;
- ▶ новые партнеры и единомышленники;
- ▶ товары;
- ▶ услуги;
- ▶ снижение цен на товары/услуги;
- ▶ время волонтеров;
- ▶ и т. д.

### **Мотивы донорства**

Прежде чем просить деньги, неплохо бы поинтересоваться, почему люди их дают.

Среды самых распространенных мотивов можно перечислить следующие:

- ▶ чувство вины;
- ▶ альтруизм;
- ▶ налоговые льготы;

- ▶ на развитие местного сообщества (улучшить жизнь вокруг себя);
- ▶ собственный имидж и имидж в глазах общественности;
- ▶ личный интерес;
- ▶ статус обязывает;
- ▶ желание получить что-то взамен — предмет, общение, обед, услугу;
- ▶ осознание проблемы;
- ▶ сопричастность;
- ▶ завязать знакомства, найти друзей;
- ▶ желание поблагодарить;
- ▶ лоббирование определенных общественных интересов.

Это общие принципы, а в каждом конкретном случае необходимо знать, кто, сколько готов дать, на что и почему. Это один из основополагающих принципов фандрайзинга.

### **Возможные источники поступлений в бюджет организации**

Кто же может дать деньги для вашей программы?

Список потенциальных спонсоров:

- ▶ члены вашей организации;
- ▶ вы сами;
- ▶ ваши близкие;
- ▶ те, кто заинтересован в проблеме;
- ▶ частные лица, которых вы сумели убедить;
- ▶ бизнес (АО, частные фирмы, зарубежные представительства);
- ▶ фонды.

Фандрайзинг стоит отличать от поиска и привлечения инвестиций. В обоих случаях предпринимаются конкретные усилия по привлечению интереса к разработанным проектам и программам в расчете на то, что государственные органы, бизнес, другие организации, учреждения, физические лица вложат свои средства и ресурсы в реализацию этих проектов и программ. Целью инвесторов является извлечение прибыли, которую они непосредственно получают в результате вложения своих средств в предлагаемые их вниманию проекты и программы.

Фандрайзинг же обычно связан с поиском средств под некоммерческие проекты, которые в принципе не могут быть реализованы в коммерческом режиме. Речь идет о поддержке социально значимых проектов и программ преимущественно в некоммерческой сфере, когда участники реализации таких проектов извлекают не прибыль, а некоторые выгоды социально — экономического, политического, коммуникативного и т. п. планов. В качестве примера можно привести реализацию политических, конфессиональных, социальных целей, дополнительные возможности рекламы, формирование и продвижение позитивного имиджа и репутации, известности и узнаваемости, расширение контактов, выстраивание позитивных отношений с общественностью и органами власти и т. д.

Кроме того, инвестиции обычно необходимы под создание основных фондов (недвижимости, оборудования) отдача от которых будет получена в относительно долговременной перспективе. В случае же фандрайзинга обычно испытывается нехватка оборотных средств на реализацию проектов и программ: на заработную плату и гонорары участников, оплату аренды помещений, типографские, издательские, транспортные услуги, накладные расходы и т. п.

Эти различия представлены в табл. 1.

Таблица 1

Различия между фандрайзингом и поиском инвестиций

Виды различий	Поиск инвестиций	Фандрайзинг
Субъекты поддержки	Инвесторы	Доноры
Мотивация поддержки	Получение прибыли	Получение выгод
Вид деятельности (программы, проекта)	Коммерческая	Некоммерческая
Необходимые средства	Включая основные фонды	Недостающие оборотные средств
Сроки реализации	Долговременные	Кратко- и средне-срочные

Таким образом, фандрайзингом называется деятельность по привлечению и аккумулярованию оборотных средств, необходимых для реализации проектов и программ некоммерческого характера.

## Глава 2

# МЕТОДЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ



Прежде чем начать планирование сбора средств, любой фандрайзер должен иметь на вооружении набор методов/инструментов которые он может применить в процессе.

По большому счету, все методы финансирования делятся на две основные категории:

1) самофинансирование основывается на поиске средств в рамках самой организации. Более того, самофинансирование предполагает процесс формирования доходов;

2) внешнее финансирование предполагает привлечение средств извне организации.

Далее мы рассмотрим наиболее широко используемые методы самофинансирования и внешнего финансирования НКО.

### 2.1. Самофинансирование

Существует несколько методов самофинансирования которые в большей или меньшей степени используются НКО, и которые доказали свою эффективность:

- 1) членские взносы;
- 2) сбор частных пожертвований;
- 3) платные услуги и предпринимательская деятельность;
- 4) инвестиции.

Остановимся подробнее на каждом методе.

## 1) Членские взносы.

Система финансирования организаций за счет членских взносов — самая распространенная в мире. Этот способ финансирования организации обеспечивает ей максимальную независимость и свободу действий и может стать реальной альтернативой внешнему финансированию.

Членские взносы — это порядок регулярных поступлений от учредителей (членов, участников). Система членских взносов разрабатывается самой организацией и может быть гибкой и доступной различным ее членам: для юридических лиц и коллективных членов — одна, для физических — другая.

Таким образом, членские взносы могут быть единовременными (при вступлении в организацию) и постоянными (регулярными): ежегодными, ежемесячными, ежеквартальными и т. д.

Сбор членских взносов определяется учредительными документами некоммерческой организации. В уставе заранее должны быть оговорены суммы денежных поступлений, их размеры и формы.

В данном контексте, стоит также упомянуть и учредительство как метод сбора средств. Таким образом, ряд организаций и (или) физических лиц делают единовременный взнос, и собранные деньги используются на уставную деятельность новой учрежденной организации.

Членские взносы пусть не новый, но в нынешней экономической ситуации взносы не могут быть большими, а потому достаточного финансирования не предоставляют. Также, многое зависит от числа членов организации и их финансовой дееспособности.

Для увеличения количества своих членов НКО должны постоянно идентифицировать новых потенциальных членов и проводить с ними индивидуальную работу. Данный процесс также требует определенных затрат.

Если же некоммерческая организация не имеет членства, фандрайзер все равно может воспользоваться этим инструментом. Можно собирать взносы от членов или участников какого-либо социального проекта/мероприятия независимо от формы регистрации общественной или некоммерческой организации.

## **2) Сбор частных пожертвований.**

Сбор частных пожертвований это один из самых сложных методов самофинансирования. Данный метод занимает значительное место в работе зарубежных некоммерческих организаций. В развивающихся странах данный метод пока обделен вниманием в силу экономических проблем и низкой финансовой дееспособности граждан. В любом случае, не стоит полностью игнорировать данный метод. Также необходимо помнить что «традицию частных пожертвований» необходимо воспитывать у граждан, а любое воспитание требует времени, терпения и последовательности.

Сбор пожертвований может быть направлен как на частные лица, так и на организации (коммерческие и некоммерческие). Также, сбор может быть целевым, направленным на конкретное мероприятие, кампанию или на нужды организации вообще.

Методы сбора частных пожертвований делятся на две группы: методы «один на один» и сбор на благотворительных мероприятиях.

Методы «Один на один». Это самые трудоемкие методы, которые, в основном, применяются крупными организациями, способными оплатить труд агентов по сбору частных пожертвований, использовать для этого штатных сотрудников организации и привлечь достаточное количество волонтеров. Они требуют много времени и усилий, чтобы организовать работу и, зачастую, немало средств на подготовку материалов и оплату транспортных расходов и телефонных переговоров. Применение этих методов также предполагает принятие мер по обеспечению сохранности собранных средств и строгий учет и контроль.

Ниже представлены самые популярные методы из этой группы.

### *Метод «от двери к двери»*

Довольно распространенный за рубежом метод сбора частных пожертвований. Проводится индивидуальная работа с жителями, сотрудниками различных организаций и компаний. Для его применения требуются человеческие ресурсы. Агенты, штатные сотрудники или добровольцы должны быть хорошо подготовлены к работе с людьми. Они должны уметь заинтересовать людей работой организации, программой или людьми, для которых проводится сбор пожертвований. Иногда люди охотно общаются и жертвуют деньги.

Но бывает и так, что человек может пожертвовать деньги только чтобы избавиться от волонтера или просто отказать в пожертвовании. И с первой категорией, и со второй нужна дальнейшая работа. Сначала нужно, уходя, оставить материалы об организации, затем прислать письмо с благодарностью.

Некоторые организации используют разные формы поощрения в зависимости от вклада, а размер взноса определяется от дохода человека. Если человек дал денег больше, чем просили — его можно пригласить на мероприятие, поблагодарить публично, поощрить. Если не просто приходиться к человеку, а рассказывать, приводить примеры, заинтересовывать, показать, какие проблемы и как организация пытается решить, что она для этого делает, сколько на это нужно денег (других ресурсов) и чем данный конкретный человек может помочь, можно «заработать себе» постоянного донора и договориться о взносе ежемесячно или ежегодно.

Этот метод требует разработки и умелого применения различных подходов по отношению к разным слоям населения в зависимости от возраста, материального положения, социального статуса и т. д.

#### *Сбор средств «на рабочих местах»*

Один из «старейших методов сбора частных пожертвований», ему уже более 50 лет. Сначала организации применяли его при работе с государственными учреждениями, сейчас — с организациями различных форм собственности.

Сначала выбирается компания, предприятие или организация. Представители НКО встречаются с ее руководством и рассказывают об организации, деятельности, проектах и программах. Если компания проявляет интерес к НКО, то выбирает, в какой программе она бы хотела принять участие. Затем определяется время для проведения мероприятий по сбору частных пожертвований от сотрудников. Параллельно организацией проводится работа со своими сотрудниками / агентами / добровольцами и определяет формы и методы работы. Разрабатывается стратегия, выбираются структурные подразделения компании, и начинается работа. Организация работает с различными группами: проводит презентации, показывает видеоматериалы о деятельности или благополучателях, проводит игры, лотереи с призами, соревнования между различными отделами

и т. д. Американская некоммерческая организация «Earth Share» при помощи этого метода ежегодно собирает около 8 млн \$.

#### *Сбор частных пожертвований через копилки*

Производится посредством установки копилки в специальных местах, во время уличных акций и на мероприятиях.

Преимущество данных методов заключается в относительной простоте и незатратности, возможности одновременного обращения к большому количеству людей. Акции по сбору средств позволяют привлечь внимание большого количества населения к деятельности организации и проблеме. Они содержат в себе большой образовательный и просветительский компонент.

Примером могут служить акции по сбору средств для больных СПИДом, во время которых проводится рассказ о профилактике, лечении заболевания, об организации, которая помогает людям, попавшим в беду и т. д.

К недостаткам относятся небольшой размер пожертвования, необходимость привлечения к работе добросовестных, хорошо подготовленных добровольцев. В сбор пожертвований вовлечены люди и нередко вступает в силу «человеческий фактор», который может уничтожить репутацию организации в случае недобросовестного отношения, мошенничества или воровства.

Задача НКО — организовать сбор пожертвований таким образом, чтобы свести к минимуму подобные риски. Поэтому, к подготовке и сбору пожертвований следует подходить самым серьезным образом и принять все необходимые меры по учету, контролю и обеспечению сохранности собранных средств.

Есть два варианта установки копилки. Первый позволяет собрать небольшие суммы денег от большого количества людей, которые не являются сторонниками организациями. Второй вариант — ящики устанавливаются в местах, где живут или работают люди, поддерживающие организацию. Это может быть и дом добровольца, и офис организации, которую часто посещают люди. Основное отличие — копилки не просто размещены, люди проводят «агитационную» работу и просят друзей, знакомых, коллег внести пожертвования, объясняя, на что и для кого.

Обычно все места делятся на две группы — специальные места, в которых копилки размещаются стационарно на определенный пе-

риод времени, и места, в которых копилки используются периодически, время от времени (проведение разовых акций или сбор средств в определенные дни недели).

Ящик должен быть изготовлен из прочного материала, предпочтительно железа или пластмассы, бумага и картон не допустимы. Все ящики должны быть опломбированы, пронумерованы и закрыты. На них должны быть реквизиты организации, занимающейся сбором пожертвований (название и адрес). Для опечатывания могут применяться различные материалы, позволяющие визуально установить факт вскрытия/попытки вскрытия копилки посторонними людьми. Копилки обязательно должны быть оформлены плакатом и/или материалами о деятельности организации и обращением, в котором изложена основная идея — кто и на что собирает деньги.

Иногда к копилке прилагают Акт вскрытия, в котором указана сумма собранных средства, и/или отчет о количестве собранных средств за время установки копилки и их расходовании. Некоторые организации вешают картонный термометр, на котором стоят отметки нужной суммы денег и периодически столбик поднимается на определенное количество единиц по мере продвижения к финансовой цели. Можно использовать другие средства привлечения внимания и стимулирования населения.

Для мониторинга установленных копилкок НКО организует штатных сотрудников и волонтеров, которые выступают как представители организации перед персоналом предприятий, в которых установлены копилки. Человек, собирающий пожертвования для организации, должен иметь при себе документ, удостоверяющий личность и доверенность/удостоверение, в котором на бланке организации указаны название благотворительной акции, ФИО человека, занимающегося сбором средств.

Люди, осуществляющие сбор пожертвований, должны вести себя так, чтобы не опорочить имя организации, и ни при каких обстоятельствах не имеют право оказывать давление на людей, среди которых проводят сбор средств.

Желательно, чтобы в организации, занимающейся сбором пожертвований, существовал Этический кодекс, в котором были бы прописаны все правила поведения при сборе средств.

После того, как НКО убирает копилки, ответственный за данный вид работы должен собрать все выданные штатным сотрудникам

и волонтерам удостоверения. Человек, отвечающий в организации за сбор средств через копилки, несет полную ответственность за представителей организации, их поведение, манеру общения с персоналом организаций и предприятий, в которых устанавливаются копилки и соблюдение других этических норм.

### *Проведение уличных акций*

Сбор пожертвований на улице в местах массового скопления людей может проводиться путем размещения на определенное время столика/стенда организации с ящиком для пожертвований или проведения ярких красочных уличных акций. В обоих случаях сбор пожертвований проводится сотрудниками и/или добровольцами организации с использованием разных приемов привлечения внимания прохожих. Во время проведения сбора пожертвований ведется рассказ о целях, на которые собираются пожертвования, распространяется информация об НКО, в знак признательности жертвователям могут вручаться мелкие сувениры — календари, значки с символикой организации и т. д.

Этот метод гораздо сложнее, чем сбор средств через ящики копилки, установленные в специальных местах. Во-первых, требуется особая подготовка и преодоление «психологического барьера» сотрудников и волонтеров. Во-вторых, людей нужно хорошо организовать.

Первостепенное значение для успеха применения данного метода имеет правильный выбор места. НКО должна определить его таким образом, чтобы как можно большее количество людей за данный отрезок времени получили информацию об организации и акции и возможность внести пожертвование. Идеальным местом, как правило, оказываются центральные улицы и места проведения массовых мероприятий (различные городские мероприятия, в том числе спортивные, концерты и т. д.).

НКО не следует сосредотачивать все свои усилия в одном месте, их должно быть несколько.

### *Сбор пожертвований через рассылку писем*

Этот метод следует применять организациям, у которых есть достаточное количество ресурсов (как материальных, так и человеческих), база данных сторонников (основная составляющая успеха),

опыт работы в местном сообществе и хорошая репутация. Этот метод не для начинающих НКО.

Сущность метода заключается в оформлении в письменном виде обращения с просьбой оказать финансовую поддержку, направленного большой группе перспективных доноров организации. Особенностью его применения является то, что он требует не однократных, а систематических усилий со стороны организации (одной или двух рассылок недостаточно). При целенаправленном применении на протяжении нескольких лет может обеспечить НКО мощной прогнозируемой финансовой поддержкой.

Чтобы этого достичь, организации нужно вложить немало ресурсов на начальной стадии, причем не столько денежных средств, сколько человеческих. Этот метод, в отличие от других, редко дает быстрые результаты.

Для организации рассылки необходимы:

- ▶ лист рассылки (перечень адресов, по которым будут рассылаться письма);

- ▶ «информационный пакет» — обычно брошюра с письмом — обращением и либо конверт, либо бланк извещения для внесения пожертвования через банк (то, что необходимо человеку для того, чтобы сделать пожертвование);

- ▶ разработанная система обратной связи с жертвователями.

Принципиальное значение для применения этого метода имеют правильный выбор целевой группы, обращение и время.

Рассылка классифицируется следующим образом:

- ▶ «холодная» — организация отправляет письма людям, с которыми у нее до этого не было контактов;

- ▶ «теплая» — организация рассылает письма членам организации и людям, знающим ее поддерживающим деятельность разными способами. В этом случае «отдача» от затраченных усилий будет гораздо выше;

- ▶ «совместная» — организация использует листы рассылки другой НКО для расширения числа сторонников, происходит своеобразный обмен потенциальными жертвователями.

Одним из важнейших принципов применения метода рассылки является личное обращение к человеку. Можно «от руки» вписывать обращение к человеку («Уважаемый...»), или печатать «Дорогой/Уважаемый», а от руки вписывать имя и отчество. В письме можно

упомануть сумму предыдущего взноса и выразить благодарность, какое-то предложение можно подчеркнуть, выделить, что-то дописать от руки и т. д.

Содержание рассылки:

- ▶ конверт;
- ▶ письмо-обращение. Исключительно вежливое;
- ▶ заполненный бланк извещения;
- ▶ конверт для отправки в организацию квитанции об оплате (может быть бесплатным или доплатным);
- ▶ буклет, информационный листок или другая информация — усиливает письмо, рассказывает о деятельности организации и/или о проблеме, на решение которой направлен сбор средств.

Чтобы привлечь внимание, материал должен быть кратким, ярким, с цитатами, вопросами, фотографиями, хорошей графикой. Текст не должен быть «сплошным». Должны быть параграфы, перечисления, информацию можно помещать в квадраты и т. д.

Содержание обращения определяет на 50 % успех применения данного метода, другие 50 % — правильно выбранная целевая группа и время.

Если на первом этапе рассылки имеет значение получить отклик от людей, то дальше встает вопрос о том, как удержать этих доноров и превратить их в постоянных. Если человек один раз пожертвовал деньги, то не следует думать, что он готов пожертвовать еще, тем более стать постоянным донором.

В то же время, если человек пожертвовал деньги, он поддержал Вашу организацию. Значит, есть повод обратиться к нему еще раз.

Следующим шагом будет попросить человека оказывать поддержку регулярно с определенной периодичностью. Затем можно увеличить сумму взноса. В любом случае нужно пытаться всяческими способами бороться за каждого донора.

### *Рассылки через СМИ*

Это более простой способ, не требующий больших усилий, результаты которого сложно оценить, иногда, используется, как вспомогательный способ.

При использовании этой методики рекомендуется консультация специалистов (например, рекламного агента).

Сообщение, переданное через СМИ должно быть очень кратким и точно указывать, кто просит, зачем просит, и как желающие могут помочь организации.

Рекомендуется указывать способ, как связаться с организацией напрямую.

Таким образом, у вас есть возможность выяснить причины, по которым доноры приняли решения откликнуться на ваш призыв, эта информация может быть полезной при развитии новой стратегии по сбору средств.

### *Телефонные рассылки*

Эта методика, обычно, используется во взаимоотношениях со средними и малыми донорами. Методика может включать в себя несколько форм:

- ▶ прямые телефонные звонки: если вы располагаете базой данных доноров. Может использоваться, как способ «тестирования рынка», если используются списки потенциальных доноров;

- ▶ телефонные звонки после письма: если вы направили письмо с просьбой о помощи донору, от которого не получили ответа, можете позвонить, чтобы убедиться, что он получил вашу информацию. Это тонкий способ узнать, желает ли он вам помочь или нет, а также причины;

- ▶ напоминающие телефонные звонки: после получения положительного ответа от донора, который пообещал поддержку вашей организации;

- ▶ телефонные звонки с повторной просьбой: применяется к старым донорам или достаточно доброжелательным.

Лица, которые будут звонить, должны обладать приятным голосом, быть спокойными и вежливыми.

### *Сбор пожертвований посредством web-страницы*

Последнее время, все больше и больше НКО прибегают к сбору средств, используя при этом свою web-страницу/блог. Таким образом, на web-странице создается баннер рубрика «поддержите нас».

Важно отметить, что данный инструмент используется не только НКО, но и организациями донорами.

Большое преимущество данного метода состоит в том что он не требует больших затрат и вовлечение человеческих ресурсов. По

большому счету, все что необходимо это создать специальную рубрику на сайте где детально описано на что организация потратит собранные средства (конкретное мероприятие, поддержание деятельности организации, в общем и т. д.). Так как пожертвования осуществляются через банковские перечисления необходимо также открыть отдельный счет в банке. Отдельный счет необходим для того чтобы легче отслеживать поступления пожертвований, но данный момент во многом зависит от системы бухгалтерского учета организации.

Некоторые организации предлагают несколько вариантов размера пожертвования, например: 1000, 2000, 5000, 10 000... Другие организации не указывают конкретную сумму денег, а оставляют данный момент на усмотрение жертвователя.

Другое преимущество данного метода состоит в том, что жертвователи уверены в том, что их вклад дошел до организации получателя без каких-либо посредников.

Недостаток данного метода состоит в ограниченном количестве жертвователей, так как ими могут стать только те, что зашли на сайт организации и увидели рубрику «поддержите нас».

Таким образом, для обеспечения успеха данного метода необходимо постоянно работать над продвижением сайта организации для его максимальной видимости, а также постоянно обновлять информацию на сайте, чтобы жертвователи могли убедиться в том, что организация действительно работает.

#### *Сбор средств на благотворительных мероприятиях*

Данный метод предполагает сбор денег при помощи различных мероприятий, таких как:

▶ ужины, обеды, завтраки, балы и т. д. — ежегодные, с целью наградения, по случаю юбилейных дат и знаменательных событий и т. д.;

▶ благотворительные концерты;

▶ выставки-продажи (особенно картин);

▶ марафоны;

▶ лотереи;

▶ распродажа товаров или атрибутики (значков, плакатов, наклеек, маек и прочего) с символикой организации, если она хорошо известна в данной местности и т. д.;

- ▶ танцевальные вечера;
- ▶ театральные представления, вечера;
- ▶ пикники и другие выездные мероприятия;
- ▶ спортивные соревнования, игры;
- ▶ демонстрации мод, картин, выставки цветов
- ▶ экскурсии и туры, путешествия;
- ▶ мероприятия для детей (особенно во время каникул и летнего отдыха);
- ▶ аукционы картин, предметов старины, которые пожертвовали организации доноры;
- ▶ благотворительные распродажи: ярмарки,
- ▶ «продажа» услуг добровольцев.

Этот метод еще более сложный, чем предыдущие. Он также включает и компонент «один на один» при работе по привлечению людей на мероприятия, продаже билетов и т. д. Для прямых акций характерными являются непосредственный контакт с целевой аудиторией, ее вовлечение в решение проблемы.

Также, при организации благотворительных мероприятий, часто возникает следующий вопрос — какова степень риска и оправданность акции? Насколько она финансово выгодна? Сколько требуется ресурсов и сколько будет получено с одной стороны, и насколько проверена безопасность участников и всех вовлеченных в акцию лиц с другой стороны? Все эти мероприятия требуют тщательной подготовки и финансового анализа. Ведь цель организации — заработать деньги, а не потерять.

Таким образом, только при детальной и специальной подготовке можно получать значительные суммы на благотворительных обедах с концертной программой.

Как инструмент прямые акции обладают еще одним замечательным свойством — они привлекают внимание журналистов, создавая, таким образом, еще один ресурс. Ресурс известности, общественной значимости, доверия.

### **3. Продажа товаров собственного изготовления**

Еще один источник — продажа товаров собственного изготовления. Наличие такого источника отмечается в организациях из социальной сферы, которые продают сделанные вручную поделки, игрушки и т. д.

Чаще всего, организации продают свои товары в рамках различных мероприятий таких как: ярмарки НКО, фестивали, дни открытых дверей и т. д.

Таким образом, цены на такого рода изделия могут варьироваться в зависимости от масштаба мероприятия и основного контингента участников.

#### **4) Инвестиции.**

Данный метод предполагает приобретение и реализацию долей, паев, ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав. Нужно признать, что данный метод не пользуется большой популярностью среды НКО в развивающихся странах из-за слабого экономического развития и политической нестабильности. Также, для того чтобы вкладывать деньги в ценные бумаги или создать депозит, организация изначально должна располагать значительной сумой денег (собственные фонды), что может быть довольно проблематично для большинства НКО.

Помимо всего прочего, данный метод сопровождается и высоким уровнем риска, так как не все инвестиции себя оправдывают.

## **2.2. Внешнее финансирование**

Внешнее финансирование включает такие общеизвестные для НКО методы как: заявка на грант, финансирование из бюджета, а также финансирование и взносы от коммерческих структур.

Одним из самых весомых и популярных инструментов фандрайзера является написание заявки на грант. Наиболее общее определение «гранта», которое можно встретить в литературе следующее.

Грант — средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением или частным лицом) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы.

Для получения гранта фандрайзер должен пройти сложную процедуру предоставления заявки на получение гранта, в итоге которой может оказаться победа в конкурсе, который организовал до-

нор, и получение средств. Получить грант непросто, поскольку конкуренция очень сильна.

Если фандрайзер решил использовать данный метод для сбора средств ему необходимо проделать следующую работу.

### ***1. Определить фонды/доноров.***

Каждая НКО имеет свою группу доноров: актуальных и потенциальных.

В мире существуют тысячи донорских организаций, но все они имеют свои приоритеты, связанные с областью деятельности НКО, с его географическим расположением, формой регистрации и т. д.

Таким образом, фандрайзер должен правильно определить группу доноров своей организации. Нет даже смысла беспокоить чужих доноров, так как это пустая трата времени и усилий. Скорей всего вы даже не получите ответа на вашу заявку.

Для разработки наиболее полного списка доноров, должны использоваться уже накопленные административные данные, поиск конкретной информации по каждому донору отдельно, используя:

- ▶ ресурсы, доступные в интернете (специализированные web-страницы, онлайн ресурсы);
- ▶ институциональную память, накопленную со ссылкой на источники, используемые до этого момента;
- ▶ контакты с донорами;
- ▶ участие в рамках различных информативных мероприятий, специализированных подготовках;
- ▶ помощь лиц уже работающих в этом секторе.

Список активных доноров страны должен включать в себя некоторые важные сведения:

- ▶ идет ли речь об известном или потенциальном доноре;
- ▶ возможный предыдущий опыт сотрудничества с ним;
- ▶ приоритеты финансирования (причины);
- ▶ сферы и программы финансирования;
- ▶ контактные данные лица, ответственного за проекты развития и сайт организации.

Одним из источников информации для составления списка потенциальных доноров могут послужить сведения, которые уже собраны НКО, осуществляющими схожую деятельность, либо сведения, опубликованные по случаю проведения определенных ме-

роприятий (выставки, конгрессы), интернет странички международных организаций, каталоги профильных организаций, другие источники, доступные в интернете.

Процесс выявления фонда предусматривает два шага.

Первый шаг нацелен на разработку первичного списка из 10—15 фондов, чьи интересы отвечают интересам вашей организации или вашего проекта.

Второй шаг предусматривает дальнейшее исследование, после которого этот список сузится до 3—4 фондов, с которыми Вы потенциально можете работать. Помимо частных фондов, есть и правительственные программы которые также предоставляют гранты НКО.

## ***2. Изучите донора.***

Большинство фондов имеют web-страницу, где можно найти всю необходимую информацию о том, какие у донора приоритеты, какие гранты (размер гранта), кому и каким образом дает фонд. Также, на сайтах фондов есть подробные инструкции, как и когда, подавать заявки на грант, сколько длится процедура рассмотрения заявки, на основании каких критериев оцениваются заявки и т. д.

Большинство фондов принимают заявки в рамках периодических конкурсов на грант. Такого рода конкурсы имеют временные сроки. Но есть и фонды, которые принимают заявки на постоянной основе (круглый год), либо только по индивидуальному приглашению подать заявку.

Стандартные формы заявок и инструкции по их заполнению также можно найти на сайтах фондов.

Некоторые доноры также публикуют на сайтах свои годовые отчеты, где описывают профинансированные проекты.

Если у фонда нет сайта или на сайте нет подробной информации о процедуре финансирования, тогда свяжитесь с фондом по телефону или через e-mail и запросите все необходимые материалы. В некоторых случаях можно даже встретиться с представителем фонда и попросить подробную информацию.

## ***3. Изучите материалы донора.***

Прочитайте внимательно материалы, чтобы определить, совпадают ли интересы фонда с деятельностью, которая должна получить финансирование.

Если интересы не совпадают, остановитесь — фонды завалены неуместными заявками.

#### **4. Предварительный лист-запрос.**

Некоторые фонды могут требовать предварительный лист-запрос.

Лист-запрос — это не просто документ, в котором вы просите финансирование. Это мини-заявка, как правило, на 2—3 страницы (полная заявка обычно содержит 10 и более страниц).

Большинство фондов определяют, что должен содержать лист-запрос или заявка. Необходимо четко придерживаться этих инструкций, включая ответы на вопросы. Неисполнение этих условий может привести к тому, что ваша заявка будет отклонена, несмотря на все преимущества. Много донорских организаций сами предлагают заранее подготовленные формы заявок на проект, которые необходимо заполнить.

Если фонд не дает инструкций, тогда лист-запрос должен содержать 2—3 страницы и включать:

- ▶ информацию об организации, включая историю, текущие и исполненные проекты, с какой потребностью вы обращаетесь, ваши попечители или директора;

- ▶ короткое описание программы или проекта, который должен быть профинансирован или как будут использованы финансы, если предусматривается поддержка общей деятельности НКО (краткое описание проблемы, цель и задачи проекта, период внедрения проекта, стратегия и план действий, ожидаемые результаты, проектная команда, долгосрочность проекта);

- ▶ бюджет организации и бюджет программы или проекта.

Высылайте лист-запрос по адресу указанному фондом и ждите ответа. Если ваша идея заинтересует фонд, то с вами свяжутся и предложат подать полную заявку на проект.

#### **5. Заявка на грант.**

Как уже было сказано, большинство фондов имеют свои стандартные формы заявок и инструкции по их заполнению.

По большому счету формы заявок имеют следующую структуру:

*а) титульный лист* (общая информация о проекте):

- ▶ название проекта;

- ▶ название организации;
- ▶ директор проекта;
- ▶ контактные данные;
- ▶ адрес организации;
- ▶ сумма гранта;
- ▶ предыдущие доноры и осуществленные проекты.

*б) данные о проекте:*

- ▶ резюме проекта;
- ▶ описание потребности или проблемы;
- ▶ цель и Задачи проекта;
- ▶ пользователи (бенефициарии) проекта;
- ▶ стратегия и методы реализации проекта;
- ▶ детальный план реализации проекта;
- ▶ ожидаемые результаты;
- ▶ мониторинг и оценка;
- ▶ устойчивость проекта;
- ▶ роли и ресурсы.

*в) бюджет проекта.*

*г) возможные приложения:*

- ▶ сертификат регистрации организации;
- ▶ устав организации;
- ▶ стратегический план организации;
- ▶ CV директора проекта,
- ▶ отчет о деятельности организации;
- ▶ финансовый отчет за прошедший год;
- ▶ контракты о партнерстве;
- ▶ письма поддержки и т. д.

По требованию донора список может быть расширен.

Заявка должна быть написана понятно и грамотно, а также на языке согласно требованиям конкретной донорской организации. Не отсылайте данные, которые не требует фонд.

Средний срок рассмотрения заявки: 2—4 месяца. Данный момент также важно учитывать в процессе планирования проекта.

О результатах конкурса заявок на грант вас оповестят либо непосредственно через письменное сообщение (через e-mail) либо по

телефону. Некоторые доноры публикуют на своих сайтах результаты конкурса.

По мере возможности, в письме отказе фонды указывают причину отказа. Но есть и такие доноры, которые не дают никаких объяснений, либо вообще не дают ответа. Чаще всего это большие фонды, которые получают тысячи заявок и просто физически не успевают проделывать эту работу. По этому, не следует быть назойливым и требовать объяснений по поводу отказа.

Если ваш проект был утвержден для финансирования, с вами свяжутся и объяснят дальнейшую процедуру. Но даже если ваш проект был утвержден, до подписания контракта на грант, донор может потребовать от вас пакет дополнительных документов с тем чтобы убедиться в финансовой устойчивости вашей организации, в вашей серьезности и способности внедрить проект. Некоторые доноры, прежде чем подписать контракт могут даже навестить организацию с тем, чтобы убедиться в ее дееспособности, проверить бухгалтерские процедуры организации и т. д., особенно если у донора нет предыдущего опыта работы с данной организацией.

Таким образом, только после успешного прохождения этого этапа подписывается контракт на грант и можно считать, что фандрайзер сделал свое дело.

Преимущество данного метода заключается в возможности привлечь средства на определенный период времени, что обеспечивает стабильную работу организации по реализации какого-то направления, проекта или программы. Недостаток заключается в сложности получения финансирования (как правило, это всегда конкурсный отбор), больших трудозатратах по написанию проекта (процент организаций, получающих финансирование у фондов очень невысок), значительном периоде времени с момента составления проекта до получения средств и отсутствии гарантии получения средств. Существует еще одна и самая большая проблема — необходимость подстраивать свою деятельность под приоритеты фонда или отдельные программы.

Финансирование — это долговременные отношения!

Успешное финансирование часто зависит от установления долгосрочных отношений между партнерами. Три или четыре фонда, которые остались в вашем списке, могут иметь богатый опыт в вашей сфере деятельности, или они могут быть заинтересованы в получе-

нии опыта в вашей сфере и в вашей стране или регионе. Сотрудничая с фондом, ваша организация должна взять на себя обязанности ответственных отношений. Это предполагает общение в форме эффективного и своевременной отчетности, как того требует донорская организация, а так же постоянное информирование донора про значимые изменения в письменном проектом предложении. Ни один из фондов не даст вам грант в обмен на отчет, написанный на пол странички, да еще и на год позже.

Со временем такое общение может развиваться в полезные профессиональные отношения для обеих сторон, когда донорская организация и грантист работают для достижения общих конкретных целей.

### **Взлеты и падения**

Успех притягивает успех. Фонды стремятся работать с победителями, а не с неудачниками. Демонстрация своих успехов прибавит вам шансов получить грант.

Какие, по вашему мнению, успехи и достижения за последние 2—3 года вы могли бы продемонстрировать, подавая заявку на грант?

- ▶ Успехи, которые касаются организации в целом?
- ▶ Успешные проекты, события, работа?
- ▶ Примеры личных достижений?
- ▶ Успех и получение поддержки?
- ▶ Цели, которые были достигнуты?

Даже самые успешные организации время от времени ошибаются. Иногда проект является экспериментальным и просто не работает. Возможно, изменились обстоятельства или потребности. Иногда уменьшается сумма гранта либо приостанавливается дальнейшее финансирование. Какими бы не были причины вашей неудачи, акцентируйте внимание на достижениях. Заявляйте о своих успехах, используя все средства, но и не прячьте свои ошибки.

Всегда есть уроки, которые можно выучить и понять, почему ваш проект не прошел.

### **Учитесь на ошибках!**

## Финансирование из бюджета

Данный метод сбора средств довольно тяжелый и в развивающихся странах не может быть регулярным, но иногда он себя оправдывает. Чаще всего финансирование из бюджета происходит, когда администрация (или другая госструктура) сама заинтересована в проводимом вашей организацией мероприятии или деятельности, в общем. Но даже если вам повезло попасть в «строку финансирования», не факт, что в бюджете окажутся на это деньги.

В таком случае реальной получить средства «натурой» (например, в виде зачета стоимости энергообеспечения или телефонной связи офиса, выделения транспорта для обслуживания мероприятия и т. п.) — в счет взаимозачетов между вашей организацией и предприятиями-должниками бюджета.

Следующей позицией можно охватить организации, работающие в рамках комунитарных, муниципальных и государственных целевых программ социальной направленности. Такое финансирование еще называют социальными контрактами или заказами. Получить такого рода контракт нелегко. Например, это может быть контракт на предоставление социальной помощи одиноким престарелым людям. Если в местном бюджете есть средства, местные органы власти могут, например, заключить контракт с правозащитной организацией, с тем чтобы НКО предоставляла юридические консультации малоимущим слоям населения (по конкретному проблемному вопросу, либо по общим вопросам).

Некоторые организации, получают финансирование сезонно в силу проведения различных мероприятий — День пожилых людей, День защиты детства, Рождество и т. д.

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

Можно также предложить органам власти разделить некоторые расходы для проведения какой-либо совместной программы (при условии, что у организации уже имеется часть денег). Например, для финансирования небольших проектов, представленных на Ярмарке социальных проектов и услуг.

## **Финансирование и взносы от коммерческих структур (корпоративные доноры)**

В настоящее время большее количество коммерческих структур занимается благотворительностью.

Как правило, коммерческой компании гораздо легче оказать помощь товарами или услугами, чем оплатить счета организации или выделить ей деньги. Коммерческие структуры активно выступают спонсорами при проведении различного рода мероприятий, особенно ярких и красочных, сами дарят подарки, произносят речи. Их предпочтение — оказание адресной материальной помощи конкретным благополучателям.

Когда же встает вопрос о финансировании деятельности НКО, направленной на работу с данной категорией, чаще всего организаций получают отказ. Здесь сказываются и отсутствие традиций благотворительности, и недоверие к НКО.

### **Типы корпоративной поддержки**

Деньги:

- ▶ мелкие пожертвования;
- ▶ корпоративные спонсорские программы;
- ▶ спонсорские взносы;
- ▶ взносы работников;
- ▶ гранты фондов;
- ▶ программы пожертвований;
- ▶ пожертвования в виде процентов от продаж;
- ▶ инвестиции в программу (ссуды).

Люди:

- ▶ волонтеры (работники и пенсионеры);
- ▶ отданное рабочее время должностных лиц или служащих;
- ▶ технические консультации, помощь.

Вещи или услуги, пожертвованные в натуральном выражении

- ▶ оборудование;
- ▶ потребительские товары;
- ▶ другие материальные ценности;

- ▶ услуги и другая повинность в натуральном выражении;
- ▶ помещения;
- ▶ помощь в продвижении и рекламе;
- ▶ услуги по распечатке и другие;
- ▶ возможности обучения персонала.

Влияние и возможности бизнеса:

- ▶ партнерства;
- ▶ совместные предприятия;
- ▶ маркетинг.

## **Мотивация и выгоды привлечения коммерческих структур**

Каждая коммерческая организация имеет свою мотивацию тогда когда решается финансировать НКО.

Среди основных причин можно перечислить следующие:

- ▶ желание помочь;
- ▶ продвижение определенных ценностей, как например: инициативность, новшество, новаторские идеи, предпринимательский дух, и т. д.;
- ▶ развитие чувства лояльности у сотрудников бизнес организации;
- ▶ подготовка будущих сотрудников;
- ▶ создание положительного имиджа.

Проект охватывает конкретную нишу.

Элементы маркетинга играют важную роль в деятельности фирмы (рынок, клиенты, покрытие, позиционирование и т. д.). Таким образом, коммерческие организации предпочитают те проекты, которые содержат явные элементы маркетинга. Дополнительную выгоду проектов хорошо позиционированных на рынке легче представить обществу («единственный проект, предоставляющий подобные услуги»; «самое большое покрытие»; «первый проект который действует в зоне X» и т. д.).

После изучения потенциальных корпоративных доноров, необходимо выбрать наиболее подходящих и изучить их более подробно:

- ▶ имя руководителя НКО, его заместителей и лиц, ответственных за связи с общественностью;
- ▶ деятельность коммерческой организации;

- ▶ Кем являются потребители коммерческой организации?
  - ▶ Есть ли у коммерческой организации стратегия финансирования, и в какой области?
  - ▶ Использует ли коммерческая организация программу социальной ответственности в целях маркетинга и рекламы?
  - ▶ Кому, и на какие мероприятия коммерческая организация выделила средства?
- Только после того как вы детально изучите потенциального донора, можете обратиться к нему с просьбой о поддержке.

### **Что должен всегда иметь при себе фандрайзер**

- ▶ Презентацию организации (1 страница);
- ▶ список учредителей НКО;
- ▶ банковские данные;
- ▶ годовой финансовый отчет;
- ▶ материалы относительно деятельности НКО (видео, фото, буклеты).

### **Что можно и что нельзя делать при переговорах**

- ▶ Будьте внимательны;
- ▶ не «наезжайте», не давите на совесть;
- ▶ будьте доброжелательны;
- ▶ не перебивайте;
- ▶ умейте слушать;
- ▶ не старайтесь «перевербовать»;
- ▶ будьте компетентны;
- ▶ выражайте свои мысли коротко и ясно;
- ▶ не отвечайте на вопрос, если вам его не задали;
- ▶ просите определенную сумму;
- ▶ не «хвастайтесь» бедностью и убожеством;
- ▶ говорите о будущем;
- ▶ не обижайтесь, если вам отказали;
- ▶ приводите примеры поддержки;
- ▶ не обманывайте даже по мелочам;
- ▶ благодарите;
- ▶ помните о цели визита;

- ▶ не спорьте;
- ▶ помните о том, что ваш собеседник — тоже человек;
- ▶ никогда не опаздывайте;
- ▶ умейте показать результаты;
- ▶ не превращайте разговор в монолог.

### 2.3. Критерии оценки различных методов фандрайзинга

Деньги не единственное, что вы можете получить от фандрайзинга. Вы можете разработать другие стратегические подходы вместе с финансовым доходом. При выборе подходящего метода следует учитывать работу в команде, управление волонтерами, связь с общественностью и управление имиджем.

Подумайте о том, если:

- ▶ метод расширяет число членов;
- ▶ метод повышает обязательство и вклад существующих доноров;
- ▶ метод дает высокий финансовый доход в сравнении с затраченным временем;
- ▶ метод требует минимального времени со стороны волонтеров или персонала;
- ▶ метод повторяемый и привлекает средства, которые могут ежегодно обновляться;
- ▶ метод генерирует деньги с наименьшим количеством возможных ограничений и условий. Собранные средства не подвержены произвольному сокращению;
- ▶ время, которое вы тратите на фандрайзинг, не отвлекает персонал и волонтеров от других важных целей. Наоборот, он более тесно связывает персонал и волонтеров с вашей целью, организацией и программой;
- ▶ метод укрепляет моральный дух волонтеров и персонала;
- ▶ метод развивает новые методики лидерства или развивает навыки и способности нынешних лидеров.

## Глава 3

# СТРАТЕГИЯ ФАНДРАЙЗИНГА (ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ)



Фандрайзинг это процесс. Соответственно, как и любой другой процесс, процесс фандрайзинга должен быть хорошо спланирован. Планирование кампании по сбору средств на практике означает упорядочение по времени отдельно взятых фандрайзинговых программ/продуктов вашей организации и их внедрение в определенный период времени (как правило, один или два года), то есть осуществление всех отдельно взятых задач, в которых нуждается ваша организация для сбора средств необходимых для ее функционирования.

Для разработки плана по сбору средств, ваша организация должна четко определить свои задачи и цели, так как, именно, то, что вы хотите реализовать является тем, что вас мотивирует, а также определяет, в чем вы нуждаетесь для того, чтобы добиться успеха — что и как много.

Для правильной оценки того, чем вы располагаете (текущие средства), и в чем нуждаетесь (будущие средства) используйте SWOT-анализ организации.

Как только вы знаете, что хотите сделать, что и сколько вам для этого потребуется, вы должны собрать идеальные решения, провести мозговой штурм, генерировать креативные идеи.

Естественно, делая это, вы должны спуститься с небес на землю и решить, что реально и может быть осуществлено с помощью тех средств и потенциала, которыми вы обладаете, т. е. выберите портфолио фандрайзинговых программ, которые ваша организация будет продвигать в соответствующий период.

Только тогда, вы можете подготовить свой план, разработать календарь, установить крайние сроки для действий и ключевых со-

бытий, возложить на людей задачи и присущую ответственность — этот результат именуется стратегией (планом) фандрайзинга.

Стратегия фандрайзинга — план, устанавливающий потребности финансирования организации, проекта или события, наряду с установленными и запланированными действиями, возможными сроками и источниками финансирования для удовлетворения этих потребностей.

### **3.1. Стратегия фандрайзинга**

В качестве внутреннего документа организации, стратегия фандрайзинга преследует своей целью описание, поставленных целей, разработку плана действий для их достижения, предельные сроки, бюджет программы.

С учетом своего комплексного характера, документ о стратегии фандрайзинга должен содержать следующие составляющие:

- ▶ описание текущей ситуации организации;
- ▶ их соответствие приоритетам стратегии организации (миссия и задачи);
- ▶ анализ внутренних и внешних факторов (здесь может быть применен метод SWOT-анализа);
- ▶ финансовые ресурсы;
- ▶ задачи фандрайзинга;
- ▶ методы сбора средств;
- ▶ доступные средства и бюджет (процесс фандрайзинга, как и любой иной процесс нуждается в определенных финансовых и человеческих ресурсах, времени).

#### **Зачем нужна стратегия фандрайзинга?**

Разработка стратегии фандрайзинга позволяет организации удостовериться в том, что:

- ▶ существует общее понимание целей и приоритетов организации;
- ▶ установленные приоритеты соответствуют миссии и уставным обязательствам организации;

► установленные приоритеты дополняют иную местную деятельность и услуги и не дублируют деятельность, предпринимаемую другими местными организациями;

► существует общая стратегия, определяющая порядок, в котором будут реализованы эти приоритеты.

В момент планирования накопления средств учитываются, как денежные средства, так и иные формы поддержки (такие, как услуги по аренде помещений для проведения встреч, мероприятий, оснащение оборудованием, транспорт или реклама).

Эффективная стратегия фандрайзинга содействует:

- созданию четкого представления о целях организации;
- обеспечению что приоритеты реалистичны и достижимы;
- обеспечению использования средств;
- обеспечению успешного финансирования;
- поощрению общей ответственности за сбор средств.

Краткосрочные задачи стратегии фандрайзинга вытекают из ее долгосрочных задач:

- продолжение текущей деятельности;
- расширение спектра услуг и введение новых сфер деятельности;
- уменьшение зависимости в целях повышения независимости (уменьшение силы влияния финансирующего лица и снижение риска зависимости от одного источника дохода);

- создание резервов;
- увеличение долгосрочного финансирования.

В чем состоит роль стратегии фандрайзинга?

Стратегия фандрайзинга может использоваться как самостоятельный документ для конкретного проекта или в качестве приложения к стратегическому плану. Стратегия фандрайзинга не заменяет план действий организации.

Стратегия по сбору средств представляет собой первый этап процесса, наиболее эффективная стратегия будет пересмотрена с учетом изменений, произошедших со временем внутри и вне организации, а также предоставляет возможность оценить и измерить развитие.

В качестве способов интеграции стратегии фандрайзинга в организацию можно предложить:

- периодический пересмотр стратегии;
- обновление стратегии в рамках внутренних заседаний;

- ▶ выявление ключевых этапов плана оценки развития;
- ▶ распространение плана среди новых членов организации или Административного Совета.

Процесс разработки стратегии фандрайзинга предполагает следующие ключевые этапы:

### **1 этап. Классификация организационных целей**

Не забывайте, что вы не хотите собирать деньги. Вы хотите реализовать цели, которые еще на шаг приблизят вас к реализации миссии и видению.

Для этого, вы должны быть уверены, чего именно хотите достичь и что вам для этого потребуется:

- ▶ Организационная миссия;
- ▶ Цели на определенный период времени;
- ▶ Требования к финансированию.

### **2 этап. Внутренний анализ**

- ▶ актуальные показатели фандрайзинга — бостонская матрица;
- ▶ финансовое положение организации;
- ▶ сильные и слабые стороны организации (SWOT-анализ).

#### **Внешний анализ:**

- ▶ политические, экономические, социальные и технологические факторы (STEEP-анализ);
- ▶ конкуренты.

Основными аналитическими инструментами, используемыми на этом этапе, являются *бостонская матрица*. Разработанная Бостонской консультативной группой, бостонская матрица является полезным аналитическим инструментом, позволяющим взглянуть изнутри на жизненный цикл программ и ваши продукты фандрайзинга.

Он структурирует текущие программы/продукты фандрайзинга по четырем категориям (не очень отличающимся от этапов жизненного цикла маркетинга продуктов):

Проблемные дети — это категория новых продуктов в становлении фандрайзинга, которые тестируются, и организация еще не решила сохранить и развить этот продукт или нет.

Развитие в дальнейшем проблемных детей в 3 Звезды, как правило, требует больших инвестиций, тем не менее, проблемные дети не могут вечно оставаться детьми, поэтому есть только два выхода

из этого квадранта — либо их переводят в Звезды, либо они становятся Собаками.

Звезды это проект, начинающий приносить доход, который взлетел, это идея, которая работает и сейчас находится на пике — он еще не исчерпал всего потенциала приносить доход, но каждый к этому стремится, он притягивает творческую энергию: это идеальный момент для вложения в него средств, чтобы он стал совершенным — стал Дойной коровой, потому что именно это все желают в нем увидеть и люди хотят многое сделать для того, чтобы это произошло.

Дойная корова это зрелый продукт, достигнувший своего потенциала приносить доход, не требует больших вложений и очень хорошо работает из года в год. Проблема в том, что часто он потихоньку движется к Собакам, если не подталкивать его инвестициями и инновациями для приближения к категории более близкой к квадранту Звезды, он без сомнений здесь и остановится.

Квадрант Собаки это неудачные продукты (попавшие сюда из квадранта Проблемные дети) и «сгоревшие» продукты (попавшие из квадранта Дойные коровы), изжившие свой рыночный потенциал и привлекательность, пришло время их погасить.

Вы можете обозначить все ваши методы фандрайзинга в матрице, например, обведя их кружком, размер круга отражает доход, полученный методом вашей организации.

Это позволит вам аналитически взглянуть на ваши продукты/программы фандрайзинга, а также обеспечит вам прочную основу для принятия решения на каких аспектах сосредоточить свое внимание — инвестиции, как в креативную энергию, так и ресурсы.

Она, также, может помочь вам решить, какие методы должны быть модернизированы в следующей категории и, как связать эту модернизацию со всеми остальными методами фандрайзинга.

Звезды	Проблемные дети
Дойная корова	Собаки

**SWOT-анализ.** SWOT-анализ является одним из основных инструментов, используемых для оценки ситуации в организации, и обеспечивающих обратную связь (feedback). Его результаты часто

применяются в качестве основ для стратегического планирования и мышления.

Поэтому мы относим SWOT-анализ к одному из элементов процесса стратегического планирования. Тем не менее, его часто используют вне процесса стратегического планирования в качестве независимого инструмента оценивания (например, при поиске консультаций, принятии решения о необходимости обучения персонала, при вхождении в партнерство в крупных проектах и т. д.).

Акроним SWOT происходит от названий начальных букв четырех ключевых слов, на которые опирается этот анализ: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы). В общих чертах SWOT-анализ это краткое изложение ответов на следующие вопросы:

**S Каковы самые сильные стороны вашей организации?**

Что мешает нам по максимуму воспользоваться этими сильными сторонами?

**W Каковы самые слабые внутренние стороны или внутренние ограничения вашей организации?**

Какие действия мы можем предпринять, чтобы преодолеть слабые стороны и ограничения?

**O Каковы основные внешние возможности, которыми располагает ваша организация?**

Как мы можем воспользоваться этими возможностями?

**T Каковы основные угрозы, с которыми сталкивается ваша организация?**

Как мы можем противостоять этим угрозам?

SWOT-таблица

S	W
O	T

Первые два вопроса относятся к внутренним факторам вашей организации. Остальные два сосредоточены на внешних факторах, влияющих на организацию.

**СТЕЕР-анализ.** Другим основным аналитическим инструментом, именуемым СТЕЕР-анализ, является сосредоточение на внешних факторах, оказывающих влияние на организацию. Этот анализ по-

может вам более детально определить эти внешние факторы. В действительности, описанные факторы в большинстве своем находятся вне контроля вашей организации, однако, как правило, они достаточно важны для стратегических решений, принимаемых в рамках вашей организации.

### **Внешние факторы:**

- (S) социальные;
- (T) технологические;
- (E) экономические;
- (E) экологические;
- (P) политические.

Вы можете столкнуться с другим вариантом этого инструмента, именуемым PEST-анализ. Идея остается той же, просто факторы излагаются в другом порядке и исключен «экологический» фактор. Вы можете использовать любой из них.

### ***3 этап. Генерация идей***

Помимо мозгового штурма и генерации креативных идей, указанных выше, которые поступают от вашей организации, совета, персонала, волонтеров, доноров и т. д., ваша организация должна «зондировать» внешнюю среду.

Другими источниками вдохновения и идей могут стать:

- ▶ организации-партнеры;
- ▶ другие НКО;
- ▶ коммерческий сектор;
- ▶ информативные бюллетени по эл. почте, web-страницы.

### ***4 этап. Выбор портфолио***

После того как вами были сформированы все возможные идеи, тщательно поразмыслите над ними и будьте очень избирательны.

Вы должны:

- ▶ Оценить варианты;
- ▶ Согласовать стратегию и цели.

### ***5 этап. Планирование и обеспечение ресурсов***

Это синтетический шаг, подытоживающий все шаги и информацию, уделите этому время, подумайте и разработайте:

- ▶ планы действия;
- ▶ графики;
- ▶ бюджеты и денежные потоки;
- ▶ персонал и волонтеры;
- ▶ способности;
- ▶ анализ рисков.

### **6 этап. Мониторинг и оценка**

Мониторинг позволяет нам определить разворачивается ли наша фандрайзинговая стратегия в заданном порядке и эффективность ее внедрения.

Для этого мы нуждаемся в ряде количественных и качественных индикаторах, которые дают нам ясную картину того, как протекает процесс по сбору средств. Если индикаторы указывают на определенные проблемы или на результаты, которые значительно ниже наших ожиданий, уместно вмешаться и внести необходимые поправки в фандрайзинговую стратегию (регулировка метода, использование нового метода, пополнение персонала и волонтеров, привлеченных к сбору средств, др.).

Оценка фандрайзинговой стратегии проводится по завершению процесса по сбору средств. Оценка, также, проводится с использованием определенных качественных и количественных индикаторов. Оценка позволяет нам оценить эффективность, использованных методов фандрайзинга, и оценить подход к донорам, а также достижения персонала, вовлеченного в данный процесс. В дальнейшем, опираясь на анализ качественных и количественных индикаторов, мы можем решить использовать ли нам эту фандрайзинговую стратегию в будущем, управлять изменениями или отказаться от такого рода стратегии, если она оказалась неэффективной для организации.

Индикаторы измерения успеха кампании по сбору средств:

**I)** показатель фандрайзинга. Показатель разницы между полученным доходом и затратами, связанными со сбором этого дохода. Желательно, чтобы показатель фандрайзинга не был маленьким;

**II)** чистая прибыль. Денежные средства, оставшиеся после покрытия затрат. Это то, что остается организации для затрат, направленных на реализацию своей деятельности, то есть вам должно оставаться достаточно прибыли для достижения целей;

**III)** показатель ответов. Применим для методов, предполагающих работу с несколькими потенциальными донорами. Процент тех, кто отвечают на ваше сообщение/обращение, составляет показатель ответов. Насколько выше этот показатель, настолько это лучше для вас;

**IV)** средний размер пожертвований. Средняя величина денежных средств, пожертвованных каждым донором, представляет собой средний размер пожертвований. Общая сумма зависит от показателя ответов и среднего взноса каждого донора;

**V)** затраты фандрайзинга. Здесь сравнивается сумма, затраченная на то, чтобы привлечь человека/организации и сумма пожертвования, полученного от этого донора (сравнивается по истечению определенного периода времени).

Ниже приведено несколько рабочих методов, применяющихся на этапе планирования фандрайзинговой стратегии:

#### Операционный план для сбора средств

Действия	Срок, период	Ответственное лицо	Ресурсы необходимые для сбора средств

#### Матрица Ансоффа

Целевая группа доноров	Существующие методы фандрайзинга	Новые методы фандрайзинга
Существующие	Продолжение (зона безопасности, дальнейшее применение используемых методов/методик с теми же донорами)	Развитие продуктов (пробуйте новые методики с существующими донорами)
НОВЫЕ	Развитие рынка (продвижение, используемых методов/методик в работе с новыми донорами)	Диверсификация (зона риска, новые идеи с новыми донорами)

## План сбора средств

Материальные, финансовые, человеческие потребности	Кол-во	Сумма или денежный эквивалент	Потенциальный донор	Метод

### 3.2. Управление организационными элементами в контексте процесса фандрайзинга

Процесс фандрайзинга предполагает не только просьбу о пожертвовании средств, но и предложение неких возможностей, адресованное партнерам.

Фандрайзинг это организованный процесс по налаживанию связей и сбору средств или иных ресурсов. Для того, чтобы организация смогла начать деятельность по привлечению средств, она должна отвечать множеству критериев, связанных с ее подготовленностью, что включает в себя несколько составляющих организационной жизни:

- а) структура руководства;
- б) финансовый менеджмент;
- в) системы управления информацией;
- г) человеческие ресурсы.

**а) Структура руководства.** Несмотря на то, что руководящий персонал непосредственно не вовлечен в деятельность по сбору средств, его роль является основополагающей: разработка плана по привлечению фондов (вместе с сотрудниками организации и возможными консультантами), участие на уровне координации процесса, вмешательство, когда требуется более прямой персональный подход к финансирующему лицу для решения определенных проблем или убеждения доноров. Благодаря этому участию руководящие структуры узаконивают любую просьбу о выделении средств,

изначально устраняя все вопросы, связанные с возможным расширением средств. Также, целесообразно, чтобы заявка на финансирование (любого типа) сопровождалась рекомендательным письмом со стороны видного члена Правления.

**б) Финансовый менеджмент.** Наряду с внешними связями, финансовый менеджмент представляет собой самую сильную составляющую, связанную с деятельностью по привлечению средств, помогая организации достичь своих целей. Соблюдение действующего законодательства, планирование и контроль финансовых ресурсов ведут к повышению эффективности деятельности организации. Хороший финансовый менеджмент часто указывает на сильную организацию. Организация с эффективным финансовым менеджментом с легкостью может оценить затраты на различные виды деятельности, может разработать годовой бюджет, являющийся отправной точкой для деятельности по сбору средств.

В то же время, пунктуальность в финансовой отчетности (годовые отчеты, отчеты ревизионной комиссии, внешний аудит) способствуют росту доверия к организации или учреждению, таким образом, увеличивая шансы на финансирование.

**с) Системы управления информацией.** Деятельность по привлечению фондов предполагает принятие решений, исходя из имеющейся в наличии полной и комплексной информации:

- ▶ предыдущие годовые бюджеты;
- ▶ бюджеты по различным категориям затрат или проектов/областей деятельности;
- ▶ отчеты различным донорам;
- ▶ различная информация о донорах;
- ▶ списки корреспонденции;
- ▶ базы данных о донорах, др.

Чтобы не затеряться в объеме информации, необходимо использовать более эффективные методы управления информацией. Создание упорядоченной и простой в использовании системы управления различными компьютерными файлами и системы классификации документов, представляет собой отправную точку этих усилий, используя в дальнейшем компьютерные списки корреспонденции (список адресов) для быстрого создания сообщений.

В конечном итоге, использование баз данных для сбора и хранения различной информации о членах организации, существующих донорах, потенциальных донорах, спонсорах, стадии, в которой находится заявка на финансирование, представляет собой очень целесообразный инструмент, позволяющий комбинировать и организовывать различные виды информации, поставлять разнообразные отчеты, когда в этом возникает необходимость.

**d) Человеческие ресурсы (персонал, вовлеченный в привлечение фондов).** Процесс разработки фандрайзинговой стратегии может длиться достаточно долгий период времени. Он начнется с широких и партисипативных обсуждений в рамках группы или организации, привлечет всех внутренних и внешних партнеров, в том числе членов ревизионной комиссии и административного совета. Как правило, успешный план по сбору средств требует поддержки, как можно большего числа лиц, как можно большего числа раз и как можно более разными путями. Процесс, без сомнения, повлечет за собой серию стратегических проектов, которые должны будут быть переданы для комментариев, затем последуют пересмотры и повторные формулирования. Окончательная версия будет согласована и утверждена административным советом и командой.

В идеале, все вовлеченные в организацию, вовлечены и в процесс привлечения средств. Тем не менее, необходимость координирования всего процесса является основополагающей. Если в развитой организации есть лицо, ответственное за сбор средств или эксперт по развитию (фандрайзер или сотрудник по вопросам развития), то в более мелких организациях или организациях, стоящих в начале своего пути, координация этого вопроса возложена на членов организации.

Успешный фандрайзер должен соответствовать следующим требованиям:

- ▶ знание иностранных языков, в частности, английского языка;
- ▶ отличные навыки работы на компьютере;
- ▶ человек активный, подвижный, который может проработать в организации более 5 лет;
- ▶ наличие высшего образования;
- ▶ человек внимательный к деталям;
- ▶ это заметный человек;

- человек, внушающее доверие и уверенность;
- навыки самообразования;
- человек смелый, творческий, гибкий;
- человек, чувствующий себя комфортно;
- человек, умеющий планировать.

### 3.3. Классификация доноров

Потенциальные доноры есть повсюду. Их идентификация представляет собой важную составляющую фандрайзинга и значительно повышает его эффективность.

Прежде чем пуститься на поиски доноров, мы должны их разделить на несколько категорий, чтобы выбрать стратегию, подходящую для фандрайзинга.

В специализированной литературе, также можно встретить следующую классификацию доноров:

**I.** Финансирующие доноры — которые предоставляют средства, но не внедряют (например, SIDA — Шведское агентство по международному развитию). В эту категорию входит донор, который посредством разработанной стратегии страны/стратегии сотрудничества по вопросам развития предоставляет финансирование в рамках своих приоритетов. Тем не менее, если проект финансируется большим числом доноров, несколько из них будут финансирующими и только один, как правило, является управляющим/внедряющим.

Большинство двусторонних доноров/организаций (Швейцария, Австрия, Чехия, Германия, USAID, MCC, Лихтенштейн, Словакия и др.) внедряют проекты самостоятельно или посредством собственных организаций — гражданское общество или частные международные компании, а в случае многосторонних доноров (Всемирный банк, МФСР) в рамках параллельных/интегрированных подразделений по внедрению, специально созданных при органах власти.

**II.** Внедряющие доноры — представляют организацию, внедряющую проекты. Эта классификация особенно важна, когда речь идет о проектах, финансируемых несколькими донорами (так называемый фонд общего финансирования) посредством доверительного

фонда (трастовый фонд), сформированного из средств, выделенных несколькими организациями в одну общую корзину, управление которым делегировано и, таким образом, осуществляется только одной внедряющей организацией.

(Примеры, внедряющих агентств, доноров: специализированные агентства ООН — ПРООН, Фонд ООН в области народонаселения (ЮНФПА), Фонд ООН по поддержке детей (ЮНИСЕФ), Международная Организация по Миграции (МОМ), Фонд ООН для развития в интересах женщин (ЮНИФЕМ) и др.).

Кроме того, доноры могут быть разделены по специализации и направлениям финансирования (сравнительное преимущество, хотя иногда они поддерживают несколько направлений одновременно):

- ▶ гражданское общество;
- ▶ сельское хозяйство;
- ▶ исследования и инновации;
- ▶ культура;
- ▶ экономическое развитие;
- ▶ образование;
- ▶ региональное развитие;
- ▶ эффективное управление;
- ▶ инфраструктура;
- ▶ социальная инфраструктура;
- ▶ окружающая среда;
- ▶ здравоохранение;
- ▶ социальная защита;
- ▶ туризм;
- ▶ гендерное равенство;
- ▶ правосудие и права человека и др.

Доноры также могут быть разделены на:

- ▶ потенциальных доноров;
- ▶ начинающих доноров.

Диверсификация доноров содействует развитию финансовой устойчивости организации. Таким образом, очень важно не ограничиваться поиском доноров, относящихся к одной категории.

## Категории поддержки

Поддержка, которую получают НКО от различных доноров, может быть поделена на 4 основные категории:

### **1. Операционная (общая поддержка):**

- ▶ покрывает расходы, связанные с деятельностью организации, направленной на реализацию нужд сообщества;
- ▶ может покрываться за счет взносов физических лиц, фондов и пожертвований предприятий, полученного дохода или процентов/дивидендов с инвестиций.

### **2. Специальные проекты:**

- ▶ используются для инициирования программы или финансирования программы в узких рамках;
- ▶ может покрываться за счет пожертвований фондов, предприятий, органов государственной власти или физических лиц.

### **3. Капитал, оборудование:**

- ▶ используемые для строительства или восстановления некоего комплекса, покупки земельного участка или приобретения дорогостоящего оборудования;
- ▶ покрывается за счет, крупных пожертвований, фондов, предприятий, публичных органов власти.

### **4. Инвестиции:**

- ▶ денежные средства могут быть вложены в долгосрочные инвестиции, доход от которых используется для осуществления деятельности организации;
- ▶ поддержка физических лиц (запланированные пожертвования), инвестиционные кампании;
- ▶ инструменты планирования деятельности по сбору средств.

Если вы решили заняться фандрайзингом, приготовьтесь к тому, что вам придется научиться убеждать людей в необходимости вашей деятельности. Чем лучше будет подготовлена кампания по сбору средств, чем продуманнее обращение за помощью, тем выше шансы эту помощь получить. И конечно, не существует никакой

«магической формулы» для успешного фандрайзинга и никакого способа гарантированно получить деньги в ответ на просьбу.

Однако, если вы будете упорны в желании найти средства, если ваша организация будет известна своей надежностью и открыта для людей, если вы правильно подготовите обращения к потенциальным спонсорам и докажете, что их деньги необходимо отдать именно вашей, а не какой-либо другой НКО, — то скорее всего вы эти деньги получите. Но нужно отметить еще следующее:

**ПЕРВОЕ:** никогда не рассчитывайте только на один источник средств, каким бы надежным он ни казался;

**ВТОРОЕ:** вероятность получить деньги увеличится, если вы будете просить их не на поддержку своей организации, а на выполнение конкретного проекта, приносящего очевидную пользу обществу. И только какая-то часть полученных средств может быть направлена на развитие самой НКО.

Поэтому при разработке стратегии сбора средств необходимо реалистично оценить, к каким источникам финансирования обращаться в том или ином случае и как подать свой проект в наиболее адекватной для конкретного донора форме.

И последнее — чтобы процесс фандрайзинга был успешным, необходимо работать не только с самыми различными источниками средств, но и вести его постоянно.

## Глава 4

# ИСТОРИИ ИЗ РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКИ

.....

### 4.1. Привлечение средств корпоративных доноров

#### БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ЛЫЖНАЯ ГОНКА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА «ДАУНСАЙД АП»

Информация об организации	
Полное наименование организации: некоммерческая организация «Благотворительный фонд "Даунсайд Ап"»	Сокращенное (устойчивое) наименование «Даунсайд Ап»
Москва	год регистрации: 1997
Контактная информация	
Юридический адрес: 105043, Москва, 3-я Парковая ул., д. 14а	Почтовый адрес: 105043, Москва, 3-я Парковая ул., д. 14а
Телефон: +7 (499) 367-10-00	Факс: +7 (499) 367-26-36
Е-mail: <a href="mailto:downsideup@downsideup.org">downsideup@downsideup.org</a>	Веб-сайт: <a href="http://www.downsideup.org">www.downsideup.org</a>
ФИО руководителя: Португалова Анна Юрьевна, генеральный директор	Е-mail руководителя: <a href="mailto:anna@downsideup.org">anna@downsideup.org</a>

Впервые благотворительную лыжную гонку фонд «Даунсайд Ап» организовал по предложению голландцев, проживающих в Москве. Они принимали активное участие в поддержке Фонда, в том числе в благотворительном велопробеге «Красная площадь», организо-

ванном Фондом. Спортивные проекты, в ходе которых участники собирают средства на благотворительность, очень популярны во многих западных странах, включая Нидерланды. Была создана инициативная группа из числа сторонников Фонда и сотрудников «Даунсайд Ап». Всего в группу вошли 7 человек.

По взаимному согласию роли распределились таким образом, что Даунсайд Ап взял на себя всю работу по организации гонки, включая площадку для проведения, судейство, разработку программы, поиск участников и коммуникации с ними, а также другие организационные вопросы. Компания «ТНТ Экспресс» — финансирование расходов гонки, чтобы все собранные средства пошли полностью на детские программы. Остальные же взялись за распространение информации и привлечение корпоративных команд и частных лиц.

Идею Фонда поддержали два статусных профессионала. Это были Андрей Гудалов, старший тренер сборной России по триатлону, организатор крупных лыжных и легкоатлетических соревнований, и Иван Кузьмин — заслуженный мастер спорта России, чемпион мира по лыжному ориентированию, бизнесмен. Оба уделяют много внимания и личного времени пропаганде беговых лыж и вовлечению людей в занятия спортом. И Андрей, и Иван хорошо понимают и разделяют идею «сделай пожертвование и выходи на старт». Кстати, эта фраза стала своеобразным лозунгом «Даунсайд Ап», который используется, чтобы быстро и просто объяснить людям смысл их участия в подобных соревнованиях.

Благодаря усилиям и поддержке Ивана Кузьмина первая лыжная гонка стала частью Чемпионата мира среди любителей и ветеранов, который проходил в г. Красногорске Московской области. И именно благотворительный аспект стал украшением этого мероприятия.

Харро Граафейланд от «ТНТ Экспресс» и Ирина Меньшенина от «Даунсайд Ап» выступили на пресс-конференции как полноправные участники крупного международного проекта.

Первый раз на гонку собрались около 100 человек, а общая сумма поступивших в фонд средств составила 411 520 рублей. «Благодаря» тому, что температура воздуха в день старта достигла -20 °С, решили, что гонку надо назвать «Русский вызов». Так был дан старт лыжной гонке в 2004 г.

Традиционно мероприятие открывает эстафета корпоративных команд 4 × 500 свободным стилем, затем дается старт детской гон-

ке, следом — индивидуальным забегам на разные дистанции. Пока болельщики ждут возвращения лыжников, их развлекают веселыми подвижными играми. Завершаются соревнования торжественным награждением победителей.

В течение всего дня для участников и гостей есть горячий чай и каша из полевой кухни.

Хотя общий формат гонки за годы проведения не претерпел существенных изменений, тем не менее, он развивался и обогащался новыми элементами, которых требовали время и ситуация. Вот некоторые примеры. Опыт первых лет показал, что более серьезные дистанции привлекают людей больше, нежели те, что рассчитаны на «чайников», поэтому гонку на один километр сменила гонка на три, и добавилась «десятка».

Отзывы участников подсказали фандрайзерам, что хотя на мероприятие, в основном, приходят представители корпоративных команд, они рады иметь возможность привести с собой членов своей семьи, особенно детей. Для человека, который в режиме постоянной нехватки времени уделяет мало внимания своим родным и близким, это прекрасная возможность провести время вместе с ними. Соответственно, специалистам Фонда нужно было подготовить детскую программу: так появились аниматоры и детская гонка.

Самым крупным стало изменение формата в 2011 г., когда была добавлена мультигонка — соревнование команд без лыж. Новшество было связано с тем, что в 2009—2010 гг. заметно уменьшилось количество компаний, готовых участвовать в этом мероприятии.

Причин сокращения количества желающих встать на лыжи несколько.

Во-первых, стремительно набравший обороты экономический кризис заставил многие компании отказаться или уменьшить объемы благотворительной помощи. Во-вторых, количество лыжников среди сотрудников компаний по-прежнему остается небольшим (зачастую в компаниях о них просто не знают), и это осложняет процесс формирования корпоративной команды.

В-третьих, «Даунсайд Ап» расширил линейку мероприятий проекта «Спорт во благо»®, и они в какой-то степени начали конкурировать между собой.

И, наконец, растет конкуренция между благотворительными организациями за деньги крупных корпоративных доноров.

Ирина Меньшенина: «Перед нами возникла дилемма: попробовать реанимировать интерес к гонке или закрыть ее».

Ответ на поставленные вопросы требовал проведения анализа самого мероприятия и его участников. При этом большое значение придавалось мнению руководителей и ответственных менеджеров компаний.

Посоветовавшись с ними, в «Даунсайд Ап» решили, что необходимо обновить формат мероприятия. Так родилась идея мультигонки, предполагающая соревнования команд без лыж в добавление к лыжной эстафете и индивидуальным стартам на 5 и 10 км.

Смена формата принесла свои плоды уже в 2011 г., позволив «Даунсайд Ап» привлечь 1 090 000 рублей в бюджет Фонда, то есть на 57% больше, чем в 2010 году!

Это дает Фонду следующие дополнительные преимущества:

- ▶ несколько сотен участников будут приносить существенные средства, привлекать СМИ, стимулировать органы власти к сотрудничеству и, что очень важно, привлекать еще большее количество компаний к партнерству с проектом и Фондом;

- ▶ «Даунсайд Ап» получает возможность приглашать людей на другие мероприятия «СПОРТ ВО БЛАГО», а также «конвертировать» их в регулярных доноров Фонда. Обязательным условием участия в гонке является регистрация человека, после которой в фонде остаются его контактные данные.

Произошли изменения и в «ценообразовании», то есть в размере благотворительного взноса индивидуальных участников. В 2003 г. волонтеры — голландцы из числа обеспеченных сотрудников крупных фирм — собирали на гонку друзей и коллег за пожертвование в 150 \$. Но постепенно ряды иностранцев редели, зато гонка стала вызывать интерес у русских любителей лыжного спорта, которых в Москве и Подмосковье много.

Ориентируясь на их «платежеспособность», а также на разразившийся в 2008 г. экономический кризис, в Фонде приняли решение снизить взнос до 1000 рублей и дать скидки детям и студентам.

Сколько человек вовлечено в подготовку и проведение гонки?

Основная нагрузка по подготовке мероприятия лежит на менеджере мероприятий проекта «СПОРТ ВО БЛАГО». Можно сказать, что чистого времени на это уходит около 1—1,5 месяцев, но задачи распределены в течение 5—6 месяцев.

Также в команду основных организаторов входят менеджер по привлечению корпоративных команд, менеджер по привлечению индивидуальных участников и главный судья, который является волонтером.

За 1—3 недели до мероприятия в подготовку включаются ключевые «волонтеры»: ответственные за питание, регистрацию, награждение, PR-менеджер и другие.

Здесь важно помнить, что у этих людей уходит разное количество времени на выполнение своих задач в подготовительный период: от 3-х часов до 2-х дней.

Почему «волонтеры» в кавычках? Потому что это сотрудники «Даунсайд Ап». Большинство из них — это специалисты по работе с детьми и родителями: психологи, логопеды, педагоги по раннему развитию и др. Фандрайзинг не является их прямой обязанностью, но в «Даунсайд Ап» есть правило и традиция, что в таких мероприятиях участвуют все: от координатора семей до генерального директора. Это позволяет экономить время на работе с волонтерами и, более того, обеспечивает высокое качество мероприятий, так как у коллектива накапливается богатый опыт, и всегда есть возможность решать вопросы оперативно.

В день проведения гонки на мероприятии работают около 40 человек: сотрудники «Даунсайд Ап» и привлеченные волонтеры. С привлеченными волонтерами, конечно, работает опытный сотрудник Фонда, давая новичкам четкие указания.

Гонку нельзя провести без профессионального судейства и тимбилдинговой компании для организации полноценной мультигонки. В течение многих лет «Даунсайд Ап» работает с одними и теми же людьми и организациями, что значительно минимизирует организационные риски и экономит время и деньги. Также в смету входят статьи по обеспечению лыжных трасс, помещения для регистрации, раздевалок, туалетов, медицинской помощи, призов, подарков и др. Традиционно смета составляется с учетом всех потенциальных расходов, но, по мере привлечения партнеров гонки, обеспечивающих бесплатные товары и услуги, она уменьшается.

### **Привлечение участников и партнеров**

Под партнерами в Фонде понимают корпоративных доноров и доноров безвозмездных товаров и услуг. Корпоративные партне-

ры — это компании, которые перечисляют в «Даунсайд Ап» благотворительное пожертвование, а команда, состоящая из сотрудников этой компании, принимает участие в соревновании. Тот же принцип относится и к донорам безвозмездных товаров и услуг пропорционально их вкладу, например, компания может делегировать на мероприятие не команду, а 1—2 представителей.

За много лет проведения гонки стало ясно, что самым оптимальным информационным инструментом в привлечении корпоративных партнеров является презентация в формате Power Point, которую подкрепляет более подробная информация на веб-сайте Фонда.

Тем не менее, перед фандрайзерами всегда стоит задача — привлечь свежие силы, поскольку полагаться на одних и тех же нельзя: есть риск потери существенной суммы денег от ухода хотя бы одной компании.

С теми, кто участвовал раньше, мы практически не теряем связи весь год. Они знают о сроках мероприятия и о размере взноса на момент формирования своего годового бюджета. А вот с теми, с кем нам только предстоит познакомиться, мы используем самые традиционные приемы: «холодные» звонки (то есть звонки незнакомым людям), рассылка презентации по контактам, которые нам удалось найти на сайтах компаний, обращение к корпоративным донорам с просьбой познакомиться нас со своими партнерами или клиентами, и другие. Очень важным моментом в процессе знакомства с новой компанией является встреча с ее представителями в Центре ранней помощи «Даунсайд Ап», где они могут увидеть и быстро понять, чем занимается фонд».

Другой важной целевой группой участников являются частные лица. Их можно условно разделить на две группы.

1) Активные лыжники: те, кто любят участвовать в соревнованиях; для них важны хорошие призы, они следят за успехами российских лыжников и биатлонистов на крупных соревнованиях, они требовательны к условиям катания; многие из них активны в социальных сетях и на форумах, где обсуждают вопросы, связанные с этим спортом.

Для этой группы характерно наличие общих авторитетов из числа спортивных звезд, комментаторов, брендов, признанных лидеров в своей среде. Их можно «опознать» по специальной экипировке

для беговых лыж. Их сравнительно немного, но они задают некие стандарты в организации любительских соревнований.

2) Любители лыжных прогулок: все вышеописанное к этой группе применимо в гораздо меньшей степени, но по количеству таких людей намного больше. Лыжник этого типа редко назовет себя спортсменом, а идея выступить на соревнованиях его больше испугает, чем воодушевит. Это те, кто катается для себя. И если членов первой группы можно легко найти в одном месте, на каких-либо соревнованиях, то любителей можно «выловить» только на лыжне в парках и на стадионах и чаще всего поодиночке. Идея прокатиться «в пользу детей» срабатывает для них лучше, но чтобы получить пожертвование от такого человека, мероприятие должно давать ему что-то большее, нежели просто катание: развлечение, вкусную еду, общение.

Одни считают его необходимым, а другие абсолютно бесполезным, ориентируясь на привязанность населения к Сети. Наблюдения показывают, что Интернет, действительно, дает лучшие результаты, но при этом надо признаться, что мы не прикладываем нужных усилий по грамотному распространению листовок. Под «грамотным» имеется в виду продуманное партнерство с теми компаниями, чьи целевые группы совпадают с нашими. В качестве единичных примеров могу привести распространение этих листовок через магазины спортивных товаров».

## **Сроки**

Сроки работы принципиально отличаются в работе с корпоративными и индивидуальными участниками. С компаниями разговор начинается за 3—12 месяцев. Работа осложнена всегда тем, что в самый разгар «продажного» периода вмешиваются новогодние и рождественские каникулы. Это, конечно, требует от фандрайзеров Фонда филигранной точности в сроках коммуникаций с потенциальными участниками гонки. Информирование потенциальных индивидуальных участников начинается за 4—5 недель до гонки и достигает своей кульминации за 1—2 недели до старта.

## **Календарное планирование**

Самое первое в организации такого мероприятия — представить его себе во всех деталях, определить площадку и дату проведения.

Обычно это происходит за 4—5 месяцев до гонки. Такие сроки связаны с рядом задач:

1. Необходимо получить согласие от площадки и оформить разрешительные документы от местных властей.
2. Найти генерального партнера, который возьмет на себя расходы по организации мероприятия.
3. Подготовить информационные материалы.
4. Достичь договоренностей с субподрядчиками.
5. Привлечь корпоративных и индивидуальных участников.

### **Результативность и эффективность**

Успех гонки изменяется тремя главными показателями:

1. Количество денег, собранных на детские программы (после вычета расходов).
2. Количество компаний, принявших участие в мероприятии, и сколько из них новых.
3. Количество индивидуальных участников, которых привлекли для участия в мероприятии, сколько из них детей.

Эффективность измеряется простым сравнением результатов текущего года с прошлогодним. Большое внимание уделяется сбору отзывов, которые участники дают после мероприятия. На основе этих отзывов происходит корректировка формата и коммуникаций следующего мероприятия.

У любого мероприятия «Спорта во благо» есть один важный эффект. Это знакомство участников с детьми и взрослыми с синдромом Дауна, их непосредственный контакт друг с другом в процессе мероприятия. В гонке родители детей с синдромом Дауна формируют свою команду для участия в эстафете наравне с корпоративными командами, а дети принимают участие в детской гонке и награждении победителей. В составе команды сотрудников Фонда эстафету бежит Мария Нефедова, помощник педагога, женщина с синдромом Дауна. Надо просто видеть эмоции болельщиков, которые скандируют: «Давай, Маша!»

Именно такими мерами наилучшим образом обеспечивается создание дружественной среды по отношению к людям с особенностями. Болельщики с флажками и значками, изготовленными для гонки.

Показатель	2010	2011	Разница
Деньги	620 000 руб.	1 090 000 руб.	470 000 руб.
Компаний всего	9	12	3
Компаний участвовали повторно	-	6	-
Новых компаний	-	1	-
Всего взрослых участников	96	110	14
Сколько детей	10	28	1826

Большое внимание уделяется сбору отзывов, которые участники дают после мероприятия.

### **Основные принципы построения фандрайзинга в организации**

Работа по обеспечению устойчивого фандрайзинга определяется, прежде всего, обстоятельностью оценки и планирования стратегических и оперативных фандрайзинговых задач, а также наличием хорошо продуманных технологий и методов работы для их достижения.

Отношения с донорами строятся на принципах партнерства, доверия и прозрачности. Следование этим принципам, персональный подход к донору и разделение его мотивации выделяют «Даунсайд Ап» как надежного партнера для построения долгосрочных отношений сотрудничества.

В Фонде постоянно ищут новаторские решения и новые источники финансирования. В зависимости от целевого обращения, используются различные методы привлечения средств — это партнерские схемы, специальные благотворительные акции и мероприятия, обращение к массам через СМИ, рассылки и интернет-обращения. Важнейшим направлением работы является проведение спортивных культурно-массовых мероприятий в рамках благотворительного проекта «СПОРТ ВО БЛАГО».

В организации сформирован отдел по развитию, контролируемый директором по развитию, где за каждым из сотрудников четко закреплены функции и сферы ответственности: взаимодействие с

корпоративными донорами; привлечение частных пожертвований; гранты; продвижение и организация проекта «СПОРТ ВО БЛАГО».

Таким образом, деятельность внутри отдела можно поделить на 3 основных направления: прямое взаимодействие с донорами, организационное сопровождение проектов и просвещение населения о синдроме Дауна. Четкое распределение обязанностей способствует успешному выполнению задач на каждом из этапов работы и наибольшей эффективности командного выступления в работе на общий результат.

Вложение инвестиций в фандрайзинговую деятельность, в повышение квалификации и обучение специалистов, является важнейшим инструментом стратегического планирования организации в стимулировании ресурсов на осуществление оперативной деятельности.

## БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ СПЕКТАКЛЬ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА «ТЕПЛЫЙ ДОМ»

Информация об организации	
Полное наименование организации: Благотворительный фонд помощи детям «Теплый дом»	Сокращенное (устойчивое) наименование: БФ «Теплый дом»
Город: Санкт-Петербург	Год регистрации: 2006
Контактная информация	
Юридический адрес: 191028, Санкт-Петербург, ул. Чайковского, д. 1, лит. А, пом. 11 Н	почтовый адрес
Телефон: +7 (812) 275-81-65	Факс: 275-81-65
Е-mail: info@domgdeteplo.ru	Веб-сайт: www.domgdeteplo.ru
ФИО руководителя: Светлана Леонидовна Егорычева, председатель Правления	Е-mail руководителя: anna@downsideup.org

Идея спектакля появилась благодаря друзьям Фонда Марии Бернцовой из «Sanoma Independent Media», Наталье Гольдберг из «Mannheimer Swartling» и попечителю Фонда Эдуарду Матушкину.

По прошествии двух лет существования проекта фандрайзеры Фонда до сих пор считают, что живут в режиме проб и ошибок, хотя в 2012 г. «Теплый дом» «заработал» на спектакле более трехсот тысяч рублей.

Фандрайзинговая суть мероприятия состоит в том, что актерами в спектакле выступают крупные бизнесмены или известные в городе статусные личности, которые, к тому же, вносят благотворительное пожертвование и приглашают на этот спектакль своих знакомых, таких же состоятельных людей, которые тоже делают пожертвование. Помимо этих гостей, Фонд также распространяет приглашения среди своих друзей.

Первый опыт 2010 г. был очень ценным. Все было впервые: организаторы учились искать актеров-благотворителей, постигали особенности работы с партнерами из творческого цеха: режиссером, театром и другими, пробовали себя в роли «театральной кассы».

Все понимали, что при организации такого мероприятия «все должно быть красиво» и эта красота требует средств. Пришлось платить за выездное питание, работу театральной труппы, помещение театра, типографские и другие расходы. Средства на организацию вечера обеспечили попечители «Теплого дома». Но, к сожалению, несмотря на усилия организаторов, в 2010 г. мероприятие практически ничего не принесло фонду.

В 2011 г. вопрос встал таким образом, что «выходить в ноль» Фонд больше не может: либо надо зарабатывать, либо отменять проект. После долгих колебаний было принято решение дать проекту еще один шанс.

Организаторы благотворительного вечера поставили амбициозную цель — привлечь «чистыми» полмиллиона рублей. Помимо этого, пиар и поиск новых доноров также были сформулированы как задачи.

Спектакль был назначен на четверг, 19 января 2012 г. Ставили спектакль «Самый тот Золотой ключик». Все знают эту сказку, и это было большим плюсом по сравнению с первым спектаклем.

### **Непрофессиональные актеры — представители бизнеса на сцене**

«Самый тот Золотой ключик» поставил режиссер Кирилл Ульянов по сценарию Анны Пармас (автор сценария фильма Авдотьи Смирновой «Два дня», сериала «Осторожно, модерн!»). Они сохра-

нили сюжет сказки, главную интригу и любимых с детства героев. Но вот ситуации, в которые они попадают в спектакле, отмечены реалиями сегодняшнего дня. Мальвина ушла от безработного Пьеро, который не может ее обеспечить, Лиса Алиса и Кот Базилио уговаривают Буратино вложить деньги в землю, сделав самую надежную инвестицию с прибылью в 200 %. Добиться желаемого им помогает алкоголь, который, как известно, является «самым легким способом сделать из человека дурака».

В спектакле были задействованы 7 человек, каждый из которых сделал пожертвование в 40 тысяч рублей. Важно заметить, что среди них были и те, кто уже принимал участие в первом спектакле. Только три роли пришлось исполнять волонтерам Фонда.

Для проведения вечера был выбран Театр эстрады им. Райкина на пересечении Большой Конюшенной с Невским проспектом.

Организация зрительного зала по принципу «кабаре» Фуршет для гостей был организован в фойе перед зрительным залом Было много споров о том, как организовать угощение. По решению большинства все-таки сделали фуршет: фрукты, канапе с колбасой и красной рыбой, конфеты и кофе, шампанское в бокалах. Для угощения гостей шампанским перед спектаклем и уборки столов пригласили официантов.

Сбор пожертвований для участия в благотворительной лотерее производится в прозрачные ящики.

Еще одним развлечением вечера для гостей стал розыгрыш призов, который вел актер Андрей Сидельников. Любой желающий до спектакля мог сделать пожертвование размером от 100 рублей и получить номерок, а после — номерок участвовал в розыгрыше. Призы были бесплатно предоставлены партнерами вечера: подписка на журнал Esquire, ваучер на двоих в ресторане Corinthia, ужин в ресторане Stroganoff Steak House и другие. Благодаря розыгрышу призов в Фонд поступило дополнительно 32 700 рублей.

В целом, у Фонда получилось привлечь 600 тысяч рублей. Из них было потрачено тысячи.

### **Расходы**

Самыми крупными статьями бюджета стали выездное питание и аренда театра, в которую вошли освещение спектакля, работа звукорежиссера и монтажера, сцена, аренда гримерок, гардероба, а так-

же возможность генерального «прогона» спектакля на сцене за два дня до премьеры.

Поскольку Фонд стремился пригласить на спектакль зрителей, которые могли сделать пожертвование в 2 тысячи рублей, то пригласительные билеты должны были транслировать ценность всей затеи: они должны были быть красивыми, на хорошей бумаге. Соответственно, на печать также пришлось потратить деньги, но организаторы смогли договориться о печати по себестоимости.

Фонд не платил за костюмы, а звукооператор и гримеры отказались от гонорара в пользу Фонда.

### **Другие результаты**

К сожалению, не каждое место в зале «принесло» Фонду пожертвование. Почти половину пригласительных билетов организаторы раздали бесплатно, чтобы заполнить зрительный зал.

К положительным результатам можно отнести освещение мероприятия в СМИ: статья в электронном журнале «Филантроп», видеосюжет на «Питер ТВ», репортаж на «Пятом канале».

К победе фандрайзеров Фонда стоит отнести тот факт, что второй год подряд их поддерживали одни и те же доноры. На первый спектакль их привели друзья Фонда, а уже ко второму спектаклю «Теплый дом» смог сам обо всем с ними договориться. Появился и новый донор — компания «Аладушкин», которая передала 100 тысяч на проведение мероприятия.

Важным элементом мероприятия стало общение актеров-благотворителей между собой.

Для нас важно, что мероприятие произвело такое мощное эмоциональное воздействие на людей».

### **Целевые группы и источники средств**

Целевые группы вечера, на привлечение которых был направлен вектор деятельности фандрайзеров Фонда, можно представить следующим образом:

- 1) актеры-благотворители;
- 2) зрители, которые придут смотреть на своих друзей;
- 3) зрители, которые просто придут посмотреть спектакль.

Актеров-благотворителей искали только по личным контактам попечителей и друзей Фонда, поэтому с отказами сталкиваться

не пришлось. Как отмечают сами организаторы вечера, людей привлекала возможность реализовать свои мечты, воспоминания о студенческих капустниках и КВН. По словам самих актеров, участие в театральной постановке необычайно помогло им в жизни и в бизнесе.

Несколько афиш развесили непосредственно в день спектакля в фойе театра, но, по словам организаторов, это надо было сделать раньше.

Другой крупной группой, с которой работали фандрайзеры, были компании. Надо отметить, что в фонде «Теплый дом» уже сложилась достаточно сильная практика работы с бизнесом.

Фандрайзеры Фонда отмечают, что в работе с компаниями они регулярно сталкиваются с одной и той же проблемой: как реагировать на запросы о рекламных возможностях Фонда и проекта?

Стремление компаний разрекламировать свое участие в благотворительном проекте объяснимо. Но здесь важно дать им почувствовать, что мы не рекламное агентство и не можем обеспечить неслыханный резонанс, потому что мы не платим за рекламу. Нам иногда приходится терпеливо объяснять корпоративным партнерам, что наша работа заключается в другом.

### **Страхи и риски**

Организаторы любого мероприятия рискуют столкнуться с нештатными ситуациями. И здесь их умение предусмотреть и справиться с форс-мажором зачастую определяет успех мероприятия.

Репетиции проводились трижды в неделю. График составлял режиссер.

### **Ошибки и выводы**

Анализ мероприятия позволил организаторам сформулировать выводы, которые надо учесть при подготовке следующего спектакля. Вот как обозначают свои ошибки сами фандрайзеры «Теплого дома»:

- ▶ нам не удалось на 100 % распространить пригласительные билеты за пожертвования, мы не успели продумать каналы и способы их распространения. Пришлось раздавать их людям, которые не вносили пожертвование — лишь бы заполнить места в зале;

- ▶ В первый раз мы допустили ошибку: для репетиций мы искали площадки в театрах или в других местах, уговаривали их на «бес-

платно». В 2012 г. все репетиции проходили в холле «Теплого дома», что позволило нашим актерам ощутить связь спектакля с непосредственной помощью семьям. Приходя сюда, они видели — тут проходят занятия, сюда за продуктами и вещами приходят нуждающиеся, здесь ведется реальная работа;

- ▶ для проведения вечера нужно привлекать очень известных в городе людей и включать в постановку профессиональных актеров, чтобы добиться качества спектакля, его успешного продвижения и достижения фандрайзинговых целей;

- ▶ фандрайзеры на таких мероприятиях должны быть среди гостей: знакомиться и заводить контакты. Что-то расставлять и исправлять за кулисами должен кто-то другой;

- ▶ очень важен момент первого приветствия гостей. И фильтрации «случайных» гостей, которые приходят под видом VIP-персон или прессы просто поесть;

- ▶ стоит приложить все старания, чтобы получить бесплатную площадку для спектакля, может быть, договориться о льготной или безвозмездной аренде театра.

Главный вывод сотрудников фонда «Теплый дом» заключался в том, что главным для организаторов благотворительного мероприятия должен быть оптимизм и девиз: «Выход есть из любой ситуации!»

## 4.2. Частные пожертвования

### БОЛЬШОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФЕСТИВАЛЬ ШАРЛОТКИ — АКЦИЯ РБОФ «ДЕТСКИЕ СЕРДЦА»

Информация об организации	
Полное наименование организации: Региональный благотворительный общественный фонд «Детские сердца»	Сокращенное (устойчивое) наименование: РБОФ «Детские Сердца»
Город: Москва	Год регистрации: 2002
Контактная информация	
Юридический адрес: 107014, Москва, ул. Барболина, д. 3, корп. 5, а/я 453	Почтовый адрес
Телефон: +7 (499) 703-16-56	Факс: +7 (495) 781-04-08, доб. 120
E-mail: info@detis.ru	Веб-сайт: www.detis.ru
ФИО руководителя: Екатерина Михай- ловна Бермант, директор Фонда	E-mail руководителя: info@detis.ru82

#### **Цели**

Основная цель акции — сбор средств на лечение детей с врожденными пороками сердца.

Опосредованная цель — привлечение в благотворительные проекты Фонда новых жертвователей.

#### **Формат и подготовка**

Идея акции «Большой Благотворительный фестиваль шарлотки» родилась практически спонтанно.

Первое, что было сделано после того, как появилась идея, это был найден зал, готовый принять у себя праздник шарлотки на безвозмездной основе. Этим залом стало кафе «Март» на Петровке. Как только время и место проведения бала было определено, настало время приглашать участников. Первый анонс был сделан примерно за три недели до мероприятия в «Живом Журнале» Фонда, и информация о ходе его подготовки регулярно обновлялась.

Сначала предполагалось ключевым моментом фестиваля сделать выбор королевы Шарлотты, но, поскольку уже на этапе подготовки стало понятно, что участников будет очень много, было принято решение делать разные номинации, в том числе для женщин, для мужчин и для детей. Так много людей хотело участвовать в празднике, что количество номинаций было бы правильнее всего максимально увеличить. Для того чтобы еще больше стимулировать людей к участию, было решено, что будет праздник с призами.

Решение о вручении призов принимало жюри. С самого начала планировалось, что это будут люди знаменитые, сами пекущие, что-то готовящие. В частности, в состав жюри вошел Сергей Пархоменко, который тогда был главным редактором журнала «Вокруг света» и гастрономического журнала и кулинарного путеводителя «Первое, второе, третье». Помимо призов профессионального жюри, планировалось также и вручение приза зрительских симпатий.

В результате, только участников, представивших свои шарлотки, оказалось около трехсот.

В оранжерее кафе «Март» был поставлен большой длинный стол, на котором приходящий человек оставлял свою шарлотку и табличку с названием. За столом стояли волонтеры Фонда, они резали шарлотки или продавали их целиком. Кусочек любой шарлотки стоил 100 рублей, целый пирог — в зависимости от его красоты и величины, цена в таком случае устанавливалась самим волонтером.

Посетителей было очень много. Некоторые люди заезжали ненадолго, специально для того, чтобы купить шарлотку, но были и те, кто приходил всей семьей, они садились там же, в кафе, и пили чай с этой шарлоткой. Атмосфера была очень праздничная, запахи витали прекрасные: корица, ваниль, печеные яблоки!

Металлические ведерки для денег — альтернатива прозрачным ящикам. Безупречная репутация Фонда делает возможным сбор денег подобным образом.

Помимо просто продажи шарлотки, было еще много разных других мероприятий. Например, блошинный рынок. Люди могли принести туда все, что относится к кухне: прихватки, ложки, фартуки и прочие сувениры или, наоборот, полезные в быту мелочи. Отдельный стол был выделен под кулинарные книги. Кроме того, в течение всего дня было несколько розыгрышей благотворительной ло-

тереи. Билет стоил 100 рублей, а выиграть можно было самые неожиданные и полезные вещи.

Сделать пожертвование можно было несколькими способами: купить что-нибудь, просто опустить деньги в ящик или воспользоваться терминалом для списания денег с карточки.

Лотерея была организована таким образом, что поучаствовать в ней можно было, опустив в специальную емкость свою визитку.

### **Расходы и партнеры**

Вклад Фонда в проведение «Большого фестиваля шарлотки» был исключительно организационным, то есть, временем его сотрудников и волонтеров, собственные деньги Фонд в это мероприятие не инвестировал.

Зал в кафе «Март» для проведения акции был предоставлен бесплатно его владельцами, постоянными друзьями Фонда. Это сразу «закрыло» большую часть расходной части бюджета.

Призы для победителей в различных номинациях и для лотереи также были безвозмездно предоставлены различными друзьями и партнерами Фонда. Были в числе призов подписки на журналы «Первое, второе, третье» и «Вокруг света», а компания, специализирующаяся на организации детских праздников, — «Домик Алисы» — не только предоставила в качестве подарка фарфоровый чайник, но и отправила на праздник своего Шляпника, который развлекал гостей и их детишек. Но и этим участие друзей Фонда в фестивале не было ограничено.

Чай для чаепитий с шарлоткой был предоставлен компанией — производителем чая «Ахмад».

Кафе «Март» дало для мероприятия большие чайники-титаны с кипятком, и чай продавался за благотворительное пожертвование в 50 рублей. Люди брали чашку чая и кусок шарлотки, а потом возвращались и брали еще и еще.

Еще одним важным партнером акции была компания «Комус». Она регулярно выделяет для мероприятий Фонда пластиковые стаканы, скатерти и прочие подобные вещи в любом количестве, чем также сильно сокращает расходы.

На вопрос, вложил ли сам Фонд в организацию акции хоть какие-то деньги, Екатерина отвечает: «Абсолютно ничего! Нет, мы купили

в Детском мире корону королевы Шарлотты. Мы хотели ее сделать руками, но не успели».

### **Риски**

Самый большой риск подобных мероприятий — отсутствие публики. Найти зал, привлечь спонсоров, которые дадут призы, найти бесплатный кейтеринг или живую музыку, — все это возможно, и все эти вопросы решаются на этапе подготовки, но если на мероприятие никто не придет, оно просто не состоится. Поэтому, в данном случае, на привлечение публики было потрачено едва ли не больше организационных усилий, чем на все остальное.

### **Результативность и эффективность**

Подготовка «Большого фестиваля шарлотки» заняла месяц. В результате было собрано 225 тысяч рублей, которые пошли на лечение конкретного ребенка из числа подопечных Фонда «Детские сердца».

Екатерина Бермант: «Я считаю, что мы могли бы собрать и больше, и я думаю, что в следующем году мы соберем больше, потому что мы сделаем больше призов, больше номинаций, пригласим больше знаменитых людей. Акция станет традиционной. И у нас уже в планах сделать 1 октября днем Шарлотки».

Кроме того, по результатам мероприятия, у Фонда появилось много новых друзей, которые и в дальнейшем продолжали жертвовать или помогать Фонду каким-либо иным способом.

### **Юридическое сопровождение акции**

Все договоренности с партнерами акции, включая кафе «Март», компании, предоставившие призы и оборудование, носили устный характер, никакие специальные договоры ни с кем из них не заключались. Деньги, которые в ходе акции собирались в прозрачные опечатанные ящики, вскрывали после ее окончания сотрудники Фонда, составляя при этом официальный акт. Деньги, которые получали в руки волонтеры от продажи шарлотки или чая, также в конце мероприятия были опущены в ящик, и, таким образом, общая сумма всех пожертвований была аккумулирована в двух местах: наличные в ящиках, а те деньги, которые списывались с карточек, сразу на счете Фонда.

## **Информационная поддержка**

После того как, в ходе подготовки к акции, окончательно была зафиксирована договоренность с залом, в «Живом Журнале» Фонда было размещено воззвание к хозяйкам печь шарлотки и приносить их в кафе «Март» 1 октября. Этот текст был распространен по кулинарным блогам, причем, акцент был сделан не на профессионально-кулинарных площадках, а на тех, где просто встречаются любители готовить.

Таких людей в социальных сетях огромное количество, и многие из них с радостью помогли в распространении информации, да и сами поучаствовали в акции. Тем более что формат был предложен вполне доступный: шарлотка — самый дешевый пирог, который только можно придумать, и самый демократичный — его могут готовить все. Кроме того, у людей появляется возможность проявить себя как кулинара: вот, мол, какую шарлотку я пеку!

Сразу же, как только было опубликовано первое сообщение, пошла информационная волна: люди размещали на своих страничках новость и, тем самым, способствовали распространению информации. Практически с первого же дня было очень много откликов.

Это, конечно, свидетельствует о том, что тема была выбрана удачно и оказалась интересна многим пользователям социальных сетей. Именно эти люди были выбраны в качестве основной целевой аудитории для рекламы акции, организаторы сознательно ставили перед собой задачу именно максимально распространить информацию о ней в соц. сетях, а не, например, в бумажных СМИ.

Кроме того, большой рекламной поддержкой для акции стал баннер на Яндексe, который был размещен на безвозмездной основе. Яндекс является партнером Благотворительного собрания «Все вместе», в состав которого входит и фонд «Детские сердца».

## **Отчетность**

Отчетность о результатах акции практически сразу после ее завершения появилась на сайте Фонда.

Поскольку сбор велся на лечение конкретного ребенка, это можно было сделать очень оперативно, счет был оплачен практически сразу. Также в «Живом Журнале».

Фонда был размещен содержательный пост с благодарностями всем принявшим участие в акции и фотоотчетом о ней.

## Основные принципы построения фандрайзинга

Фонд сориентирован на привлечение средств массового частного донора и корпоративной благотворительности.

В Фонде два директора, каждый из которых выполняет свои функции: Катя Бермант занимается фандрайзингом, исполнительный директор Ольга Голенко — распределением денег среди благополучателей. Фонд организывает многочисленные мероприятия: праздники, аукционы, выставки, лотереи, во время которых происходит сбор средств. Идя по пути минимизации административных расходов (расходы Фонда на административные нужды не превышают 5 % аккумулируемых средств) и расходов, не связанных с решением целевых задач, Фонд добился сведения инвестиций в фандрайзинг практически к нулю.

### «ПЕТЕРБУРГ БЕЗ СИРОТ — ПОМОЧЬ МОЖЕТ КАЖДЫЙ» ПРОЕКТ СПБ ОБФ «РОДИТЕЛЬСКИЙ МОСТ»

Информация об организации	
Полное наименование организации: Санкт-Петербургский общественный благотворительный фонд «Родительский Мост»	Сокращенное (устойчивое) наименование: СПБ ОБФ «Родительский Мост»
Город: Санкт-Петербург	Год регистрации: 1996
Контактная информация	
Телефон: +7 (812) 272-23-64	Факс
E-mail: info@rodmost.ru	Веб-сайт: www.rodmost.ru
ФИО руководителя: Левина Марина Юрьевна, президент Фонда	E-mail руководителя: president@rodmost.ru117

Проект по сбору частных пожертвований через установление ящиков-копилочек.

### Цели

Основная цель — сбор частных пожертвований для реализации программ Фонда.

Опосредованные цели — объединение усилий гражданского общества для снижения уровня сиротства, детской смертности и безнадзорности в Санкт-Петербурге; формирование благоприятного отношения жителей к детской благотворительности.

### **Формат**

Идея установки ящиков-копилок была подарена фонду «Родительский мост» коллегами из организации «Перспектива» несколько лет назад. Они рассказали президенту Фонда Марине Левиной о своем опыте подобного рода, но выразили мнение, что эта идея не настолько эффективна, как этого бы хотелось. Фонду, тем не менее, идея копилки показалась интересной, и он попытался ее реализовать.

Формат проекта предельно прост: в различных магазинах и компаниях устанавливаются ящики для сбора частных пожертвований, которые с определенной периодичностью инкассируются сотрудниками Фонда. Ящики изготавливаются и обслуживаются Фондом. По своей стилистике ящики должны вписываться в общий дизайн пространства, в котором они установлены.

Первая компания, в которой были установлены копилки, — это «Пироговый дворик». Сотрудничество Фонда с этой компанией началось еще за несколько лет до начала проекта с копилками: на все праздники, будь то мероприятия для пожилых людей или детские Прикассовая копилка, выполненная в стиле торговой сети утренняя, «Пироговый дворик» предоставлял бесплатно свою продукцию. Владелец этой компании, будучи человеком увлеченным и эмоциональным, стал первым, кто разместил у себя ящики Фонда.

После размещения ящика сбор средств, собственно, и начинается, и тут залогом успеха является, во многом, активная позиция партнера, предоставившего свою площадь для установки ящика. Действительно, персонал может направить свою клиентуру к копилкам, а может и вовсе проигнорировать их наличие.

Установкой ящиков-копилки в Фонде занимается отдельный человек. По сути своей, установка подобного ящика — это продажа. Только нужно продать не товар, а саму благотворительную идею. Объяснить, зачем пожертвование нужно городу, детям. И что компания, которая у себя ставит ящик, это фактически ничего не будет стоить.

Объяснить, каким образом будет происходить процедура изъятия и передачи денег в банк, какова будет отчетность и документальное обеспечение проекта. Нужно заинтересовать человека, с которым приходится говорить на эту тему, пробудить в нем желание участвовать.

### **Копилка-домик**

Инкассация ящиков проходит раз в месяц, в определенные дни. Иногда раз в два месяца, если ящики большие или там собралось не очень много денег. От того, сколько ящиков нужно инкассировать, зависит логистика маршрута человека, который этим занимается.

Это сотрудник Фонда, который имеет доверенность, позволяющую ему отвозить наличные деньги в банк. Его зоной ответственности является вся документация по ящикам: не только ведение и продление всех договоров, но и их хранение. Заработная плата человека, который собирает средства и чинит ящики, целиком привязана к действиям, которые он совершает. То есть к сбору ящиков, к посещениям банка, к ремонту. И он получает в качестве зарплаты столько денег, сколько реально заработал. Точно так же зарплата менеджера, который устанавливает ящики, целиком привязана к количеству установленных копилек.

Это оговорено договором. Благотворительная организация, как считает Фонд, должна брать самые лучшие практики и навыки у бизнес-организаций. Поэтому оклад есть только руководителя этого проекта, а все остальное — это, по сути, оплата очень конкретной логистической работы по сбору пожертвований, по оформлению необходимых бумаг, по доставке собранных денег в банк. За счет этого по сумме экономится бюджет проекта.

Инкассированные деньги сразу вносятся в банк в соответствии с актом. Раньше всю мелочь считали вручную, все рваные купюры должны были быть списаны либо обменены потом в Сбербанке. И, соответственно, должен был быть составлен акт об этом. Мелочь тоже должна была быть сосчитана и сложена столбиками. Это, конечно, занимало очень много времени. В 2012 г. Фондом куплена машинка для счета металлических денег, и это очень упростило и убыстрило работу: 20—30 кг мелочи теперь можно просчитать за час с небольшим.

Конечно, для того чтобы сборы были существенными и постоянно возрастали, недостаточно просто разово установить ящики.

Копилки являются успешным и устойчивым проектом Фонда. Его фандрайзинговая стратегия сейчас нацелена на увеличение в бюджете Фонда доли частных пожертвований. На сегодняшний день копилки дают около 25 % всего бюджета Фонда.

### **Расходы**

Наибольших расходов по ходу реализации данного проекта требуют две вещи: логистика сбора пожертвований и собственно изготовление ящиков и их обслуживание.

Действительно, ящики ломаются, их надо периодически менять или ремонтировать. Их могут пытаться украсть или взломать. И если говорить об обслуживании, то, помимо руководителя проекта, который осуществляет общую координацию проекта и расставляет копилки (это может быть один человек, пока ящиков мало), нужен логистик и водитель. Последнему, в том числе, необходимо оплачивать бензин, ведь при объезде десяти точек общий вес денег составляет порядка 30 кг.

С самого начала Фонд исходил из необходимости минимизировать расходную часть так, чтобы уложиться в 25 % бюджета проекта. И на сегодняшний день, с учетом оплаты менеджера, который руководит этим проектом, специалистов, которые собирают средства с точек, за пределы этих 25 % Фонд не выходит.

### **PR-поддержка**

Фонд придает очень большое значение PR-поддержке проекта. У него есть достаточно подробный план по его продвижению.

Это наши потенциальные усыновители и опекуны. Совершенно необходимо иметь такую площадку. Нужно себя постоянно продвигать. Чтобы у людей, которые тебе жертвуют, ты с чем-то ассоциировался».

Вырабатывая PR-стратегию, Фонд столкнулся с той проблемой, с которой сталкиваются многие благотворительные организации: очень сложно найти специалиста, который хорошо понимает, каким образом нужно продвигать некоммерческий проект. Специалисты, которые приходят из бизнес-сектора, не всегда понимают специфику НКО.

Элементарная защита копилки — залог того, что собранные средства не пропадут.

Ключевым посылом PR-стратегии Фонда является попытка дать жертвователям понимание того, что они жертвуют деньги не на решение какой-то важной, но ограниченной во времени и пространстве проблемы, например, на лечение конкретного ребенка. Они дают на системную деятельность организации, на некий разработанный и внедряемый ею социальный сервис. Это очень существенный момент, не только фандрайзинговый, но еще и образовательный и просветительский.

Хорошим инструментом в данном случае является социальная реклама, так как она сопутствует продвижению именно идей и ценностей, но, к сожалению, сейчас в Санкт-Петербурге ее стало сложнее размещать за счет средств города. В период акций по сбору средств уличные копилки-домики дополняются праздничной атрибутикой и создают Фонду узнаваемость

### **Трудности и риски**

Самый сложный момент, по мнению Фонда, который и до сих пор остается достаточно сложным, это найти производство, которое, с одной стороны, делало бы копилки прочными, с другой стороны, достаточно эстетичными. Плюс на них должно было бы быть крепление, которое можно было бы менять в зависимости от того, где устанавливается копилка. И, конечно, стоимость их должна была быть невысокой, чтобы они окупали себя уже в первый месяц.

Фонд обращался не к одной компании и пробовал различные варианты копилки с использованием разных видов материалов. В итоге доноры Фонда, владельцы крупной транспортной компании, познакомили Фонд с одним из своих логистических партнеров, и они стали изготавливать для проекта ящики приемлемого качества по очень низкой цене, по сути, по себестоимости.

Партнерство оказалось успешным во всех отношениях. Теперь через эту транспортную компанию Фонд планирует расширить проект, выйти на других потенциальных партнеров, так как эта компания работает со многими крупными торговыми сетями и является их поставщиком.

Естественно, что размеры ящика, его дизайн, цвет всегда согласуются перед установкой с компанией или магазином, предоставля-

ющими для этого свою площадь. И в этом тоже есть сложность. Потому что Фонд не может изготовить сто ящиков вперед, пока не знает, каковы будут его размеры и цвет, хотя это было бы экономично и удобно производителю.

И самая большая сложность, которая у Фонда есть, это необходимость найти специалиста, который мог бы, по сути, заниматься «продажами» копилки: то есть искать компании, партнеров и устанавливать ящики. До сих пор проект находится в стадии развития, и Фонд нуждается в таком специалисте. Благодаря партнерам появляются новые точки, а отдельного специалиста, который бы только этим занимался, увы, нет.

Кроме чисто технических проблем, есть еще очень важная проблема доверия. Когда устанавливались первые ящики, они часто вызывали тревогу и недоумение, множество вопросов. На многие из них Фонд старается ответить с помощью своей PR-кампании, но, тем не менее, работа с доверием — это процесс постоянный и очень трудный.

### **Основные принципы построения фандрайзинга**

Несмотря на долгую историю, Фонд находится в стадии перманентного развития. Особенно это касается принципов построения фандрайзинга в организации, выборе фандрайзинговой стратегии и способов ее воплощения.

Отдела фандрайзинга в Фонде нет, его заменяет Отдел развития. Как говорит президент Фонда Марина Левина, структурные изменения повлекли за собой сокращение количества сотрудников, занятых привлечением средств: «Этим занимались три человека, сейчас остался один. Мы поняли, что нам нужны фандрайзеры другого типа. И мы переходим на работу по проектному методу. То есть, мы будем брать людей на конкретные проекты, в которых есть цели, задачи, достижимые результаты, к которым должна быть и будет привязана непосредственная оплата труда».

Переход на проектный подход, где есть отдельные измеряемые ответственности, влечет изменения в принципах инвестирования в фандрайзинг. Марина Левина говорит: «Наши расходы и инвестиции в фандрайзинг должны быть и будут ориентированы на результат и очень конкретные цели. И тогда получается, что мы полностью уходим от окладной формы труда фандрайзера. Зарплата фандрай-

зера должна зависеть от результата его работы — это своеобразный бизнес-подход в организации деятельности. Это даже бизнес-стратегия уже. Потому что фандрайзингом должны заниматься специалисты, а не руководитель, которому просто помогают другие люди: наши партнеры, сотрудники, наши волонтеры».

Сегодня Фонд активно привлекает средства как государственных, так и частных организаций. Существенную долю привлекаемых средств составляют гранты международных организаций. Тем не менее, в Фонде убеждены, что стратегически правильным является сосредоточение на частном доноре. Поэтому нынешняя фандрайзинговая стратегия Фонда нацелена на увеличение в бюджете доли частных пожертвований.

### 4.3. Комплексные источники средств

#### АКЦИЯ «ТАК ПРОСТО СКАЗАТЬ ДОБРУ — ДА!» ЦЕНТРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ «ГАРАНТ»

Информация об организации	
Полное наименование организации: Региональная благотворительная общественная организация Архангельский Центр социальных технологий "Гарант"»	Сокращенное (устойчивое) наименование: Центр «Гарант»
Город: Архангельск	Год регистрации: 1998
Контактная информация	
Юридический адрес: 163000, г. Архангельск, пр. Ломоносова, 58, корп. 1, оф. 2	Почтовый адрес
Телефон: +7 (818) 268-09-10	Факс: +7 (818) 268-09-10
E-mail: <a href="mailto:garant@ngo-garant.ru">garant@ngo-garant.ru</a>	Веб-сайт: <a href="http://www.ngogarant.ru">www.ngogarant.ru</a>
ФИО руководителя: Михайлова Марина Евгеньевна, директор Центра	E-mail руководителя: <a href="mailto:mihailova@ngo-garant.ru">mihailova@ngo-garant.ru</a>

## **Цели**

Продвижение идей благотворительности среди населения Архангельска, информирование граждан о благотворительных программах Центра «Гарант» и форматах возможного участия в них. Сбор средств на лечение конкретного ребенка и приобретение медицинского оборудования в областной дом ребенка.

## **Формат**

Акция «Так просто сказать добру — да!» состояла, фактически, из двух акций, прошедших, соответственно, 5 и 6 июня 2011 г. Первая часть — то благотворительный забег, организованный Центром «Гарант» совместно с мэрией города Архангельска и компанией Amway, производящей и реализующей продукцию для красоты и здоровья.

Вторая часть — городской праздник, посвященный Дню защиты детей. Акции шли друг за другом и были объединены визуально и общим слоганом.

В первый день прошел благотворительный забег «Миля здоровья». Компания Amway, помимо другой продукции, реализует витамины и активно пропагандирует здоровый образ жизни, это и предопределило формат акции. Комитет по физкультуре и спорту мэрии Архангельска выступил соорганизатором акции и выделил место для проведения забега. Для этого было получено специальное разрешение от мэрии города. Также комитет провел все согласования, взял на себя ответственность за обеспечение безопасности во время акции.

Мэрия города выступала официальным партнером акции.

Идея акции состояла в следующем: проведение благотворительного забега на 1,5 километра под лозунгом «Так просто сказать добру — да!», который происходил на городской набережной. Всем, кто хотел стать официальным участником благотворительного забега и иметь номер участника, предлагалось сделать благотворительный взнос в размере 300 рублей.

Сделавшие взнос получали нагрудный номер, который был специально изготовлен для этой акции на средства компании Amway для участия в забеге. Принять участие в забеге мог любой желающий, для этого не надо было предварительно записываться. Также у людей была возможность сделать пожертвование и не участвовать в забеге, а остаться наблюдателями.

На следующий день прошел городской праздник, приуроченный ко Дню защиты детей.

Это праздник традиционный, и его организатором обычно выступает Управление культуры и молодежной политики мэрии города. В 2011 г. праздник проводился под тем же лозунгом, что и благотворительный забег «Так просто сказать добру — да!». На основе этого слогана была построена вся концепция праздника. Фактически все визуальное оформление праздника было доверено сделать Центру. Исходя из тематики конкретных площадок и места размещения, на плакатах и растяжках были написаны слоганы «Так просто сказать добру — да!», «Так просто делать добрые дела», «Так просто стать благотворителем».

### **Волонтеры Центра «Гарант»**

К мероприятию были напечатаны программки праздника, растяжки и роллапы, которые разместили в самом парке, волонтеры были одеты в футболки и бейсболки с логотипом акции, банки для сбора пожертвований тоже были оформлены в едином стиле. Эти нехитрые способы обеспечили общую «картинку», и всем было видно, что проходит единое мероприятие.

В парке, где проходил праздник, были организованы различные интерактивные площадки, на которых посетители могли поучаствовать в многообразных интересных мероприятиях. Например, были площадки «Так просто быть умным», «Так просто быть красивым», «Так просто петь и танцевать», «Так просто делать подарки», «Так просто быть здоровым». К проведению этих площадок с целью минимизации усилий основного организатора, то есть Центра «Гарант», были привлечены различные организации, как коммерческие, так и некоммерческие.

Для них участие в подготовке и проведении площадок стало возможностью заявить о себе, продемонстрировать те услуги, которые они могут оказывать горожанам, привлечь клиентов. Интерактивные площадки также оформляются в едином стиле акции. Волонтеры с фирменными банками Центра для сбора средств. В парке во время праздника также присутствовали волонтеры с ящиками для сбора пожертвований. Их было более тридцати человек. Волонтеров Центр «Гарант» привлекает из Северного арктического федерального университета (САФУ), в котором работает свой волонтерский

центр. В этот раз волонтерский центр САФУ направил целую группу подготовленных ребят, которые ходили по парку с фирменными банками для сбора пожертвований Центра «Гарант». На самом деле фирменная банка для сбора пожертвований — это пластиковая 19-литровая банка для воды с ручкой сбоку (в этих банках в офисы привозят питьевую воду). В ней прорезана дырка для денег, и она оформлена наклейкой — логотипом «Доброго Архангельска». В это же время такие же банки стояли и в некоторых магазинах города, поэтому одной из задач волонтеров было повысить их узнаваемость.

Волонтеры собирали средства на лечение конкретного ребенка, которому требовалось оплатить дорогостоящее лекарство. Волонтеры также раздавали листовки, в которых было подробно рассказано о ребенке, которому нужна помощь, и дана информация о том, как и где еще можно сделать пожертвование, в том числе на обратной стороне листовки была размещена квитанция для оплаты через банк или почту.

Таким образом, в проведении этих двух отдельных благотворительных мероприятий была преемственность: в первый день акции проводился благотворительный забег, а во второй — городской праздник, и они были объединены общей концепцией. А вот цели мероприятий, несмотря на то, что все они лежали в поле благотворительности, были немного разные. Забег преследовал фандрайзинговые цели «Гаранта» и PR-цели компании-партнера. На городском же празднике на следующий день не планировался большой сбор средств, хотя и была заявлена цель их сбора — необходимы были средства на лечение конкретного ребенка, Марины Полушиной. Непосредственно на празднике скорее предполагалась реализация образовательных и пропагандистских целей, и эта идея была активно поддержана городом, проводящим собственное мероприятие. И, поскольку фандрайзинговый результат был заранее непредсказуем, а на лечение ребенка было нужно собрать конкретную сумму, «Гарант» подстраховался.

С компанией Amway Центр «Гарант» знаком достаточно давно. Она частый участник мероприятий Центра, часто выделяет деньги на проекты помощи тяжелобольным детям.

Основополагающим фактором успеха забега было именно партнерство с Amway. Это сетевая компания, поэтому ее сотрудники поработали со своими дистрибьюторами, со своими распространи-

телями, и именно они стали основной группой участвующих в забеге. То есть, заранее было точно известно, что некоторое количество участников, работающих в Amway, уже для забега набрано.

Специалисты компании Amway взяли на себя основную массу подготовительной работы. Фактически переговоры с властью проводили также они, хотя и Центр «Гарант» принимал в них активное участие.

Задача Центра, как благотворительной организации, в данной ситуации заключалась, в первую очередь, в том, чтобы придумать формат, создать общий визуальный стиль, снабдить участников забега и наблюдающих шариками, волонтеров — футболками, обеспечить PR-составляющую и, конечно, работу с пожертвованиями: сбор и передачу денег их конечным благополучателям, контроль над их расходованием.

Основным партнером детского праздника, проходившего во второй день акции, выступила администрация города.

### **Расходы и подготовка**

Подготовка обоих мероприятий в общей сложности заняла не больше месяца.

Денежные расходы Центра были незначительными. Агентство маркетинговых коммуникаций «Новая линия» является давним другом и партнером Центра «Гарант», и оно сделало всю работу по разработке визуального стиля мероприятия бесплатно. Центр, фактически, вложил только в сувенирную продукцию и полиграфию: сделали шарики, плакаты, ролл-апы, которые стояли около ящиков для сбора пожертвований, сделали большую растяжку с надписями «Так просто сказать добру — да!» и «Городской праздник детства». Футболки, ящики и два больших плаката под единым брендом «Доброго Архангельска» у Центра уже были. Общие расходы не превысили 90 тысяч рублей на оба праздника. Причем это деньги, которые и дальше будут работать, потому что футболки и плакаты могут быть использованы и для других мероприятий.

### **Риски**

Что касается забега, то основным риском, конечно, является непредсказуемая северная погода и то, что может не собраться достаточное количество желающих принять в нем участие. Те же, в прин-

ципе, опасения, были у организаторов и во время праздника. Будет ли то, что происходит на площадках, интересным публике? Будут ли люди участвовать?

Еще больший риск при подготовке и проведении партнерских мероприятий — неправильное распределение обязанностей между организаторами.

### **Основные принципы построения фандрайзинга**

Фандрайзинговые коммуникации являются одной из основных сфер деятельности Центра «Гарант». Фандрайзинговые подходы, которые рассматриваются как несоответствующие, могут повлечь для Центра такие риски, как отчуждение членов, доноров, поддерживающих организаций и частных лиц, получателей услуг, поэтому в своей деятельности Центр придерживается следующих принципов:

- ▶ соблюдать этический кодекс некоммерческих организаций «НКО координаты» (Центр «Гарант» присоединился к данному документу 15.02.2008 г.);

- ▶ не принимать пожертвования от табачных компаний, политических партий;

- ▶ соблюдать требования законодательства при проведении фандрайзинговых компаний.

- ▶ обеспечивать максимальную прозрачность и подотчетность перед донорами;

- ▶ использовать различные формы информирования доноров о результатах расходования средств.

В Центре нет специального отдела фандрайзинга. Эту работу выполняет директор Центра Марина Михайлова. Также в планирование и проведение фандрайзинговых акций вовлечены все сотрудники Центра. Помощь в организации этой работы оказывают члены Попечительского совета Центра «Гарант».

## АКЦИЯ «КРАСНЫЙ НОС — ДОБРОЕ СЕРДЦЕ» БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА «ЛИНИЯ ЖИЗНИ»

Информация об организации	
Полное наименование организации: Благотворительный фонд «Линия жизни»	Сокращенное (устойчивое) наименование: БФ «Линия жизни»
Город: Москва	Год регистрации: 2008
Контактная информация	
Юридический адрес: 127006, Москва, ул. Малая Дмитровка, 16, стр. 6	Почтовый адрес
Телефон: +7 (499) 500-14-15	Факс
E-mail: info@life-line.ru	Веб-сайт: www.life-line.ru
ФИО руководителя: Фаина Захарова, президент Фонда	E-mail руководителя: info@life-line.ru

Помощь детям с тяжелыми заболеваниями, нуждающимся в срочном лечении, может быть простой, радостной, может создавать и поддерживать атмосферу праздника, и в то же время оставаться эффективной. Это доказывает успешный опыт проведения акции фонда.

Первый раз акция «Красный нос — доброе сердце» прошла в 2007 г. Затем была успешно продолжена в 2008 и 2009 гг.

Акция преследовала две цели: первая — непосредственно сбор средств для проведения операций детям с тяжелыми кардиологическими заболеваниями; вторая — продвижение идеи благотворительности, идеи, что помогать другим — это просто, доступно и даже весело.

За основу был взят международный опыт. Первая подобная акция состоялась в 1988 г. в Великобритании и принесла 15 млн €. В 2006 г. сумма пожертвований превысила 65 млн. В акции приняли участие звезды мировой величины, среди которых Вупи Голдберг, Эван Мак-Грегор, Робби Уильямс, Том Джонс, Хью Грант, Джереми Айронс и др. В акции также приняли участие десятки тысяч жителей Великобритании.

Почему красный нос? Красный нос — традиционный атрибут клоуна, который вызывает и у взрослых, и у детей приятные ассоциации с цирком, весельем, праздником. По замыслу организаторов,

таким образом акцент благотворительной акции смещается с болезни, лекарств, жалости к больным детям в сторону помощи с улыбкой, с добрым сердцем. Ведь известно, что смех и положительные эмоции усиливают эффект медицинского лечения. А для детей это особенно важно.

Схема акции очень простая: любой желающий может за небольшую плату купить красный нос и тем самым помочь собрать средства для лечения детей с пороками сердца. За этой простотой — серьезная работа команды Фонда по поиску партнеров, изготовлению самих носов, привлечению внимания к акции через участие знаменитых людей, организацию мероприятий.

Основным партнером проекта стала группа компаний «Связной». Красные носы продавались во всех отделениях «Связного» практически по всей России. Мероприятия в рамках проекта проводились в Москве.

Красные клоунские носы — главный атрибут акции, поддержанной отечественными звездами.

Таким образом, акция вышла за рамки сугубо фандрайзингового мероприятия. Это масштабный PR-проект, для реализации которого были задействованы все инструменты: публикации в СМИ; создание собственного сайта акции [www.rednoseday.ru](http://www.rednoseday.ru), на котором отражались все новости акции, а также были размещены списки непосредственных благополучателей с указанием того, как именно была оказана помощь и в каком размере; привлечение рекордного по российским меркам количества медиаперсон. Акцию поддержали Т. Ларсен, О. Шелест, О. Кучера, А. Троицкий, В. Сюткин, Т. Лазарева, группа «Пикник», Д. Харатьян, А. Макаревич, Л. Ярмольник, А. Бильжо, Ю. Гусман и др.

Для привлечения внимания общественности к проекту было проведено большое число сопутствующих мероприятий: конкурсов, выставок, аукционов.

Наиболее яркой стала выставка-аукцион работ российского фотографа Владимира Широкова. Владимир подготовил порядка 50 фотографий российских звезд, каждая из них была поделена на две части: на первой человек был изображен с серьезным выражением лица, на второй с клоунским носом — улыбающимся, с веселой гримасой. Все фото были представлены публике в черно-белом исполнении. На мероприятии звезды раскрашивали свои носы в красный цвет, оставляли автографы. Веселое и доброе начинание

привлекло большое внимание СМИ, выведя светское мероприятие за рамки его обычной узкой аудитории и придав ему общественную значимость. В рамках мероприятия был организован аукцион, что позволило собрать средства на лечение одного детского сердца.

Был найден удачный формат участия звезд в благотворительном мероприятии. Во-первых, известным людям нужно было потратить всего 10—15 минут своего времени для участия в фотосессии, во-вторых, практически все они уже работали до этого с Владимиром Широковым, поэтому знали, что фотографии получатся удачными. Немаловажно было и изначальное доверие к деятельности фонда «Линия жизни», понимание того, что деньги действительно пойдут на заявленные цели.

Не меньший резонанс вызвал праздник, устроенный в саду «Эрмитаж», во время которого звезды раскрашивали гипсовые сердечки для последующей продажи на благотворительном аукционе. Радостным завершением праздника в саду стал красочный флэш-моб, которого с нетерпением ждали все присутствующие гости, особенно те, кто заблаговременно купил специальные ленты «Линии Жизни».

В 6 часов вечера, после того как все ленты участников были связаны между собой, под аплодисменты всех присутствующих и музыке оркестра в желтых ботинках «Большой Город», ленты «Линии жизни» взлетели в небо на красных шарах в виде сердец.

К 2009 г. популярность акции достигла в прямом смысле слова космических высот. Космический турист Ги Лалиберте взял с собой на орбиту красный клоунский нос и надевал его, выходя на связь с Землей.

Акция проводилась три раза: в 2007, 2008 и 2009 гг. Каждая акция длилась от 2 до 4 месяцев. Все собранные средства были направлены на проведение высокотехнологичных операций, закупки лекарственных препаратов и современных инструментов для детей с тяжелыми пороками сердца и поражением головного мозга. Всего за три года проведения акции была оказана помощь 54 детям.

Помимо группы компаний «Связной», партнерами акции выступили группа «АльфаСтрахование», модный дом «Мици Дюпри», сад «Эрмитаж». Эти и другие компании, в частности, финансировали проведение мероприятий в рамках проекта.

С группой компаний «Связной» у Фонда сложились тесные партнерские и дружеские отношения. По словам Дарьи Шадринной, ком-

пания настолько прониклась идеей акции и политикой «Линии жизни», что самостоятельно разработала систему поощрения для своих сотрудников, учредив серьезные материальные призы для тех, кто сумел продать самое большое количество красных носов. Например, в Санкт-Петербурге один из лучших продавцов получил в подарок от «Связного» велосипед.

Хорошее настроение — самое малое из того, что получили участники акции.

Компания «Связной» взяла на себя основные расходы по проведению акции: на средства «Связного» изготавливались сами красные носы, печатные материалы. Помимо этого, акция была поддержана собственным журналом «Связного» «Мобильные игрушки», в котором «Связной» активно продвигал идею «Красного носа».

Безусловно, «Связной» получил свою выгоду от участия в проекте. Это и социальная ответственность, и сплочение команды, и продвижение бренда за счет участия большого числа известных лиц и публикаций в СМИ. Таким образом, партнерство стало обоюдывыгодным: Фонд получил деньги на спасение детей и привлек внимание общества к развитию благотворительности, компания-партнер добилась большей узнаваемости. По сути, Фонд предложил для «Связного» прекрасное PR-решение: вместо стандартной рекламной кампании принять участие в благотворительном проекте, имеющем большой общественный резонанс.

В 2008 г. к акции присоединилась сеть кафе быстрого обслуживания «Крошка-картошка», в сети, насчитывающей более 200 точек автобусов и кафе, также активно продавались красные носы — символ акции.

Привлечение партнеров и координация их действий — стратегически важная задача при реализации акции подобного масштаба. В данном случае партнеры, помимо основной задачи по продаже красных носов, — должны были взять на себя все расходы по проведению мероприятий в рамках акции с тем, чтобы все благотворительные пожертвования могли пойти только на лечение детей, а не на административные расходы. Как происходит поиск и подбор партнеров? Сотрудники фонда составляют список компаний, которые потенциально могли бы заинтересоваться проектом, затем выезжают в эти организации с презентацией, рассказывающей о Фонде, его миссии, о направлениях деятельности. Презентация построена та-

ким образом, чтобы показать потенциальным партнерам перспективы взаимовыгодного сотрудничества, продемонстрировать, как с помощью участия в акции партнер сможет решить не только помочь детям, но и решить свои внутренние проблемы: повысить доверие со стороны потребителей, получить внимание СМИ, увеличить продажи, усилить корпоративный дух сотрудников и т. д.

Проблемой для организаторов акции стал поиск поставщика главного атрибута проекта — собственно самого красного носа. Прежде всего, нужно было выбрать материал. Поролоновые быстро приходили в негодность, и их качество не соответствовало возлагаемым на них функциям. В итоге остановились на носках из красного пластика, которые удовлетворяли по цене и качеству. Китайские производители брались изготовить носы по очень низкой цене, но в этом случае необходимо было бы закупить носов в таком громадном количестве, что это решение перестало бы себя оправдывать. Выход нашелся в России: «Связному» удалось выйти на местного производителя, который выполнил заказ по приемлемой цене и в необходимом количестве.

В 2007 г. за 2 месяца акции было продано 55 020 красных носов, что позволило спасти более 20 тяжелобольных детей по всей России. Всего за все три года акции было собрано более 8 млн рублей, что позволило закупить медицинское оборудование и провести лечение 54 детей с тяжелыми заболеваниями сердца и головного мозга.

### **Основные принципы построения фандрайзинга**

Фонд ориентирован на привлечение средств частных доноров — как юридических лиц, так и физических.

В фонде существует департамент по сбору средств, состоящий из 4-х сотрудников. Каждый из сотрудников имеет свой профиль деятельности, однако узкой специализации нет, что способствует взаимозаменяемости сотрудников. Два сотрудника занимаются непосредственно фандрайзингом (корпоративным и частным), еще один сотрудник занимается инкассацией ящиков для пожертвований (250 ящиков), и еще один — административной поддержкой.

Помимо департамента, фандрайзингом занимается непосредственный руководитель фонда Фаина Захарова, на чьи плечи ложится развитие стратегического партнерства.

Инвестиции в фандрайзинг проводятся в виде повышающих квалификацию обучающих мероприятий: семинаров, тренингов, которые непосредственно развивают творческую составляющую сотрудников Фонда.

### **Формат**

В основе акции лежали две идеи: создание мемориального пространства, посвященного Сахарову (в Москве такого пространства до сих пор нет) и актуализация образа Сахарова среди молодежи. Для выполнения этих задач было решено провести широкую информационную кампанию, непосредственно связанную с именем Сахарова и его музеем. Возникла идея сделать на основе второй квартиры архива Сахарова музей-кабинет академика и собрать необходимые для этого средства через общественную кампанию. Этот проект не требовал больших денег и поэтому хорошо подходил для сбора средств, так как в исходных условиях спрогнозировать фандрайзинговый результат было довольно сложно.

Решение о сборе средств именно подобным образом было принято руководством центра сознательно, несмотря на то, что, из всех возможных фандрайзинговых стратегий, данный путь был одним из наиболее трудоемких.

Сбор средств велся через Интернет. Был открыт счет в системе «Яндекс.Деньги» и в ряде аналогичных систем. Пожертвование можно было сделать только с помощью электронных денег. Электронные кошельки были открыты не на Центр, а на физические лица, связанные с Агентством МЕМО.РУ, партнером акции, которое непосредственно осуществляло реализацию кампании. С юридической точки зрения это выглядело так: агентство получает средства от жертвователей — физических лиц и, в свою очередь, передает их в качестве пожертвования в Сахаровский центр, внося на специально открытый для акции счет.

Сама акция продолжалась чуть менее года: подготовка началась в феврале 2011 г., в мае 2011 г. начался непосредственно сбор средств, а в январе 2012 г. он был завершен. В подготовку и проведение акции было вовлечено трое сотрудников Сахаровского центра: директор, руководитель информационного отдела и администратор. Волонтеров привлекало Агентство МЕМО.РУ.

## ГЛОССАРИЙ



ROI (return on investment) — финансовый коэффициент, иллюстрирующий уровень доходности или убыточности фандрайзинга, учитывая сумму сделанных инвестиций. ROI обычно выражается в процентах, реже — в виде дроби. Простой способ посчитать ROI — вычислить отношение средств, полученных от фандрайзинга, к средствам, вложенным в кампанию (акцию, рассылку и т. д.)

Благополучатель — человек или группа лиц, которым помогает некоммерческая организация.

Грант (grant) — целевые средства, безвозмездно предоставляемые отдельному лицу или организации для финансирования какой-либо определенной деятельности или конкретного проекта. В отличие от займа, грант не нужно возвращать.

Грантодатель (grantmaker) — частное лицо или организация, предоставляющая гранты.

Грантополучатель, реципиент (grantee) — частное лицо или организация — получатель гранта.

Донор (donor) — частное лицо, организация или учреждение, безвозмездно передающие какие-либо ценности: деньги, вещи, товары и др. — на некоммерческие цели.

Заявитель (applicant) — частное лицо или организация, подающая заявку на грант.

Заявка (application) — письменная просьба (обычно оформленная по определенным правилам) о выделении финансирования на какую-то определенную деятельность, программу, под конкретный проект.

«Неденежное» пожертвование — пожертвование в виде оборудования, материалов, продовольствия, другого имущества или услуг.

Некоммерческие организации (НКО) — совокупность добровольных гражданских инициатив, оформленных или не оформленных юридически. В российском законодательстве для них предусмотрены

такие организационно-правовые формы, как общественная организация, общественное движение, автономная некоммерческая организация, ассоциация (союз), фонд, некоммерческое партнерство и т. д. Общие черты: имеют институционально закрепленную структуру; отделены от государства; не распределяют прибыль среди своих учредителей или руководителей; самоуправляемы; добровольны (закон не требует обязательного членства, участия в них; их деятельность в определенной мере зависит от добровольных пожертвований или волонтерского труда).

Пожертвование — дарение вещи или права в общеполезных целях. Пожертвования могут делаться гражданам, НКО, а также государству и другим субъектам гражданского права, указанным в ст. 124 Гражданского Кодекса РФ. Согласно Налоговому кодексу РФ (п. 1 п. 2 ст. 251 НК РФ) пожертвование является целевым поступлением и не учитывается при определении налоговой базы при расчете налога на прибыль. Пожертвование как добровольный дар не может быть фиксированным или обязательным для жертвователя. Более того, пожертвование делается безвозмездно, следовательно, не может быть сделано в обмен на что-то.

Субсидия (от лат. *subsidium* — помощь, поддержка) — денежные средства, предоставляемые из бюджетов и внебюджетных фондов юридическим лицам (не являющимся бюджетными учреждениями) и физическим лицам. Согласно Бюджетному кодексу РФ субсидии юридическим лицам (за исключением субсидий государственным (муниципальным) учреждениям), индивидуальным предпринимателям, физическим лицам — производителям товаров, работ, услуг предоставляются на безвозмездной и безвозвратной основе в целях возмещения затрат или недополученных доходов в связи с производством (реализацией) товаров, выполнением работ, оказанием услуг.

Фандрайзер (*fundraiser*) — специалист, занимающийся привлечением средств на благотворительные цели.

Фандрайзинг (*fundraising*) — деятельность по привлечению ресурсов (в основном на некоммерческие проекты, программы, цели).

Фонд (*foundation*) — российская, зарубежная или международная организация, которая аккумулирует денежные средства (частные, государственные или корпоративные) и (не всегда, но часто) распределяет эти средства по определенной процедуре среди частных лиц или организаций для позитивных социальных изменений.

## ЛИТЕРАТУРА



1. Артемьева, Т. В., Тульчинский, Г. Л. Фандрейзинг. Привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования. — СПб. : Лань ; Планета музыки, 2010. — 288 с.
2. Артемьева, Т. В., Тульчинский, Г. Л. Основы академического фандрайзинга в социальной сфере: привлечение средств на реализацию научно-образовательных и социально-культурных проектов и программ. — СПб. : РГПУ, 2007. — 219 с.
3. Коммерческая и некоммерческая деятельность в социальной сфере. — М., 1995.
4. Кузьмин, Г. В. Некоммерческие организации. — М. : Вершина, 2005.
5. Тульчинский, Г. Л. Фандрайзинг: привлечение средств на некоммерческую деятельность. — СПб. : Справочники Петербурга, 2006.
6. Финансовая грамотность для НКО : путеводитель. — СПб. : ЦРНО, 2012.
7. Шакирова, Н. Как искать средства для некоммерческих организаций.
8. Шафф, Т. Путеводитель по фандрайзингу. Рабочая модель по привлечению спонсоров. — М. : Вершина, 2006. — 256 с.
9. Щербакова, Е. М., Баханькова, Е. Р., Кантор, Л. И., Москвина, А. Ю. Практика фандрайзинга в регионах России : сб. кейсов. — СПб., 2013.

*Учебное издание*

**РЕСУРСЫ ДЛЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ**

**Методическое пособие**

Составители Н. Н. Худышкина, Е. П. Казанцева

Редактор Н. Н. Хомец

Верстка А. Ю. Тюменцева

---

---

Подписано в печать 16.12.2013. Формат 60×84/16. Усл. печ. л. 5,35. Тираж 500 экз. Заказ № \_\_\_\_\_

ГКУ СОН СО «Организационно-методический центр социальной помощи»  
620057, Екатеринбург, ул. Баумана, 51. Тел./факс: (343) 336-41-95. E-mail: omc-svo@gov66.ru

Издательство АМБ. 620026, Екатеринбург, ул. Р. Люксембург, 59. Тел.: (343) 251-65-91, 251-65-95

Отпечатано в типографии АМБ. 620144, Екатеринбург, ул. Щорса, 7. Тел.: (343) 251-95-61, 251-65-95