Т. В. АРТЕМЬЕВА
Г. Л. ТУЛЬЧИНСКИЙ

ФАНДРЕЙЗИНГ:
ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ НА ПРОЕКТЫ И ПРОГРАММЫ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ И ОБРАЗОВАНИЯ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

ЛАНЬ «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ»
Санкт-Петербург-Москва-Краснодар
2010

ББК 65.497??????????
Т 86

Артемьева Т. В., Тульчинский Г. Л.

А 86 Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования. — СПб.: Издательство «Лань»; «Издательство ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2010. — ???? с.: ил. — (Учебники для вузов. Специальная литература).

ISBN 978-5-8114-0517-6

Систематически рассматриваются организация и технологии эффективного привлечения средств на реализацию проектов и программ социально-культурной и научно-образовательной деятельности.

Предназначено для студентов средних специальных и высших учебных заведений, проходящих подготовку по менеджменту и маркетингу в сферах культуры и образования, социальным коммуникациям и социальному партнерству, а также для соответствующих специалистов-практиков.

ББК 65.497??????????

ПРЕДИСЛОВИЕ

Лишь немногие социальные проекты могут быть реализованы без привлечения материальных и финансовых ресурсов. Даже если деятельность руководителей и участников проекта не оплачивается, материальные и финансовые ресурсы необходимы для организации связи, решения транспортных проблем, приобретения продуктов питания, одежды или иных материальных ценностей. Для организации финансирования крупных социальных проектов необходимы значительные материальные средства, привлекаемые из различных источников: дотации из местных и региональных бюджетов, гранты, выделяемые различными организациями, спонсорские средства бизнеса и другие.

Технологии привлечения средств из различных источников для реализации социального проекта принято называть *фандрейзингом.* Деятельность эта, в том числе на профессиональной основе, имеет давние традиции в сфере искусства, политики, религии, науки и образования. Во все времена были художники, композиторы, политики, ученые, успешно находившие средства на свои проекты — самостоятельно или прибегая к помощи специальных менеджеров, продюсеров. Однако только в наше время эта деятельность приобрела настолько распространенный и даже массовый характер, что возникла необходимость в обстоятельной подготовке профессиональной среды, введении специальных курсов и практикумов.

Настоящий курс ориентирован на получение практических знаний и навыков подготовки и реализации проектной работы, подготовки документации, сопроводительных материалов,

необходимых для проведения успешной фандрейзинговой кампании. Отдельно будут рассмотрены психологические аспекты личных контактов с потенциальными донорами. Особое внимание будет уделено анализу существующих возможностей финансовой поддержки проекта (анализ отечественных и зарубежных фондов, грантообразующих организаций, индивидуальное спонсорство, меценатство, патронаж).

Авторы опирались на опыт (в том числе личный) организации и проведения фандрейзинговых акций и кампаний в рамках подготовки и реализации крупных региональных и международных программ и проектов. Также был использован опыт чтения лекций и проведения практических занятий, консультирования организаций и учреждений науки, образования, социально-культурной сферы в Санкт-Петербурге и других регионах РФ.

Следует помнить, однако, что никакие пособия не могут обеспечить всей полноты профессиональной подготовки, особенно в такой тонкой и конкретной сфере, как фандрейзинг. Поэтому данное учебное пособие только вводит в поле этого профессионализма, знакомит с методами и содержанием фандрейзинга, организацией и управлением этой деятельности, возможностями анализа ее эффективности — не больше, но, как надеются авторы, и не меньше.

1 ФАНДРЕЙЗИНГ: ПОНЯТИЕ, ПРИРОДА И СОЦИАЛЬНОЕ ЗНАЧЕНИЕ

Как говорили великие Конфуций и Платон, любое дело надо начинать с «исправления имен» — уточнения содержания используемых терминов и основных понятий. В полной мере это уместно и даже обязательно в учебной литературе.

Фандрейзинг[1] — от английского *fundraising* (fund raising, FR в США) — привлечение и аккумулирование средств из различных источников на реализацию проектов и программ. Фандрейзинг — одна из комплексных технологий современного менеджмента, управленческой деятельности в условиях рыночной экономики.

Фандрейзинг следует 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

[1] В ряде отечественных публикаций получило распространение использование этого термина в написании «фандрейзинг». Организаторы некоторых семинаров при этом даже обыгрывают центральный слог — «фандРАИзинг» — очевидно, из каких-то «гламурно-креативных», а в реальности — наивно-романтичных соображений маркетинговой привлекательности. Такое написание представляется не только фонетически неточным, но и нарушающим традицию адаптации англоязычных терминов в русском языке. Мы ведь не пишем вместо «бренд» и «брендинг» — «бранд» и «брандинг».

и программ. Целью инвесторов является извлечение прибыли, которую они непосредственно получат в результате вложения своих средств в предлагаемые их вниманию проекты и программы. Фандрейзинг 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 (*non profit)* 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 фандрейзинга 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 фандрейзингом и поиском инвестиций

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

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

Каждая фандрейзинговая кампания имеет строго определенные задачи, в соответствии с которыми выделяются два основных вида фандрейзинга: *проектный* и *оперативный.*

Проектный фандрейзинг имеет целью привлечение необходимых средств под реализацию проектов и программ. Он является наиболее удобной формой привлечения и аккумулирования средств, как для организаторов проекта, так и для финансирующей стороны. Это объясняется наличием четко определенных целей использования средств, возможностью привлечения значительных финансовых источников при низких расходах на фандрейзинг, а также получением конкретных выгод от участия в осуществлении социально-значимых проектов и программ.

Оперативный фандрейзинг связан с привлечением средств на покрытие текущих расходов организаций и учреждений, занимающихся деятельностью, которую невозможно осуществить в коммерческом режиме. Оперативный фандрейзинг является менее эффективной формой привлечения средств, так как поступающие средства не имеют целевого назначения и аккумулируются в текущем бюджете организации. Они могут идти на выплату заработной платы, покрытие коммунальных и материальных расходов, вследствие чего снижается заинтересованность вкладчиков в подобном финансировании.

В обоих случаях фандрейзинг предполагает наличие или выстраивание общности интересов иногда достаточно широкого круга социальных субъектов: органов государственной власти, бизнес-структур, общественных организаций, инициативных групп, отдельных граждан. Фактически, фандрейзинг является социальной технологией формирования и развития многовекторного социального партнерства. Неслучайно в США для обозначения этой деятельности нередко используется аббревиатура FR, которую можно раскрывать не только как fund raising, но и как friend raising («рост друзей»).

2 СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНАЯ И НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: СОДЕРЖАНИЕ И ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНАЯ СФЕРА: ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОРГАНИЗАЦИИ

СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНАЯ СФЕРА: ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВКЛАД В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Особой спецификой обладает деятельность в сфере культуры. О культуре можно говорить в двух планах: во-первых, в широком смысле, как о способе бытия человека в качестве социального существа, как о системе порождения, хранения и трансляции внегенетически наследуемого социального опыта. В этом плане культура образует материальную и духовную среду, способствующую формированию и развитию личности и общества в целом. Во-вторых, в узком («отраслевом») смысле, как о «сфере культуры» — конкретной профессиональной и весьма специфической деятельности. Она включает в себя несколько видов деятельности, реализуемой специальными организациями и учреждениями.

1. Сохранение и использование культурно-исторического наследия, включая:

- музейное дело, т. е. формирование и развитие музейных фондов, деятельность различных музеев (исторических, художественных, краеведческих, научных, технических и т. д.);
- библиотечное дело, работу массовых, общественно-политических, научных, детских, музыкальных и т. п. библиотек;

- создание и поддержание охранных зон, памятников культуры, монументов, памятных знаков, досок, обеспечивающих сохранение в материальной среде памяти прошлого;
- празднование памятных и знаменательных дат, юбилеев местного, регионального, общенационального и международного масштаба;
- сохранение и развитие традиционных и этнографических искусств и ремесел.

2. Художественное образование, поддержка и продвижение начинающих талантов, включая:

- начальное, среднее и высшее художественное образование, т. е. деятельность художественных школ, лицеев, консерваторий, академий, других вузов культуры;
- проведение конкурсов детского художественного творчества, выпускников творческих вузов, молодых талантов, открывающих возможные пути в профессиональное творчество.

3. Культурная жизнь (культурные процессы), включая:

- театральную жизнь, в том числе деятельность драматических, музыкальных детских театров (текущий репертуар и премьеры), организацию гастролей (на выезд и на приеме), обеспечение разнообразной театральной афиши в регионе, проведение театральных фестивалей;
- музыкальную жизнь, концертную и филармоническую деятельность;
- выставочную деятельность, галерейное дело и артбизнес, связанные с изобразительным искусством, антиквариатом, проведением выставок и аукционов;
- киновидеопроцесс («экранную культуру»), связанную с кинопроизводством и кинопрокатом, деятельностью кинотеатров, видеосалонов;
- любительство (кружки, курсовая сеть, любительские коллективы и объединения по интересам);
- индустрию отдыха и развлечений, в том числе организацию и проведение праздников, гуляний, клубное дело, досуговые центры, парки культуры и отдыха, игротеки и салоны игровых автоматов, казино.

4. Организационно-экономическая инфраструктура, реализующая организационное, финансовое, материально-

техническое, информационное обеспечение и поддержку предыдущих видов деятельности, в том числе:

- органы государственного управления различного уровня, занимающиеся регулированием развития сферы культуры (министерства, комитеты, управления, другие службы);
- информационную инфраструктуру, в том числе средства массовой информации (пресса, радио, телевидение, электронные ресурсы), освещающие культурную жизнь, книгоиздательская деятельность, книжная торговля;
- общественные организации (профсоюзы, творческие союзы, партии, религиозные организации, фонды, движения, общества), участвующие в культурной жизни, — как отечественные, так и зарубежные, международные.

Можно выделить несколько уровней роли (вклада) культуры и искусства в развитии современного общества.

5. Прямой вклад сферы культуры в экономику.
   - Сфера культуры способна создавать рабочие места, она участвует в обеспечении занятости. Речь идет о создании рабочих мест по соответствующим собственным рынкам услуг, обладающим существенным инвестиционным потенциалом, осуществляя непосредственный вклад в развитие экономики конкретного региона (занятость, налоговые и прочие отчисления). Такие рабочие места могут создаваться необязательно на бюджетные финансовые средства. Сфера культуры вполне способна в этом плане к самоорганизации, и если в чем и нуждается со стороны органов власти, так, прежде всего, в организационной поддержке.
   - Сфера культуры, реализуя соответствующие услуги, обеспечивает социализацию работников других отраслей и сфер деятельности, а также членов их семей. Речь идет не просто об отдыхе и развлечениях «после тяжелого трудового дня», а именно о полноценной социализации и самореализации личности, участии в развитии человеческого капитала региона.
   - Создание базы и инфраструктуры развития некоторых отраслей, существование и развитие которых предполагает достаточно развитую сферу культуры. Очевидным примером в этом плане является туризм. Свыше 70% мирового туризма составляет туризм «культуральный»: люди едут прежде всего знакомиться с культурно-историческим наследием, памятниками культуры, музеями, яркими и своеобразными событиями в культурной жизни. Даже конгрессный и бизнес-туризм все равно предполагает подкрепление и дополнение культурными проектами и программами.

6. Прямое социальное влияние.
   - Организация отдыха, обеспечение социально-значимых видов деятельности, позитивно влияющих на сознание людей, отношения между ними, способствующих духовному развитию личности и общества в целом, раскрытию их творческого потенциала.
   - В элитарной, массовой культурах, андеграунде вырабатывается и предлагается разнообразие возможных образцов и моделей социального поведения.
   - Культура и искусство обогащают социальную среду, пропитывая ее различными привлекательными событиями, облагораживая и эстетизируя среду обитания, включая производственную и офисную среду.

7. Косвенное экономическое влияние. В данном случае речь идет о реализации исключительного потенциала сферы культуры как сферы публичной и социально-значимой деятельности. Тем самым **сфера культуры активно участвует в формировании инфраструктуры деловой активности и политической жизни региона.**
   - Аккумулирование и трансляция неких базовых ценностей общества, образцов, которые, помимо прочего, используются в коммерческой и некоммерческой деятельности.
   - Такие современные технологии бизнеса и менеджмента, как брендинг и ребрендинг, реклама, public relations, интегрированные маркетинговые коммуникации, промоакции, работа с персоналом, реинжиниринг корпораций, формирование корпоративной культуры и фирменного стиля, невозможны без использования традиционных форм социально-культурной деятельности, без сотрудничества с учреждениями и организациями сферы культуры и искусств.

- Формирование и развитие партнерских отношений бизнеса и сферы культуры открывают возможности развития корпоративной социальной ответственности (КСО) на основе социальных инвестиций, социально-культурных коммуникаций.
- Создание инфраструктуры деловых контактов, мест и условий их реализации.
- Оказание корпоративных услуг.
- Взаимовыгодное, взаимостимулирующее сотрудничество делового мира и сферы культуры, коммерческой и некоммерческой, но социально значимой сфер. Их социальное партнерство оказывается важнейшим механизмом и инструментом формирования и развития гражданского общества, способного к саморазвитию.
- Культура и искусство повышают ценность окружающей среды, например, украшая товары, помещения, здания, включаясь в оформление города, материальной среды производства и отдыха.
- Сфера культуры участвует в формировании и развитии инфраструктуры политической жизни, создавая события и новостные поводы.
- Формирование и продвижение привлекательного имиджа региона, местности, в том числе в целях инвестиционной привлекательности.

8. Косвенное социальное влияние.

- Культура и искусство выступают источником цивилизационного влияния и социальной организации, стимулируют творчество, повышая способность общества к восприятию и поиску нового, преодолению застарелых стереотипов сознания и поведения.
- Культура и искусство — коллективная память общества, неисчерпаемый источник культурно-исторического наследия и творческих идей для будущих поколений.
- Культура и искусство также улучшают и разнообразят жизнь, повышают степень социализации личности, способствуя профилактике и сокращению девиантного и асоциального поведения.
- Велика роль культуры и искусства в образовании и воспитании подрастающего поколения, влиянии на интеллектуальное и эмоциональное развитие детей.

- Возрастает роль культуры и искусства в социальной коммуникации, в том числе с использованием современных технологий.
- Сфера культуры — единственная сфера деятельности, которая реально и профессионально работает с материалом, определяющим культурную идентичность (памятники, события и герои культурно-исторического прошлого, достижения художественного творчества и т. п.). Сфера культуры — это единственная сфера профессиональной деятельности, которая обеспечивает реальную консолидацию общества на позитивной и конструктивной основе культурной идентичности.

С учетом всех указанных связей между сферой культуры и социально-экономическим развитием можно утверждать, что культура в современном обществе во все большей степени выступает и осознается не как результат, следствие социально-экономического и политического развития, а как необходимое условие, важнейший фактор этого развития, нравственный стержень личности и общества.

Сфера культуры нигде в мире не существует и не развивается исключительно на бюджетные средства. Также нигде в мире она не развивается и исключительно на коммерческой основе. Она может развиваться только за счет привлечения и актуализации средств и ресурсов из других отраслей, при участии самых различных социальных сил. И, как было показано, она объективно востребована различными силами, поскольку дает возможности реализации их интересов. Использование этого ресурса отнюдь не сводится только к своеобразной ренте материальных ценностей (зданий, помещений, оборудования и инструментов). Полномасштабная и эффективная реализация рассмотренного выше потенциала сферы культуры в изрядной степени зависит от самоопределения профессиональной среды работников культуры, от ее способности к самоорганизации, способности оказывать влияние на общественное мнение, донося до общества свои реальные возможности и позиционируя свой профессионализм на региональном и федеральном уровнях.

Все эти обстоятельства обусловливают возможность эффективных контактов, развития социального партнерства, а значит, и успешного фандрейзинга.

Научно-образовательная и социально-культурная деятельность осуществляется организациями, учреждениями, предприятиями различной ведомственной принадлежности (государственными, муниципальными, частными, общественных организаций) и формы собственности, а также частными лицами.

В интересующих нас сферах деятельности функционируют коммерческие и некоммерческие организации. Согласно Гражданскому кодексу РФ (ГК РФ), к коммерческим относятся организации, основной целью которых является получение прибыли. Некоммерческие организации, наоборот, не рассматривают в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяют полученную прибыль между участниками. Их деятельность направлена на достижение культурных, образовательных, научных, благотворительных и иных общественно-полезных целей.

НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Фандрейзинг чаще всего практикуется некоммерческими организациями (НКО) и представляет собой вид деловых коммуникаций между НКО и их реальными и потенциальными донорами: коммерческим бизнесом, спонсорами, благотворителями, контролирующими государственный бюджет административными органами.

Некоммерческие организации (НКО) занимают ведущее место в интересующей нас сфере. Это обусловлено целями их деятельности, которые отвечают функциям образования, науки и культуры в обществе. Некоммерческой (нонпрофитной) организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками. Деятельность подобных организаций в РФ регулируется федеральным законом «О некоммерческих организациях», принятым Госдумой 08.12.1995 г. НКО фактически выполняют функцию социальных посредников-реализаторов социальных идей и программ. Они действуют как бы между государством и коммерческими фирмами.

Деятельность некоммерческих организаций — чрезвычайно интенсивно развивающаяся область современного бизнеса и менеджмента. Фактически речь идет

о становлении и развитии отрасли социального бизнеса, задачами которой являются:

1) распространение соответствующих идей (с помощью учреждения премий, организации деловых завтраков, обедов и т. д., через средства массовой информации);

2) формирование и ведение информационных баз данных и создание соответствующей службы подбора социальных партнеров;

3) информация и распространение опыта благотворительности и социального сотрудничества.

По формам собственности некоммерческие организации подразделяются на государственные (федеральные, республиканские, муниципальные), общественные, частные и коллективные. До конца 80-х — начала 90-х гг. XX в. в Российской федерации некоммерческие организации были практически исключительно государственными, т. е. финансировались из бюджета. Исключение составляли организации и учреждения профсоюзов, комсомольские, партийные. По характеру финансирования некоммерческие организации делятся на дотируемые из госбюджета различного уровня; существующие на учредительские взносы, спонсорские и донорские средства, членские взносы; получающие доходы от собственной коммерческой деятельности. По масштабам своей деятельности некоммерческие организации подразделяются на местные, региональные, общенациональные и муниципальные.

Достоинством некоммерческих организаций является гибкость и пластичность их функциональной структуры. Зачастую некоммерческие организации создаются для решения временных задач, в их деятельности широко привлекается труд добровольцев, они используют различные источники финансирования. Некоммерческие организации ведут специфический бизнес (у них своя конкуренция, рынки, их сегментация, сбыт, продвижение, включая рекламу, критерии эффективности). Поэтому они нуждаются в специфическом менеджменте, сочетающем в себе как традиционный менеджмент коммерческой деятельности, так и некоммерческую деятельность с доминирующей ролью последней.

НКО выполняют ряд важнейших социально-экономических функций. Они:

- защищают интересы конкретных социальных групп и слоев: профессиональных групп и национально-этнических меньшинств, ветеранов и молодежи,

потребителей и деловых кругов, религиозных сообществ и экологических движений;
- лоббируют эти интересы в органах государственной власти;
- осуществляют социально значимую деятельность, нереализуемую на коммерческой основе;
- привлекают средства на подобные виды деятельности;
- обеспечивают социальные коммуникации: партнерство, PR, рекламу.

Органы власти и бизнес чрезвычайно заинтересованы в развитии НКО. Это связано с тем, что НКО:
- создают локальные постоянные источники финансирования социальных проектов и программ, которые аккумулируются из различных источников;
- задают систему прозрачного финансирования социально значимых видов деятельности;
- устраняют питательную среду для «профессиональных просителей», вымогающих социальную помощь, — с одной стороны, и для коррупции — с другой;
- содействуют развитию местных инициатив, росту социальной активности;
- облегчают бизнесу планирование и осуществление спонсорской и благотворительной деятельности;
- обеспечивают переход от отношений «проситель —дающий» к полноценному социальному партнерству.

Формами социального партнерства являются:
- информационные обмены;
- благотворительные акции;
- организационная поддержка: оплата, консультирование, предоставление оборудования, помещений;
- государственно-общественные формы самоуправления: круглые столы, комиссии, советы;
- гранты, финансируемые на конкурсной основе;
- совместные проекты.

НКО как профессионально-коллегиальные партнерские отношения в добровольных ассоциациях, союзах, творческих союзах, клубах и т. д. создают дополнительные возможности социальных контактов, личностной и групповой идентификации, самореализации, политического и личностного влияния. Будучи основанными на отношениях дружбы, доверия, взаимной приязни, они создают ответственные сообщества — менее формализованные и иерархичные, чем государственные или коммерческие структуры.

В России к некоммерческим, согласно ст. 50 части первой ГК РФ и ст. 2 закона РФ «О некоммерческих организациях», относятся государственные и негосударственные организации. Это учреждения, ассоциации, фонды, автономные некоммерческие организации, некоммерческие партнерства, государственные корпорации и т. д. НКО в России могут существовать в организационно-правовой форме учреждения, фонда, автономной некоммерческой организации, некоммерческого партнерства, ассоциации (союза), государственной корпорации, общественной организации и др.
- **Учреждение.** Значительную часть НКО составляют государственные учреждения (культуры, образования, науки). Особенность учреждения состоит в том, что оно не является собственником своего имущества и владеет им на праве оперативного управления. Собственником имущества выступает учредитель (государство, профсоюзы и т. д.), который контролирует сохранность переданного учреждению имущества. Учреждение не имеет права совершать какие-либо операции с данным имуществом без согласования с собственником. Учредитель в свою очередь обязан в полном или частичном объеме финансировать деятельность учреждения (государственные учреждения культуры финансируются из соответствующих бюджетов). Кроме того, учредитель несет субсидиарную ответственность по долгам учреждения (в случае неуплаты долгов кредиторы имеют право предъявить счета учредителю учреждения).
- **Фонд.** Фонд может учреждаться физическими и юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов для некоммерческих целей. В отличие от учреждения, которое владеет имуществом на правах оперативного управления и не несет полную ответственность по своим долгам, фонд является собственником своего имущества и полностью отвечает по своим обязательствам. Фонд имеет право активно заниматься предпринимательской деятельностью и выступает в большинстве случаев как финансовый институт (размещает средства на счетах банков, страховых компаний, в ценные бумаги). Обязательным органом управления фонда является попечительский совет, который осуществляет надзор за деятельностью фонда, расходованием финансовых средств.

- **Автономная некоммерческая организация.** Автономная НКО создается так же, как и фонд, физическими и юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов. Однако автономная НКО специализируется исключительно на предоставлении услуг в области образования, культуры, науки и т. д. Автономная НКО может оказывать как некоммерческие, так и предпринимательские услуги, которые на практике подчас сложно разграничить.
- **Некоммерческое партнерство.** Некоммерческое партнерство создается физическими и юридическими лицами для содействия входящим в него членам в деятельности, направленной на достижение общественных благ. Финансовой базой некоммерческого партнерства являются первоначальные взносы учредителей, регулярные членские взносы и доходы от предпринимательской деятельности. Благодаря уплате членских взносов члены получают право на пользование услугами некоммерческого партнерства.
- **Ассоциация (союз).** Ассоциации (союзы) являются объединениями юридических лиц, как коммерческих, так и некоммерческих. Коммерческие организации создают такие объединения для координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов. Некоммерческие организации могут учреждать ассоциации (союзы) также для защиты общих имущественных интересов и различных некоммерческих целей. Имущество ассоциации формируется за счет взносов учредителей и регулярных членских взносов.

Характерным признаком ассоциаций (союзов), в отличие от других форм НКО, является запрет на ведение предпринимательской деятельности. В противном случае ассоциация преобразуется в хозяйственное общество или товарищество.

- **Государственная корпорация.** Государственная корпорация учреждается Российской Федерацией на основе имущественного взноса для осуществления различных общественно-полезных функций. В отличие от государственного учреждения, государственная корпорация является собственником своего имущества и полностью отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

- **Общественная организация.** Общественная организация создается гражданами в добровольном порядке для защиты общих интересов и достижения совместных целей. Общественная организация может регистрироваться и приобретать права юридического лица либо функционировать без государственной регистрации и приобретения прав юридического лица. Источниками формирования имущества общественной организации являются взносы учредителей, членские взносы, доходы от предпринимательской деятельности (если общественная организация имеет права юридического лица).

Достоинством НКО является гибкость и пластичность их функциональной структуры. Зачастую НКО создаются для решения временных задач, в их деятельности широко привлекается труд добровольцев, они используют различные источники финансирования.

НКО ведут специфический бизнес (у них своя конкуренция, рынки, их сегментация, сбыт, продвижение, включая рекламу, критерии эффективности). Поэтому они нуждаются в специфическом менеджменте, включая маркетинг. Менеджмент НКО сочетает в себе как традиционный менеджмент коммерческой деятельности, так и некоммерческую деятельность с доминирующей ролью последней.

Ниже перечислены особенности менеджмента некоммерческих организаций.

- **Цели.** Если в коммерческом менеджменте основная цель — прибыль, то в некоммерческой деятельности это реализация социальной идеи (программы), что требует повышенного качества услуг, убежденности потребителей, спонсоров, доноров в необходимости услуг некоммерческой организации.
- **Товары.** Обычно это услуги, идеи и программы, имеющие социальное (и лишь косвенно — экономическое) значение. Продукт некоммерческой деятельности — социальная услуга — обычно связан с очень узким потребительским сегментом и деятельностью, не приносящей прибыль, которой, следовательно, не занимаются коммерческие фирмы. Поэтому некоммерческие организации нуждаются в льготах, дотациях, спонсировании. Товар некоммерческой деятельности — узкий ассортимент социальных услуг, причем быстро

обновляемых и, что немаловажно, тесно связанных с мотивациями (убеждениями, интересами и т. п.) персонала некоммерческих организаций.

- **Цены.** Социальные услуги НКО обычно предоставляются или полностью бесплатно, или по ценам ниже рыночной стоимости, или даже ниже себестоимости. Основу цены образуют издержки на оказание услуги, покрываемые или за счет дотаций (бюджетных, спонсорских, донорских) или (возможно, частично) от собственной коммерческой деятельности.
- **Двоякость рынка.** Главная специфика некоммерческой деятельности — в «расщепленности» соответствующих рынков (о которой говорилось ранее) и необходимости установления соответствия и гармонии их частей.
- **Реализация.** В некоммерческой деятельности особую роль играет доступ в сектора и места, недоступные коммерческим фирмам, в том числе за счет использования при распространении части услуг бесплатной добровольной помощи или поддержки государственных организаций.
- **Продвижение** в некоммерческой деятельности специфично, так как тесно связано с реноме идеи некоммерческой организации, с большей зависимостью от государственной политики и давления, общественного мнения. Следовательно, в менеджменте некоммерческих организаций более широко используются методы public relations, сотрудничество со средствами массовой информации. С другой стороны, широкое применение находят пропаганда услуг и своеобразное стимулирование спроса с помощью специальных акций, презентаций и т. п. Во всяком случае, доля традиционной коммерческой рекламы в некоммерческой деятельности незначительна и часто рекламируются не услуги, а организации.
- Также характерной особенностью НКО является отсутствие четких **показателей** итогов работы, что затрудняет контроль и анализ эффективности деятельности и ее результатов.

Особую роль в некоммерческой деятельности и поддержке социально-культурной сферы играют **фонды.** Существуют три основных вида фондов: фонды корпораций; фонды сообществ, действующих в рамках определенного

региона; независимые фонды, получающие помощь, средства от одного или нескольких юридических и физических лиц.

Фонды и другие организации — социальные посредники разрабатывают политику участия фирм в социальном сотрудничестве, определяют возможные приоритеты такого сотрудничества и благотворительности, организуют лоббирование соответствующих проектов и программ, а главное — обеспечивают профессионализм и высокий стандарт организации этой деятельности. Эта работа требует затрат, и обычно около 10% от суммы проекта или программы благотворительности или сотрудничества идет фонду или другой организации — социальному посреднику.

Создание и деятельность фонда имеет ряд выгод:

- существенное влияние на снижение налогообложения компаний или лиц, образовавших фонд;
- возможность аккумулировать средства, получаемые из различных источников, и отдавать их в управление лицам, профессионально компетентным в соответствующей области;
- компетентность и профессионализм в финансовых и правовых вопросах: чаще всего фонды не просто дают деньги, а работают совместно с объектом помощи над выработкой совместного плана дальнейших действий.

2.2. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ И НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СФЕРАХ

Рассматриваемые сферы деятельности обладают своей специфичностью, которая с неизбежностью сказывается на особенностях менеджмента соответствующих учреждений и организаций.

1. Прежде всего эта специфика связана с той продукцией, которую производят и выводят на рынок эти организации и учреждения, — речь идет преимущественно об услугах. Научно-образовательная и социально-культурная сферы — **сферы** преимущественно **услуговой деятельности.** А услуги — настолько специфический товар, что их иногда выделяют в самостоятельную категорию («товары и услуги»). Главной особенностью услуги как вида товара

является то, что услуга производится и потребляется одновременно — «здесь и сейчас». Производство и потребление обычных товаров могут быть разорваны во времени и по месту: их можно произвести, складировать, перевезти и другое место, где они могут быть предоставлены потребителям. Производство же любой услуги (ремонтной, бытовой, медицинской, исследовательско-аналитической, образовательной, культурно-досуговой) совпадает, происходит одновременно с ее потреблением, услуги невозможно складировать. Более того, услугу, в отличие от любого другого продукта, товара, невозможно перепродать. Все это не может не сказываться на менеджменте услуговой деятельности. Например, это создает очевидные проблемы с учетом и отчетностью, контролем за процессом и результатами оказания услуг.

2. Для сферы культуры ситуация усугубляется тем, что научно-образовательная и социально-культурная сфера оказывают довольно специфические услуги. Их деятельность связана с «духовным производством социальных благ». Продукты такой деятельности носят не столько вещественный характер, сколько связаны с феноменами сознания (восприятия, понимания, мышления, переживания и т. д.) и не поддаются непосредственному прямому анализу. Это создает проблему измерения и количественного выражения результата деятельности, формулировки цели (описания желаемого результата), а значит, и анализа эффективности как соответствия полученных результатов желаемым.

Сфера науки, образования и культуры предоставляет населению различные общественные блага, потребление которых приводит к таким положительным макроэкономическим результатам, как повышение культурного, интеллектуального, нравственного потенциала общества; рост уровня производительности в отраслях экономики и т. д. Особенностью производимых здесь общественных благ является их неконкурентность и неисключаемость. Система образования, научные результаты, архитектурные памятники или музыкальные произведения — достояние всех членов общества и последующих поколений, и потому возможно их совместное и неоднократное использование. Если получение выгод от потребления частных благ, к которым относится большинство товаров и услуг, одним покупателем делает невозможным получение таких же выгод другим покупателем, то использование общественного

блага одним потребителем содержит в себе возможность получения от подобного блага таких же выгод всеми другими потребителями.

Более того, в отличие от продуктов материального производства, уничтожаемых в процессе потребления (сапоги снашиваются, яблоки съедаются), научно-образовательные и культурные ценности в процессе потребления наращивают свою ценность: чем больше людей повысили свое образование, освоили научную идею, прочитали книгу, видели картину, слышали концерт — тем выше социальная значимость этих общественных благ. Это ограничивает возможности введения рыночной платы за пользование общественными благами. Производство общественных благ сопровождается внешними эффектами, которые заключаются в появлении издержек или выгод, не учтенных в ценах и выпадающих на долю третьих лиц.

3. Более того, наука, образование, культура связаны с проявлениями свободной самореализации личности, включая творчество. Никого и никогда невозможно научить. Человек всегда, в конечном счете, учится — сам. Ему можно в этом только помочь или помешать. Так же и в науке исследования сплошь и рядом носят инициативный характер, обусловлены не только и не столько конкретным заказом, сколько творческо-поисковым импульсом самой личности. Да и услуги, производимые сферой культуры, относятся к сфере свободного времени, когда люди что хотят, то и делают — и это следует понимать буквально. Люди приходят в учреждения культуры не от голода и холода, не по производственной необходимости, а в свое свободное время, большей частью — время досуга. И в это время они хотят делать то, что им хотелось бы делать. А если их не пускают в одно учреждение, они идут в другое, если их гонят оттуда, они идут в подвалы, на чердаки, в лес (как это было, например, с авторской песней), и будут продолжать делать то, что они хотят делать. Так с дискотеками, с оздоровительным движением, с видео.

Поэтому менеджмент в рассматриваемой сфере деятельности заключается в **создании организационных и экономических условий саморазвития** происходящих в ней процессов.

4. Сфера науки, культуры и образования является (в любой стране) принципиально **многоукладной** сферой

деятельности. В ней всегда действуют практически **все возможные виды собственности:** государственная, кооперативная, частная, собственность общественных организаций. Последний вид собственности наиболее активно и полно представлен именно в сфере культуры: профсоюзные учреждения культуры, дома и базы творчества творческих союзов, собственность других общественных организаций. Это имеет как положительные, так и негативные последствия. К первым, прежде всего, относятся широкие возможности привлечения организационных и финансовых ресурсов. Менеджмент некоммерческих организаций культуры опирается на сотрудничество с группами влияния — «стейкхолдерами». В качестве таковых могут выступать органы власти, благотворители, фонды, профсоюзы, спонсоры и т. д. В большинстве случаев их контрольные функции реализуются через попечительские советы, «клубы друзей» и т. п.

К негативным последствиям многоукладности относится ведомственная разобщенность соответствующих сфер. Эта рассогласованность в механизмах управления имела весьма показательные последствия, например, для российской сферы культуры. Опыт менеджмента в ней весьма и весьма поучителен, поэтому исторический экскурс будет уместен.

5. Еще одной важнейшей особенностью науки, образования и культуры, существенно сказывающейся на организации эффективного менеджмента в этих видах деятельности, является то, что это в основном, сфера **некоммерческой деятельности.** Это означает, что деньги здесь зарабатываются преимущественно не на основе коммерции, а на основе привлечения средств, вовлечения интересов самых различных сил и инстанций: органов власти, ведающих бюджетными средствами, спонсоров, благотворительных организаций и прочих доноров. Даже в шоу-бизнесе, на первый взгляд, предельно коммерциализированном секторе сферы культуры, доходы от продажи билетов составляют обычно около 15% бюджета гастролей. Остальное — средства спонсоров. Да и сами гастроли чаще всего являются лишь частью рекламной кампании нового диска или альбома.

«Некоммерческая» деятельность не означает «непривлекательная» для бизнеса. Во всем мире некоммерческий сектор — один из наиболее интенсивно развивающихся

секторов экономики. Эта сфера обладает рядом законодательно закрепленных льгот и гарантий, привлекающих капитал. В силу своей публичности, социальной значимости она обладает явно выраженным рекламным потенциалом, возможностями формирования и продвижения привлекательного имиджа, репутации, социального статуса и т. д.

6. Некоммерческая деятельность имеет более общий характер, она может включать в себя коммерческую как часть. Например, музей может заниматься предпринимательской деятельностью, открывать производство сувениров, типографию, ремонтные мастерские и т. п.

Эти обстоятельства накладывают свои особенности на маркетинг некоммерческой деятельности: он оказывается многомерным, в отличие от традиционного маркетинга в коммерческих сферах. Например, в некоммерческой сфере довольно часто субъект платежеспособного спроса (тот, кто платит деньги) не совпадает с непосредственным потребителем (клиентом). Так, типичные потребители услуг в сфере образования и культуры — дети, подростки, ветераны. Работа с ними, несомненно, необходима, но кто должен оплачивать оказываемые им услуги? Зачастую — не они сами. Что-то оплачивают родители, что-то поддерживается бюджетными средствами, что-то заинтересованными в такой деятельности донорами, что-то благотворительными фондами и т. д. Фактически, в интересующей нас сфере деятельности действуют как минимум два рынка: рынок потребителей и рынок доноров. И не всегда можно сказать, какой из этих рынков первичен: то ли сначала определяются виды работ с потребителями и затем ищутся доноры на их поддержку, то ли потребители подбираются для обеспечения интересов доноров, готовых платить деньги за определенные виды работ с этими группами. Поэтому под услугами в некоммерческой социально-культурной сфере можно и нужно понимать не только услуги непосредственно потребителям, но и донорам, готовым выделять средства и поддерживать эту деятельность.

7. Этот вывод подкрепляется еще одной специфической особенностью сферы науки, образования и культуры, важной для понимания экономического обеспечения организации деятельности. Эта особенность — **ограниченные возможности роста производительности труда**

и особенности организации заработной платы. В сфере материального производства можно за счет внедрения более эффективной технологии, научно-технического прогресса одновременно увеличивать объемы производства, снижать численность работников и поднимать им уровень заработной платы. Здесь же такой подход применим только к трудозатратам обслуживающего, вспомогательного персонала (инженеров, контролеров, уборщиц и т. д.), где измерение производительности труда не представляет проблемы, и рост производительности труда может быть получен с помощью автоматизации производства, внедрения новых технологий, совершенствования рабочих процессов. Но численность преподавателей, работников музея или библиотек невозможно радикально сокращать. А в отношении творческих работников (исследователей, теоретиков, художников, писателей, композиторов) вопросы измерения и роста производительности труда просто лишены смысла. Сколько актеров играло в пьесе или в балетном спектакле, столько их и будет впредь. Сколько музыкантов играло 7-ю симфонию Бетховена, столько их и будет играть. И никто еще не нашел способ сократить затраты исполнения сорокапятиминутного квартета Шуберта, равные трем человеко-часам.

Можно ли оценивать производительность труда ученого исходя из количества опубликованных им работ, художника — с точки зрения количества написанных картин, а производительность труда оперного певца — с помощью числа данных им концертов? Очевидно, что ценность деятельности исполнителей определяется не количественным результатом, а творческим результатом работы. Однако размеры оплаты творческого труда (выступления известных исполнителей, живопись знаменитых художников и т. д.) могут быть намного выше среднего уровня заработной платы в экономике. А своеобразной компенсацией низкого уровня заработной платы и карьерного роста в сфере науки, образования и культуры можно считать более высокую, чем в других отраслях, степень морального удовлетворения от работы (свобода творчества, реализация личных идей, гибкий график работы, частичная занятость, высокий престиж в обществе и пр.). Таким образом, эти виды деятельности способны компенсировать низкий уровень заработной платы высоким уровнем нематериального дохода.

Из этой экономической особенности данных видов деятельности, получившей название «закона Бомоля» — по имени американского экономиста У. Бомоля (W. Baumol), впервые обратившего внимание на эту особенность экономики «непроизводственной сферы», следует, что в ней самой нет экономических ресурсов для компенсации отставания зарплаты от инфляции. Заработная плата исполнителей не реагирует на общие изменения заработной платы в экономике в коротком периоде и даже в длительном периоде растет более низкими темпами, чем в сфере производства. Поэтому рост заработной платы творческих работников возможен только за счет привлечения финансовых средств извне.

8. Следствием вышеуказанных особенностей сферы науки, образования и культуры является специфика финансирования деятельности в них. Речь идет о необходимости привлечения и аккумулирования средств из различных источников. Неспроста бытует шутка: «Если работник социальной сферы говорит, что у него имеются все необходимые ресурсы, то это не работник социальной сферы». Отсутствие или нехватка средств, фактически, — обязательная деталь профессионального имиджа в некоммерческой научно-образовательной и социально-культурной деятельности. Деньги здесь зарабатываются именно по фандрейзинговой схеме за счет привлечения и аккумулирования средств из внешних источников финансирования, таких как благотворительные и спонсорские взносы, гранты, государственные субсидии и т. д.

2.3. ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ И НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

СИСТЕМА ГОСУДАРСТВЕННОГО И НЕГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ И НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Любая некоммерческая деятельность отличается высокой диверсификацией источников финансирования. Некоммерческие цели хозяйствования требуют не только разработки собственных доходных направлений деятель-

ности, но и привлечения внешних источников финансирования со стороны государства, населения и частного сектора.

В самом общем виде различаются два основных источника финансирования научно-образовательной и социально-культурной деятельности: **государственные** (бюджетные, т. е. поступающие из государственного бюджета), и **негосударственные** (внебюджетные).

В свою очередь, государственные источники финансирования (на всех уровнях бюджетообразования) делятся на:

- бюджеты текущего содержания подведомственной сети государственных учреждений, учредителями которых выступают соответствующие органы власти — от федеральных до муниципальных. На эту часть бюджетных средств могут претендовать только государственные учреждения науки, образования и культуры. В этом случае имеет место финансирование по смете текущих затрат. До 1989 г. бюджетное финансирование ограничивалось подобной дотацией. Речь шла о простой раздаче денег по подведомственным учреждениям по нормативам в зависимости от их категории и типа. С 1989 г. ситуация несколько изменилась в связи с введением программного принципа финансирования. Аналогия бюджетной дотации сохранилась в виде минимальных гарантий поддержания материально-технической базы и хозяйственного содержания соответствующих учреждений. Речь идет о таких статьях, как заработная плата штатных работников, расходы на тепло, электроэнергию и другие «защищенные» статьи бюджетной сметы, гарантирующие минимум средств текущего содержания, поддержку деятельности сети государственных учреждений. Необходимые капитальные вложения финансируются из государственного бюджета по особым сметам;
- бюджетные средства на научно-образовательные и социально-культурные проекты и программы. С 1989 г. на всех уровнях бюджетообразования формируются средства на финансирование не сложившейся сети учреждений, а на осуществление конкретной деятельности (государственный, социальный заказ). Речь идет о федеральных, региональных и местных программах. (Подробнее о технологии разработки таких программ рассказано в следующем разделе.) Программное финансирование фактически является распространением на бюджетные средства механизма договорных отношений. Иначе говоря, с 1989 г. бюджетные средства стали выделяться не только в виде дотации (на «факт бытия»), но и в хозрасчетной «упаковке» (договор, акт сдачи-приемки и т. д.);
- бюджетные средства других отраслей, отраслевых и межотраслевых программ. Например, учреждения культуры могут осваивать бюджетные средства системы здравоохранения, образования, министерства обороны и т. д., участвуя в мероприятиях организаций и учреждений этих отраслей;
- бюджетное финансирование непосредственно потребителей. Обычно бюджетные средства используются для финансирования производителя услуг в научно-образовательной и социально-культурной сферах. Поддерживается фактически не потребитель, а выступающий «от его имени» производитель (учреждение). Примером такого финансирования является проект государственного индивидуального финансового обеспечения (ГИФО) в образовании, являющийся ключевым моментом образовательной реформы в РФ. Проектом предусматривается, что после сдачи выпускниками школ ЕГЭ определяется средний балл аттестата каждого выпускника. В зависимости от среднего балла определяется размер ГИФО. В результате каждый выпускник средней школы получает ГИФО (фактически — разновидность ваучера) на сумму пропорциональную его среднему баллу по аттестату. ГИФО гарантирует бюджетное финансирование возможного высшего образования данного выпускника. Если стоимость обучения в вузе превышает размер его ГИФО, выпускник должен найти дополнительные источники финансирования обучения в данном вузе. Если студента не будет устраивать обучение в конкретном вузе, он может перейти в другой вуз, и бюджетная поддержка его обучения (в размере ГИФО) пойдет за ним в выбранный им вуз.

К негосударственным (внебюджетным) источникам финансирования относятся:

- привлеченные (донорские) средства. Речь идет о привлечении финансовых средств доноров (спонсорство, патронаж, благотворительность), для которых

деятельность, на которую выделяются средства, является непрофильной;
- собственные средства, т. е. средства, зарабатываемые самими организациями культуры: платное посещение, платные услуги, коммерческая и предпринимательская деятельность.

Собственная коммерческая деятельность организаций и учреждений науки, образования и культуры является традиционным внебюджетным источником финансирования их деятельности. Помимо традиционных платных услуг это может быть и банковский депозит, и совместное использование помещений и пр. Немалый результат может дать и самостоятельная предпринимательская деятельность, создание дочерних мастерских, школ и прочих «свечных заводиков», доходы от деятельности которых могут идти на обеспечение основной деятельности организации или учреждения.

Среди привлеченных источников финансирования особое место занимают *заемные средства.* В качестве заемных источников финансирования выступают кредиты банков, финансовых институтов, международных организаций, *не облагаемые налогом муниципальные облигации,* обычно называемые *мунисами* (munis). Привлечение заемных средств оправданно, если оно способствует реализации высокодоходных проектов, финансовые поступления от которых будут превышать цену заемного капитала. Использование заемных средств для финансирования основной некоммерческой деятельности возможно в случае тяжелого экономического положения организации или учреждения, как единственно возможный вид финансирования, а также, если заемные средства ведут к повышению качества оказываемых услуг, расширению некоммерческих видов деятельности, что позволит в дальнейшем увеличить доходы от основной деятельности.

Согласно Гражданскому кодексу РФ и закону РФ «О некоммерческих организациях», доходы некоммерческих организаций должны направляться на развитие их основной уставной деятельности. В случае использования доходов на иные цели они подлежат обложению налогом на прибыль, как и для коммерческих предприятий. В такой ситуации некоммерческая организация рискует потерять свой юридический статус и может быть преобразована в коммерческую организацию. В результате

учреждения культуры предпочитают юридически разграничивать некоммерческую и предпринимательскую деятельность. Подобное разделение деятельности достигается двумя способами. Первый способ: для ведения предпринимательской деятельности при учреждении культуры создается отдельное предприятие, контрольный пакет акций которого принадлежит учреждению культуры. Второй способ: учреждение культуры предоставляет свои площади, торговые марки и другие права компаниям, занимающимся коммерческой деятельностью, а те, в свою очередь, отчисляют от полученной прибыли определенный процент.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ И НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СФЕРАХ

Роль государства в управлении социально-культурной сферой предполагает использование ряда рычагов:
- **законодательство** — создание правовых условий, норм, гарантий деятельности в сфере культуры учреждений различных форм собственности и контроль исполнения действующих законов;
- **правоисполнение, контроль и администрирование —** деятельность государственных органов управления и контроля со стороны учредителей и вышестоящих инстанций, а также вневедомственный контроль (налоговая инспекция, пожарный и санитарный надзор и т. д.);
- **собственность (учредительство)** — создание и деятельность государственной сети учреждений культуры и образования, учредителями которых выступают государственные органы;
- **стратегия** — выработка приоритетных направлений развития социально-культурной сферы на федеральном, региональном и местном уровнях;
- **финансирование** — выделение средств из федерального и местных бюджетов как на содержание государственных учреждений соответствующего уровня, так и на реализацию «госзаказа» — программ и проектов;
- **организационная поддержка** организаций, проектов, программ;
- **воспроизводство профессиональной среды** — подготовка и переподготовка специалистов и работников

в государственных образовательных учреждениях (вузах, средних специальных учебных заведениях, на курсах повышения квалификации), а также контроль за соблюдением соответствующих государственных образовательных стандартов в образовательных учреждениях и организациях вне зависимости от их формы собственности и ведомственной принадлежности (лицензирование, аккредитация);

- **стимулирование** — налогообложение и прочие действия, побуждающие к поддержке и развитию науки, образования, культуры и искусства;
- **информация** — информационное обеспечение выработки решений, деятельности, анализа ее результатов.

Конкретная конфигурация государственного регулирования зависит от акцента на тех или иных рычагах регулирования. Определяя целесообразные пределы и формы государственного регулирования развития социально-культурной сферы, важно, избегая идеологических стереотипов, опираться на накопленный отечественный и зарубежный опыт. Этот опыт показывает, что возможны четыре основные роли государства по отношению к научно-образовательной и социально-культурной сферам.

- **«Помощник»** — когда государство все свое внимание концентрирует на поддержании и развитии разнообразия как в некоммерческом профессиональном, так и в любительском творчестве, поддерживая скорее культурную деятельность в целом, нежели какие-то отдельные стили и направления. Источники финансирования в данном случае оказываются разнообразными, а роль правительства состоит исключительно в поощрении этого разнообразия всеми силами (прежде всего — законодательно и при помощи налоговой политики). Классический пример «помощника» — государственная поддержка социально-культурной и научно-образовательной деятельности в США.
- **«Патрон»** — когда государство концентрирует свое внимание на том, чтобы обеспечить стандарты профессионального творчества и деятельности. Например, оно поощряет соответствующую деятельность с помощью стипендий и более активно участвует в научной и культурной жизни, чем «помощник». Типичный пример такой ситуации — Великобритания.

- **«Архитектор»** — когда помощь со стороны государства является частью программы повышения благосостояния общества. В основе соответствующей политики государства лежат скорее стандарты общества, чем профессиональные стандарты профессиональной среды. Сама же поддержка выражается исключительно в долгосрочном прямом государственном финансировании. Пример «архитектора» — Франция.
- **«Инженер»** — когда государство владеет и распоряжается средствами осуществления научно-образовательной и социально-культурной деятельности, научного и художественного творчества. Например, оно поддерживает образование и искусство, отвечающие его политическим целям и стандартам. Примером такой государственной политики является бывший СССР.

Разумеется, каждое из государств, в той или иной степени, играет каждую из указанных ролей. Речь может идти об акцентировании конкретного набора механизмов и процедур, который с изрядной степенью условности и можно назвать «ролью». Более того, эти акценты могут смещаться в зависимости от экономической ситуации, политического (внешнего и внутреннего) положения. Однако в каждой стране, в силу традиций культурной и политической жизни, складывается определенный характер и стиль государственного регулирования сферы культуры, свойственный данному обществу.

Принципиально важным вопросом для выработки и реализации культурной политики различного уровня является вопрос о приоритетах — определение направлений работы, нуждающихся в дополнительной поддержке, инициировании. Особое значение этот вопрос имеет по отношению к бюджетному финансированию, тем более — в условиях экономического спада и кризиса. Проблема приоритетов включает в себя несколько вопросов, связанных с установлением того, кто и как их будет определять, т. е. вопросов сугубо процедурно-технологических.

Можно выделить две крайние позиции по отношению к проблеме определения приоритетов поддержки и развития сферы культуры. С некоторой степенью условности их можно определить как «американский» и «постсоветский».

«Американская» модель: отказ от определения приоритетов. Об особенностях «американского» пути в управлении сферой культуры выше уже говорилось немало. Что

же касается отношения к проблеме приоритетов в поддержке и развитии культуры, то в американском опыте это отношение выражается в... отказе от такой проблемы. Согласно доминирующим взглядам американских теоретиков и практиков менеджмента в сфере культуры и искусства, попытки определения приоритетов, прогнозирования культурных процессов — вещь достаточно бессмысленная. Культура, творчество — самоорганизующийся и саморазвивающийся организм, возможности всякого жесткого рационального вмешательства в культурные процессы очень ограниченны. Поэтому приоритеты поддержки и развития культуры не востребованы ни субъектами государственной власти, ни тем более — профессиональной элитой. Согласно принципу «длинной руки», государство осуществляет только общерегулирующую функцию (законодательство и налогообложение), а непосредственная поддержка до 1965 г. осуществлялась исключительно многообразными негосударственными фондами (каковых в США насчитывается свыше 25 000), в которых аккумулируются средства из различных источников. В 1965 г. администрацией президента Л. Джонсона был создан механизм государственных отчислений на культуру и искусство. В частности, были созданы «Национальный фонд искусств», распределяющий гранты для художников и некоммерческих организаций сферы культуры и искусства; «Национальный совет по искусствам», поддерживающий развитие различных видов искусств, этнические искусства и ремесла, музейное дело, художественное образование, СМИ и т. п.; «Национальный гуманитарный фонд», поддерживающий исследования в гуманитарной сфере (история, философия, литературоведение, лингвистика, право, этика, история искусств и т. д.). Кроме того, действуют советы штатов по искусству, а также Гуманитарные советы штатов. Программы по культурному обмену, гастроли, стипендии для продолжения образования за рубежом поддерживаются также государственным информационным агентством ЮСИА.

Распределение средств производится экспертными советами этих организаций, в которые входят авторитетные представители соответствующей профессиональной среды. Поддержка обычно оказывается в соответствии с принципом «мэтчинг грантс» («Дам тебе доллар, если ты найдешь еще три»), но не более 25% от общей стоимости проекта.

Такой подход имеет ряд существенных плюсов. Во-первых, он адекватен специфике сферы культуры. Во-вторых, он соответствует принципам и традициям демократии в выработке и принятии конкретных решений в такой публичной сфере, как сфера культуры и искусства. В-третьих, он снимает с чиновников ответственность за характер непосредственного распределения финансовых средств. В-четвертых, деньги получают те, кто за ними обратился, написал заявку, обосновал необходимость именно такой суммы средств и т. д.

«Постсоветская» модель: «научно обоснованные» приоритеты. В настоящее время многие, если не все, российские регионы имеют или разработали программы поддержки и развития сферы культуры. Однако большинство из них не наблюдали серьезных практических последствий их реализации, представляя в лучшем случае теоретический интерес и иногда даже не оправдывая затрат и усилий на их разработку. Успех такого пути во многом предопределяется добротностью проведенного исследования, авторитетностью тех специалистов, которых удалось привлечь к его проведению, а круг таких специалистов весьма ограничен. Кроме того, разработка местной программы даже авторитетнейшими специалистами со стороны всегда вызывает сопротивление, тормозящее или даже сводящее на нет реализацию программы. К тому же единовременно выработанная система приоритетов лишена гибкости (ситуация может резко измениться в течение уже ближайшего года). Недаром эффективность таких программ обычно не превышает срока двух лет.

«Общественно-государственная» модель определения приоритетов. Применительно к российским условиям более успешным представляется «смешанный» вариант, объединяющий в себе определение приоритетов с использованием элементов «американского» подхода. Иногда такой путь называют «общественно-государственной системой» управления сферой культуры, поскольку в нем происходит диверсификация (распределение) ответственности в принятии решений между государственными инстанциями и общественностью (профессиональной и гражданской). В наиболее явном и упорядоченном виде этот подход был реализован в Санкт-Петербурге.

Этот опыт содержит выстроенную систему процедур принятия решений по поддержке и развитию сферы

культуры. Прежде всего, это ежегодные Общегородские слушания проблем развития культуры и искусства. В Слушаниях принимают участие руководители учреждений культуры, творческие союзы, общественные организации, действующие в сфере культуры, инициативные группы и т. п. По итогам Слушаний принимаются рекомендации, содержащие перечень предложений, адресованных различным инстанциям городской и федеральной власти и, самое главное, — перечень приоритетных направлений поддержки и развития городской культуры. Приоритеты, определенные рекомендациями Слушаний, выступают в качестве основных направлений поддержки и развития сферы культуры города, и на соответствие им рассматриваются все поступающие в Комитет по культуре заявки и инициативы на финансирование из бюджетных средств Фонда развития культуры и искусства.

Если сумма заявки не очень значительна, она носит разовый характер и не нуждается в экспертизе, то вопрос о ее финансировании решается после рассмотрения сотрудниками соответствующего отраслевого отдела Комитета. Для оперативного финансирования таких заявок выделяется не менее 10% фонда. Если речь идет о длительной масштабной программе, она поступает на экспертизу в соответствующий общественный совет: Театральный художественный совет, Совет директоров художественных школ, Научный совет, Музейный совет, Библиотечный совет и т. д. В состав советов входят авторитетные и ведущие представители соответствующей профессиональной среды. Председатели советов входят в Коллегию комитета. Вопрос о финансировании программ и проектов поддержки и развития сферы культуры рассматривается на заседаниях коллегии.

Впоследствии Слушания были заменены расширенным заседанием общественных советов комитета, что не изменило суть дела, но явилось выражением традиционной аппаратной стилистики руководства Комитетом культуры. Однако от элементов выработанной системы отойти уже просто невозможно — они вошли в практику культурной жизни, закрепились в тендерах (конкурсах) заявок на бюджетное финансирование. Неслучайно петербургский опыт вызвал интерес у других регионов и начинает постепенно тиражироваться (Архангельская обл., Республика Коми, Пермская обл. и др.).

СПОНСОРСТВО

Спонсорство (от латинского — ручаюсь, гарантирую) — это **деятельность юридических лиц, основанная на соглашении между сторонами** — организаторами социального проекта, с одной стороны, и коммерческой компанией — с другой. Спонсорская поддержка отличается от других видов материальной помощи именно тем, что в обязательном порядке предусматривает встречную услугу. Средства вкладываются в обмен на ожидаемую пользу. По сути, это взаимовыгодное сотрудничество, построенное на реализации конкретных социальных проектов. Спонсорская поддержка оформляется договором, содержащим обязательства сторон — спонсора и получателя, который должен быть выгоден обеим сторонам. Обычно речь идет о конкретных временных, хотя и, возможно, масштабных проектах.

Спонсирование может осуществляться в виде выделения финансовых средств (субсидирования); оплаты счетов, возвратных или частично-возвратных платежей; закупок оборудования, инструментов, инвентаря; учреждения премий, стипендий, гонораров, призов и т. д. В любом случае условия, на которых предоставляется спонсорская поддержка, должны быть оформлены специальным договором и прилагаемыми к нему специальными протоколами.

Актуальные направления спонсорства

У фирм-спонсоров нередко возникает проблема выбора конкретного направления спонсорской деятельности и интересного объекта финансирования для того, чтобы оптимально использовать их возможности для своей рыночной деятельности. От правильного выбора зависит многое, в том числе немалые средства, вкладываемые в проект и репутация компании. Практически вся социально-культурная сфера является привлекательной для спонсирования.

Рассмотрим некоторые традиционные направления спонсорской деятельности.

Спорт и физическая культура

Наиболее благоприятной сферой спонсирования, учитывая его взаимовыгодный характер, является спорт. Если

бы спорта не было, его придумали бы спонсоры. Дело в том, что спорт создает исключительные возможности для рекламы. Соревнования широко освещаются в СМИ. Спортивные знаменитости обладают высокой степенью популярности. Причем реклама фирмы, ее имидж оказываются на очень привлекательном фоне молодости, силы, здоровья, соревновательности и победительности. Более того, спорт связан с одеждой, обувью, питанием, рядом современных технологий. Все это в комплексе и приводит к тому, что мировой спорт, в том числе и профессиональный, существует и развивается преимущественно именно на спонсорские средства.

Спорт очень привлекателен из-за огромной зрительской аудитории и из-за системы финансирования, объединяющей как государственные источники, так и множество других. Основными объектами спонсорства являются соревнования, команды, клубы, спортсмены, федерации по видам спорта, физкультурно-оздоровительные мероприятия, праздники, спортивные школы. Наиболее привлекательными для российских спонсоров считаются такие виды спорта, как футбол, хоккей, бокс, кикбоксинг, лыжный спорт, теннис, баскетбол, легкая атлетика, автомотоспорт. Любопытно, что в России помощь от спонсоров получают такие виды спорта, которым в других странах мира не оказывают подобной поддержки, — альпинизм, армрестлинг и др. Чтобы сделать точный выбор своего вида спорта или спортивного мероприятия, необходимо тщательно изучить:

- спонсорские усилия конкурентов;
- спортивное спонсорство «родственных» бизнес-структур других стран и регионов;
- уровень осведомленности основных и потенциальных клиентов и их восприятие данного вида спорта;
- пакет услуг спонсору, включая основное спортивное мероприятие и поддерживающее, а также его обслуживание;
- полную характеристику продвижения спортивного мероприятия от рекламы до информационных репортажей и возможности его использования в интересах компании;
- оценку результатов аналогичных спортивных событий (количество зрителей, качество услуг, данные групповых опросов и т. п.).

Культура и искусство

Спонсирование в этой сфере стало важнейшей составляющей современного бизнеса. Началась эпоха перехода «от вещей к сердцу», от конкуренции товаров к конкуренции социально-культурных имиджей.

Как объекты спонсорства, культура и искусство предоставляют широчайшие возможности, а перед спонсором вновь стоит задача определить поле своей деятельности в соответствии с бизнес-целями и интересами аудитории, на которую он хочет воздействовать. Многие крупные музеи, театры, музыкальные коллективы в России имеют своих постоянных спонсоров. В провинции найти спонсора для театральной постановки или другого мероприятия гораздо сложнее: и у культурных мероприятий, и у спонсоров возможности меньше.

Образование

Сфера образования (начальная, средняя и высшая школы) обладают своими привлекательными чертами для потенциальных спонсоров. Это и особо привлекательный имидж заботы о подрастающем поколении, и возможности ранней профориентации еще со школьной скамьи, и установление связей с молодыми перспективными специалистами — выпускниками соответствующих вузов и средних специальных учебных заведений. Сектор образования открывает необозримый простор для спонсорской деятельности. Образовательное спонсорство возможно на всех уровнях образования: начальном, среднем и высшем. Спонсорство может осуществляться и в виде оказания услуг кафедрам, курсам, проектам; организации поощрительных поездок студентов; финансирования исследовательских и научных работ и т. д. Многие спонсоры выбирают то учебное заведение, которое они сами когда-то заканчивали, где учатся их дети. Особый вид спонсорства — специальные стипендии, которые учреждают как крупные компании, так и отдельные бизнесмены, политические лидеры. Чаще в области культуры и искусства (также в сфере образования) понятие «спонсор» заменяется понятием **«попечитель»,** которое было весьма уважаемым в дореволюционной России. Деятельность членов Попечительского совета культурных и образовательных учреждений направлена не на управление, а на оказание помощи в деятельности советом, связями, финансами,

использованием имени попечителя в рекламных целях. Попечители являются гарантами благополучия и хорошей репутации организации. Членство в Попечительском совете дает уважение, повышает социальный статус спонсора.

Средства массовой информации

СМИ привлекательны прежде всего возможностями рекламы в случае поддержки теле- и радиопостановок, сериалов, каналов. Не менее привлекательна и пресса, поддержка которой может перерасти в приобретение фирмой своих органов печати. Спонсорской считается та телепрограмма, радиопередача, которая финансируется (полностью или частично) на средства третьей стороны (физическим или юридическим лицом) с целью популяризации в эфире своего имени, торгового знака или названия. Спонсор программы может предоставить одежду для ведущих, транспорт, оплатить часть работы (съемки или монтаж), помочь в оформлении студии, предоставить призы для игр.

Издательское дело

Как объект спонсирования оно также по-своему перспективно. Спонсирование может состоять как в поддержке конкретных издательских проектов (книг, серий, периодических изданий), так и в фактически самостоятельном издании фирмой специальных изданий, тематика которых может быть даже и не связанной с основной деятельностью фирмы (например, культура, искусство, специальные научные издания), но сам факт существования которых начинает традиционно связываться с имиджем фирмы.

Киноиндустрия

Спонсорство в этом направлении может помочь как в реконструкции оборудования существующих кинотеатров, что в дальнейшем приносит прямые доходы, так и в становлении современной российской киноиндустрии, создании новых фильмов. В новые, хорошо оснащенные современной видео- и киноаппаратурой кинотеатры зрители ходят чаще в 30 раз, чем в старые, а средняя цена билета составляет 150 рублей. Примером могут послужить пермские кинотеатры «Кристалл» и «Триумф», которые до недавнего времени пустовали, а сейчас они стали центрами

культурной жизни города. Здесь проводятся не только традиционные киносеансы, но и стильные шоу, концертные выступления популярных групп, демонстрации моделей одежды известных дизайнеров, мероприятия, где спонсорам предлагаются реальные возможности демонстрации своих изделий, рекламы товаров и др.

Наука

Сотрудничество с наукой открывает широчайшие возможности для внедрения фирмы в среду разработок новых технологий, материалов, перспективных теоретических идей, продуктивных контактов. У компании повышаются шансы оказаться впереди конкурентов, появляется возможность участия в реализации и испытании интересных разработок, устанавливаются связи с квалифицированными и авторитетными экспертами в различных областях, фирма становится объектом внимания СМИ.

Политика

Самый любимый вид спонсорства у крупных российских корпораций. Особое предпочтение отдается участию в организации политических форумов, партийных съездов, семинаров. Спонсоры также финансируют избирательные кампании кандидатов в органы законодательной власти. Как правило, фирмы, спонсирующие кандидата, стоят далеко в тени, их интерес — в будущем, когда объект их спонсорства пройдет во власть, сядет в законодательное кресло, получит доступ к распределению льгот и ресурсов.

Здравоохранение, медицина, экология

Они привлекают спонсоров как благородным имиджем, так и перспективными формами сотрудничества, поскольку эти сферы переживают в настоящее время экономический и социальный бум, причем с обеспеченной политической, общественной и государственной поддержкой.

Сфера социальной поддержки

Оказание помощи социально незащищенным группам населения, малоимущим, инвалидам, пенсионерам, ветеранам и т. д. — также одна из наиболее традиционных сфер спонсорской поддержки, осуществляемой обычно соответствующими общественными и государственными

организациями и фондами, имеющими правовые, экономические и финансовые льготы.

Мы перечислили далеко не все направления деятельности спонсорства. Спонсируют проведение ярмарок, фестивалей, карнавалов и фейерверков, пикники и балы, ужины с танцами, показы моделей одежды, премьеры фильмов, благотворительные вечера и т. п.

В России развитие цивилизованного спонсорства еще в стадии становления. 1990-е гг. оставили, пожалуй, наиболее яркую память об этом становлении. Крупные финансовые структуры с почти истерической щедростью окормляли тусовку из нескольких десятком именитых деятелей искусства, стремясь связать с ними свои имиджи и бренды. Чем масштабнее был жест поддержки, тем масштабнее казалось спонсорам уважение общества к ним.

Новые русские олигархи громоздили друг на друга помпезные юбилеи и премьеры, великосветские фестивали и чувствовали себя наследниками Мамонтова и Третьякова. Результаты были достигнуты весьма неоднозначные. Грандиозные деньги, вкладывавшиеся в знаменитостей, вытесняли из сознания их нищавших почитателей уважение к известным именам.

Прочную репутацию стабильного успеха обретает не тот, кто выплачивает грандиозный гонорар известному (в том числе — своими капиталами) артисту вроде Лучано Паваротти или делает многомиллионный заказ оборотистому Зурабу Церетели, а тот, кто находит «бедных, но талантливых» и помогает им состояться. Или тот, кто систематически и последовательно работает в конкретном направлении социального развития, т. е. действует так, как действовали дореволюционные меценаты и как действуют спонсоры и благотворители за рубежом. В России же спонсирующая и спонсируемая стороны пока действуют наугад, отдавая предпочтение прямым личным контактам и личным вкусам руководителей спонсирующих фирм.

Но дело не ограничивается только информационным обеспечением. Другой проблемой является **добротная профессиональная экспертиза.** Спонсору важно знать, чему или кому он, собственно, оказывает поддержку. Недаром с самого начала их создания фонды в своих решениях всегда опирались на мнения и оценки специальных экспертных советов. Институт экспертизы чрезвычайно важен для обеспечения эффективности спонсорства и меценатства,

в том числе и в плане рекламных и PR-целей. Добротная и, желательно, независимая экспертиза гарантирует объективность выделения средств, ограждая спонсирующую сторону от образа нувориша, шальными деньгами покупающего вход в общество знаменитостей.

Патронаж

Спонсорство на долговременной основе носит характер патронажа. Речь идет о покровительстве, не только финансовом, но и организационном, оказываемом на стабильной и долговременной основе. Обычно патронируются конкретные учреждения и организации, отдельные лица. Патронаж может оформляться долговременным договором или даже организационными документами, когда патрон входит в круг соучредителей учреждения культуры с определенными правами и обязательствами.

Примером может служить широко практикуемое в зарубежном музейном деле «членство» (membership). *Членские взносы* могут играть важную роль в финансировании сферы культуры. Так, в доходах музея Метрополитен членские взносы составляют до 14% всех поступлений. Членские взносы как источник финансирования сферы культуры ассоциированы с деятельностью благотворительной организации, действующей на базе организации культуры. Чаще всего это общество или клуб друзей. Целями таких обществ (клубов) друзей является вовлечение физических и юридических лиц в деятельность организации культуры, а также привлечение финансовых средств через систему членских взносов.

В зависимости от типов участников выделяются два вида членства — *индивидуальное* (для физических лиц) и *корпоративное* (для юридических лиц). С точки зрения сроков членства отмечаются три вида — *годовое, срочное* (5, 10, 15, 20, 25 лет) и *бессрочное членство.* В зависимости от суммы денежного вклада выделяются категории *простых* и *привилегированных членов, доноров, покровителей* организации культуры и др.

Различные категории членства дают разные преимущества вкладчикам. Прежде всего члены имеют право на бесплатное или льготное посещение выставок, концертов, специальных мероприятий, закрытых встреч и юбилейных вечеров, как на территории организации культуры, так и за ее пределами. Вместе с тем члены общества постоянно

получают новости из жизни организации культуры через присылаемые журналы, информационные бюллетени, приглашения, а также имеют скидки на ее печатную и сувенирную продукцию.

Кроме того, привилегированные члены, доноры и покровители могут принимать непосредственное участие в управлении обществом друзей. Они получают право голоса на Совете общества, главном органе управления благотворительной организации, наравне с персоналом организации культуры. На заседаниях Совета, которые проходят несколько раз в год, члены участвуют в рассмотрении задач и направлений деятельности общества, утверждении бюджета расходов и доходов, а также в анализе результатов работы организации.

Таким образом, популярность системы членства можно объяснить тем, что она является своеобразной формой участия в деятельности некоммерческой организации и предусматривает большое число привилегий для вкладчиков.

На сегодняшний день в России примерами обществ друзей являются клубы друзей Государственного Эрмитажа, Русского Музея, Мариинского театра, Московского художественного академического театра и др. Например, в Клуб друзей Эрмитажа, объединяющий такие крупные коммерческие компании, как Кока Кола, Самсунг Электроникс, ИБМ, Балт-ОНЭКСИМ Банк, ИНГОССТРАХ и пр., может вступить как физическое, так и юридическое лицо. Для физических лиц существуют четыре категории членства. Каждый человек, внесший сумму в $100, $200, $500 и выше, вправе считаться простым или привилегированным членом Клуба друзей Эрмитажа. Для юридических лиц разработано большее число категорий членства, которые значительно отличаются по суммам – от $2000 до $100 000 и выше. Предприятия и организации могут стать простыми и почетными корпоративными членами, рядовыми и официальными спонсорами или покровителями Эрмитажа.

Все взносы в Клуб друзей носят целевой характер. Другими словами, сам вкладчик определяет направления расходования средств, например, на реставрацию музейных помещений, экспонатов, образовательные программы и т. д. Со своей стороны музей предоставляет своим членам ряд привилегий. Так, все юридические лица получают почетный диплом «Коллективного члена Клуба друзей Эрмитажа», а для руководителей компаний выдаются персональные карточки, дающие право на бесплатное посещение музея и участие в клубных мероприятиях. Кроме того, названия организаций, внесших значительные благотворительные средства, включаются в список «Спонсоры и благотворители Государственного Эрмитажа» в годовом отчете, выставочных каталогах музея и средствах массовой информации, а также заносятся на доску почетных спонсоров Эрмитажа. Официальным спонсорам и покровителям музея предоставляется приоритетное право на проведение корпоративных мероприятий в стенах Эрмитажа и участие руководителей компаний в Совете Клуба друзей. Для индивидуальных членов привилегии ограничиваются получением персональной карточки и регулярной информации об открытиях выставок, проведении концертов и клубных мероприятий.

По другому пути пошли в Военно-историческом музее Санкт-Петербурга. Там был создан «Клуб друзей» с несколькими уровнями членства.

Индивидуальное членство. В случае взноса в $50 – вручение персональной карты, пригласительного билета на два лица на открытие выставок. В случае взноса $100 – к этим прерогативам добавляется участие за дополнительную плату в специальных мероприятиях клуба, включая эксклюзивные экскурсии (в том числе – в вечернее и ночное время), потешные бои, использование помещений музея для корпоративных акций и т. п.

Привилегированные члены клуба (взнос $200) кроме вышеуказанных возможностей получают возможность участвовать в событиях жизни музея, приобретать его печатную и сувенирную продукцию со скидкой 10%.

Учредители клуба ($500) кроме этого получают персональную серебряную карту, скидку в 20% на продукцию и билеты музея. Взнос в $1000 дает право на получение специального диплома и золотой карты, режим наибольшего благоприятствования во всех видах сотрудничества, скидку 25% и приглашение на два лица на ежегодный бал-ассамблею VIP, проводимый музеем.

Коллективные члены. Взнос в $1000 дает право на получение диплома, бесплатного пользования помещением музея 1 раз в год, организацию культурной программы на льготных условиях и приглашение руководителей организации на упоминавшийся VIP-бал. Взнос в $5000 дает право, помимо прочего, еще на 5 именных карточек.

Более распространена в современной России другая форма патронажа — foundation — создание фондов поддержки и развития соответствующих учреждений культуры. Такие фонды созданы, например, при Большом академическом драматическом театре им. Г. Товстоногова, Санкт-Петербургской театральной академии. В правление таких фондов входят видные представители крупных коммерческих организаций, банков, торговых фирм. Их участие в фонде дает им определенные преимущества: возможность не только формирования привлекательного имиджа, но и использования помещений, привлечения артистов для проведения корпоративных мероприятий. Такие отношения также оформляются организационными документами — уставом фонда, учредительскими договорами. Само же учреждение культуры получает дополнительные возможности финансового маневра.

К патронажу можно отнести и **попечительство.** Именно в области культуры и искусства, сфере образования, науки понятие «попечитель» упоминается чаще, чем понятие «спонсор». В дореволюционные времена так называлась весьма уважаемая деятельность в сфере народного просвещения и опекунства. Попечитель — старатель, радетель, человек, который постоянно заботится о каком-либо деле, влияющем на решение социальных проблем.

Сейчас так принято называть членов попечительских советов, которые создают театры, музеи, школы, вузы и т. д. Попечительский совет не управляет организацией. Его члены наблюдают, советуют, иногда помогают финансами и связями, позволяют пользоваться своим именем при рекламе или сборе средств, являются гарантами благополучия организации и ее хорошей репутации. Членство в попечительском совете дает уважение, повышает социальный статус человека. Это признание заслуг, таланта, опыта. В Великобритании и США попечительство — довольно большая ответственность, оно требует усилий, затрат, постоянной заботы об организации.

Среди функций попечительского совета наиболее важными являются управленческие, финансовые и контрольные. Управленческие функции включают определение стратегии развития организации культуры, планирование основных направлений деятельности, анализ результатов работы. Финансовые функции предполагают финансовое планирование, а также непосредственное привлечение различных источников финансирования от населения, коммерческого сектора и государства. Контрольные функции заключаются в осуществлении надзора за использованием основных фондов, движением финансовых средств и т. д.

В состав попечительского совета чаще всего входят представители коммерческого сектора, органов государственной власти и др., которые проявляют интерес к развитию деятельности того или иного учреждения культуры. Как правило, попечительский совет формируется из тех лиц, которые оказали поддержку деятельности организации культуры либо в момент ее создания, либо в процессе ее работы. Однако состав попечительского совета может меняться в силу объективных причин, а также решений большинства членов попечительского совета.

Попечители, в отличие от персонала учреждения культуры, выполняют свои функции на добровольной и безвозмездной основе. Таким образом, отсутствие прямой заинтересованности в экономических результатах деятельности учреждения культуры сводит интересы данных лиц не к максимизации прибыли учреждения, а к успешному выполнению им своей миссии.

В качестве мотивов обращения к попечительству можно рассматривать поднятие своего престижа в обществе, завоевание прочной репутации на рынке и доверия со стороны потребителей, доступ к закрытым источникам информации, услугам организаций культуры и др.

Создание попечительского совета в учреждении культуры как органа, в который входят не только государственные чиновники, но и представители широкой общественности, не получило в России широкого распространения. Государство до сих пор предпочитает выступать единоличным надзорным органом за деятельностью учреждений образования, науки и культуры и не стремится делить свои полномочия с какими-либо другими лицами. Как и любая монополия, единоличное государственное регулирование не обеспечивает эффективного менеджмента организаций культуры. Большинство учреждений образования и культуры испытывает финансовые и организационные проблемы, не имеет эффективной структуры управления и системы стимулирования персонала. Создание попечительского совета позволило бы им решить ряд актуальных проблем, в частности привлечь дополнительные источники финансирования и др.

Необходимым условием для этого является также создание законодательной базы по определению и регулированию попечительства над юридическими лицами, которая в России на сегодняшний день отсутствует. Согласно закону РФ «О некоммерческих организациях», попечительский совет предусмотрен только для одной организационно-правовой формы некоммерческих организаций — фонда. Однако порядок его создания и функционирования крайне ограниченно определен настоящим законом. Тем не менее очевидно, что создание попечительского совета является актуальным не только для фондов, но и для других организационно-правовых форм некоммерческих организаций.

В качестве первого шага к созданию законодательных документов о попечительстве некоммерческих организаций можно рассматривать указ президента «О дополнительных

мерах по поддержке общеобразовательных учреждений в РФ» от 1998 г. Новый указ объявил о необходимости создания при школах попечительских советов с целью привлечения внебюджетных средств. Принятие подобного документа в отношении учреждений культуры могло бы не только способствовать привлечению дополнительных источников финансирования, но и развить саму идею попечительства в отечественной сфере культуры.

В 2007 г. были приняты решения о развитии в России нового для отечественных условий направления привлеченного финансирования — *резервных взносов* (reserve епЛотетеп"Ь), получившего в конце прошлого века развитие в США. В РФ готовится к принятию закон об эндаументах применительно прежде всего к высшей школе. Резервные взносы представляют особую форму привлечения средств физических и юридических лиц в организацию культуры для сохранения и продвижения культурного наследия в обществе. Так, цель подобных взносов музея Метрополитен заключается в «сохранении имеющегося культурного достояния для последующих поколений, а также в изучении предметов искусства и доступе к ним самых широких слоев населения».

В отличие от других типов взносов, резервные взносы размещаются организацией культуры на счетах банков и инвестиционных институтов с целью получения стабильных процентов. Главной особенностью резервных взносов является запрет на использование самой суммы взноса на финансирование расходов поддерживаемой организации. Она вправе распоряжаться только накопленными процентами с этой суммы, причем сам взнос никогда не возвращается вкладчику.

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

Благотворительность, в отличие от спонсорства, — безвозмездная поддержка. Она является проявлением филантропии, не предполагающим каких-то финансовых и прочих обязательств со стороны получающих поддержку. Благотворитель, оказывая поддержку, демонстрирует акт свободной воли (по каким мотивам — тема особая). Благотворительность в сфере культуры и искусств в России называется также *меценатством.*

Оформляться благотворительность может не только простым перечислением денег, но и актом дарения, передачей с баланса на баланс, оплатой счетов, передачей чека.

Согласно действующему в России федеральному закону, «под благотворительной деятельностью понимается добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки»[1]. Толкование, вроде бы, однозначное. Однако по результатам широкомасштабного социологического исследования «Бизнес и благотворительность», проведенного в ряде регионов России, оказалось, что в понимании предпринимателей и менеджеров существует несколько типов благотворительности: неосознанная, «для своих», притворная, вынужденная, скрытая и т. п. Получается, что закрепленное в законе понятие не исключает, а даже стимулирует развитие теневой, «серой» и прочей неоднозначной благотворительности.

Почему так происходит? Является это следствием переходного периода, интенсивной трансформации общества, переживаемой нами? Или дело в недостаточной цивилизованности бизнеса? А может, виной тому особенности отечественной нравственной культуры?

Вот лишь несколько наиболее распространенных трактовок благотворительности.

- Оказание материальной помощи нуждающимся как отдельным лицам, так и организациям... поощрение и развитие каких-либо социально значимых форм деятельности.
- Проявление сострадания к ближнему и нравственная обязанность имущего спешить на помощь к неимущему.
- Действия и поступки безвозмездного характера, направленные на общественную пользу или на оказание материальной помощи неимущим.
- Общечеловеческое движение, включающее совокупность гуманитарных действий отдельного человека, организаций, обществ и т. д., стремление проявить любовь не только к ближнему, но и незнакомому человеку, оказать безвозмездную материальную, финансовую

[1] Закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» от 11.08.1995 г. № 135-ФЗ, статья 1.

помощь нуждающимся и социально незащищенным гражданам, предоставление помощи лицам и организациям, участие в улучшении жизни больных и бедняков, немощных и отвергнутых жизнью.

- Бескорыстная любовь к человечеству, которая обычно проявляется путем учреждения общественных институтов или пожертвований для организованной и систематической помощи нуждающимся и страждущим.
- Оказание помощи обездоленным, сострадание, сердечное участие.
- Безвозмездная деятельность общества, направленная на защиту того или иного круга объектов или тех или иных сфер бытия человека, осуществляемая им во имя поддержания своего равновесия и совершенствования, субъективно мотивируемая чувствами страха смерти, милосердия, справедливости, социальной ответственности и желаниями «прощения грехов», гармонии, социальной стабильности, личной значимости, известности и личного бессмертия.
- Перераспределение ресурсов на решение социальных проблем (не только денег, но и личного времени, энергии).
- Негосударственная добровольная безвозмездная деятельность в социальной сфере, направленная на поддержку отдельных лиц или организаций, у которых по тем или иным причинам не хватает ресурсов для полноценного развития. При этом поддержка, оказываемая на основе родственных, соседских, дружеских и иных личных связей, не рассматривается как благотворительность.

Следует четко различать основные аспекты понимания благотворительности: КТО, КОМУ, ЧТО, КАК и ПОЧЕМУ оказывает благотворительную поддержку.

КТО: индивид — семья — организация — государство. Получается полярный разброс: либо благотворительность — глубоко личный акт, проявление нравственной зрелости человека, либо это, в отличие от милостыни, исключительно организованная помощь, и тогда ее высшей формой является социальная политика государства. В последнем случае ничто не мешает подвести под благотворительность налоговую и бюджетную политику: граждане, платя налоги, совершают как бы пожертвования в пользу страждущих соотечественников, а государство мудро распределяет эту помощь различными способами.

КОМУ: отдельным людям — организациям — животным, природным объектам, природной среде в целом — культурным объектам. Тоже получается ряд непростых вопросов.

Каким людям? Личным знакомым? Родственникам? Друзьям? Соседям? Или обязательно «незнакомым»? Семейный обед, угощение друга чашечкой кофе — благотворительность? А помощь соседке-инвалиду? А помощь всей деревней погорельцу? А забота предприятия о своих пенсионерах?

И возможна ли помощь животным, природной среде, культуре? Или это помощь людям, живущим в этой среде, заботящимся о животных, нуждающимся в культурных объектах?

А что означает «нуждающимся»? В чем и в какой степени? В деньгах — так их всем и всегда не хватает. А может, этим людям не хватает знаний и умений? И кто тогда должен определять сущность «нужды»? Сами нуждающиеся или некие «эксперты», а то и чиновники?

ЧТО: деньги — имущество, товары, услуги — добровольный труд — помощь — любовь, сострадание, жертва. Тогда избавление от излишков — благотворительность? Или обязательно «отрывать от себя»? Обязательно отдавать что-то или достаточно самого сострадания, любви? И возможна ли благотворительность без проявлений такого сострадания, любви?

КАК: напрямую, лично — через специальные организации; анонимно — публично. Опыт показывает, что эффективность сбора пожертвований у нищих выше, чем у благотворительных организаций. Этично ли само существование посредников, получающих за это заработную плату? И вообще — может ли быть профессией организация благотворительности? И обязательно ли предавать огласке акты благотворительности? Где тогда грань между благотворительностью и поддержкой тщеславия, саморекламы?

ПОЧЕМУ: добровольно, бескорыстно — по обязанности — вынужденно. Но что, собственно, считать бескорыстием и кто об этом вправе судить? Разве корысть честолюбия, власти, превосходства не сильнее материальной корысти? Существует ли «чисто» альтруистическая мотивация? И существует ли свободная воля и свобода выбора? Не говоря уже о практике благотворительности как ответе

на благосклонные намеки властей в жанре «предложения, от которого невозможно отказаться».

Учитывая такую неоднозначность, и ни в коей мере не ставя цель ответить на все эти, в том числе и метафизическим, вопросы, просто из соображений здравого смысла, а самое главное — чтобы сконцентрироваться на проблемах, стоящих перед бизнесом, мы будем понимать под благотворительностью *негосударственную добровольную безвозмездную деятельность в социальной сфере.* Из этого следует ряд важных особенностей благотворительности.

Она бескорыстна и направлена на «общее благо». Помощь близким родственникам, друзьям, соседям — суть следование общей нравственности в духе «своим надо помогать». Благотворительность уравнивает «своих» и «чужих» до масштабов некоей социальной общности. Хотя в процессе благодеяния и могут установиться близкие отношения, изначально благотворительность свободна от ранее взятых обязательств. Она не является и ответом на ожидания окружающих — никто не вправе «ждать» благодеяния или принуждать к нему.

Она безвозмездна и не связана с извлечением дохода. Безвозмездная помощь с целью максимизации доходов вряд ли будет благотворительностью. Благотворительность не может создавать конкурентных преимуществ, т. е. порождать некое неравенство. Наоборот, самой своей сутью она направлена на преодоление социального и прочего неравенства. Но при этом она оказывается связанной с ростом общих производительных возможностей конкретного социума (местности, региона, страны), способствует росту человеческих возможностей, их реализации. Иначе говоря, речь идет о безвозмездности только в отношениях между конкретными участниками благотворительной деятельности, но в социальном масштабе она несомненно направлена на получение блага в плане развития этого социума. Поэтому в историческом масштабе в результате благотворительности оказывается, что «возвращается» всегда больше, чем отдается. Иначе говоря, «возмездность» относится не к конкретному благотворителю, а адресована обществу.

Это непрофильная для бизнеса деятельность. Преимущественно речь идет о поддержке социально-культурной сферы: образования, здравоохранения, культуры, искусств, религии, социальной помощи и защиты. Дело

банка — заниматься финансовым бизнесом, дело строительной фирмы — строить дома, коммерческая структура должна заниматься коммерцией и т. д., но они могут участвовать в перераспределении получаемых доходов на социальное развитие.

Это негосударственная форма обобществления и перераспределения ресурсов. Благотворительность — форма гражданского общества, выражение способности общества к самоорганизации независимо от того, «какого цвета флаг развивается сегодня над цитаделью». В определенной степени это выражение зрелости общества — как нравственной, так и экономической, меры свободы экономических субъектов самим распоряжаться частью своих доходов на нужды социального развития общества. Вопрос об отношении государства к благотворительности, по сути дела, — вопрос о свободе бизнеса и, в конечном счете, — о свободе конкретного общества. В социальных институтах, контролируемых государственной бюрократией, приоритеты социального развития с неизбежностью искажаются интересами конкретных административных структур, а то и лично чиновников. Более того, благотворительность может сдерживать административный монополизм местных и прочих властей, поддерживать игнорируемых или притесняемых государством групп населения. Неслучайно в постсоветской России госаппарат проявляет «классовое чутье», рассматривая благотворительность как способ «отнять деньги у государства» и стремясь поставить ее под жесткий контроль. Отсюда и ряд правовых проблем, о которых пойдет разговор ниже.

В отличие от спонсорства, благотворительность носит более личностный характер, в ней в большей степени могут проявляться личные вкусы, пристрастия, желания первых лиц. Специальные социологические исследования показывают, что самими предпринимателями и топ-менеджерами в качестве причин и мотивов благотворительности указывается широкий спектр психологических и экономических факторов:

- обыкновенный человеческий альтруизм: «нравятся мне эти ребята», «жалко мне их» и т. п.;
- социальная ответственность;
- формирование имиджа фирмы;
- реклама;
- налоговые льготы.

На Западе благотворители в большей степени руководствуются социальной целесообразностью вкладов. Отечественный же благотворитель действует преимущественно по собственному побуждению или по рекомендации кого-то из друзей или близких родственников. При этом его личного интереса может и не быть. Как ответил при одном из опросов такой благотворитель: «Хотелось сделать что-нибудь приятное тетушке». При этом деньги могут тратиться на совершенно безумные затеи. Например, как это было в одном реальном случае, — на поддержку проекта радиомоста между дельфинами, находящимися в разных океанах, чтобы создать планетарное дельфинье сообщество. Отечественные благотворители редко утруждают себя советом квалифицированных экспертов.

Иногда в анкетах указываются довольно причудливые, но психологически и по-человечески понятные мотивы:

- забота об улучшении благосостояния будущих клиентов;
- гордость от собственного вклада в культуру, экологию и т. д.;
- упоение собственными возможностями («корабли плывут, самолеты летят, артисты играют, художники рисуют и это все — я»);
- «благодарность обществу за возможность действовать в нем»;
- «пусть другие реализуют то, что не смог я»...

Мотивом может быть и простое желание самореализации в иной сфере деятельности.

Так, в питерском Молодежном театре долгое время шел (не чаще раза в две недели) спектакль, главную роль в котором исполнял предприниматель, профинансировавший эту постановку. Играл он блестяще! И под финальные аплодисменты, собрав все букеты цветов, он отдавал их даме, сидевшей в первом ряду, и говорил в микрофон слова глубокой благодарности своей жене, которая однажды, в ответ на его речи о том, что в нем погиб великий артист, сказала: « Хватит разговоров! Если ты артист – докажи это. Сыграй хоть что-нибудь!» И ведь доказал – и жене, и себе самому, и всем другим, что он очень и очень талантливый артист, хотя менять профессию не собирался.

Наверное, глубоко прав был Б. Мандевиль, писавший в своей знаменитой «Басне о пчелах»: «Гордость и тщеславие построили больше больниц, чем все добродетели, вместе взятые».

Развитие благотворительности в России сталкивается с рядом трудностей, причем преимущественно ментального характера, обусловленных особенностями российского духовного опыта и общественного сознания.

РАЗРАБОТКА ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ И НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СФЕРАХ

Главным условием, обеспечивающим успех фандрейзинга, является качество предлагаемого проекта, его понятность и привлекательность для потенциального донора. Очень важен правильный выбор потенциальных доноров проекта — компаний или физических лиц, интересы которых прямо или косвенно могут быть реализованы в ходе деятельности по осуществлению проекта. Не менее важно, кем и как проект будет представлен потенциальному донору, а также сможет ли фандрейзер понять внутренние мотивы потенциального спонсора и доказать ему выгодность его спонсорского участия в проекте для его бизнеса. Наконец, необходимо обеспечить «прозрачность» предлагаемого проекта: понятность механизмов участия спонсора в проекте, гарантии надлежащего использования выделяемых спонсором средств и реализации целей спонсорского участия в проекте. Обсуждению этих вопросов и посвящен данный раздел.

3.1. ВИДЫ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ И НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СФЕРАХ

В фандрейзинге привлекаются средства на реализацию конкретных планов, проектов и программ. Все они относятся к плановой документации. Поэтому главным условием, обеспечивающим успех дела, является качество предлагаемого проекта, его понятность и привлекательность не только для участников, но и для потенциальных доноров.

Следует внести некоторые уточнения в содержание этих понятий. В **проекте** определяется деятельность, направленная на получение некоего конечного результата, создание некоторого конечного продукта (конференция, семинар, образовательная программа, издание, концерт, выставка, спектакль, праздник). В **программе** координируется деятельность ряда соисполнителей, интегрируются их силы, средства на какую-то перспективу. В этом смысле программа может включать в себя ряд проектов. **План** же определяет содержание работы конкретной структуры (организации, учреждения, компании, подразделения, службы) на какой-то период (год, месяц, неделю, день) — при этом речь может идти о работе, связанной на этот период с реализацией нескольких проектов и программ. Если план фактически представляет собой административно-диспетчерский документ, координирующий работу по реализации проектов и программ, а программа включает в себя ряд проектов, очевидно, базовым видом плановой документации являются проекты.

Плановые документы, разрабатываемые и используемые в фандрейзинге, различаются в зависимости от содержания планируемой деятельности, уровня принятия плановых решений, степени директивности и сроков, на которые они рассчитаны.

По содержанию планируемой деятельности различаются планы, проекты и программы конкретной научной, образовательной или культурно-досуговой деятельности, финансирования, повышения квалификации и т. д. Они могут быть посвящены какому-то одному виду деятельности — тематический план, или ряду направлений работы — комплексный план или программа.

В зависимости от уровня принятия решения плановые документы различаются на: федеральные, республиканские, областные и краевые, районные и городские, учреждений и организаций, их подразделений, индивидуальные.

В зависимости от *степени директивности,* т. е. обязательности выполнения, различаются планы *прогнозные* (выражающие некоторые ориентировочные представления о планируемом периоде), *рекомендательные*

(содержащие установочные рекомендации) и *директивные* (подлежащие обязательному выполнению). В директивных плановых документах содержится четкое определение заданий в цифровых показателях с указанием точных сроков выполнения. Директивным образом планируются ассигнования средств из государственного бюджета, договорные обязательства, задания, связанные со строительством, и другие задания, связанные с использованием материальных, стоимостных и трудовых ресурсов. Показатели рекомендательных планов носят контрольный характер (обычно указываются минимальные значения таких показателей). Это означает, что организация или учреждение в своей деятельности должны построить свою работу так, чтобы обеспечить достижение показателей не ниже контрольных. Таким методом обычно планируются объемы образовательной, культурно-досуговой деятельности. Прогнозные планы представляют собой выявление наиболее вероятных тенденций развития сферы, сети или организации. Они являются теоретической предпосылкой принятия конкретных плановых решений директивного и рекомендательного характера.

В зависимости от *сроков,* на которые разрабатываются плановые документы, они различаются на *перспективные* (среднесрочные и долгосрочные) и *текущие* (краткосрочные и оперативные). Долгосрочные плановые документы разрабатываются на срок свыше 5 лет. Такие документы обычно разрабатываются на федеральном и региональном уровнях (развития сферы, сети учреждений, долгосрочные программы и т. п.). В них указываются обычно наиболее общие показатели, характеризующие деятельность учреждений на планируемый период. Среднесрочное планирование охватывает период от года до 5 лет (включительно) и отличается обычно большей детализацией. К краткосрочным относятся плановые документы, разрабатываемые на срок до года включительно, а также оперативные планы. В них конкретизируются задания перспективных планов на текущий год, квартал, месяц, неделю. Поэтому краткосрочные планы называются также планами текущей работы. Текущее планирование осуществляется на тех же уровнях, что и перспективное, а также на уровне отдельных учреждений и их подразделений. Наиболее полно деятельность учреждения науки, образования и культуры

обычно выражается в годовых планах работы. Дальнейшая детализация и конкретизация плановых заданий достигается в квартальных и месячных (календарных) и других оперативных планах работы. К оперативным относятся планы, разрабатываемые на декаду, неделю, день, а также оперативные индивидуальные планы.

Следует различать также *стратегические* и *тактические* плановые документы. Стратегические разработки могут конкретизироваться в отдельных программах, проектах, текущих плановых документах, бизнес-планах, дополнены системами анализа, оценки, контроля, корректировки деятельности. Очевидно, таким образом, центральная роль стратегии — определение как содержания конкретных планов, так и организации обеспечения их выполнения, требования к контролю и персоналу. Цель стратегии — удостовериться, что фирма находит и развивает перспективные виды деятельности, сокращая и сворачивая слабые.

Что такое социальный проект? **Социальный проект** можно рассматривать как деятельность по преобразованию социальной действительности, результатами которой является создание специфических социальных или культурных продуктов или услуг, приносящих пользу обществу или отдельным социальным группам.

Социальный проект направлен на решение конкретных социальных проблем. Как правило, это локальные проблемы, связанные с деятельностью и интересами конкретных социальных групп. Изменения, на достижение которых направлен социальный проект, принято называть *целью проекта.* Таким образом, цель — это не просто некоторое благо, достижение которого является желаемым, а конкретно измеряемые изменения в состоянии объекта (социальной группы или слоя населения, коллектива конкретной организации).

Цель достигается путем решения задач, представляющих определенные услуги или продукты, обеспечивающих достижение цели. Способы решения каждой задачи описывается в плане реализации проекта, где описываются взаимоувязанные действия лиц или организаций по осуществлению проекта. Наконец, необходимые материальные расходы, связанные с реализацией проекта, находят отражение в его бюджете.

В хорошо составленном социальном проекте всегда есть:

1) краткая история организации — исполнителя проекта;

2) информация о миссии организации и о том, как эта миссия соотносится с проектом;

3) описание проблемы, на решение которой направлен проект, и ее общественной важности;

4) описание целевой группы или групп, и пользы, которую они получат в результате реализации проекта;

5) четкая формулировка цели проекта;

6) точные измеряемые задачи (количество оказываемых услуг, для кого, в какой период времени, где) и каждая задача конкретно сформулирована;

7) план действий для каждой задачи: что, как, когда и кто выполняет, а также описание методов;

8) подробное изложение всех действий по реализации проекта в хронологическом порядке;

9) описание объема работы каждого исполнителя проекта, описание каждой позиции и квалификации человека, выполняющего этот вид деятельности;

10) детальный бюджет, показывающий статьи расходов, имеющиеся ресурсы, запрашиваемую сумму и отражающий деятельность по проекту;

11) детальное объяснение расходов по бюджету;

12) приложения в виде прайс-листов и документов, подтверждающих расходы;

13) письма поддержки, свидетельствующие об опыте организации в данном виде деятельности или об актуальности проблемы для местного сообщества;

14) документы, подтверждающие способность организации реализовать проект.

Необходимо помнить, что социальный проект — это одновременно и основной организующий документ, определяющий узловые моменты деятельности по достижению цели проекта, и PR-продукт, направленный на привлечение внимания к проекту со стороны потенциальных спонсоров, непосредственных участников реализации проекта и общественности. Поэтому внешняя сторона — оформление социального проекта (наглядность, понятность, красочность) — имеет не меньшее значение, чем глубокая содержательная проработка каждого его пункта. Разработка хорошего социального

проекта требует до 30% ресурсов времени и средств, затрачиваемых на реализацию проекта.

Социальные проекты выполняют ряд функций:

- формулировка представления о способе решения реальных социально значимых проблем;
- формулировка обязательств участников решения этих проблем;
- убеждение возможных социальных партнеров и доноров в необходимости участия в проекте (программе).

Поэтому социальные проекты должны отвечать ряду требований:

- демонстрировать профессионализм разработчиков;
- демонстрировать привлекательность, преимущества и достоинства этого проекта;
- быть конкретным, измеряемым и реалистичным;
- давать ясное представление о конечном результате;
- учитывать реальное время и реальные ресурсы, необходимые для осуществления.

Этим обусловлены особенности проектов и программ как специфической плановой документации и требования к их оформлению. В наиболее общем и укомплектованном виде проект содержит:

- титул, в котором указываются: название проекта; название организации и ее юридический статус; контакты (адрес, телефоны, факс, e-mail); фамилия, имя, отчество и контакты руководителя организации; география проекта; срок реализации (начало и окончание); общая сумма бюджета проекта;
- краткую аннотацию: кто (организаторы), для кого (потребители, аудитория), что (основное содержание) делает;
- обоснование необходимости (актуальности): проблемы, идеи по их решению;
- цели и задачи проекта;
- подробное описание проекта: стратегию, механизмы;
- организационный план: рабочий план-график работ;
- ожидаемые результаты и механизм (методику) их оценки;
- дальнейшее развитие проекта (программы), перспективы дальнейшего финансирования и долгосрочный эффект от реализации;
- бюджет (смету) проекта (программы).

Повысить привлекательность проекта и шансы на его поддержку и финансирование может ряд факторов:

- **социальная значимость проекта,** включая:
  - актуальность решаемых проблем;
  - долгосрочность перспективы значимого результата;
  - возможность дальнейшего самостоятельного развития;
  - уникальность (идеи, реализации);
  - общественный резонанс проекта, в том числе в СМИ;
- **политическая привлекательность,** включая:
  - созвучие проекта актуальным политическим проблемам, вовлеченность в их ангажированность (в некоторых случаях этот критерий носит обратный характер — когда привлекательна именно политическая неангажированность проекта);
  - политкорректность, отсутствие дискриминации отдельных групп населения;
  - развитие и укрепление социального партнерства как фактора формирования гражданского общества;
- **финансово-экономическая привлекательность,** включая:
  - экономическую эффективность (малое время и малые ресурсы);
  - встречное финансирование;
  - некоммерческий характер проекта;
  - творческое использование имеющихся собственных ресурсов.

Все более широкое применение проектов и программ в управлении сферами науки, образования и культуры имеет несколько причин.

Во-первых, это, разумеется, новые условия хозяйствования в условиях рыночной экономики, которые потребовали конкретной технологии освоения как минимум части бюджетных средств (социального заказа). Распространение договорной дисциплины на бюджетное финансирование потребовало выработки соответствующего типа документа, определяющего содержание, сроков и другие условия работ по договору. Таким документом и является программа.

Во-вторых, необходимость привлечения финансовых средств из различных источников и других форм поддержки — задача чрезвычайно характерная и типичная для некоммерческой деятельности — также потребовала

соответствующий документ, «под который» можно привлекать финансы и другие средства. Программа решает и эту задачу.

И наконец, в-третьих, проектно-программный подход — характерная черта современного менеджмента в целом. Дополняя разработку отраслевых и территориальных планов, он как бы задает планированию «третье измерение», позволяя координировать усилия различных партнеров и соисполнителей, вне зависимости от их ведомственной принадлежности и места расположения.

Следует подчеркнуть одно важное обстоятельство: даже применительно к бюджетным средствам программа является экономическим методом управления. Средства выделяются не в виде дотации (финансирования существования структуры, учреждения), а на конкретную деятельность. Иначе говоря, программы и проекты позволяют получать бюджетные средства в хозрасчетной «упаковке» (договор, смета, промежуточные и итоговый акты сдачи-приемки). В этом смысле программа является экономической (конкретная смета, обосновывающая возможность реализации деятельности) и правовой (в виде договора) гарантией защиты интересов конкретных групп населения и потребителей. Более того, программы и соответствующие договоры являются экономическими и правовыми гарантиями защиты интересов соответствующей профессиональной среды. Профессионалу (если он только профессионал) всегда лучше работать на конкретный договор, а не на абстрактные функции за дотацию. Этим же договором под программу защищаются его права как исполнителя.

3.2. ТЕХНОЛОГИЯ (ЭТАПЫ) РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

Разработка любого проекта, плана или программы представляет собой деятельность, организованную определенным технологическим образом. С организационно-технологической точки зрения планирование состоит из нескольких этапов, на каждом из которых решаются свои специфические задачи. Это организационно-подготовительный этап, этап разработки проекта плана,

этап согласования и утверждения плана, этап пропаганды плана и организации контроля исполнения.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ЭТАП

На этом этапе создаются организационные условия успешной плановой деятельности. Их создание предполагает решение следующих задач, связанных с ответом на ряд вопросов.

- **Определить общее назначение проекта.** Оно определяет всю технологию его разработки и реализации. А неясность назначения очень часто обессмысливает разработку. В принципе, заказчиком разработки проекта, программы могут быть самые различные социальные субъекты (органы власти, общественные организации и т. п.). Однако чаще всего необходимость в разработке программы возникает у местных органов государственного управления, нуждающихся в определении приоритетов развития культурной деятельности в регионе на определенную перспективу. Разработка программы может быть обусловлена также необходимостью координации и интеграции сил и средств различных субъектов для решения какой-то общей комплексной задачи (например, культурная программа Игр доброй воли или Олимпийских игр). Кроме того, проект, программа являются важнейшим условием и предпосылкой привлечения средств из различных источников, дают конкретный материал для организации рекламной деятельности, PR и т. д. Возможны два крайних варианта культурной программы. Один — в «американском» духе, «мягкий» вариант сводит программу к совокупности поступивших заявок и проектов. Эти заявки могут распределяться по определенным блокам (направлениям), различение которых носит скорее технически-вспомогательный, а не принципиальный характер. Другой вариант — «жесткий» — предполагает трудоемкое исследование, конкретизацию приоритетов в расписанные по конкретным срокам виды работ на перспективу. Следует только помнить, что в любом варианте материалы, как «большой» программы (в «жестком» варианте), так и конкретные проекты в рамках схемы приоритетов (в «мягком» варианте) должны иметь не только полное рабочее исполнение, включающее подробно прописанные проблему, идею, цели, задачи, содержание, обоснование обеспечения, схему контроля реализации и т. п. Необходимо также иметь аннотацию программных документов, их краткий вариант для использования в качестве раздаточного, рекламного материала, используемого в PR-акциях продвижения программы.
- **Определение круга исполнителей — кто будет разрабатывать проект?** Разработка обычно поручается наиболее квалифицированным работникам, поскольку планирование предполагает достаточно широкий горизонт рассмотрения перспектив работы. В ряде случаев, особенно при необходимости разработки масштабного проекта, целесообразно создать комиссию по разработке проекта плана и привлечь к участию в ней представителей потенциальных заказчиков, общественных организаций, специалистов из научных, методических и образовательных учреждений (по согласованию или на договорной основе). При необходимости такая комиссия может делиться на рабочие группы по направлениям разрабатываемой программы. Разработкой могут заниматься непосредственно сами работники аппарата управления соответствующего государственного органа. И вроде бы, кто лучше них владеет материалом, знает проблемы и т. д. Опыт, однако, показывает, что у такого пути имеются существенные недостатки. Во-первых, разработка перспективного проекта требует серьезного отвлечения от текущих дел, что зачастую не идет на пользу ни текущим делам, ни разработке. И, во-вторых, чиновник, остающийся в кругу хорошо ему знакомых текущих проблем, с большим трудом может выйти за их горизонт, что принципиально необходимо при такой разработке. Поэтому целесообразно привлекать для такой разработки независимых специалистов, хорошо ориентирующихся в современных культурных процессах, их динамике, местных особенностях и традициях. Опыт показывает, что небесполезным оказывается привлечение специалистов из гуманитарных вузов, научных центров. Однако полностью перепоручать разработку сторонним специалистам не следует — разработка может оказаться излишне абстрактной и утопичной, вариантом безответственного прожектерства, игрой ума, представляющей, в лучшем

случае, теоретический интерес — не более. Поэтому в группу разработчиков обязательно должны войти также местные работники культуры, образования — как наиболее опытные и компетентные из них, так и молодые, инициативные и перспективные специалисты. Существенно облегчит разработку полноценной программы, а главное — последующую реализацию, привлечение к ее разработке представителей местной законодательной и исполнительной власти (депутатов — членов комиссии по культуре, ведущих чиновников соответствующих служб), а также представителей общественности (творческих союзов, общественных организаций), ведущих журналистов, интересующихся проблемами местной истории, традиций и культурной жизни. Организационно привлечение всего этого круга лиц может быть оформлено в виде комиссии по разработке проекта, создания временного трудового коллектива и т. д. С активными участниками разработки могут быть заключены конкретные договоры подряда, трудовые соглашения, договоры на куплю-продажу интеллектуальной собственности и т. п. Иногда оформление группы разработки целесообразно проводить через другую организацию, что позволяет привлечь на хоздоговорной основе специалистов — представителей заказчика.

- **Определение сроков разработки.** Важно определиться со сроками разработки проекта, представления его на согласование и утверждение. Следует помнить, что полноценный проект не может быть разработан в считанные дни. На выполнение серьезной разработки требуется соответствующее время. А разработка плана на следующий год не должна начинаться позже ноября текущего года.
- **Информационное обеспечение.** Разработка проекта должна опираться на добротную информационную базу. Информационное обеспечение планирования заключается в сборе, систематизации и анализе предплановой информации, на основе которой может приниматься плановое решение. Эта информация должна служить основой для анализа реального положения дел, выявления реальных материальных, финансовых, трудовых и прочих ресурсов, использования современных технологий планирования. Поэтому к предплановой информации предъявляется ряд требований, таких как объективность и достоверность, оперативность и своевременность, полнота и конкретность, систематичность и т. п. В круг предплановой информации входят данные учета и отчетности, материалы прошедших проверок, директивные и нормативные материалы, научные публикации, методические материалы. В случае необходимости может проводиться специальное исследование (опросы, наблюдения, экспертные оценки и т. д.). Планирование предполагает наличие широкого круга разнообразной информации, в том числе и добытой своими силами. Разработка планов предполагает пользование библиотеками — как специализированными, так и массовыми. Более того, рано или поздно приходится заводить собственную базу данных, содержащую справочные издания, адресные книги, необходимую периодику и профессиональные издания, отраслевые журналы, литературу по культурологическим, политическим, экологическим и другим проблемам. В ряде случаев возникает необходимость проведения специальных исследований. Они могут проводиться как собственными силами, так и приглашаемыми специалистами. В первом случае можно обойтись меньшими затратами, да и исследователи хорошо знакомы с проблемами фирмы. Но именно в силу близости к организации, они могут оказаться необъективными при анализе «неприятных» для руководства проблем. Во втором случае может возникнуть необходимость преодоления недоверия и подозрительности, утаивания и замалчивания фактов. Но эти трудности вполне разрешимы, и усилия по их преодолению компенсируются профессионализмом и объективностью анализа и интерпретации результатов исследования. Методика проведения предплановых исследований ничем не отличается от методики проведения социологических исследований. Этим вопросам посвящен чрезвычайно широкий круг литературы, электронных ресурсов.
- **Методическое обеспечение (инструктаж).** Менеджер, руководитель, организующий разработку проекта, должен быть уверен, что все участники разработки правильно понимают свои задачи, технологию разработки требуемого плана. Поэтому необходимо предусмотреть

проведение совещаний, семинаров, деловых игр, ознакомление с опытом планирования работы других аналогичных организаций. Существенно повышает эффективность и результативность разработки технология апробационно-поисковых деловых игр, хорошо зарекомендовавшая себя на практике. С ее помощью можно за счет интенсивной работы в сжатые сроки не только получить содержательный программный документ, но и сформировать группы поддержки и реализации этой программы. Центральными моментами применения этой технологии являются определение состава участников игры и ее сценария. О круге участников уже было сказано подробно (специалисты, работники культуры, представители общественности и т. д.). Оптимальным является проведение игры с примерно 25 участниками. В этом случае можно сформировать полноценные команды (5 команд по 5 человек) и организовать их конструктивную работу.

Сценарий проведения игры может включать следующие этапы:

- *Определение места и времени проведения игры.* Полноценная игра занимает 2-3 дня. Поэтому целесообразно участников игры изъять (купировать) из контекста привычных дел, чтобы они могли активно участвовать в разработке практически в течение всех суток. Обеспечить это можно, вывезя участников игры в пригородную зону, например на базу отдыха, отвлекая их тем самым на время не только от текущих производственных, но и от прочих дел и забот.
- *Формирование первоначальных (стартовых) команд,* в которых участники обычно работают первый день. Опыт показывает, что первоначально участникам легче входить в игровой рабочий режим в командах, сформированных по профессиональной принадлежности (музеи, библиотеки, учебные заведения, общественные организации, органы управления и т. д.). Кроме того, с такими командами легче решить первоначальные задачи игры (определение основных проблем, приоритетов и т. п.). Сценарием могут предусматриваться самоопределение команд (названия, девизы, конкурсы приветствий и т. п.).

- Уже в игровом режиме команды участников (в качестве выполнения заданий) должны *сформулировать:* а) *основные проблемы* данного региона или организации; б) *характеристику уникальной неповторимости культурного потенциала* региона или организации; в) *приоритетные направления* поддержки и развития сферы культуры. Выполнение каждого задания сопровождается обсуждением, дискуссией, взаимной критикой или поддержкой, подведением итогов. По итогам выполнения каждого задания может быть предусмотрено присуждение различных призов. Выполнение последнего задания позволяет переформировать команды — уже не по профессиональной принадлежности, а по заинтересованности в том или ином приоритетном направлении.
- В новом составе участники получают задание на *разработку конкретных проектов* по реализации отдельных направлений поддержки и развития сферы культуры региона на ближайшую перспективу. Выполнение этого задания (обычно на него уходит второй день игры) может быть также разбито на этапы с промежуточной и завершающей взаимной экспертизой и подведением итогов.
- Поскольку все задания деловой игры выполняются с использованием схем, рисунков, диаграмм, подготовкой текстов, — материалы игры, после их обобщения и оформления представляют *конкретное содержание необходимой программы.* Однако собственно оформление программы уже предстает во многом технической процедурой.

Поскольку к участию в игре привлекаются специалисты-практики сферы культуры и сопряженных с нею сфер деятельности, между ними в процессе игры складываются определенные контакты и даже сотрудничество на стадиях поиска решения реальных проблем, выработки конкретных проектов таких решений. Одним из важных результатов игры является не только получение проекта программного документа, но и формирование инициативных групп, коллективов единомышленников, что решающим образом сказывается зачастую на ходе и результатах внедрения программ.

В случае разработки ответственного масштабного документа все эти задачи могут быть решены с помощью

простой и эффективной административной процедуры — издания приказа, в котором указывается состав комиссии и ее председатель, определяются сроки разработки и дата представления проекта плана на утверждение, необходимые меры информационного и методического обеспечения.

ЭТАП РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА

Этот этап также складывается из нескольких частей, связанных с решением соответствующих задач:

- **Определение актуальных проблем, на решение которых направлен проект.** Главное — понять, в решении каких реальных проблем региона мы можем принять участие, кем мы можем быть востребованы, встроиться в решение этих общих проблем. Понимание реальных проблем выводит на иногда неожиданное социальное партнерство, открывает перспективы привлечения дополнительных ресурсов. Информацию об этих проблемах могут давать СМИ, распорядительные документы и специальные исследования. Ясная формулировка проблем, на решение которых проект направлен, делает его убедительным, придает ему актуальность и значимость. Он перестает быть нужным только нам, фактом только нашей биографии. В нем оказываются учтенными интересы потенциальных доноров, что обеспечивает реальную и прочную общность интересов, облегчает не только привлечение средств, но и общую реализацию проекта или программы. Проблемы могут содержаться в организационных (уставы, положения, инструкции), распорядительных и директивных (приказы, распоряжения) документах, они могут определяться нормами и нормативами, формулироваться в результате маркетинговых исследований и других методов анализа.
- **Формулировка общей идеи проекта.** Следующим шагом в разработке проекта является формулировка его общей **идеи.** Это могут быть и наши творческие замыслы и идеи, и идеи организационного плана. Однако креатив — креативом, но более реальным будет проект, если он будет направлен на решение выделенных ранее реальных проблем. Действительно, в чем может состоять идея нашего участия в решении социальных и прочих проблем? Это может быть организация серии концертов, праздника, конкурса, фестиваля и т. д. и т. п. Иначе говоря, речь идет о конкретной форме работы, комплексе мероприятий или акций. Понимание этого может дать новые и дополнительные импульсы, стимулирующие нашу творческую интуицию. Проекты в социально-культурной сфере многомерны, напоминая то ли матрешку, то ли луковицу, а скорее — «жемчужину», состоящую из многих слоев «перламутра»: вдохновения и амбиций художника, удовольствия потребителей, подтверждения их статусных амбиций и престижей, рекламных и имиджевых интересов спонсоров, карьерных амбиций чиновников etc., etc., etc.
- **Определение целей проекта.** Целеполагание — центральная проблема планирования. Речь идет об описании желаемого результата. Цели деятельности могут задаваться в организационных (уставы, положения, инструкции), распорядительных и директивных (приказы, распоряжения) документах, они могут определяться нормами и нормативами, формулироваться в результате маркетинговых исследований и других методов анализа, которые будут рассмотрены в следующем разделе. Цели необходимы для формулировки конкретных задач, которые надо решить для их достижения, т. е. программы конкретных действий. Формулировка цели как четкое и ясное описание желаемого результата необходима для последующего анализа эффективности проекта — насколько в фактическом результате достигнут желаемый; каковы затраты на получение желаемого и фактически достигнутого результата. Отсутствие ясных целей превращает проект в некое расплывчатое и безответственное фэнтези. Да и в плане профессионального самосознания и позиционирования важно понимать — что конкретно могут получить авторы проекта, за что именно они могут отвечать как профессионалы.

В идеале цели должны быть охарактеризованы в конкретных показателях — желательно количественных. В практике планирования в сфере культуры применяются самые различные показатели. Количественные показатели характеризуют объемную сторону деятельности учреждений культуры. Такие показатели могут характеризовать деятельность (количество мероприятий того или иного

жанра, количество посетителей, суммы необходимых средств) и развитие сети учреждений. Качественные показатели определяют эффективность работы, ее художественный уровень. Это могут быть показатели содержания работы, ее тематики, используемых форм и методов, сферы влияния данной фирмы, экономичности использования фондов и ресурсов (см. также раздел об анализе эффективности).

По способу определения различают показатели утверждаемые, нормативные и расчетные. Утверждаемые показатели фигурируют в планах экономического и социального развития, в планах бюджетного финансирования. Нормативные показатели определяются на основе межотраслевых, отраслевых и местных норм и нормативов. Расчетные показатели устанавливаются самой фирмой, исходя из анализа конкретных возможностей и условий. По оценке различаются положительные и отрицательные показатели. Первые предполагают систематическое увеличение и наращивание работы. Отрицательные — характеризуют те явления и процессы, которые подлежат уменьшению, снижению и, возможно, — устранению (например, дефицит определенного вида культурных услуг и ценностей). По виду планируемой деятельности показатели различаются на показатели производства и потребления культурных ценностей, показатели оснащенности, финансирования, хозяйственного содержания, кадрового обеспечения и т. д. По характеру выражения планируемые показатели разделяются на абсолютные и относительные. Абсолютные показатели, в зависимости от их экономической природы могут быть натуральными (выражаться в штуках, комплектах, мероприятиях, количестве людей и т. п.) и стоимостными (выражаться в рублях). Относительные показатели выражаются в простых, относительных и динамических процентах, долях, индексах, корреляциях и т. д.

Все эти и другие виды показателей объединяются в группы, характеризующие основные процессы в деятельности учреждений культуры, и должны соответствовать показателям учета и отчетности. В противном случае нарушается соответствие и единство составных частей информационного механизма менеджмента.

- **Определение количественных значений планируемых показателей.** Определение может быть достигнуто двумя путями: с помощью аналитического или нормативного методов. Это облегчает последующий анализ эффективности реализации проекта как сопоставление полученных результатов с результатами желаемыми (целями). Поэтому на этом этапе не следует увлекаться общими формулировками (типа «увеличить, повысить, обеспечить»), которые более уместны при формулировке проблем. Определение количественных значений планируемых целевых показателей может быть достигнуто двумя путями: с помощью анализа или действующих норм и нормативов. В самом простейшем случае целью проекта может быть, например, проведение трех концертов с количеством зрителей на каждом не менее 150 человек. Клише типа «нравственно-патриотическое воспитание», «борьба с наркотизацией молодежи» можно и нужно оставить для этапа формулирования проблемы. Мы участвуем в решении актуальных проблем, но не только мы обеспечиваем их решение. Наш ресурс — конкретные мероприятия, за их количественные и качественные особенности мы и можем отвечать как профессионалы.
- **Постановка конкретных задач,** которые необходимо решить для достижения целей. Фактически, речь идет о тематике, жанровых формах, сценарных планах, т. е. уже о содержании конкретного проекта.
- **Обоснование реализации проекта.** Возможность достижения поставленных целей, решения поставленных задач, т. е. выполнения программы планируемых действий, должна быть обоснована. Для организационного обеспечения также могут быть использованы специальные технологии: составление графика работ (сетевого плана), материального, трудового балансов и др. Самое главное — проект нужно уложить в реальные деньги: составить его бюджет или смету расходов и возможных источников покрытия этих расходов и т. п. **Бюджет проекта,** помимо общей суммы, в своей расходной части может содержать следующие статьи:
  - оплата труда: отдельно штатных и привлекаемых работников и специалистов;
  - гонорары (с обоснованием необходимости выплаты);

- начисления на заработную плату, включая подоходный налог и единый социальный налог с общей суммы зарплаты;
- услуги сторонних организаций (аренда, издательские, типографские, транспортные услуги и т. д.);
- прямые расходы (канцелярские расходы, призы, цветы, продукты питания, расходные материалы для оформления мероприятия и т. п.);
- накладные расходы (командировочные расходы, связь, оплата проезда, проживания, общественного транспорта);
- непредвиденные расходы (обычно не более 12-15% от общей суммы ранее перечисленных трат);
- средства для образования фонда развития организации (также обычно не более 15% от общей суммы основных затрат).

Другая часть сметы (бюджета) должна содержать источники покрытия необходимых затрат. Ниже перечислены возможные источники.

- Уже изысканные средства, в том числе — собственные. Хотя бы незначительная сумма этих средств существенно увеличивает доверие к проекту со стороны потенциальных доноров — они оказываются не «первыми и последними у раздачи».
- Выручка от возможной продажи билетов в случае платного посещения мероприятия. Следует помнить, что в плановой смете нет смысла указывать полный аншлаг. Обычно этот доход учитывается из расчета не более 60% аншлага. Во-первых, мероприятие может не вызвать ожидаемого интереса, могут наложиться другие обстоятельства. Поэтому бюджет, рассчитанный на аншлаг, производит впечатление или излишнего романтизма, или непрофессионализма, или и того и другого вместе. Кроме того, следует помнить, что в случае аренды помещения выручка должна быть поделена с арендодателем. Практикуются три типа такого распределения выручки: договор на фиксированную сумму («гарантия»), деление выручки между арендатором и арендодателем поровну («паритет») или в конкретном процентном соотношении («процент»).
- Бюджетные средства, выделяемые органами государственной власти на реализацию проекта из средств соответствующего бюджета (местного, субъекта федерации, федерального).
- Донорские средства предполагаемых спонсоров, благотворительных организаций, привлекаемых НКО, и т. д.
- Натуральные вклады, в том числе добровольческий труд.

К бюджету прилагается детальный расчет каждой из статей, а расходная и доходная части бюджета должны быть приведены в соответствие.

- **Оформление проекта.** После обоснования реализации проект плана может быть оформлен («положен на бумагу»). Единообразной типовой формы проекта или программы нет и не может быть. Оформление зависит от вида конкретного планового документа (комплексный или тематический, перспективный или текущий, содержания планируемой деятельности), его назначения и т. д. Поэтому в качестве главного требования к оформлению проекта может быть выдвинут следующий тезис: он должен быть оформлен таким образом, чтобы в нем могли найти ответ на интересующие их вопросы исполнители, заказчики и инстанции, с которыми данный план согласуется. Оформленный материал — это всего лишь проект планового документа. Для того чтобы стать полноценным документом, он должен быть согласован и утвержден.

К проекту могут прилагаться следующие дополнительные материалы и документы:

- сопроводительное письмо;
- заверенные копии устава организации, регистрации, присвоенных кодов, бухгалтерского баланса за последний год, отчета об аудите;
- протокол создания творческого коллектива;
- резюме (CV) участников проекта;
- не менее двух рекомендаций (ФИО, должности, контакты рекомендателей);
- письма поддержки;
- прочие материалы (фотографии, видеозаписи, CD, DVD и т. п.).

Оформленный плановый материал — это всего лишь проект планового документа. Для того чтобы стать полноценным документом, он должен быть согласован и утвержден.

ЭТАП СОГЛАСОВАНИЯ И УТВЕРЖДЕНИЯ ПРОЕКТА

Как видно из названия этапа, на нем решаются две задачи: согласования и утверждения. Проект согласовывается со всеми инстанциями (организациями и должностными лицами), от которых зависит его реализация. Оформляется согласование с помощью реквизита «СОГЛАСОВАНО» на последней странице планового документа, где указываются согласующие инстанции и подписи представляющих их ответственных лиц. Иногда (в простейших случаях) согласование оформляется в виде визирования документа. В случае масштабных планов и программ согласование оформляется в виде специального протокола согласования, прилагаемого к плановому документу.

Утверждается проект решением инстанции — распорядителя кредита организации, чьим проектом данный документ является (обычно — директором). Оформляется утверждение с помощью реквизита «УТВЕРЖДАЮ» (с указанием названия должности и фамилии ответственного лица, а также даты утверждения), который размещается в правом верхнем углу планового документа и обычно заверяется печатью. В некоторых случаях утверждение оформляется специально издаваемым приказом.

После утверждения проекта он становится документом, т. е. элементом административной, финансовой, хозяйственной, трудовой дисциплины. Но плановая деятельность на этом не завершается.

ЭТАП ПРОПАГАНДЫ И ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА

Успех реализации проекта во многом зависит от того, насколько его позиции доведены до конкретных исполнителей, насколько всем участникам его реализации понятны и близки цели и задачи, содержание конкретной деятельности. Для этого необходимо предусмотреть специальную разъяснительную работу: совещания, семинары, беседы, наглядные материалы и т. п. Не менее важно доведение содержания проектов до партнеров, инвесторов и доноров, клиентов и потребителей. В сфере образования и культуры решение этой задачи — широкое информирование общественности о содержании проектов и программ — является необходимой предпосылкой успеха дела и поэтому особенно важно. В такой информационной работе могут использоваться СМИ и многообразные формы

и виды технологии public relations. Целесообразно также провести презентацию программы, проекта.

Это предполагает определение целевых контактных групп среди потребителей, партнеров, доноров, органов власти, СМИ, организованной и неорганизованной общественности. Исходя из их информационных ожиданий и наших намерений, надо определиться по кругу возможных действий, подготовки необходимых материалов.

Не менее важно задать систему контроля реализации принятого и утвержденного проекта. Для этого могут использоваться практически все виды и средства контроля (текущий контроль, картотеки исполнения, специальные совещания, проверки, ревизии и т. п.).

Однако успех дела в реализации проекта или программы, в конечном счете, разумеется, прежде всего зависит от средств, аккумулированных для их осуществления. Решение этой важнейшей задачи отнюдь не сводится к борьбе за выделение бюджетных средств и предполагает интенсивные усилия в духе фандрейзинговой технологии.

3 3
МАРКЕТИНГ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Маркетингом называется теория и практика менеджмента в соответствии с ситуацией на рынке, и влияния на эту ситуацию. Иными словами, маркетинг — суть определение поведения организации в соответствии с рынком. Он включает в себя осознание мотивации потребителя и самой фирмы (анализ), программирование деятельности, ее реализацию, контроль осуществления, оценку как самой деятельности, так и ее результатов. Отсюда видно, что маркетинг — чрезвычайно конкретный, специфический и, одновременно, комплексный, если не интегративный, вид управленческой деятельности и соответствующей компетентности менеджера. Более того, современный маркетинг — это не просто одна из функций менеджмента наряду с планированием, организацией, финансами, работой с персоналом и т. п., а скорее подход, если не философия, интегрирующая все функции менеджмента в единое целое.

Бизнес все более интегрируется с другими сферами жизни общества — политикой, культурой, наукой, искусством, спортом. Все большее распространение получили

спонсорство и меценатство. Потребитель стал реагировать не столько на товар, сколько на марку, на ее репутацию и даже на репутацию первых лиц фирмы. Успех фирмы все в большей степени стал зависеть не столько от позиционирования товара на рынке, сколько от позиционирования фирмы в обществе, ее репутации, отношений с властями, населением, средствами массовой информации. Из рекламной практики выделились, оформились в самостоятельный вид менеджментной компетенции и все больше выходят на первый план public relations — технологии создания образа фирмы, как хорошего члена общества.

Все это резко изменило и обогатило новыми целями и функциями практику маркетинга, придало ему характер социально и культурологически интегрированной стратегии фирмы. В настоящее время можно и нужно говорить о маркетинге идей (научных, художественных, политических), фирм, общественных организаций, политических деятелей, художников и исполнителей, городов, регионов, мест, объектов, программ, и т. д.

К концу 1980-х — началу 1990-х гг. маркетинг приобрел характер социально-культурной деятельности, философии, теории и практики функционирования культуры общества со зрелой рыночной экономикой.

После приведенного краткого, но важного рассмотрения эволюции маркетинга можно переходить к третьему уровню конкретизации — рассмотрению непосредственно возможностей и перспектив технологии маркетинга в сфере культуры как области деловой активности, управления и развития.

Применим ли маркетинг в социально-культурной, и тем более — некоммерческой сфере? Вопрос этот непрост и имеет ряд аспектов, сложностей, далеко не очевидных.

КОММЕРЧЕСКАЯ СФЕРА И МАРКЕТИНГ

Легче всего решается проблема относительно коммерческого сектора сферы культуры: шоу-бизнеса, видеобизнеса, кино, казино, аттракционов, платных услуг, проката и т. п. В этом случае услуги оплачиваются непосредственно из кармана потребителя этих услуг. Платежеспособный спрос самого потребителя выступает регулятором объема и качества деятельности в этой сфере. Маркетинговые технологии и стратегии естественны для программирования,

организации и реализации этой деятельности. Поэтому и первые отечественные попытки осмысления возможностей и перспектив маркетинга в сфере культуры начались именно применительно к платным услугам.

Обычно различают шесть групп услуг, оказываемых учреждениями культуры.

1. Платные занятия в студиях, классах, кружках, секциях, коллективах художественного, технического творчества, физической культуры.

2. Лекции и консультации, тематические праздники, представления, вечера отдыха и танцев, дискотеки, концерты и спектакли, аукционы, лотереи, обряды, ритуалы, экскурсии, восстановительные и оздоровительные процедуры, выставки, выставки-продажи и другие формы досугового характера.

3. Услуги обслуживающего плана: пошив одежды и костюмов, настройка и прокат инструментов, инвентаря, реквизита, снаряжения, оборудования и аппаратуры.

4. Кино-, фото- и видеообслуживание, пользование аттракционами, игровыми автоматами, тренажерами, тирами, мастерскими.

5. Услуги по библиотечному обслуживанию (фото- и ксерокопирование, микрофильмирование материалов и документов из библиотечных, музейных и других фондов, составление библиографий, обслуживание личных библиотек, перевод и доставка литературы).

6. Оформление помещений, зданий, населенных пунктов по заказам организаций и граждан, различные виды помощи по культурно-бытовому обслуживанию населения.

Все эти виды услуг могут оказываться как в учреждениях, так и по месту жительства, работы, учебы, отдыха. Но каким бы обширным ни был перечень услуг, — жизнь, потребности и спрос могут порождать и порождают новые услуги и товары. Достаточно вспомнить динамику развития видеопотребления: от коллективных просмотров к прокату и изготовлению видеоматериалов.

Однако ограничение применения маркетинга в культуре сферой платных услуг, с одной стороны, сужает возможности его применения, а с другой — не открывает для администраторов и менеджеров культуры, практиков сферы ничего нового. Они издавна работали на потребителя, занимались «хозрасчетной» (точнее — коммерческой) деятельностью,

теснили на этом рынке конкурентов, заботились о рекламе и т. п., только не называли это маркетингом.

Для них знакомство с маркетинговыми технологиями применительно к рынку платных услуг лишь позволяет методически упорядочить то, чем они издавна занимались — где-то интуитивно, где-то опираясь на опыт собственный или коллег, в общем, изобретая «маркетинговый велосипед».

СОЦИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

По мере развития теории и особенно практики маркетинга (от 1930-х к 1990-м гг.) все более отчетливо проявлялся не только коммерческий или даже общеэкономический, но и социальный характер маркетинга. Это было связано с социальными последствиями маркетинга и связанной с ними необходимостью учета (ответственности) социальных эффектов маркетинговых решений. Это ставило задачи учета долговременных общественных целей (социально-этический маркетинг), потенциальных угроз традициям, нормам и другим сторонам культуры.

В принципе, в настоящее время маркетинговый подход может быть применен не только к социально-культурной сфере, но и к политике, к деятельности государства. Последнее выступает в качестве и производителя и потребителя товаров и услуг. В первом случае речь идет о маркетинге государственных предприятий и учреждений, политическом маркетинге государственных структур. Во втором — о закупочной деятельности государства, госзаказах. При этом маркетинг приобретает своеобразный, «зеркальный» характер (поиск наиболее выгодного производителя — исполнителя госзаказа, сегментация возможных исполнителей, условия и требования к ним). Такие госзаказы на товары и услуги для конкретных групп населения (детей, социально незащищенных и т. п.) типичны для сферы культуры.

Правда, государство участвует в маркетинге не только непосредственно, но и косвенно: в виде регламентирования условий рыночной деятельности (борьба с монополизмом, протекционизм, создание законодательной базы маркетинга), защиты потребителей (контроль за качеством товаров и услуг, борьба с антисоциальным потреблением, господдержка потребительских движений и объединений).

Маркетинг некоммерческих организаций

Сфера культуры традиционно, во всем мире, большей частью является сферой некоммерческой, нон-профитной деятельности. Прежде всего это проявляется в том, что основными источниками ее финансирования являются средства государственного бюджета (по уровням бюджетообразования), общественных организаций (партий, профсоюзов, движений и т. п.), разнообразных фондов, а также спонсоров (государственных, акционерных и частных предприятий, фирм, частных лиц). В этом случае потребитель и платежеспособный источник спроса не совпадают.

Это обстоятельство вообще характерно для так называемой «непроизводственной сферы» (культуры, образования, науки, здравоохранения). Недаром в 60-70-е гг. XX в. в зарубежной, прежде всего американской, литературе прошла бурная, очень показательная дискуссия о возможности маркетинга в непроизводственной сфере.

Некоммерческие организации фактически выполняют функцию реализаторов социальных идей и программ. Таким образом, маркетинг НКО (МНКО) стратегически ориентирован на решения социальных задач потребителя и на социальные институты, которые идентифицируют свои цели с целями НКО.

МНКО сочетает в себе как традиционный коммерческий маркетинг, так и некоммерческую деятельность с доминирующей ролью последней, что не означает отказа от основных компонентов маркетинга. МНКО — это и определение рынков социальных услуг, и их позиционирование, и целенаправленная реклама и продвижение, и конкуренция, в том числле с коммерческими фирмами, и завоевание или создание своей ниши на рынке услуг, и диверсификация финансирования, и внешнеэкономическая деятельность.

Маркетинг идей (программ)

В этом виде СМ производителями являются социальные институты (органы власти, партии, общественные организации, фонды, движения и т. д.), производители социальных услуг, СМИ и др., а также коммерческие организации (как уже подчеркивалось — в силу особенностей современного бизнеса). Потребителями же выступают чле-

ны общества (избиратели, налогоплательщики, социально незащищенные группы населения и т. д.).

Маркетинг социальных институтов

Речь идет об институционализированной деятельности по обеспечению социально значимых целей и функций. Это вид СМ, связанный с социализацией, привитием и развитием определенных норма и ценностей, стереотипов и образцов поведения. Примером могут служить СМ партий, лидеров, религиозных конфессий.

Разновидностью этого вида маркетинга является маркетинг учреждений культуры (библиотек, музеев, театров и т. п.). Его особенности целесообразно хотя бы кратко рассмотреть на примере определенного типа учреждений, например театров.

Маркетинг музеев

Музеи занимаются предоставлением различных услуг, которые могут быть классифицированы по нескольким признакам.

С точки зрения достижения уставных целей, услуги музеев могут быть разделены на *основные* и *дополнительные.* Основные услуги направлены на реализацию миссии музея. К примеру, для Эрмитажа основными услугами являются выставочная деятельность (представление и интерпретация коллекций), а также образовательная работа (экскурсии, лекции, детские и юношеские студии, семинары, конференции и т. д.).

Дополнительные услуги, напротив, реализуют второстепенные цели музея и могут быть направлены на удовлетворение потребностей клиентов в информационном обеспечении, питании, сувенирной продукции и т. д. В этом случае дополнительные услуги предстают в качестве услуг буфетов, ресторанов, магазинов для посетителей, а также в форме различных событий (приемов, встреч, концертов, спектаклей). Например, в Эрмитаже к дополнительным услугам можно отнести услуги кафе, книжных киосков, фотомастерских, обменного валютного пункта, почты и т. д.

Реклама в музеях играет небольшую роль. Это связано, прежде всего с высокими расходами на покупку места и времени в средствах массовой информации, чего не может позволить себе музей. В качестве альтернативы рекламе музеи активно используют PR, в задачи которых входят популяризация музея, размещение информационных статей в массовых печатных изданиях (газеты, журналы), распространение важных сведений посредством радио- и телевизионных программ и др.

Маркетинг театров

В принципе, следует, очевидно, различать в театральном маркетинге две основные модели: коммерческую (бродвейскую) модель и студийную. В первом случае речь идет об ограниченном репертуаре (до одного спектакля), но с привлечением ведущих драматургов, артистов (звезд). Это открывает возможности мощной рекламы, дополнительных доходов (трансляция, видео, сувениры, открытки и т. п.). Такой спектакль рассчитан на широкую публику и длительную жизнь. Во втором случае широко практикуется участие труппы в культурных, политических акциях, коммерческой рекламе, ориентированных на целевого зрителя, а также нетрадиционное распространение билетов (стимулирование продаж).

Маркетинг мест (территорий)

Маркетингом территорий называется деятельность, направленная на создание, поддержку или изменение поведения, касающегося конкретных мест (жилья, зон хоззастройки, мест отдыха), а также маркетинг инвестиций в земельную собственность. Специфика этого вида СМ в том, что он, по сути дела, является способом практической реализации маркетинга идей (программ), так как в основу привлечения к территории средств и ресурсов кладутся конкретные социальные идеи и программы. Это могут быть идеи экономического и социального возрождения (примерами могут служить такие программы для Санкт-Петербурга, Нью-Йорка, Венеции и др.), политического возрождения города (например, Берлина как столицы объединенной Германии), создания технополисов (Лион, Хабонаи), создание спортивно-рекреативных зон (Альбервиль, Лиллехаммер и др.).

Именно социально-экономический подъем городов — историко-культурных центров и памятников — делает их привлекательными для туризма, способствует научно-

техническому развитию, в том числе материальной среды. И все же маркетинг территорий ориентирован не на экономическую выгоду, а на создание условий для такой выгоды и для жителей, для инвесторов, для региона и для страны.

Маркетинг территорий, по сути дела, объединяет СМ и обычный коммерческий маркетинг. Например, маркетинг имиджа крупного города предполагает привлечение инвесторов, застройщиков, экономических партнеров и в коммерческой, и в некоммерческой деятельности, привлечение туристов.

В основном, маркетинг территорий строится вокруг земли на основе ее продажи, аренды, права на хозяйственное освоение, права на коммерческую и некоммерческую деятельность на территории, предоставления права на посещения. Во всех этих случаях целью является не продажа земли, а возможность получения с ее помощью гарантированных доходов. Так, развитие туризма предполагает дополнительный комфорт, наличие достопримечательностей, уникальность места.

Маркетинговая среда организаций культуры

В системе маркетинга организаций культуры большое значение имеет маркетинговая среда, т. е. совокупность элементов, формирующих и обусловливающих возможности организации по овладению конкретным потребительским рынком. Маркетинговая среда складывается из совокупности факторов на макро- и микроуровнях, напрямую влияющих на эффективность работы организации.

Макросреда. Макросреда включает заданные условия деятельности организации, которые необходимо учитывать при управлении и разработке стратегии развития. Макросреда объединяет политические, экономические и другие факторы, определяющие развитие сферы культуры. В то же время сфера культуры отличается устойчивыми обратными связями со своей макросредой, которые заключаются в непосредственном влиянии на формирование личности, уровень развития нации, что, в конечном счете, воздействует на само отношение к сфере культуры.

Политическая среда. Во все времена политическая среда оказывала на сферу культуры сильное влияние. В России в дореволюционный период уделялось большое внимание развитию и финансированию императорских

театров, созданию коллекций произведений искусства, что служило отражением величия и роскоши царского двора. В годы советской власти организации культуры находились в полной правовой и финансовой зависимости от государства, которое использовало сферу культуры для продвижения в обществе новой идеологии.

Экономическая среда. Развитие сферы культуры непосредственно зависит от экономического благосостояния страны и типа экономической среды.

Микросреда. Наряду с макропроцессами большое значение имеет также микросреда. Она включает силы, имеющие непосредственное отношение к самой организации и ее возможностям по обслуживанию клиентуры. Микросреда, в свою очередь, может быть подразделена на две составляющие: внешнюю и внутреннюю.

Внешняя микросреда. Внешней средой маркетинга является та окружающая среда, на которую организация выходит со своими маркетинговыми мероприятиями. В сфере культуры она включает реальных и потенциальных посетителей, партнеров, спонсоров, благотворителей, волонтеров, конкурентов, а также общественность в лице средств массовой информации, формирующих общественное мнение как о работе организаций культуры, так и о культуре в целом.

В качестве потребителей организаций культуры выступают различные слои населения. Организации культуры могут специализироваться на работе с определенной аудиторией, например с детьми, взрослыми, студентами, пенсионерами и т. д.

Помимо потребителей, большую роль во внешней микросреде играют партнеры и конкуренты организаций культуры. Партнерами организаций культуры могут выступать не только подобные организации, но и коммерческие предприятия, органы государственной власти, общественные и иные некоммерческие организации, решающие совместными усилиями общие задачи.

Конкурентов организаций культуры можно объединить в две группы. Первая группа включает организации культуры, предлагающие сравнимые культурные услуги (музеи, театры, филармонии и др.). Вторая группа конкурентов объединяет организации сферы досуга, предлагающие услуги качественно иного характера (клубы, спортивные организации, танцхоллы и др.). Еще несколько лет назад

вторая группа конкурентов не принималась во внимание многими организациями культуры. Однако с быстрым развитием индустрии досуга подобные организации стали оказывать заметное влияние на функционирование сферы культуры, занимая все больше свободного времени потребителей.

В связи с тем, что одним из направлений маркетинга организаций культуры является привлечение независимой поддержки, отдельное место во внешней микросреде занимают благотворители, спонсоры и волонтеры.

Внутренняя микросреда. Внутренняя среда маркетинга включает тех лиц и те силы, которыми осуществляется маркетинг внутри организации. Как правило, в крупных организациях культуры имеются службы, планирующие, разрабатывающие и осуществляющие маркетинговые программы отдельно для посетителей, спонсоров, друзей и т. д. Это отделы развития, гостеприимства, маркетинга и связей с общественностью.

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАРКЕТИНГА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Важно понять главное: маркетинг в нонпрофитном секторе культуры специфичен, и его реализация предполагает наличие ряда условий, в том числе:

- знание рынка потребителей нонпрофита, их нужд, запросов, дискомфортов в сфере досуга, культуры и творчества;
- знание социальных сил попечителей (государственных и муниципальных органов, движений, спонсоров, меценатов), заинтересованных в обеспечении услуг потребителям;
- знание мотиваций попечителей, т. е. их собственных интересов, побуждающих их оказывать соответствующую поддержку;
- продекларированное^ этих мотиваций и интересов в правовых актах, решениях соответствующих органов, в уставах, принятых программах и т. п.;
- конкретизация этих интересов в конкретных приоритетных направлениях, видах и формах услуг и деятельности, их объеме, интенсивности и затратах.

Только выполнение этих условий делает возможным полноценное использование концепции маркетинга и маркетинговых технологий и методик в сфере культуры.

Отвечает ли этим условиям современная сфера культуры России? И да, и нет.

Развиваются, правда, зачастую с перекосами в сторону коммерциализации, платные услуги населению и организациям. При всех, иногда прискорбных, перекосах и поддержках это хорошая школа рыночного мышления и поведения, можно сказать, жизненная школа маркетинга. Совершается переход от бюджетного финансирования структур и организаций к финансированию (из средств бюджета) конкретных федеральных, республиканских, региональных, муниципальных программ деятельности. Все чаще бюджетные деньги «под программы» и социальные заказы даются на конкурсной основе организациям-исполнителям вне зависимости от их формы собственности. За этим следует практика договоров, актов сдачи-приемки соответствующих работ. Фактически речь идет об уже сложившейся практике предоставления грантов в сфере культуры.

Создаются и развиваются различные фонды «поддержки», «возрождения» и т. д., также финансирующие из своих средств конкретные программы, проекты, заявки. Тем самым в культуре складывается организационно-экономическая ситуация, типичная для рыночной экономики, а значит, и условия, необходимые для полноценного и эффективного использования и применения маркетинга.

Но это лишь объективные условия и предпосылки. Это возможность. Для ее реализации должны иметься субъективные предпосылки, такие как экономическая, правовая и менеджментная (в том числе и маркетинговая) компетентность работников сферы культуры, их готовность, желание и умение действовать в рыночных условиях.

4

ФОРМЫ И МЕТОДЫ ФАНДРЕЙЗИНГА

4.1. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФАНДРЕЙЗИНГА

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

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА: FR КАК PR

Главным условием, обеспечивающим успех фандрейзинга, является привлекательность проекта, программы или учреждения культуры в целом. Проблема нехватки средств для НКО — проблема интернациональная. От Соединенных Штатов до Сингапура и от Норвегии до Намибии работники социально-культурной сферы уверены, что решили бы все свои проблемы, будь у них деньги. Это так и не так: деньги должен давать кто-то и за что-то. Поэтому главная проблема — не отсутствие денег, а способ стать социально-привлекательным. Тем более остро эта проблема стоит в современной России. Меньше денег в стране не стало. Изменились финансовые потоки, и нужно научиться с ними работать.

Прежде чем заниматься фандрейзингом, имеет смысл задаться вопросом: кто и почему должен давать вам деньги? На «факт бытия» деньги подают убогим и несостоятельным, из жалости. Повторимся, деньги в некоммерческой деятельности зарабатываются не на простой коммерции, но и не на подачках. Они

зарабатываются на привлекательности. Но за счет чего проект или фирма могут быть привлекательными? Наверное, только при двух условиях:

- рекламная, коммерческая или имиджевая привлекательность для нужд рекламы, PR донора;
- престижность, подтверждение или продвижение социального статуса донора.

Короче говоря, чтобы привлечь деньги, мы должны быть (стать) полезными или престижными. Для этого надо определиться: как вести себя, как поставить себя, чтобы притягивать деньги, и перед кем, в чьих глазах мы должны быть привлекательными. Решения о выделении средств, о поддержке принимают не абстрактные структуры, а конкретные люди. Фандрейзинг основан на установлении и развитии конкретных отношений с конкретными людьми.

Но эти конкретные люди совершенно не обязаны принимать положительное решение о выделении средств. Согласно арабской пословице, можно подтащить осла к колодцу, но нельзя заставить его напиться. Доноры далеко не ослы и принимают решения, только предполагая возможность реализации своих интересов. А они могут быть очень и очень конкретны. Об интересах делового мира уже писалось выше. Но и чиновнику или депутату, отвечающему за выделение бюджетных средств, надо делать служебную карьеру, а значит — формировать имидж влиятельного политика, за которым стоят реальные и важные дела, идеи и проекты. И если это достойный человек и хороший администратор — почему не помочь ему своими идеями и делами?

В этой связи представляется в высшей степени справедливым и точным прочтение аббревиатуры FR как Friend Raising: речь идет именно о формировании и расширении круга друзей учреждения, организации, проекта. С этой точки зрения фандрейзинг предстает как процесс и результат эффективных PR. Неслучайно, когда организуется служба, занятая привлечением средств, она объединяется со службой, реализующей PR и рекламу. Такие службы в социально-культурной сфере называются службами развития, поскольку именно от них зависит перспектива развития организации. Если мы хотим привлекать средства, то должны отдавать себе отчет в том, что выделяют деньги и оказывают поддержку обычно «привлекательным»

проектам. Успех фандрейзинга решающим образом зависит от эффективности PR и даже является мерилом этой эффективности.

Работники культуры — не просители, они должны предлагать интересные проекты. В конечном счете, речь идет о социальном партнерстве.

Поэтому фандрейзинг программы, проекта или учреждения культуры неотделим от полномасштабных PR, формирования и продвижения привлекательного имиджа. Это включает не только разработку фирменного стиля, информационного, оформительского дизайна, интерьера, но и, самое главное, — формирование корпоративной культуры, стиля поведения персонала, включая технический персонал (билетеры, охранники, уборщицы и т. д.). Иногда «мелочь» в поведении, в состоянии помещений способна свести на нет все усилия. Необходимо предстать в глазах общественности гостеприимной, надежной, ответственной, престижной, сопричастной властям и сильным мира организацией. В этом плане сфера культуры, пожалуй, обладает чрезвычайно выгодными возможностями везде: от занимаемых зданий до видов и жанров своей работы.

Занимаясь формированием и продвижением привлекательного имиджа организации или проекта, следует помнить, что некоего «универсального имиджа» не существует. Имидж всегда формируется в чьих-то глазах, в чьем-то сознании и зависит от ожиданий конкретных людей и социальных групп. Потребители ждут качественных и доступных услуг. Партнеры — ответственности и стабильных отношений. Журналисты — интересных новостей, способствующих росту тиражей и рейтингов их СМИ, формированию их собственного имиджа хорошо информированных журналистов. Властям требуется законопослушность и поддержка в их делах и заботах. Инвесторам и донорам — уверенность в профессиональном менеджменте и возврате вложенных средств в виде прибылей или роста собственной привлекательности.

Немаловажным обстоятельством является сам стиль поведения, чувство собственного достоинства. За кого мы сами себя держим, за того и будут нас держать окружающие. Поэтому главное — профессиональное самоопределение, отношение к себе, своему делу. Фандрейзер не просит денег на культуру, а предлагает взаимовыгодное сотрудничество, и готов разъяснить потенциальному донору, в чем он видит

эту общность интересов, включая и возможные выгоды самого донора.

В фандрейзинге срабатывает старое маркетинговое правило: «не рассказывайте клиенту о своих семенах — расскажите ему о его газоне, который он, может быть, засеет вашими семенами». Поэтому необходимо не столько исходить из собственных интересов и проблем, сколько разъяснять донорам, чем и как мы сможем помочь в решении их проблем. Общность интересов важнее разговоров о дружбе.

ИЗВЕСТНЫЕ И АВТОРИТЕТНЫЕ ЛЮДИ

Поскольку зачастую речь идет о сборе средств в поддержку проектов и программ социально и культурно значимых, постольку потенциальным донорам важно иметь гарантии того, что проект, предлагаемый их вниманию, действительно социально значим и в его реализации принимают участие известные авторитетные люди и организации. Привлекательность проекта можно повысить за счет сопричастности известных, уважаемых людей: влиятельных политиков, чиновников, деятелей культуры, искусства, ученых, религиозных деятелей, спортсменов.

Очень часто знакомство с потенциальным донором начинается с ознакомления с составом учредителей, правления, комитета поддержки и т. п., включая рекомендательные материалы (письма, curriculum vitae организаторов и т. д.). Поэтому еще на стадии учреждения некоммерческой организации, организационного комитета и т. п. очень важно привлечь в состав известных лиц с хорошей общественной репутацией.

Известные люди нередко выступают как бы гарантами того, что проект действительно социально значим. Их участие придает проекту особый статус, престижность, расширяет контакты спонсора. Их привлечение важно и чисто технологически — для подписания писем, благодарностей, организации некоторых контактов. Кроме этого участие в проекте известных бизнесменов, предпринимателей может быть полезным с точки зрения гарантий практической реализуемости проекта, его экономической обоснованности, надежности вложения соответствующих средств. Их привлечение важно не только в пассивной форме (простого декларирования их участия), но и в активной стадии фандрейзинга, о которой еще пойдет речь дальше.

Привлечение известных уважаемых лиц к социально-значимым проектам — взаимовыгодное сотрудничество и партнерство. Известным людям нужно поддерживать свою известность, участвуя в публичных социально-значимых мероприятиях и событиях, к которым привлекается внимание общественности, СМИ.

НЕОБХОДИМЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ

Только после продуманной и серьезной работы над собственным имиджем можно приступать к решению организационных проблем.

1. **Создание оргкомитета проекта** (рабочей группы). Наиболее оптимально, если председателем оргкомитета является известный и влиятельный человек.

2. **Кадровое обеспечение.** Фандрейзинг — трудоемкая рутинная работа, требующая многих контактов, бесед, не все из которых оказываются результативными. Поэтому организационную работу по фандрейзингу могут выполнять как штатные работники, так и привлекаемые специалисты-профессионалы или даже организации (некоммерческие общественные организации, фонды) на договорной основе, а также добровольцы (волонтеры, общественники).

3. **Расчетный счет,** на котором будут аккумулироваться средства. В случае разовой фандрейзинговой кампании это может быть счет уже существующей организации — кампания сбора средств под практически любой проект может быть реализована, фактически, какими угодно структурами. В случае систематически осуществляемого фандрейзинга или масштабного длительного проекта создаются специальные некоммерческие организации (фонды, клубы друзей). Может использоваться и счет одного из доноров, обеспечивающего бухгалтерское обслуживание проекта. К сожалению, некоторые руководители государственных учреждений стремятся аккумулировать все средства на своих счетах, что порождает нередко массу проблем. Например, эти средства должны поступать через казначейство, что не устраивает спонсоров и благотворителей, да и сами учреждения культуры — пойди потом достань эти средства в казначействе! Кроме того, инстанции, распределяющие бюджетные средства, могут выделять их за вычетом средств, привлеченных или заработанных самим учреждением.

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФАНДРЕЙЗИНГА

Техническое обеспечение включает в себя оборудование приемного офиса, в котором можно было бы осуществлять необходимые контакты, а также необходимую оргтехнику.

Что касается приемного офиса, то нужно быть готовыми к тому, что потенциальный донор не захочет проводить встречу у себя — по ряду причин. Не потому, что он нам не доверяет («ходят, мол, всякие, а потом ложки пропадают»), а просто он захочет ближе познакомиться с организаторами проекта, посмотреть их потенциал, возможности.

Обычно учреждения культуры расположены в приличных помещениях, и проблема приемного офиса для них не так остра. Но, если собственной базы нет, имеет смысл продумать этот вопрос: арендовать помещение, договориться с братской некоммерческой организацией...

Как уже отмечалось, многое в успехе дела зависит от оформления и внешнего вида документов и информационных материалов, оперативной связи. Поэтому в фандрейзинговой кампании обязательно наличие компьютера, принтера, минимум двух телефонных номеров («на вход» и «на выход»), факса и т. д.

Особенно следует подчеркнуть роль компьютера, наличие которого — без преувеличения — можно назвать главным техническим условием осуществления фандрейзинга. Только на базе современного персонального компьютера можно обеспечить единое обеспечение следующих важнейших разнородных технологических условий и задач фандрейзинга:

- создание и редактирование большого количества текстов: обращений, переписки, организационных документов и т. д. Компьютер позволяет легко и быстро получать на основе базовых макетов всех этих материалов их различные модификации;
- использование новейших информационных технологий и средств связи, таких как электронная почта, Интернет, создание мультимедиа, — все это предполагает наличие хорошей компьютерной базы;
- построение различных оригинал-макетов документов и материалов, с использованием различных шрифтов, таблиц, схем и другого иллюстративного материала

и последующее использование современной полиграфии также возможно только с помощью компьютеров;

- информационные базы данных о реальных и потенциальных донорах, степени и эффективности их вовлечения в благотворительную или спонсорскую деятельность, разумеется, можно вести и вручную (в тетрадях, блокнотах, на карточках), но и наглядность, и оперативность работы с ними возрастают на порядок с использованием компьютерной технологии;
- оперативность и эффективность учета и контроля хода сбора средств, архивирования необходимых сведений (особенно — в едином формате и сети с бухгалтерией), анализа результативности и экономичности фандрейзинга, несомненно, возрастают при использовании персонального компьютера.

ПЛАНИРОВАНИЕ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЙ КАМПАНИИ

Планирование фандрейзинга организации должно опираться на общую стратегию развития данной фирмы. Это может быть общая маркетинговая стратегия, но может быть и специальная стратегия фандрейзинга.

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

Оптимальный срок для начала фандрейзинговой кампании — 6-9 месяцев до главного итогового мероприятия проекта, под который ищутся средства. Начинать их искать за месяц до срока — несерьезно. Средства под большие масштабные проекты надо начинать искать за год-полтора, а то и раньше.

Этапы проведения фандрейзинга представлены в таблице 2.

Таблица 2

Этапы фандрейзинга

	Этап	*Составляющие этапа*
1	Планирование	• Разработка содержательной программы привлечения средств • Определение расходов организации культуры на предстоящий период • Выбор видов фандрейзинга
2	Реализация	• Выбор методов проведения фандрейзинга • Установление ответственности за проведение фандрейзинга • Выделение средств на реализацию фандрейзинга
3	Контроль	• Осуществление контроля за ходом реализации фандрейзинга • Корректировка планов с учетом произошедших изменений
4	Анализ	• Определение эффективности этапа планирования • Анализ эффективности этапа реализации • Оценка эффективности конечных результатов

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРУГА ДОНОРОВ

В принципе, этот круг совпадает с рассмотренными ранее источниками финансирования учреждений культуры. Отличие заключается лишь в том, что при планировании фандрейзинга эти источники должны быть представлены в виде перечня юридических и физических лиц — адресатов запросов на поддержку. Поэтому, в самом общем виде, можно говорить о четырех основных группах доноров и жертвователей средств:

1) государственные и межгосударственные организации и инстанции (отечественные и зарубежные);

2) представители коммерческих сфер, включая банковскую, промышленную, торговую, сферу услуг;

3) представители некоммерческой сферы, прежде всего — благотворительные фонды (отечественные, зарубежные, международные);

4) частные лица.

Полноценная база данных потенциальных доноров должна включать представителей всех четырех групп. По каждому потенциальному донору нужно иметь как минимум следующие сведения:

- полное и сокращенное название организации, ее организационно-правовая форма;
- ее юридический адрес;
- фамилии, имена, отчества, социальный статус (должности, звания, степени и пр.) первых должностных лиц, а также лиц, принимающих решения по вопросам спонсорства, благотворительности, патронажа;
- контакты этих лиц: телефон, факс, e-mail;
- их личные пристрастия, хобби и т. д.;
- сфера, виды деятельности компании, ее потребители, клиенты, товары, партнеры;
- экономическое состояние фирмы;
- географическая зона деятельности фирмы;
- сферы и виды деятельности, являющиеся для этого донора предпочтительными для оказания поддержки;
- традиционные для этого донора формы и объемы оказания поддержки;
- традиционный для этого донора порядок рассмотрения заявок: существуют ли типовые формы, предельные сроки рассмотрения, необходима ли дополнительная экспертиза проекта, заявки.

«Глубина» такой информационной базы данных может быть и большей, что зависит от целей, опыта, имеющихся контактов и т. п. Обычно база данных по каждой категории составляется по территориальному (географическому) признаку. Он является наиболее естественным в плане социальной среды фирмы-донора, в которой формируется ее репутация, имидж, общественное мнение. Хотя все чаще географический фактор оказывается не столь существенным.

Источники сведений о потенциальных донорах могут быть различные.

- Прежде всего это круг личных и профессиональных контактов, включая круг общения учредителей организации-фандрейзера, добровольцев (волонтеров), членов комитета поддержки, личный круг общения фандрейзеров.
- Интернет — практически все крупные фирмы, благотворительные фонды имеют сейчас свои электронные ресурсы (сайты, серверы), на которых обязательно содержится информация об их спонсорстве, благотворительной деятельности, а также об условиях их оказания.

- Информация в СМИ о деловой жизни (какие банки и фирмы действуют в данном регионе), о поддержке культурной деятельности (кто и как оказывает поддержку).
- Справочно-информационные издания (телефонные справочники, издания типа «Кто есть кто» и т. п.). Они необходимы как при работе с нуля, так и на всю последующую фандрейзинговую деятельность.
- Списки клубов, ассоциаций, союзов (клубы меценатов, Ротари-клубы, промышленные и банковские союзы, ассоциации и т. д.), объединяющих деловой мир — помимо прочего, сами эти организации могут стать донорами и жертвователями.
- Информация, которой располагают конкуренты — другие организации-фандрейзеры — и которая может быть предоставлена на паритетных, договорных началах (обмен списками, сотрудничество, распределение сфер деятельности по времени или различным программам).

Определяясь по каждой из основных групп применительно к конкретному проекту, не следует гнаться за количеством, распыляя силы и средства. Лучше сконцентрироваться на главных, потенциально наиболее перспективных донорах. Иногда отдачи только от одного донора оказывается вполне достаточно для того, чтобы оправдать все усилия по привлечению средств.

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

Баланс расходов и возможных поступлений зависит от масштабов кампании фандрейзинга и круга возможных доноров, с которыми будет вестись работа. При этом следует помнить, что обычно процент реализации ожиданий при работе с возобновляемыми донорами не превышает 80%, а с новыми донорами — 10-20% от стартового списка.

Применительно к проведению каждой фандрейзинговой кампании, т. е. применительно к каждому конкретному проекту, потенциальных доноров следует разделить

Во-вторых, необходимо тесное и доверительное взаимодействие с руководством компании для выяснения приоритетных для компании направлений деятельности и специфических проблем.

Какие причины могут побудить спонсоров к участию в вашем проекте?

Первая причина. Конкуренция на насыщенном рынке, когда потребителя интересует не только соотношение цены и качества, но и «общественное лицо» компании-изготовителя.

Вторая причина. Компании, в которые сделаны долгосрочные инвестиции, экономически заинтересованы в своей положительной репутации. Чем выше рейтинг репутации, тем выше рыночная стоимость акций. Все меньше компаний могут похвастаться хорошей рыночной ценой, если не выполняются те задачи, которые с позиций общественности они должны выполнять. Увеличение социальной ценности компании (эффекта ее позитивного влияния на общество) на один пункт ведет к улучшению репутации на 0,55 пункта, в то время как увеличение экономической ценности на тот же пункт повышает репутацию только на 0,32 пункта. Общая прибыль акционеров компаний, имеющих высокие финансовые и социальные показатели, за последние 15 лет выросла на 43%. За то же время этот показатель для «просто» финансово успешных компаний вырос всего на 19%. Доходность продаж у социально активных компаний на 3% выше, доходность активов выше на 4%, а доходность капитала и акций — на 10%.

Третья причина. Государственная система не в силах в необходимом объеме осуществлять меры по социальной защите населения и эффективно решать социальные проблемы. Особенно остро это ощущается в работе местных сообществ российской глубинки. Поэтому от бизнес-структур все чаще требуют занять место в ряду новых субъектов социальной политики. Эти требования предъявляют и общественные организации, и органы местного самоуправления, и представители общественности — именно те, чье мнение и поведение может повлиять на благоприятное развитие компании.

Четвертая причина. Развитие «социального партнерства». Смысл этого понятия состоит в налаживании конструктивного взаимодействия между тремя секторами общества, тремя силами — государственными структурами,

на две части: так называемые «горячий» и «холодный» списки. В первом случае речь идет о потенциальных донорах, работа с которыми является первоочередной: либо отдача от них наиболее вероятна и наиболее масштабна, либо с ними уже установились прочные отношения. «Холодный» список включает менее вероятных доноров и тех, отдача от которых не так существенна. Сделать такое разбиение необходимо для оптимального распределения сил и времени. Иногда отдачи от одного донора оказывается достаточно, чтобы решить проблему обеспечения проекта. В любом проекте всегда некая группа доноров оказывается основной. Кроме того, уже имея существенную поддержку, намного легче добирать другие средства, работать с другими донорами. Главные первоначальные усилия должны быть сосредоточены на работе по «горячему» списку. «Горячий» и «холодный» списки могут меняться в зависимости от проектов и программ: кому-то из доноров одни проекты более интересны, а другие — менее.

КАК ПОНЯТЬ ДРУГ ДРУГА: ЗАЧЕМ БИЗНЕСУ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ?

Выбирая кандидатуру потенциального спонсора, необходимо соотнести возможные выгоды, которые может принести участие спонсоров в этом проекте, с реальными интересами конкретных физических или юридических лиц.

Чтобы определить, что может быть интересно потенциальному спонсору в конкретном проекте, необходимо понимание механизма мотивации и организации спонсорского участия компании.

Во-первых, спонсорство должно строиться под цели и задачи корпоративной стратегии организации-спонсора. Спонсорство и его направления зависят от того, собирается ли фирма выходить на новые региональные или территориальные рынки; какие целевые группы для рекламы будут приоритетными; что является важным для фирмы в данное время — закрепиться на рынке, выстроить отношения с целевой группой, добиться популярности или что-то иное. Прояснение этих вопросов должно опираться на анализ известных о компании фактов. В частности, многие вопросы можно выяснить, выйдя на сайт компании — потенциального спонсора.

некоммерческими организациями и коммерческими предприятиями. В стране уже создана инфраструктура благотворительных организаций, способных полноценно удовлетворить спрос бизнеса на социальные проекты. Восприятие бизнеса как партнера в социальных мероприятиях уже вполне сформировано и встречает понимание у некоммерческих организаций, и у органов власти, и у самих предпринимателей.

Пятая причина. Развитие бизнес-технологий и бизнес-процессов. Благотворительные и спонсорские проекты превосходно дополняют инструментарий маркетинговой и PR-деятельности любой фирмы: расширяют круг партнеров бизнеса, создают больше возможностей для рекламы, содействуют развитию и укреплению корпоративной культуры, укрепляют положительную известность, а также служат постоянным и добросовестным доказательством стабильности бизнеса в регионе.

Шестая причина. Привлекательность на рынке труда. Все хотят работать в известных и уважаемых компаниях. Поэтому участие в социальных проектах серьезно повышает рейтинг компании на рынке труда, расширяя возможности привлечения и выбора кандидатов.

Седьмая причина. Развитие корпоративной культуры, мотивации и лояльности персонала, сплоченности работников общим делом.

Главный ресурс проектов в сфере культуры — социальное партнерство. Сотрудничество и взаимодействие некоммерческой сферы, органов власти, организованной общественности и бизнеса нередко далеко выходит за рамки непосредственной деятельности коммерческих, промышленных, торговых фирм. Привлекательность социальных проектов, столь необходимая для успешного фандрейзинга, покоится на востребованности и способности ответить на эту востребованность, выстроить общность интересов.

Социальное партнерство (спонсорство, патронаж, благотворительность, членство, попечительство и т. п.) преследует целый комплекс целей. Если спонсируемому обычно ясны его цели, то потенциальный спонсор (зачастую даже не догадывавшийся о существовании ищущих его поддержки до их появления в его офисе) обычно нуждается в разъяснении его возможных интересов и целей в таком сотрудничестве. И, наверное, выработка такого разъяснения, выстраивания аргументов в пользу возможного

сотрудничества — задача ищущего поддержку. При этом могут выявиться интересные и нетривиальные перспективы именно в процессе подготовки и обсуждения проекта или даже заявки на поддержку.

НЕОБХОДИМЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ДОКУМЕНТЫ И МАТЕРИАЛЫ

К информационным материалам фандрейзинга относятся все те документы и материалы, которые могут использоваться в работе с потенциальными донорами по привлечению их средств.

- Собственно проект, который нужно иметь в двух форматах:
  - полная детальная разработка, включая бюджет (смету) проекта. Этот документ можно и нужно будет показывать при личных контактах. Но он не подлежит рассылке, передаче посторонним, поскольку может содержать информацию, связанную с авторским правом или коммерческой тайной;
  - краткое описание (релиз) проекта, которое можно рассылать и оставлять для ознакомления.
- Уставные документы организации (устав, положение), ведущей фандрейзинговую кампанию.
- Краткое описание организации (ее предыстория, история создания, деятельность, цели, достижения), оформленная в виде буклета или релиза. Оно может дополняться кратким описанием жизненного пути и деятельности первых лиц организации или организаторов проекта.
- Подборка откликов, оценок в прессе и других СМИ, выражающих общественное мнение об организации-фандрейзере и ее деятельности.
- Визитные карточки, бейджи фандрейзеров и добровольцев.
- Дополнительные документы и материалы, характеризующие конкретные проекты (мультимедийные материалы, фото- и видеоматериалы, описания, тексты предложений, сметы и т. п.).

Немалую роль играют оформление и внешний вид документов, качество описания проекта и дополнительные информационные материалы (обращения, предложения), предлагаемые формы оперативной связи, наличие визитных карточек и т. д.

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

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

- перечень (картотека) доноров-вкладчиков — фактически основная база данных;
- постоянная переписка — копии всех предложений, писем, ответов (по категориям доноров);
- данные оперативного анализа — копии текущих сведений о встречах, звонках и т. д. После получения средств или отказа эти сведения переходят в основную базу данных;
- сведения о фандрейзинговых действиях (обычно в табличной форме), характеризующие ход работы с каждым потенциальным донором (даты и результаты контактов, переписки, содержание обещаний и т. п.);
- сведения о полученных средствах — номера счетов, квитанций, даты перечисления и получения, размер средств, дата отправки благодарственного письма.

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

ВИДЫ И РАЗМЕРЫ ВОЗМОЖНЫХ СУБСИДИЙ

Достаточно распространенными являются общие субсидии, расходуемые по усмотрению организации-фандрейзера. Обычно речь идет о текущих расходах некоммерческой организации (управление, связь и коммуникации, хозяйственное содержание, заработная плата штатных сотрудников). Поэтому такие субсидии выделяются обычно на год. Размер их колеблется, в зависимости от организации, нуждающейся в поддержке, от $500 до $10 000.

Наиболее распространены субсидии, выделяемые под конкретный проект. Они носят единовременный характер и используются только на осуществление данного проекта. Их размер обычно колеблется от $10 000 до $50 000.

И общие субсидии, и субсидии под конкретный проект возможны, как уже отмечалось, в форме долевого участия. Возможна также финансовая поддержка в виде капитальных вложений — затрат на строительство, реконструкцию, оборудование и т. п.

Используются также отчисления в специальные фонды, приносящие доход, — эндаумент (форма резервирования средств, создание системы «самопухнущих денег»). Эндаумент — эффективное средство обеспечения финансовой стабильности некоммерческой организации.

Широко практикуется также выделение стипендий на обучение или подготовку конкретных художественных или научных работ. Возможны также такие формы поддержки, которые не включаются в годовые фандрейзинговые кампании: завещания, ренты, кредиты и т. п. Вопрос о конкретном размере запрашиваемой субсидии — достаточно тонкий и щепетильный. Думается, что ответ на него во многом зависит от профессионализма фандрейзеров. По крайней мере, вряд ли будет приличным при необходимом бюджете в $80 000 запрашивать у донора $20 000. Лучше запрашивать у конкретного донора $1000-$5000.

4.2.
ПРОВЕДЕНИЕ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЙ КАМПАНИИ

КОНТАКТЫ С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ ДОНОРАМИ: ПОШАГОВЫЙ АЛГОРИТМ

Рассмотрим пошаговый алгоритм традиционной фандрейзинговой кампании, предполагающей обязательные контакты с потенциальными донорами. Так или иначе, но организаторам проектов и программ, ищущих партнерскую поддержку, без таких действий не обойтись. В приводимом ниже алгоритме мы будем действовать по «худшему сценарию». Иногда вопрос может быть решен на этапе первого звонка, но будем исходить из того, что мы — начинающие фандрейзеры, не знакомые со своими потенциальными донорами, они тоже о нас не слышали. «Худший сценарий» необходим для полноты рассмотрения, учета всех возможных ситуаций, в том числе неприятных.

1. **Первый звонок.** Непосредственным контактам и даже письменным обращениям должен предшествовать предварительный телефонный звонок в офис потенциального донора. Во время этого разговора, предварительно представившись, следует сообщить о намерении инициативной группы, возглавлямой известным уважаемым человеком, обратиться за поддержкой, уточнить наименование и адрес организации-донора, фамилии, имена и т. д. первых лиц фирмы или должностных лиц, которым необходимо направить предложение. Все эти сведения может сообщить секретарь приемного офиса или референт фирмы. Беспокоить первых лиц на этом этапе нет необходимости.

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

- Обращение, в идеале, должно быть персонифицировано («Многоуважаемый Сергей Павлович!»). При наличии добротной базы данных в компьютерной технологии обеспечить персонифицированность каждого обращения не представляет проблемы. Обращение типа «Уважаемый (ая)……», где на свободное место от руки вписываются или впечатываются на машинке данные адресата, оставляет у получателя неприятный осадок. В этом случае лучше использовать вежливое безличное обращение типа «Многоуважаемые коллеги» и т. п.
- Важен стиль обращения — доверительный, не засушенный «канцеляритом», но и без неуместной фамильярности и игривости, а самое главное — не униженно-просительный. Речь идет, фактически, о приглашении к сотрудничеству. Поэтому интонация и стиль письма, манера обращения должны быть соответствующие — приглашение (с чувством собственного достоинства) к партнерству в реализации интересного проекта.
- Собственно текст должен с самого начала, желательно в одной фразе, содержать суть предложения («Предлагаем Вам принять участие в реализации такой-то программы»). Получатель письма должен сразу, без долгих предисловий понять, что собственно ему предлагается.

- Далее должны следовать сведения о сроках и месте реализации предлагаемого проекта или программы. Иногда этих сведений уже оказывается достаточно, чтобы получатель оценил привлекательность предложения.
- Необходимо также сообщить об уникальности и социальной значимости предлагаемого проекта.
- Далее в письме должны следовать сведения об организаторах (координаторах) проекта (организации или лицах), а также об их компетентности, опыте проведения аналогичных работ.
- Важно сообщить также об отношении органов власти к данному проекту, даже если они не выделяют средств на его реализацию, — важно, в курсе ли властные инстанции, поддерживают ли они эту деятельность. Поддержка и одобрение важны для уверенности доноров в том, что их не втягивают в сомнительную махинацию, для развития PR фирмы по отношению к органам власти и т. п.
- В обращении также должны содержаться сведения о других потенциальных или реальных донорах, которые уже проявили интерес к данному проекту или на чью поддержку организаторы проекта рассчитывают. Это важно для того, чтобы получатель понял, в какой компании он окажется, откликнувшись на это обращение. Кроме того, потенциальный донор убеждается, что он не первый и последний «у раздачи». Правда, некоторые доноры предпочитают как раз оказывать поддержку в одиночку, но такое встречается не очень часто.
- Полезно также сообщить, привлечено ли к программе внимание СМИ и каких, будет ли освещаться в СМИ реализация проекта, заключительное мероприятие.
- Интерес у адресата, несомненно, могут вызвать сведения о льготах и преимуществах, которые может дать ему поддержка данного проекта (реклама, налоговые льготы, преимущества сотрудникам и их семьям и т. п.).
- Необходимо также сообщить, на что именно необходимы средства поддержки. При отсутствии таких сведений возникают вполне обоснованные подозрения, что либо организаторы — типичные «романтики» и толком не представляют экономическую сторону дела, либо они пытаются собирать деньги на факт собственного бытия. Конкретные суммы в предварительном

обращении указывать не стоит, так же как и прикладывать конкретную смету расходов. Но фраза вида «С полной сметой расходов вы можете ознакомиться при личной встрече» будет способствовать формированию доверия донора к заявителям.

- Той же цели может служить и приглашение потенциальному донору войти в оргкомитет, принять участие в итоговом совещании и прочих мероприятиях, имеющих отношение к контролю использования средств.
- Полезно также ближе к концу текста письма предупредить адресата, что в течение ближайшей недели после получения им обращения его побеспокоят телефонным звонком о возможности личной встречи для конкретного обсуждения сотрудничества, во время которой он получит дополнительную информацию.
- И наконец, в основном тексте обращения должен содержаться контактный телефон и сведения о конкретных лицах, у которых потенциальный донор может получить дополнительные сведения.
- Текст обращения может быть подписан как организаторами проекта (эти сведения могут ничего не говорить адресату), так и кем-то из известных лиц, входящих в группу поддержки проекта.
- Обращение может дополняться приложениями (информационными материалами, откликами в прессе и т. п.). Однако на этом, сугубо предварительном, этапе не следует перегружать адресата информацией. Лучше оставить предъявление этих документов и материалов до личной встречи.
- Обращение и приложения должны иметь приличный дизайн (на фирменном бланке, с использованием хороших шрифтов и т. д.).
- Дизайн текста должен дополняться соответствующим дизайном конверта. Однако не следует слишком увлекаться оформлением конвертов (шелкография, золотое тиснение и т. п.) — это может только насторожить потенциального донора, натолкнув его на небезосновательные мысли о том, на что могут пойти его средства. Дизайн вообще должен выдерживаться в стиле «скромно, но со вкусом».

Рассылка может осуществляться как по почте, так и с нарочным. Дата рассылки должна быть зафиксирована и введена в базу данных учета.

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

4. **Личные переговоры.** В зависимости от цели различают предварительные, рабочие и финишные переговоры.

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

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

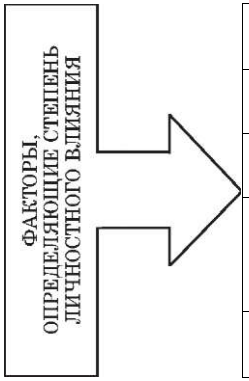
Финишные переговоры — подписание основных юридических и финансовых документов. Участниками этого этапа являются первые лица, подписывающие соответствующие обязательства.

Основная цель на переговорах — убедить потенциального спонсора в выгодности его участия в реализации социального проекта. Достаточно часто искусство убеждения путают с доказательством. Доказательство основывается на фактах, логике и обращено к разуму. Наличие у оппонента иных фактов или сомнение в достоверности использованных вами фактов может привести к совершенно противоположному умозаключению вашего оппонента. Убеждение же основывается на эмоциональной

вовлеченности и апеллирует к чувствам, ценностям и аналогии. Однако цель убеждения — не манипуляция сознанием потенциального спонсора, а прояснение общих ценностей, интересов и целей. Фандрейзер не просит денег, а предлагает потенциальному спонсору взаимовыгодное сотрудничество, он готов разъяснить потенциальному донору его выгоды, убедить в общности интересов обеих сторон и взаимной выгодности сотрудничества.

Это, тем не менее, не освобождает фандрейзера от необходимости аппелировать к проверенным фактам и следовать логике. Убеждение основывается на личностном влиянии фандрейзера, но одновременно предполагает стиль сотрудничества, умение слушать и слышать, реагировать на встречные предложения, проявлять гибкость и одновременно настойчивость в достижении конечной цели.

Хорошо известны факторы, определяющие степень личностного влияния субъектов в процессе переговоров (рис. 1).



ОДЕЖДА:	*Опрятность, стиль, стоимость*
ОСАНКА:	*Энергичность, достоинство*
ПОВЕДЕНИЕ:	*Спокойствие, уверенность, хорошие манеры*
ЛИЧНЫЙ ХАРАКТЕР ОБЩЕНИИ:	*Поддержка контакта, обращение к потребностям, активная мотивация на продолжение контакта*
ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ:	*Признание, выделение, информирование*

Рис. 1
Факторы личностного влияния

Помните: фандрейзер — не проситель, но и не та фигура, которой потенциальный донор что-то должен. В том числе потенциальный донор не обязан тратить свое время на контакт с фандрейзером. Первая задача фандрейзера состоит в том, чтобы привлечь к себе внимание (одежда и осанка), обеспечить необходимый уровень доверия к себе (поведение) и, самое главное, поддерживать и развивать

интерес своего собеседника к продолжению контакта. Основную роль в этом играет умелое использование «вознаграждений» — психологических приемов, направленных на создание удовлетворенности контактом. Известно три таких универсальных приема — создание эффекта признания («Вы известный человек...», «Ваша фирма добилась выдающихся успехов.», «Ваш офис может служить образцом.»), выделение (почему вы обратились именно к этому спонсору: соответствие проекта профилю организации; возможность провести эффективную пиар-акцию компании; снижение затрат на рекламу благодаря наличию информационного спонсора проекта, наличие иной возможной заинтересованности данной компании в реализации проекта: повышение мотивации персонала) и информирование («Участвуя в проекте, Вы будете в курсе.», «Мы можем сообщить Вам.», «Полученная в ходе проекта информация может быть использована Вами.»). В ходе диалога необходимо использовать приемы, повышающие степень вашего личностного влияния (см. табл. 3).

Таблица 3

Приемы повышения личностного влияния

Название приема	*Содержание приема*
Согласие в целях	«Наша общая цель.»
Наличие общих точек	«Я, как и Вы.»
Обращение к потребностям	«Вы, как известный специалист.»
Стимулирование	«Это поможет Вам.»
Умение слушать	Поддерживайте эмоциональный контакт
Умение излагать свои мысли	Позиция, логика, иллюстрации

Значительное влияние на результативность переговоров оказывают психологические аспекты делового общения: использование жестикуляции, мимики, эффекта контакта глаз и пауз (см. табл. 4).

Ни в коем случае не пытайтесь «дожать» донора с первого раза. За стилем поведения просителей стоит профессиональное самоопределение: как люди относятся к своему делу и к себе. Фандрейзеру нужно показать свою личную заинтересованность в реализации проекта, чувство профессионального и личного достоинства. В принятии

решения донора немаловажна реакция на прямые вопросы, возможность принятия взвешенных сиюминутных решений, чувство юмора и т. п.

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

Таблица 4

Психологические факторы эффективности общения

Дистанция	Дистанцией называется расстояние между вами и вашим оппонентом. Выбор правильной дистанции является одним из важных условий комфортности общения. При этом следует ориентироваться на стереотипы вашего оппонента. При слишком близкой дистанции вы рискуете вторгнуться в «личное пространство» оппонента и вызвать дискомфорт. При вторжении в «личное пространство» оппонент обычно стремится так или иначе увеличить дистанцию: отъезжает на кресле, отходит, слегка прогибается назад, выставляет руку впереди себя ладонью к вам — как бы защищается. При слишком большой дистанции оппонент так же испытывает дискомфорт и стремится приблизиться к вам, слегка наклоняется вперед, делает характерные жесты руками, как бы придвигая вас к себе. Старайтесь реагировать на эти знаки.
Мимика	Важнейшее назначение мимики — эмоциональное выражение отношения к тому, что произносится вами или оппонентом. Наблюдение за мимикой, таким образом, позволит вам видеть, как оппонент относится к тому, что вы говорите: понимает ли он вас, принимает или не принимает сказанное. Отсутствие мимики — железная маска — характерный признак отстраненности оппонента или полного недоверия к тому, что вы говорите. За мимикой нужно следить и тогда, когда говорит сам оппонент. Признак открытости — соответствие мимики тому, что говорит человек.
Жесты	Назначение у жестов такое же, как у мимики. К наиболее важным жестовым сигналам относят жесты привлечения внимания, утверждения (согласия), сомнения и отрицания (несогласия). Жесты сопровождают как собственную речь, так и процесс слушания. В последнем случае имеет место микрожестикуляция, которая заметна лишь при тщательном наблюдении.
Контакт глаз	Важным средством общения является контакт глаз. Однако использование и восприятие контакта глаз неодинаково у мужчин и женщин. Для мужчин длительный взгляд в упор — сигнал вызова, для женщин — проявление личного интереса. Отведение взгляда вниз — сигнал отрицательного отношения к сказанному или стремления что-то скрыть. Отведение взгляда вбок — уход, потеря интереса к сообщаемому. Вертикальные микродвижения глаз — утверждение, согласие, горизонтальные — несогласие, отрицание.
Паузы	Паузы служат для выделения устной речи или частей сказанного. Перед важным для оппонента высказыванием делается пауза. Чем важнее фраза, тем дольше пауза. Пауза после окончания речи свидетельствует об ожидании вашего ответа или реакции на сказанное.

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

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

5. **Характер и размеры возможной поддержки (субсидий).** Обычно субсидии выделяются под конкретный

проект и носят единовременный характер, в том числе в форме долевого участия. Возможна также финансовая поддержка в виде капитальных вложений — затрат на строительство, реконструкцию, оборудование и т. п.

Используются также отчисления в специальные фонды, приносящие доход (эндаумент), — форма резервирования средств, создание системы «самостоятельно работающих денег» — эффективное средство обеспечения финансовой стабильности некоммерческой деятельности.

Широко практикуется также выделение стипендий на обучение или подготовку конкретных художественных или научных работ. Возможны также такие формы поддержки, которые не включаются в годовые фандрейзинговые кампании: завещания, ренты, кредиты и т. п.

Вопрос о конкретном размере запрашиваемой субсидии — сюжет достаточно тонкий и щепетильный. Думается, что ответ на него во многом зависит от профессионализма фандрейзеров. По крайней мере вряд ли будет приличным при необходимом бюджете в $80 000 запрашивать у донора $20 000. Лучше запрашивать у конкретного донора $1000-$5000.

6. **Действия при позитивном отклике.** При получении позитивного ответа необходимо договориться о порядке дальнейших действий. Прежде всего — каков будет порядок получения поддержки: на каком счете будут аккумулироваться средства на реализацию проекта; будет это простое перечисление средств или будет произведена оплата счетов; кто готовит проект договора (у спонсора может быть типовой договор на такие отношения). В случае позитивного решения вопроса соответствующие данные заносятся в систему учета. И очень важно при реальном получении поддержки не забыть публично и документально выразить благодарность (см. п. 8).

7. **Действия при негативном отклике.** В случае отказа не следует воспринимать отказ близко к сердцу, как проявление пренебрежения к вашему делу и лично к вам. Фандрейзинг — это работа, имеющая свою специфику и предполагающая определенный профессионализм. Поэтому не следует утрачивать чувство профессионального и личного достоинства, а также, что немаловажно, — чувство юмора. Но обязательно (категорически обязательно!) нужно выяснить причину отказа. Это выяснение — долг профессиональной чести

фандрейзера. Мы видели общность интересов, но она не состоялась. Значит, мы в чем-то ошиблись, и для нас важно понять — в чем именно. Молчаливое восприятие простого отказа, с одной стороны, свидетельствует о несерьезности обращения о поддержке (сами, наверное, не верят в успех дела, работают «на арапа»), а с другой — не дает перспективы дальнейшей работы. Поэтому профессиональное отношение к фандрейзингу предполагает обязательное уяснение мотивов отказа.

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

8. **Выражение благодарности.** При любом исходе встречи, вернувшись в свой офис, необходимо подготовить и направить вашему собеседнику письмо или факс с благодарностью за внимание, проявленное к проекту, и участие в его обсуждении. Такая письменная благодарность — не навязчивость, она необходима функционально:

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

И, разумеется, такую же письменную благодарность необходимо направить после получения окончательного решения — вне зависимости от его характера. А в случае положительного решения и получения поддержки (есть все-таки некоторая разница между «я тебе дам» и «на, возьми») такую письменную благодарность надо оформить в респектабельном дизайне, она должна быть подписана известными людьми — членами вашей группы поддержки или оргкомитета. Донор будет хранить ее, демонстрировать партнерам и коллегам. Для него это элемент PR, и в этом ему надо помочь, сполна удовлетворив эту его потребность.

Публичное выражение признательности тем, кто готов делиться результатами своей коммерческой деятельности с обществом, влияет на положительную нравственную атмосферу в обществе. Фандрейзер должен присылать своему спонсору отчеты, публикации, подборки материалов, где упоминается имя спонсора, а также те, что могут его заинтересовать, приглашать на торжества, встречи, праздники. Он должен опубликовать статьи, дать интервью, разослать пресс-релизы с рассказом о вкладе спонсора в реализацию своего социального проекта. Он может организовать фотографирование спонсора со знаменитостями, которые принимали участие в проекте. Фандрейзер должен придумать какой-либо повод, чтобы продемонстрировать свою искреннюю благодарность, например посылать спонсорам серию отчетов по этапам «большого пути»: «благодаря Вашей поддержке мы заложили фундамент», «а теперь у театра есть стены», «мы уже мастерим декорации», «мы объявляем первый спектакль, мы достигли этого благодаря вашей поддержке!». Стоит помнить, что слова *благодарность* и *благородство* имеют общий корень!

9. **Развитие хороших отношений.** При любом исходе переговоров по поводу конкретного проекта профессиональный подход к фандрейзингу предполагает выстраивание долговременных отношений с донорами — реальными и потенциальными. Этой цели служит формирование у них чувства сопричастности, ответственности за дело фандрейзерной организации. Для этого необходимо ненавязчиво, но систематически втягивать доноров в орбиту интересов вашей организации. Открытость проекта, его контролируемость донором — один из ключевых

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

Подобная деятельность по созданию благоприятной почвы для развития отношений с донорами («окучивание») может включать в себя: ознакомление доноров с планами работы, новыми программами; информирование о проводимых мероприятиях; знакомство с итогами работы, отчетами о реализации проектов; приглашения на заседания правления и прочие мероприятия; рассылка билетов, приглашений, программ. Эти и другие действия могут быть направлены на первых лиц и лиц, принимающих решения по поводу фандрейзинга, других сотрудников, коллективы, членов семей.

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

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

Однако зависимость от спонсора в ежедневной деятельности делает организаторов уязвимыми при изменении политики или кадрового состава руководства спонсирующей организации. Поэтому полезно следовать правилу «не класть все яйца в одну корзину» и работать с достаточно широким кругом доноров.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ФАНДРЕЙЗИНГА

Специальные мероприятия

В фандрейзинге широко практикуются специальные разовые мероприятия — балы, вечера, конкурсы, чествования, марафоны, аукционы, подписки, презентации, конференции, обеды и т. д., — во время подготовки и проведения которых и привлекается внимание потенциальных доноров к проекту или программе и одновременно собираются необходимые средства.

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

Список приглашенных на такое мероприятие разрабатывается за 7-8 недель. При рассылке приглашений в конверт вкладываются конверт для ответа и заготовка этого ответа. Все материалы рассылки должны быть оформлены в добротном дизайне, потому что для каждого получателя приглашение на такое мероприятие является подтверждением его высокого социального статуса и репутации. На вечернее мероприятие разумно пригласить гостей вместе с супругой или супругом. Через пару недель следует позвонить тем, кто не дал ответа, выяснить, смогут ли они прийти, и затем забронировать места. Тем, кто отклонил приглашение, необходимо послать письмо, выражающее надежду на то, что они смогут посетить другое мероприятие в этом году. Тем, кто принял приглашение, необходимо сообщить всю необходимую дополнительную информацию.

Приглашенные участники мероприятия могут получать в рамках поддержки конкретного проекта различный статус. Например, если участник приобрел 10 билетов по $1000, он получает статус патрона, т. е. почетное место, право на участие в коктейле или ужине по окончании мероприятия. Если участник приобретает 10 билетов по $500, он получает статус спонсора, т. е., например, право на специальное место и участие в коктейле. Иногда приглашенные извиняются за невозможность участия в мероприятии, но посылают чек на определенную сумму или сообщают о соответствующем перечислении средств.

Во время проведения мероприятия должен быть обеспечен высокий уровень обслуживания (угощение, интерьер помещения, фото- и видеосъемка, ТВ и т. д.).

По итогам проведения мероприятия обязательно должен быть проведен анализ его подготовки, проведения и эффективности.

Приемы и презентации

Несмотря на то что некоторые спонсоры не связывают себя обязательствами посетить мероприятие, многие коллективы и организаторы убеждены, что именно качество их работы будет привлекательным для спонсоров, и проводят специальные вечера (спектакли, показы и т. д.), на которые приглашают потенциальных и уже имеющихся спонсоров. Иногда спонсоры рады возможности увидеть работу коллектива, исполнителя и посмотреть на реакцию публики; другие коллективы и их руководители считают это слишком изощренным способом привлечь спонсора и полагают, что подобный подход выдает неумение организаторов приспособить свой пакет к интересам данной компании. Поэтому важно уяснить, зачем проводится прием и почему пригласили именно этих людей. Разумно провести несколько приемов в течение года, предоставив спонсорам широкий выбор и продемонстрировав диапазон возможностей организации.

Во время самого мероприятия надо отметить каждого из прибывших гостей, дать им уточненную программу, указать, где находится гардероб, буфет или бар, другие помещения. Если необходимо выделить конкретного гостя из остальной публики, — подготовьте для него значок в петлицу или на лацкан. Кто-то должен быть подробно проинструктирован, как проводить гостей, обеспечить всех напитками, позаботиться, чтобы все были представлены

друг другу. Опыт показывает, что члены правления и персонал должны быть хорошо проинструктированы перед мероприятием. Они должны не только знать имена гостей и названия их компаний, но и быть в курсе их спонсорской деятельности. Это дает возможность показать свою работу и ответить на возникающие вопросы, а ненавязчивый интерес, проявленный к потенциальным спонсорам, никогда не будет истолкован дурно.

Всегда полезно, чтобы члены артистической группы могли присоединиться к гостям после шоу — при условии, что они тоже хорошо проинструктированы и не будут стоять отдельной группой, разговаривая друг с другом.

Выступления и речи во время приема должны быть краткими и по существу, информативными и позитивными. Выступления лучше воспринимаются после спектакля, чем в перерыве, — если это не будет слишком поздно.

Необходимо продумать легкое угощение — многие из гостей придут к приему прямо из офиса. Целесообразно предложить несколько канапе перед шоу, а буфет — после. Еда и напитки должны отражать статус арт-группы: шампанское и икра могут указывать на то, что у организаторов больше денег, чем ума.

Сразу после шоу нужно устроить «разбор полетов». При этом могут быть полезными любые замечания и комментарии сотрудников, обслуживавших вечер. Например, реплика одного из гостей, что ему было приятно таким образом отметить свой день рождения, может подсказать идею — послать ему поздравительную открытку. А упоминание о чьем-то шефе, который хотел бы быть на вечере, но его жена внезапно заболела, — какой-то другой вариант действий.

Несколько дней спустя можно обзвонить присутствовавших гостей с тем, чтобы узнать, понравилось ли им, собираются ли они ознакомиться с пакетом спонсорских предложений и можно ли обсудить с ними планы в деталях. Свой подход необходим к тем, кто сказал, что придет, и не пришел: имеется возможность сыграть на их «комплексе вины».

Ошибочно считать, что после такого вечера со спонсорством сразу же все пойдет как по маслу. Целью «стимулирующих» мероприятий является не продажа спонсорских пакетов, а лишь знакомство с потенциальными спонсорами — и это только первый шаг.

Конкурсы и премии

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

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

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

Аукционы знаменитостей

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

Аукцион мечты

Вместо продажи вещей можно выставить на аукцион события, деятельность и возможности исполнять мечты людей: свидание со звездой кино или эстрады, охоту на рябчиков с местной знаменитостью, торжественный обед, партия в шахматы или в теннис с чемпионом, дирижирование увертюрой вместе с известным музыкантом... Известный аукционер, билет на вечер с приличным угощением — все это делает мероприятие привлекательным и в высшей степени прибыльным фандрейзинговым событием.

«Натуральное» спонсорство

Фирмы могут помочь не только деньгами, но и материалами и оборудованием, ненужными им вещами, такими как ковры, пишущие машинки, столы и стулья или выставочные стенды. Отходы от производства, такие

как обрезки древесных материалов или краски, могут быть ценными для арт-группы, и некоторые организации предпочитают именно такой вид спонсорства.

Лотереи

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

Вечера, обеды и балы

Такие мероприятия особенно подходят для тех художественных организаций, которые имеют влияние, связи и средства. Это традиционные методы фандрейзинга. Задачей является обеспечение высокого уровня престижности такого мероприятия. Чтобы оказаться успешной, благотворительная акция должна отвечать нескольким очевидным требованиям. Прежде всего, она должна быть привлекательной для участников, т. е. способствовать закреплению и продвижению их репутации, привлекательного имиджа, социального статуса. Из этого вытекают и не менее очевидные требования к сценарию таких мероприятий. В первую очередь это касается престижности и респектабельности гостей — пренебрежение этим требованием может привести организаторов к серьезным неудачам. Интерьер благотворительной акции также должен быть престижным, культурная программа и возможное угощение — респектабельны. Сценарный план должен предполагать какие-то памятные знаки, программки, фотографирование или видеосъемку — то, что останется у участников на память об этой акции и может использоваться ими в качестве средства PR.

Именные места, увековечение благодарной памяти

В англоязычных протестантских странах эта форма фандрейзинга называется «продажей кирпичей». Речь может

идти о буквальной продаже кирпичей. Примером может служить огромная площадь в центре олимпийской деревни в Атланте, мощеная именными кирпичами, на каждом из которых оттиснуты имя, фамилия и место проживания конкретного лица. Кампания проводилась по всему миру. Откликнувшиеся люди получали за $100 карточку с изображением «своего» кирпича на одной стороне, а на другой — плана площади с указанием сектора, где он находится. Такие «продажи кирпичей» возможны при строительстве учреждения образования, культуры, его благоустройстве. Можно делать именными не обязательно кирпичи, но и стены, залы, помещения и т. д. Пенсильванский университетский музей продал по $250 за штуку 2800 кровельных черепиц, на которых была гравировка имени спонсора. Можно также просить спонсора оплатить именную раму для картины, именной костюм актера.

Продажа именных мест поощряет спонсоров давать больше, чем они могли бы. Иногда речь идет о самых неожиданных «местах». Это могут быть «донорские стены» в галерее или театре, каждый кирпич в которой продается, скажем, за $50 или $100, и на нем будет выгравировано имя спонсора. За рубежом широко практикуются именные библиотеки, залы, сцены и даже здания, построенные на средства конкретных лиц.

Фактически речь идет об увековечении благодарной памяти за оказанную поддержку. Отличным примером такого увековечения является программа «Добрый Ангел Мира», в рамках которой создаются архитектурно-парковые комплексы, включающие плиты, аллеи памяти с именами людей, внесшими вклад в социальное, политическое и культурное развитие страны, региона, города.

Обходы домов и уличные сборы

Прежде всего необходимо получить лицензию у местных властей на право заниматься публичными сборами. Кроме лицензии для сборов в некоторых частных помещениях, например в барах, на железнодорожных и автобусных станциях, в кинотеатрах и торговых центрах, понадобится и разрешение их владельцев. Используются специальные дароносицы, коробки для сборов, сделанные надлежащим образом в соответствии с условиями

лицензии. Чтобы заниматься сборами и сделать их эффективными, потребуется большое количество опрятных и чистых на руку добровольцев.

Продажа мест для рекламы

В этом случае имеется много вариантов:

- изображение, помещенное на какой-то выставке, на стендах или на стенах;
- реклама на конвертах билетов, одноразовых пакетах, сумках;
- реклама на почтовых носителях, интересных печатных листовках;
- реклама на салфетках, скатертях в кафе, в баре.

Возможен обмен рекламными площадями с иной родственной организацией, совмещение рекламы с выигрышем в цене и т. п.

Торговля, коммерция, платные услуги

Традиционные фандрейзинговые мероприятия, которые популярны у людей и могут привлечь разумные суммы, если хорошо их организовать — дешевые благотворительные базары, распродажа чехлов, праздники, ярмарки. Фактически речь идет об одном из видов платных услуг, которыми могут заниматься некоммерческие организации. Поэтому перед тем, как что-нибудь предпринимать, следует тщательно проанализировать свой устав — предусмотрена ли им такая деятельность. Еще лучше, если она будет оформлена не как торговля, а именно как фандрейзинг в рамках конкретных благотворительных акций.

В Великобритании, например, разрешена и не облагается налогом продажа товаров, произведенных лицами, на которых направлена благотворительность. Лица, производящие товары, должны быть действительными получателями благотворительной помощи. Например, товары могут быть произведены в специальных мастерских для людей, находящихся в трудном положении или в трудовых мастерских для безработных. Товары должны быть проданы, и деньги получены благотворительной организацией, а не теми, кто получает помощь непосредственно. Многие виды торговой деятельности подпадают под указанные категории.

Другой возможностью являются бары или клубы при общественных центрах, кофейни при молодежных клубах; продажа поощрительных товаров (наград), рождественских открыток (хотя последние могут быть отнесены к категории «случайной незапланированной торговли», если организуются на скромной основе); наем помещений для внешнего использования. Так, группа художников, располагающая достаточными помещениями для своих проектов, могут учредить бар, кафе-ресторан, книжную лавку.

Бар и кафе могут стать источниками доходов, особенно если будут расположены в людных местах. Если они будут привлекательны, посетители захотят ознакомиться и с соответствующим музеем, театром, галереей и заинтересуются художественной стороной деятельности организации. Книжные лавки и другая торговля — дело более рискованное, чем бар, но открыть их не так дорого, и при правильном подходе они могут быть столь же выгодными.

Торговля должна быть продуманной, относительно взвешенной. Получаемая выгода должна быть умеренной. Если доходы будут слишком высокими, это может повлечь за собой внимание налоговой полиции и инспекции, а то и рэкета.

Если торговля не освобождена от налогов и предполагается слишком большой процент случайностей, следует обдумать свою благотворительную деятельность и создать самостоятельную торговую (коммерческую) фирму. Чтобы она имела широкие инвестиционные возможности, головной организации следует предусмотреть в уставе благотворительные обязательства. Название организации-учредителя может также использоваться в названии и рекламе коммерческой организации.

Традиционным источником дохода является плата за вход на мероприятия учреждений культуры. Добиться заполнения зала может быть столь же важно, как и получить прибыль от продажи билетов. Организация, успешно привлекающая полные залы зрителей, быстрее найдет помощь в виде грантов, ей также легче будет привлечь спонсоров. Заполняемости зала могут служить развитие корпоративного членства с бесплатными билетами для персонала, совместная работа с социальными службами по распространению билетов, ценовая скидка, бесплатные

билеты для студентов, детей, пожилых людей, инвалидов и т. д. Каждое свободное место, которое удалось заполнить, как минимум увеличивает показатели посещаемости.

Помимо основной платы за билет существует множество услуг и льгот для арт-организации — прокат оборудования, аренда внешних помещений, схема членства, лектории, театральные мастерские; туры и дни открытых дверей, организация курсов и конференций, опубликование и разработка льгот, специально обучающие мастерские, лицензирование репродукций картин, фотографии и открытки.

Следует помнить, что эффективность коммерческой деятельности зависит от компетентности соответствующего менеджмента, а главное — квалифицированного предварительного и сопровождающего маркетинга.

Фандрейзинг по почте и по телефону

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

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

Результативность фандрейзинга по почте может быть повышена, если он будет связан с проектом какого-нибудь престижного издательского проекта («Золотая книга Санкт-Петербурга», справочника «1000 наиболее успешных фирм» или «Кто есть кто в нашем городе» и т. п.).

Телефонный фандрейзинг может быть даже более эффективным, чем почтовый. Он может также дополнять обычную и почтовую кампании на конечном их этапе, охватывая неоткликнувшихся доноров. Американский опыт показывает, что эффективность телефонного фандрейзинга обычно составляет 1 доллар на каждые 50 центов затрат, т. е. 2:1. Основные затраты связаны с подготовкой

и оплатой труда «телефонистов» — тех, кто будет обзванивать доноров, а также с возможной оплатой телефонных счетов. Подготовка «телефонистов» заключается в разработке типичных сценариев беседы по телефону (от представления до окончания беседы) и тренинге конкретных исполнителей. Для обзвона должны быть выделены конкретные телефонные номера. Для этого можно также использовать домашние телефоны «телефонистов», что, правда, затрудняет контроль за ведением кампании.

В России подобные формы фандрейзинга пока не применяются — по вполне понятным причинам. Российский фандрейзинг пока не может обойтись без личных контактов.

Спонсорский пакет

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

Спонсорский пакет — это рассылаемый по почте или передаваемый при личных контактах комплект материалов и документов, обычно включающих в себя:

- описание идеи проекта, его значимости с выделением деталей, наиболее важных для спонсора;
- описание организации реализации проекта, в том числе: авторы, организаторы, участники, сроки, место проведения, сценарный план или сценарий;
- информацию о поддержке проекта со стороны государственных органов, общественных организаций с приложением документов, подтверждающих это, писем поддержки;
- бюджет проекта;
- перечисление спонсорских градаций — обычно это следующие варианты:
  - титульный (эксклюзивный) спонсор или спонсор-патрон — 100% от общей суммы необходимой поддержки;
  - генеральный спонсор — 50% от суммы поддержки;

- официальный спонсор — 25% от суммы поддержки;
- спонсор-участник — менее 25% от суммы поддержки;
- информационный спонсор — обычно для СМИ;
- бартерный спонсор — оказание помощи товарами, услугами;

- указание возможной рекламы и PR для спонсоров в рамках реализации проекта: выставки, издания, размещение рекламы, упоминания и т. д.;
- прогноз спонсорского эффекта: количество посетителей, зрителей, объемы эфирного времени, публикаций в печати и т. п.

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

Спонсорский пакет — это полный комплект документов и материалов, который дает возможность потенциальным спонсорам выбрать статус своего присутствия в проекте, уяснить свои информационно-рекламные возможности и, самое главное, финансовые затраты. Этот пакет материалов может иметь дизайнерское решение с эмблемой или логотипом социального проекта.

Спонсорский пакет включает в себя:

- описание проекта и его идеи, с акцентом на деталях, наиболее важных для спонсора. Дается оценка значению проекта для города (региона, страны) и нужных спонсору социальных групп;
- программу с информацией о месте и времени события, сценарии, графике; перечисление авторов, организаторов и участников проекта;
- информацию о поддержке проекта государственными структурами, авторитетными учреждениями науки, культуры, благотворительными фондами, известными и уважаемыми людьми. Копии официальных решений, рекомендательных писем, обращений и т. д.;
- бюджет: максимальную и минимальную стоимость проекта, расходы организаторов (постатейно) и расходы, которые необходимо покрыть за счет спонсорских взносов;

- статус спонсорства. В зависимости от объема поддержки в рамках любого проекта существует несколько категорий статусов спонсора и, следовательно, различные спонсорские пакеты;
- полный перечень предоставляемых спонсору рекламных и информационных возможностей согласно выбранному статусу (наиболее подробная часть спонсорского пакета). В этой части спонсорский пакет должен включать в себя также медиаплан, который требует не менее внимательного ознакомления, чем бюджет;
- прогноз спонсорского эффекта. Потенциальное количество участников, посетителей, зрителей и т. д.; расчет прямого воздействия рекламы; аудиторию СМИ; возможный общественный, культурный, политический резонанс. Результат оценивается в сравнении с намеченными ранее целями.

Одна из новых услуг спонсоринговых агентств — привлечение в качестве спонсоров официальных страховщиков мероприятия. Сумма страховки является предметом договоренностей: страховщик может выступить спонсором на всю стоимость своих услуг или на их часть.

Еще одна новая услуга — это регистрация авторских прав. Спонсоринговые агентства, как правило, настоятельно рекомендуют организаторам заключать соответствующие договоры, регулирующие авторские права на проект или его отдельные компоненты.

Очень важная часть проекта спонсирования — определение статуса спонсора, реальной меры его участия в спонсируемом проекте. Ниже (табл. 5) представлены сложившиеся в мировой практике формы и объемы участия спонсоров в реализации социальных проектов.

Таблица 5

Виды спонсорства по статусу спонсора

Статус спонсора	*Финансирование проекта*
Главный или генеральный	до 100%
Официальный	до 50%
Специальный	до 25%
Спонсор-участник	до 10%
Информационный	обслуживание СМИ
Бартерный	товары или услуги

В последнее время многие элитные проекты заменяют слово «спонсор» на «партнер», обозначая титулы своих финансовых, информационных и организационных спонсоров.

В зависимости от статуса спонсора предусматривается тот или иной объем «встречных» услуг спонсору со стороны организаторов социального проекта. Сложившиеся в этой сфере нормы отражены ниже в табл. 6.

Таблица 6

Примерное содержание рекламных и PR-услуг в спонсорских пакетах

№	*Предлагаемые услуги*	*Генеральный спонсор*	*Официальный спонсор*	*Специальный спонсор*	*Спонсор-частник*	*Инфрмрмацио-ный спонсор*	*Бартерный спонсор*
1	Получение статуса спонсора						
2	Упоминание имени спонсора в официальном названии события	*	*			*	
3	Наружная реклама:						
	размещение логотипа на видном месте (стены, бортики, пол помещения, где проводится мероприятие)	*	*	*	*	*	*
	транспаранты	*	*	*	*	*	*
	щиты	*	*		*		
	перетяжки	*					
	баннеры	*	*				*
	флаги	*			*		
	стенды	*		*			
	флайеры	*	*		*		*
4	Печатные материалы						
	приглашения на мероприятия	*	*	*	*	*	*
	бланки	*	*			*	
	формы акредитации	*				*	
	конверты	*				*	
	буклеты	*	*	*	*	*	*

№	*Предлагаемые услуги*	*Генеральный спонсор*	*Официальный спонсор*	*Специальный спонсор*	*Спонсор-частник*	*Информацио-ный спонсор*	*Бартерный спонсор*
	листовки	*				*	
	проспекты	*				*	
	программы	*				*	
	сборники материалов	*				*	
	папки	*				*	
	блокноты	*			*	*	*
5	Информационные материалы						
	пресс-релизы	*				*	
	пресс-материалы	*				*	
	материалы для рассылки в СМИ	*				*	
	анонсы в прессе	*				*	
	собственная информация спонсора для пресс-пакетов	*	*	*	*	*	*
	собственный информационный стенд спонсора	*	*	*	*	*	*
6	Размещение информации о спонсоре на радио и ТВ						
	логотип в теле- и радиоанонсах	*				*	
	титр-заставка в телевизионной версии события	*					
	упоминание в теле- и радиосюжетах	*					
	специальные сюжеты	*				*	
	интервью	*					
	учреждение собственных призов для конкурсов и викторин	*				*	
7	Информация в прессе						
	название компании и логотип в рекламных публикациях	*	*	*	*	*	*
	упоминание в материалах, анонсирующих событие	*	*			*	
	упоминание в материалах с пресс-конференций и других мероприятий	*	*	*	*	*	*

Продолжение ^

Таблица 6 (продолжение)

№	*Предлагаемые услуги*	*Генеральный спонсор*	*Официальный спонсор*	*Специальный спонсор*	*Спонсор-участник*	*Информационный спонсор*	*Бартерный спонсор*
	публикации (репортажи, интервью и т. д.)	*				*	
8	Информационные агентства						
	упоминание в пресс-релизах и других информационных материалах, рассылаемых в информационные агентства	*	*	*	*	*	*
9	Представительские возможности						
	выступления на главных церемониях события — открытие, награждение, закрытие	*	*				
	выступления на пресс-конференциях, брифингах и т. д	*	*			*	
	представление спонсора на мероприятиях, проводимых в рамках события	*	*				
	учреждение и вручение призов	*	*			*	
	право приглашать клиентов на мероприятия	*	*	*	*	*	*
10	Дополнительные возможности спонсора						
	размещение рекламы на вебсайте проекта	*	*			*	
	распространение презентационной продукции спонсора на мероприятиях проекта	*	*	*	*	*	*
11	Поощрение спонсора						
	вручение спонсору дипломов, сертификатов, благодарственных писем и т. д	*	*	*	*	*	*

Звездочкой (*) отмечены возможные предложения для содержания спонсорского пакета по каждому виду спонсорства.

Наверняка существует еще множество не названных здесь «выгод» от спонсорства. Рассмотрение предложений поможет отыскать дополнительные скрытые возможности

спонсорства, которые не использованы организаторами, например проведение оригинальных промоушн-акций: значки на груди участников, флажки с фирменным логотипом, фирменные ленты с логотипом через плечо девушек, встречающих гостей, дегустации, раздача сувенирной продукции и т. п. Реклама спонсора может быть включена в раздаточный материал.

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

Партнер, заинтересованный в долгосрочных отношениях, как правило, расширяет стандартную комплектацию спонсорского пакета таким предложением: «Представители спонсора получают приглашения на все культурные мероприятия, проводимые организацией в текущем году».

Информационные спонсоры

Не стоит забывать о ресурсных возможностях СМИ. Это спонсоры, которые публикуют или передают рекламу мероприятия бесплатно — газеты, радио, ТВ, интернет-порталы. Появился интерес к подобным проектам и у российских информационных агентств. СМИ — очень полезные партнеры различных социальных событий, конференций и конкурсов, благотворительных марафонов и акций, концертов и театральных постановок.

Нередко информационным спонсором событий культурной жизни страны выступает телеканал «Культура». Например, «Культура» стала информационным спонсором замечательного проекта — трансляции оперы Мусоргского «Борис Годунов» в исполнении солистов Большого театра у стен Псковского монастыря.

Нередко в постсобытийных сюжетах в СМИ спонсоры отсутствуют. Между тем, «послевкусие» события зачастую не менее значимо, чем его «раскрутка». Поэтому сами спонсоры должны внимательно относиться к своему присутствию в постинформационном пространстве акции.

Несколько примеров из спонсорских пакетов теле- и радиопрограмм. Первый пример — программа «Первое свидание» на СТС. Наш выбор абсолютно случаен и на ее месте могла бы оказаться любая иная программа — на ОРТ, НТВ и т. д.

Генеральное спонсорство программы (расчет на четыре дня):

- 8 открывающих заставок;
- 8 закрывающих заставок;
- 16 бамперов до рекламного блока;
- 16 бамперов после рекламного блока;
- 16 объявлений ведущей без показа логотипа;
- 16 упоминаний при вручении призов гостям;
- 8 раз логотип в декорации 30% плана ведущего.

Призовое спонсорство (главный приз). Расчет также на четыре недели:

- 8 открывающих заставок;
- 8 закрывающих заставок;
- 32 объявления ведущей;
- 16 раз логотип на конверте с главным призом;
- 32 раза логотип на спонсорской плашке;
- 8 раз логотип в углу кадра на видеоотчете о поездке.

Несмотря на профессиональный сленг, в общем, достаточно ясно, чего ждать от средств, вложенных в этот часовой эфир выходного дня.

Спонсорство в Интернете

Типичный пример — спонсорство портала. Здесь уместна аналогия с гостиницей: можно спонсировать гостиничный номер — сайт, а можно взяться за все здание — портал.

Вот какие привилегии дает, например, спонсорство на портале журнала «Красота-онлайн» ($550 — неделя, $1900 — месяц).

Генеральное спонсорство:

1. Размещение статьи спонсора на портале (по 1 статье в неделю) — в течение трех дней (пятница, суббота, воскресенье) статья анонсируется на главной странице, далее помещается в архив.
2. Показ «ушек», ведущих на статью спонсора на внутренних страницах сайта — 20 000 показов на статью.
3. Рекламный блок «Примите участие в конкурсе» на главной странице.
4. Показ рекламных баннеров спонсора (100x100 см) на внутренних страницах сайта — 20 000 показов в неделю.
5. Рассылка статьи спонсора всем подписчикам рассылок портала — более 25 000 писем.

6. Размещение текстовых рекламных блоков спонсора в рассылках журнала «Красота-онлайн» — более 25 000 писем.
7. Проведение голосования с вопросами спонсора.

Спонсорство одного сайта существенно уменьшает спонсорский пакет. Из него исключается рассылка статьи спонсора подписчикам и размещение текстовых рекламных блоков спонсора в рассылках «Красота-онлайн». Стоимость такого пакета: $300 — неделя, $1100 — месяц. Организаторы пакетов гибко подошли к их разработке и выделили в отдельную строку «спонсорство всех рассылок», включив в него только «разницу» между пакетом генерального спонсора и спонсора сайта. Стоимость: $250 — неделя, $800 — месяц.

Спонсорство конкурса на сайте предусматривает пакет в объеме рекламного блока «Примите участие в конкурсе» на главной странице и показ «ушек». Зато и цена оптимальна: предоставление приза победителям.

Правильное заявление о спонсорстве нередко способно подчеркнуть лидирующую роль спонсора и создать впечатление, что без его участия «тут ничего бы не стояло»!..

Реклама спонсора должна быть включена в раздаточный материал. Важно, чтобы представитель спонсора получил возможность выступления на главных событиях мероприятия, а если возможно, то и принял участие в круглых столах, семинарах, открытых заседаниях.

Спонсор может привлечь спонсируемых выступить в необычных ролях и получить хороший и яркий рекламный эффект.

Например, теннисист Евгений Кафельников принял участие в двухчасовой радиопередаче «Visa — Свободный Полет», которая транслируется на русском языке в прямом эфире «Радио России» и радио «Серебряный дождь» из Лондона на аудиторию в 40 миллионов человек, живущих в 11 временных поясах. Слушателей было предостаточно.

Партнер, заинтересованный в долгосрочных отношениях, как правило, расширяет стандартную комплектацию спонсорского пакета. Например, одна из западных общественных организаций, давно и успешно действующая в России, всегда добавляет такой пункт: «Представители спонсора получают приглашения на все культурные мероприятия, проводимые организацией в текущем году».

4.3.
АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФАНДРЕЙЗИНГА

Очень важно понять, насколько эффективными оказались действия организаторов проекта по привлечению дополнительных средств на его реализацию.

Такой анализ доложен давать ответ на три основных вопроса:

1) насколько поставленные цели кампании соответствовали объективным потребностям (эффективность поставленных целей);

2) насколько полученные результаты соответствуют поставленным целям (результативность кампании);

3) насколько эффективными оказались затраты средств (денег, времени, людей) на получение этого результата.

Для оценки эффективности конечных результатов фандрейзинга используются *коэффициент окупаемости расходов на фандрейзинг ($К_{обор}$) и коэффициент рентабельности фандрейзинга (Яф).*

Коэффициент окупаемости расходов на фандрейзинг показывает, сколько раз за выбранный период расходы на фандрейзинг окупаются за счет привлеченных в ходе фандрейзинга средств.

$$\frac{\textit{Привлеченные средства}}{\textit{Расходы на фандрейзинг}}$$

Коэффициент рентабельности фандрейзинга показывает, сколько прибыли (разница между привлеченными средствами и расходами на фандрейзинг) приходится на единицу привлеченных от фандрейзинга средств.

Для каждого вида фандрейзинга можно выделить частные показатели эффективности. Так, для проектного фандрейзинга актуальными будут показатели доходности проекта, расходы на проект и др. Для оперативного фандрейзинга целесообразно применять коэффициенты покрытия различных видов расходов (коммунальных расходов, расходов на заработную плату и др.).

Анализ эффективности фандрейзинга возможен только при налаженной системе учета. Картина эффективности (результативности и экономичности) проведенной кампании предполагает наличие следующих данных: количество обращений с предложениями о поддержке; количество положительных ответов; сумма полученных средств; доля или процент положительных ответов от общего числа запросов; средняя сумма поддержки; доход полученный на единицу (или сотню) запросов, одного работника и т. п. Из анализа этих показателей по каждой группе доноров можно сделать вывод о том, насколько перспективно дальнейшее сотрудничество с ними.

ФАНДРЕЙЗИНГ КАК ГУМАНИТАРНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

5.1. СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО — ГЛАВНЫЙ РЕСУРС НЕКОММЕРЧЕСКОЙ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ И НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Сотрудничество и взаимодействие некоммерческой сферы и бизнеса предполагает реальные конкретные проекты в социальной сфере, науке, образовании, культуре, зачастую далеко выходящие за рамки сферы непосредственной деятельности коммерческих, промышленных, торговых фирм. Эти проекты обычно связаны с организационной, экономической, прежде всего — финансовой поддержкой деятельности учреждений культуры, коллективов, начинаний, инициативных групп, отдельных лиц.

Не всегда речь идет о чистом альтруизме. Очень часто подобная деятельность удовлетворяет взаимные интересы, в том числе и интересы фирмы, связанные с перспективами ее развития. В российской же практике зачастую бытуют две крайности. В одном случае необходимость общности интересов начисто упускается из виду, и к спонсору идут фактически как к меценату, прося у него средства на решение собственных интересов, а иногда — на существование. Этот «социально-культурный рэкет», кроме обид и взаимного непонимания, не несет ничего, а является он следствием элементарной неграмотности в плане некоммерческого маркетинга и менеджмента, PR. Другой крайностью является откровенный цинизм и чисто коммерческий подход к социально-культурной сфере, покупка

в ней неких рекламных и других услуг. Между тем, область организационно-экономического сотрудничества бизнеса и социально-культурной сферы достаточно богата формами. Ранее уже были рассмотрены основные виды такого сотрудничества: спонсорство, патронаж и благотворительность.

Успех реализации этих форм поддержки во многом зависит от способности фандрейзеров объяснить потенциальным донорам привлекательность предлагаемых проектов, наличие реальной общности интересов, перспективность партнерства. Чем же может быть привлекательно спонсорство для потенциального спонсора?

Прежде всего, разумеется, это **дополнительные возможности рекламы.** Неслучайно спонсорские отношения в РФ регулируются законом о рекламе. Иногда даже оказывается намного более выгодно и эффективно, а то и дешево, поддержать шумную акцию, к которой будет привлечено внимание СМИ, чем покупать рекламное эфирное время или рекламную площадь в печати, «гнать рекламную волну». А дополнительные возможности рекламы спонсирование и благотворительность дает, вне всякого сомнения. С этой точки зрения они являются частью маркетинга и стратегии продвижения. Однако этим очевидным обстоятельством привлекательность спонсорства и благотворительности не исчерпывается.

Имеются и более глубокие мотивации, например **формирование и продвижение привлекательного позитивного имиджа** фирмы и ее руководства. Участие в реализации социально значимых проектов и программ демонстрирует не только состоятельность, но и социальную значимость фирмы, формирование образа (имиджа) фирмы как хорошего члена общества. «Хорошего», — значит ответственного, вызывающего уважение и доверие. **Развитие репутации фирмы и ее первых лиц** также предполагает конкретные дела, на которых репутация и зарабатывается. Как говорилось в речевке «New Russians первого призыва», «если тебе комсомолец имидж, имидж крепи делами своими'дж». Спонсорство и благотворительность вообще могут рассматриваться как **часть PR,** как одно из направлений развития общественных отношений.

Они дают возможность достичь **publicity — известности,** в некотором смысле — популярности. Publicity может быть основана и на скандальной известности — этим

широко пользуются в шоу-бизнесе, иногда в политике. К PR относится исключительно позитивная и конструктивная известность. Но скандал, чаще всего, противопоказан интересам фирмы и уж, по крайней мере, целям ее бизнеса. Эффективность коммуникации достигается благодаря взаимопониманию, взаимному уважению, взаимной ответственности и, в конечном счете, благодаря формированию положительной репутации, привлекательного имиджа фирмы, ее первых лиц в глазах общества. Но это как раз те возможности, которые открывают спонсорство и благотворительность. Они связаны с событиями, которые сами выступают **информационными поводами, новостями,** привлекая интерес СМИ и общественности.

В этой связи особенно интересны возможности спонсорства и благотворительности для развития «коммунальных отношений», т. е. обеспечения благоприятных отношений фирмы с «ближней» социальной средой, связанной с территорией, на которой расположена фирма: местными властями, общественными организациями, жителями прилегающего района и микрорайона. Можно провести прямую аналогию с личной жизнью каждого — очень многое в ней зависит от ближнего окружения: отношений с соседями по дому, по двору, с работниками жилищно-коммунального хозяйства, социального обеспечения, муниципальными органами власти и т. п. Слухи, сплетни, а то и просто непонимание сути деятельности фирмы коммунальной средой способны навредить репутации фирмы, создать на пустом месте конфликтную ситуацию, совершенно ненужные сложности и проблемы. И здесь также нужны продуманные действия, хорошим ориентиром для которых может быть все та же метафора — представление о фирме как хорошем члене общества. Все, что в этом плане может быть предложено и реализовано, пойдет только на пользу делу.

Коммунальные отношения чрезвычайно тесно переплетаются, образуя целостный и единый комплекс. Забота о местных ветеранах, благоустройстве территории, помощь детским учреждениям и т. д. существенно облегчают выстраивание отношений с местными органами власти.

Спонсорство и благотворительность способствуют **формированию круга друзей фирмы** из авторитетных, известных, уважаемых и влиятельных политиков, ученых, деятелей искусства, культуры, образования — известных людей с приличной репутацией. Помимо прямой пользы

(в качестве экспертов, возможных проводников интересов фирмы, поддержки в поисках инвесторов), уважаемые в обществе люди в качестве друзей фирмы, несомненно, способствуют повышению ее репутации. Следует только помнить, что друзья не приобретаются за деньги. Во-первых, за деньги это будут уже не друзья, а нечто иное. Во-вторых, в ряде стран введен законодательный запрет на финансирование действующего политика из средств фирм. Да и в других сферах общественной жизни авторитетное лицо вряд ли захочет пойти на риск и нанести ущерб своей репутации, заслужить упрек в коррумпированности. Спонсирование и благотворительность способствуют выстраиванию общности интересов, а за этим стоит работа тонкая, тактичная и хорошо продуманная. Принадлежность к кругу друзей фирмы должно быть не только приличным, но и само по себе привлекательным социальным статусом.

Спонсорство и благотворительность создают дополнительные **возможности в развитии деловых контактов, расширении их круга.**

Реализация некоторых проектов может давать и **дополнительные доходы,** а то и прибыль. «Нет ничего прибыльнее и циничнее спонсорства в сфере культуры», — говорил нантский предприниматель — руководитель франковой части программы Нантского фестиваля независимой культуры Санкт-Петербурга. И уточнил, что на каждый вложенный франк он имеет четыре франка дохода: от рекламы, организации торговли, развлечений во время фестиваля.

Благотворительность, спонсирование открывают **новые дополнительные возможности маркетинга в целом.** Так, шведская фирма *Absolut* (одноименная водка производства этой фирмы входит в десятку самых популярных спиртных напитков в мире) успешно опирается в своем маркетинге на современное изобразительное искусство. Уникальность и достоинство этой стратегии состоит в том, что она представляет единый арт-проект, реализуемый по всему миру. Речь идет не только об огромной коллекции современного искусства, принадлежащей компании и используемой при проведении рекламных акций. Главное в этой стратегии — ставка на ультрасовременных художников и закрепление в сознании культурного потребителя прочной ассоциации бренда *Absolut* с искусством. И слоган *Absolut Art* уже вошел не только в пособия по рекламе и маркетингу, но

и в лексиконы искусства XX в. *Absolut* не просто покупает и финансирует искусство, но и в каком-то смысле его производит, организуя вот уже 15 лет топ-конкурсы, предлагая художникам, фотографам, дизайнерам, модельерам раскрепостить фантазию на заданную тему: как создать заказное, но качественное произведение искусства, в котором бы обязательно угадывались очертания знаменитой бутылки *Absolut* или логотип фирмы. Такие предложения получают наиболее продвинутые художники, работающие в различных направлениях и стилях, поэтому эти конкурсы и связанные с ними выставки сами становятся яркими событиями культурной жизни.

Со временем сфера донорской деятельности может стать **новой сферой, новым направлением бизнеса** фирмы, освоения новых услуг и товаров, рынков. Примером может служить нашумевшая в свое время покупка корпорацией *Sony* киностудии *Columbia Pictures,* чему предшествовала стадия спонсирования японской корпорацией производства некоторых фильмов студии.

Действительно, спонсорство может способствовать **диверсификации деятельности фирмы** (диверсификация — одна из наиболее эффективных стратегий развития бизнеса).

Как и PR в целом, спонсорство и благотворительность — это работа не на результат, а на процесс, эффект от них — не непосредственный. Можно провести параллель. Дети — «побочный продукт» любви, и этот «побочный» результат в конечном счете оказывается намного важнее «процесса», но если бы не было «процесса», то не было бы и «побочного результата». Так и со спонсорством и благотворительностью. Эта работа важна сама по себе — как установление и распространение доверительных отношений, рост репутации, расширение влияния и т. д., приносящие в дальнейшем конкретные результаты.

Таким образом, спонсорство и благотворительность не могут полностью заменить рекламу, но могут ее поддержать. Они не могут создать репутацию «за один раз», единовременно, но могут ее выстроить в итоге систематической продуманной работы. Не могут они и обеспечить незаслуженную репутацию — она всегда должна быть подкреплена делами. Они не могут увеличить объем реализации (продаж), обеспечить необходимые решения органов власти, заставить кредиторов, инвесторов, спонсоров

и акционеров вкладываться в ваш бизнес, но они могут весьма эффективно всему этому способствовать.

Спонсорство и благотворительность могут создать позитивный привлекательный имидж фирмы и ее первых лиц в глазах различных групп общественности, выстроить доверительные отношения с группами влияния, от которых зависит успех дела. Они способствуют формированию общественного мнения о деятельности фирмы, расширению сфер и возможностей влияния, установлению постоянных и доверительных отношений со СМИ и органами власти, формированию благоприятных внутрикорпоративных отношений.

Практически вся социально-культурная сфера является привлекательной для спонсирования. Наиболее благоприятной сферой спонсирования, учитывая взаимовыгодный характер, является **спорт.** Если бы спорта не было, его бы придумали спонсоры. Дело в том, что спорт создает исключительные возможности для рекламы. Соревнования широко освещаются в СМИ. Спортивные знаменитости обладают высокой степенью популярности. Реклама фирмы оказывается на очень привлекательном фоне молодости, силы, здоровья, соревновательности и победительности. Более того, спорт связан с одеждой, обувью, питанием, рядом современных технологий. Все это в комплексе и приводит к тому, что мировой спорт, в том числе и профессиональный, существует и развивается преимущественно именно на спонсорские средства.

Сфера образования (начальная, средняя и высшая школы) обладают своими привлекательными чертами для потенциальных спонсоров. Это и особо благоприятный имидж заботы о подрастающем поколении. И возможности ранней профориентации еще со школьной скамьи. И установление связей с молодыми перспективными специалистами — выпускниками соответствующих вузов и средних специальных учебных заведений.

Наука, помимо прочего, открывает возможности для вхождения фирмы в среду разработок новых технологий, материалов, перспективных теоретических идей. У фирмы повышаются шансы оказаться впереди конкурентов в научно-техническом прогрессе. Одновременно фирма становится полигоном для испытаний и реализации новых разработок, у нее устанавливаются связи с квалифицированными и авторитетными экспертами в различных областях.

Сфера социальной поддержки (оказание помощи социально незащищенным группам населения, малоимущим, инвалидам, пенсионерам, ветеранам и т. д.) — также одна из наиболее традиционных сфер спонсорской поддержки, осуществляемой обычно соответствующими общественными и государственными организациями и фондами, имеющими правовые, экономические и финансовые льготы.

СМИ привлекательны прежде всего возможностями рекламы в случае поддержки теле- и радиопостановок, сериалов, каналов. Не менее привлекательна и пресса, поддержка которой может перерасти в приобретение фирмой своих органов печати.

Издательское дело как объект спонсирования также по-своему перспективно. Спонсирование может состоять как в поддержке конкретных издательских проектов (книг, серий, периодических изданий), так и в фактически самостоятельном выпуске фирмой специальных изданий, тематика которых может быть и не связана с основной деятельностью фирмы (например, культура, искусство, специальные научные издания), но сам факт существования этих изданий начинает традиционно связываться с именем фирмы и работать на ее имидж.

Здравоохранение, медицина, экология привлекают спонсоров как благородным имиджем, так и перспективными формами сотрудничества, поскольку эта сфера переживает в настоящее время экономический и социальный бум, причем с обеспеченной политической, общественной и государственной поддержкой.

Сфера культуры обладает исключительными возможностями сотрудничества с деловым миром. Поддержка изобразительного и музыкального искусства, литературы, кино, театров, музеев, библиотек привлекает современный бизнес не только возможностями рекламы и формирования репутации фирмы через эту сферу, дающую максимальный «выход на общество» и, бесспорно, социально значимую. Это, как уже говорилось, еще и средство прорыва на международные, зарубежные рынки в образе не простого конкурента (а значит — нежелательного субъекта хозяйствования, «чужака»), а сторонника сотрудничества, интересующегося культурой данной страны, знакомящего ее граждан со своей культурой, т. е. поддерживающего естественные человеческие ценности.

5.2. ТРУД ДОБРОВОЛЬЦЕВ

Ограниченность ресурсов производителей общественных благ определяет специфику трудовых отношений в этой области. Большое значение приобретает добровольчество (волонтерство), система трудовых отношений, построенная на механизме нематериального стимулирования и преследующая социальные, благотворительные и иные общественно-полезные цели. Добровольчество играет важную роль во всех видах некоммерческой деятельности. Волонтерство основывается на добровольном, не требующем оплаты труде «на общественных началах». Следовательно, мотивами волонтерства являются не материальное поощрение, а социальные, благотворительные и духовные интересы.

Однако добровольность труда отнюдь не предполагает хаотичный характер работы. Как правило, отношения между добровольцем и нанимающей организацией регулируются договорными обязательствами, которые строго определяют объем работ. В среднем ежегодно 48,8% населения США (а среди лиц старше четырнадцати лет — 79%), согласно заключенным договорам, посвящали безвозмездному труду в среднем 4,2 часа в неделю помимо основной работы. Важно отметить, что работа волонтером учитывается при определении трудового стажа в США так же, как и оплачиваемый труд.

Кроме того, несмотря на добровольность, волонтерство сопряжено с определенным уровнем ответственности. К примеру, волонтеры несут ответственность за выполнение норм и требований, сохранность материальных ценностей, а также за деятельность, подрывающую репутацию организации, и т. п. Все это позволяет рассматривать волонтерство как особую систему трудовых отношений.

Любая система трудовых отношений строится на определенных механизмах стимулирования. В волонтерстве, при отсутствии материального поощрения, актуальным становится вопрос о методах стимулирования. Можно выделить три основных метода нематериального стимулирования волонтеров, а именно *практическое, информационное* и *привилегированное* стимулирование.

К первой группе методов можно отнести предоставление волонтерам возможности приобретения опыта работы в различных направлениях, а также дополнительных знаний, навыков и т. д.

Вторая группа способов стимулирования заключается в доступе к информационным источникам и материалам, таким как новые технологии, научно-исследовательские разработки и др.

Последняя группа методов предоставляет волонтерам возможность получения ряда персональных привилегий, например бесплатного пользования услугами некоммерческой организации, участия в торжественных, юбилейных мероприятиях, первоочередного права получения поддержки со стороны государственных органов власти и некоммерческих организаций и т. д.

Добровольчество (волонтерство), как система трудовых отношений, построенная на механизме нематериального стимулирования и преследующая социальные, благотворительные и иные общественно-полезные цели, является важной составляющей гражданского общества. Это форма гражданского участия в общественно-полезных делах представителей самых различных социальных групп и слоев общества, способ коллективного взаимодействия и эффективный механизм решения актуальных социальных проблем. Тем самым, добровольчество является важной составляющей демократического общества. Развитие добровольчества в США стало основой появления отдельных организаций, занимающихся подготовкой и распределением волонтеров в некоммерческие и государственные организации, а также оказанием помощи отдельным физическим лицам. Это различные благотворительные центры, агентства, специализирующиеся в сфере добровольческих трудовых отношений.

В России уровень развития добровольчества остается крайне низким. Применение труда волонтеров для выполнения общественных работ или поддержки отдельных некоммерческих и государственных организаций практически отсутствует. Однако отдельные российские организации с середины 1990-х гг. начали широко применять труд волонтеров. Прежде всего это различные спортивно-концертные комплексы, музеи и др.

Успешные попытки применения труда волонтеров в России являются крайне малочисленными. Несмотря на активные усилия ряда некоммерческих организаций внедрить добровольческие трудовые отношения в их повседневную практику, результаты таких попыток нельзя

назвать удовлетворительными. Кроме того, в России участие в добровольчестве принимают лишь отдельные категории населения — школьники, студенты, учителя и домохозяйки, в отличие о США, где в волонтерство вовлечены различные слои населения. В целом распространение добровольческих трудовых отношений в стране остается крайне низким. Редкое применение безвозмездного труда в России, по сравнению с США, можно объяснить сложным экономическим положением граждан, кризисным состоянием многих некоммерческих и государственных организаций, неразвитостью гражданского общества.

Однако необходимо заметить, что добровольчество в России имеет давние традиции. Различные слои населения в годы царской власти активно принимали участие в помощи малоимущим, детям-сиротам, работая на добровольной и безвозмездной основе в приютах, больницах, школах. В годы советской власти волонтерство приняло новую форму — участие в общественных работах на безвозмездной основе приобрело принудительный характер. Таким образом, основной принцип добровольного участия перестал соблюдаться, что оказало негативное воздействие на отношение населения к труду волонтеров.

Работе с волонтерами можно придать систематический характер с помощью специальных документов, регламентирующих права и обязанности волонтеров, включая выбор направления своей деятельности, продолжительность и объем своего безвозмездного труда и т. п., а также права и обязанности организации по отношению к добровольцам, оказывающим ей помощь.

Несмотря на заключение договорных трудовых обязательств, работа волонтером в России (в отличие от США) не учитывается при определении трудового стажа. Это обстоятельство также отрицательно влияет на развитие волонтерства в России. Поэтому для развития добровольчества в России необходимо внести дополнения в закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях». Прежде всего следует изменить формулировку «безвозмездного труда», исключающую любые меры материального и нематериального поощрения, а также определить механизмы стимулирования и контроля добровольного труда.

5.3. ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СПОНСОРСТВА И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

Одним из печальных результатов советского периода российской истории стало полное изведение самостоятельной благотворительности. Всеобщую заботу обо всех и всем осуществляло «мудрое партийное руководство». «Ум, честь и совесть» принадлежали КПСС, но никак не отдельным людям, которые могли только в анекдотах комментировать трогательную «заботу партии о правительстве». Более того, широко практиковалась массовая «благотворительность», а на самом деле — массовые поборы: подписки на займы, «в помощь ДОСААФ», «в Фонд мира», «на охрану исторических памятников» и т. д. Причем осуществлялось это в форме «предложений, от которых нельзя отказаться». Вся эта обязаловка из-под палки не только извращала сам смысл благотворительности, но и сформировала у граждан устойчивую идиосинкразию ко всякой организованной благотворительной деятельности.

В результате, если в США благотворительность, благодаря приливу в эту сферу новых средств и энергетики поколения молодых Hi-Tec-благотворителей, стоит на пороге новой эпохи, то российская благотворительность находится еще в самом начале своего развития. По части благотворительности Россия находится примерно в той ситуации, которая была в США еще до создания фондов Карнеги и Рокфеллера.

Карнеги первоначально ревностно заботился о развитии школ и библиотек, особенно в регионах, интересных ему в промышленном отношении, там, где он строил железные дороги, добывал уголь и строил металлургические заводы. Так же, по преимуществу, строится и благотворительность крупных нынешних российских корпораций. Нефтяные магнаты заботятся о социальных условиях в тех регионах, в которых они действуют.

Характерна также произвольность в принятии решений, пренебрежение экспертизами, стремление помочь «хорошим» или «нашим» людям. Типичен поверхностный подход, понимание умом, что вроде бы надо организовать что-то вроде спонсорства — «как делают на Западе», «в цивилизованных странах».

Хотя, по идее, спонсоры могли бы рассчитывать на дружбу и любовь — с их стороны помощь нередко бывает вполне искренним душевным порывом. Нередко помощь оказывалась сознательно без афиширования имени благотворителя. Но личных отношений не получалось. Артисты и прочие «духовно богатые» не склонны были тратиться душевно, да и было бы что тратить. Сложилась даже особая добровольно-принудительная форма частного спонсорства — практика фактического террора по отношению к мужчинам-профессионалам из различных областей (бизнеса, медиадизайна, звукорежиссуры и т. д.). Мало у кого повернется язык отказать симпатичной, бедной и очень талантливой девушке.

Очевидно, что все это — юношеские амбиции и комплексы роста, естественный и необходимый этап в развитии как благотворительности, так и бизнеса в целом.

Уже намечаются ростки организованной благотворительности в форме корпоративных фондов. Например, Фонд им. Вернадского содержится на средства Газпрома. Показательным примером является и Фонд Владимира Потанина. Это первый российский фонд большой благотворительности, строящий свою работу по классической схеме: он организует конкурсы, определяет и реализует программы по направлениям.

Наличие в современной России лиц с очень крупными состояниями, рост количества таких людей дает перспективу развития именно системной благотворительности. Весь зарубежный опыт показывает, что крупная системная благотворительность — дело не коллективных образований, а именно отдельных «больших людей», сделавших имя и состояние в бизнесе. Именно отдельные люди, а не коллективы и сообщества, склонны к риску вложений в неоднозначные первоначально сферы деятельности, могут взять на себя ответственность за их развитие, принимать свободные решения, открывающие новые области деятельности и жизни. В «Кодексе чести банкира», принятом в 1992 г. съездом Ассоциации российских банков, говорится, что «банкир не может быть в стороне от традиций отечественного предпринимательства: благотворительности и милосердия. Банкир готов оказать помощь тому, кто в ней нуждается, используя для этого все имеющиеся у него возможности».

И можно надеяться, что в России с ее быстрыми деньгами, быстрой аккумуляцией крупных капиталов в частных руках у сравнительно молодых людей, появятся свои «венчурные благотворители», которые откроют для себя и для общества новые возможности самореализации в поддержке развития российских талантов в науке, искусстве, образовании, а значит, и развития России в целом. Как говорил мудрый В. Б. Шкловский, не историю надо делать, а биографии, из которых и складывается история.

Спонсорство неспроста является порождением именно протестантской культуры. Протестантизм, как известно, связан с идеей предопределения. С этой позиции бедность и нищета предстают проявлениями зла, признаками богооставленности. Поэтому подать нищему милостыню — не проявление добродетели, а наоборот — поощрение зла, поскольку нищета поддерживается как нищета сама по себе. Но со злом можно и нужно бороться — не подавая милостыню, а борясь с нищетой и бедностью созданием рабочих мест, работных домов, оказанием поддержки в конкретных делах, сотрудничая, короче говоря — спонсируя. В православии же отношение к нищете и бедности диаметрально противоположное — это признак богоизбранности. И тогда подать нищему — не помочь ему преодолеть нищету, а именно поддержать его в его нищете — означает совершить богоугодное дело.

Такие особенности духовного опыта и нравственной культуры неизбежно порождают другие особенности отношения к социальному партнерству. Достаточно распространен своеобразный порог «унизительности просить». На это накладывается и стереотип оценки больших денег как безнравственности («от трудов праведных не наживешь палат каменных»). Немаловажно и то, что банкиры и творческая интеллигенция имеют совершенно разные, практически не вступающие в широкий социальный контакт «круги общения». Распространено мнение, что предприниматели и банкиры сами «должны любить культуру», очевидно, за сам факт ее существования — типичное интеллигентское заблуждение. Отказ же в помощи обычно квалифицируется как пренебрежение, личное оскорбление просившего и отсутствие гражданского сознания и элементарной нравственности у отказавшего. И наконец, существенным фактором является неумение просителя составить заявку и, главное, соответствующие

сметы — предполагается, что средства должны выделяться на основании устно высказанной общей идеи.

Препятствует развитию благотворительности и существующее в среде предпринимателей, и особенно банкиров, мнение, что, например, поддержка культуры и искусства отрицательно сказывается на репутации: «в ситуации, когда все борются за выживание, эти с жиру бесятся».

Нередки случаи, когда предприниматель или менеджеры фирм, принимая решение о благотворительной поддержке и немалой, просят не предавать это широкой огласке. Скромность? Или «загадка» российской благотворительности? Скорее — второе. Некоторые потенциальные дарители опасаются, что огласка их благотворительной деятельности привлечет внимание рэкета, чутко реагирующего на проявление «лишних денег». В том числе и самого главного «рэкета» — со стороны государственных органов. И опасаются они небезосновательно. Недаром хорошо известна еще одна «загадка» отечественной благотворительности: как только коммерческая структура продемонстрирует активную благотворительную деятельность, у нее начинаются серьезные проблемы.

Где «Астробанк» и «Найденов и компаньоны» — активнейшие питерские меценатствующие бизнес-структуры конца 1980-х — начала 90-х гг.? А. Соловьева приводит трагикомический сюжет из проводившегося ею исследования организации благотворительности в Санкт-Петербурге тех времен. Стоило одному из банков добросовестно рассказать о своей благотворительной деятельности за прошедший год, как уже через месяц в нем работала ликвидационная комиссия. А само исследование ознаменовалось кризисом банка, в котором находился расчетный счет заказчика.

Кто-то боится внимания государева ока, а для кого-то продолжает действовать инерция советского сознания: «О нуждающихся должно заботиться государство».

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

Зато нарастают тенденции теневой благотворительности. Например, за счет фактического создания «городских оффшоров» — использования для «законных схем оптимизации налогообложения» фирм, уставной капитал которых на 100% состоит из вклада общественной организации инвалидов, в среднесписочной численности которых не менее 50% работников составляют инвалиды и 25% ФОТ относится на работников-инвалидов. Такие фирмы получают стопроцентное освобождение от уплаты НДС, стопроцентное освобождения от уплаты налогов на прибыль, на имущество и единого социального налога. С учетом нескольких деталей (фирма не должна быть брокерской и посреднической, не должна производить товары из определенного перечня), мы имеем реальный «оффшор местного значения». Нехитрые схемы мошенничества под видом благотволрительности реализуются с помощью Интернета: берется информация с сайта существующей благотворительной организации, эти сведения переводятся на другой сайт, с которого собираются средства с последующим исчезновением подставного адреса.

В силу этих и других причин и обстоятельств общественное мнение вокруг благотворительности носит неоднозначный характер. Благотворительная деятельность мало афишируется, еще меньше оценивается и анализируется. Поэтому важнейшей задачей является **формирование общественного мнения,** привлечение его внимания к деятельности и проблемам благотворителей.

В российских условиях благотворительность имеет особенно явный доминирующий нравственный акцент. Во-первых, как особая моральная ответственность — проявление особенности российского духовного опыта и ментальности. В этом контексте благотворительность есть социальный долг (стыдно быть богатым) и потребность замолить грехи. Во-вторых, как свидетельство социальной надежности фирмы, которая создана не с целью извлечения сверхприбыли с последующей самоликвидацией. Короче говоря, в России, если сам не поймешь, так тебе напомнят (власти, крыша, общественность): «делиться надо!».

В большинстве исследований отмечаются следующие тенденции в развитии благотворительности бизнеса:

- благотворительная политика бизнеса формируется и развивается по мере развития бизнеса;
- объектом благотворительности бизнеса являются в основном незащищенные слои населения — дети, пожилые, инвалиды и др.;
- роль поддержки государства и СМИ в стимулировании благотворительной деятельности бизнеса велика, но поддержка эта недостаточна, а действия в данной сфере часто носят неадекватный характер. Можно говорить об отсутствии системы государственного экономического и законодательного стимулирования благотворительности бизнеса. СМИ освещают благотворительную деятельность бизнеса неохотно;
- представители бизнеса редко рассматривают НКО в качестве партнеров в осуществлении благотворительности, не воспринимая их как выразителей социальных интересов населения. Часто необходимым условием помощи НКО для бизнеса является государственная поддержка. В то же время часть представителей бизнеса ищет контакта именно с независимыми НКО. Есть отдельные фирмы, которые создают свои собственные фонды для оказания благотворительной помощи;
- бизнес хочет знать, на что идут деньги, какой вклад он делает в решение социальных проблем общества. С другой стороны, многие представители бизнеса (особенно в провинции) не требуют никакой отчетности за оказанную помощь.

Благотворительность — наиболее свободное выражение сотрудничества делового мира и социально-культурной сферы — нуждается в серьезной информационной и организационной поддержке.

Выше уже отмечались правовые, нравственные, психологические проблемы развития благотворительности в нашей стране. Думается, что это временные обстоятельства, обусловленные интенсивной трансформацией общества, недостаточной цивилизованностью бизнеса, инерционностью общественного мнения, относящегося к бизнесу как «вынужденному злу» — с одной стороны. А с другой — как к «социальной ренте».

Бизнес явно устал от простых требований денег и натуральных пожертвований. Он ищет более экономичные и эффективные формы поддержки социальных проектов и программ. Сегодня предприниматели хотят больше помогать консультациями и советами (50%), чем товарами (47%) или деньгами (32%). Бизнес готов взять на себя

организационное и консультационное обеспечение проектов, понимая, что простая помощь незащищенным слоям населения выполняет лишь «компенсаторную функцию», не служит социальному развитию, не является реальным социальным инвестированием, не служит реальному развитию. Свою задачу бизнес все больше видит в переходе от единовременных пожертвований, от неотслеживаемой раздачи средств к выработке определенной стратегии, планированию социально значимых проектов и программ, оценке их реализации.

Социальная активность все больше стремится быть публичной: 60% предпринимателей считают желательным освещение их социальной активности в СМИ. В этом общество не всегда готово идти навстречу, видя в благотворительности циничный расчет. Показательно, что в провинции более тепло и внимательно относятся к проявлениям социальной активности бизнеса. По сравнению с мегаполисами, там умеют как искренне и щедро помогать, так и горячо благодарить. Поэтому вполне справедливой видится точка зрения, согласно которой, если где-то и есть будущее благотворительности, то коренится оно не в столицах и мегаполисах, а в провинции, в глубинке.

В принципе, свою роль в решении социальных проблем бизнес видит следующим образом. На первом месте стоит создание рабочих мест (95%). Далее следуют забота об окружающей среде (48%), соблюдение законности (27%). Благотворительности и спонсорству отдано по 3%. Такая картина вполне соответствует тому, в чем видят свою социальную ответственность зарубежные корпорации.

Предприниматели готовы к партнерству с властью и некоммерческим сектором в решении социально-культурных проблем и все более склонны рассматривать такое партнерство как средство укрепления собственных позиций. Отношение российского бизнеса к своей социальной активности становится все более позитивным с точки зрения «разумного эгоизма» и в привязке к профильному бизнесу. В целом же, в начале XXI столетия благотворительность и спонсорство все более предстают способом и формой легитимации — социального признания — российского бизнеса, как на уровне власти, так и общества.

Правовые предпосылки развития спонсорства и благотворительности в России в настоящее время имеются, и неплохие. Принят «Закон о некоммерческих организациях»,

правовые акты, направленные на поощрение благотворительной деятельности и поддержку социально значимых проектов. Поэтому в настоящее время главными факторами становятся создание информационной и организационной инфраструктуры, а также подготовка соответствующих профессионалов — менеджеров некоммерческой сферы. Фандрейзинг — бурно развивающийся и весьма привлекательный сектор современного бизнеса. И ему так же противопоказан дилетантизм и непрофессионализм, как и любому другому делу.

Для нормального развития спонсорства и благотворительности обеим сторонам необходима не разовая, а постоянная и систематизированная информация друг о друге, призванная помочь обеим сторонам найти друг друга и наладить контакты.

Многое зависит и от информирования общественности о программах и проектах, их спонсорах и других донорах. Профессиональное их продвижение, подготовка и проведение пресс-конференций, подготовка информационных и рекламных материалов (релизов, буклетов, программ, проспектов и т. д.), обеспечение паблисити, партнерских связей — все это является необходимым условием успешного сотрудничества бизнеса и культуры, развития сферы культуры в целом.

Бизнес и социально-культурная сфера обречены на сотрудничество. Их интерес друг к другу взаимен. Более того, можно утверждать, что их сотрудничество — в виде спонсорства, благотворительности и патронажа — и является настоящим, реальным механизмом формирования гражданского общества, самой тканью гражданского общества и социального партнерства.

5.4. КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

С развитием рыночных отношений все более явной становится тенденция перехода от простой филантропии к продуманному социальному партнерству. Еще в 1995 г. на одном из съездов Ассоциации российских банков 64% опрошенных называли в качестве основной мотивации своей социальной активности альтруизм и возрождение традиций российской филантропии. Но уже тогда 20%

называли одним из факторов мотивации ослабление социальной напряженности, а 39% указывали улучшение имиджа и укрепление доверия со стороны общества. В 2000-е российский бизнес явно дрейфует в сторону большего «разумного эгоизма». 67% предпринимателей признают, что социальная вовлеченность приносит пользу их бизнесу. 93% считают, что участие бизнеса в решении социальных проблем способствует улучшению имиджа и общественной репутации. 58% отмечают получаемые маркетинговые преимущества. Учитывая, что пять лет назад социальная активность в глазах предпринимателей и менеджеров никак не связывалась с маркетингом, это очевидный прогресс.

Филантропия и альтруизм — дело не бизнеса, а конкретных людей: предпринимателей, менеджеров и работников, которые занимаются благотворительностью из своих личных доходов. Заплатил все налоги, рассчитался по всем обязательствам — и из средств своего собственного личного дохода занимайся благотворительностью, демонстрируй свои личностную состоятельность, пристрастия, предпочтения, гражданскую позицию. Благотворительность — проявление свободы доброй воли личности, а не бизнеса. И вообще — дело не столько богатых, сколько достойных.

Настоящая личная благотворительность в России развита крайне слабо. Российский бизнес молод, порывист, интимно личностен и поэтому слишком часто личное путает с социальным — на многих уровнях и в самых различных формах. Немногими исключениями являются такие частные фонды, как Фонд В. Потанина, Фонд «Открытая Россия», фонд «Династия», основанный на средства семьи Д. Зимина, одного из основателей «ВымпелКома», реализующие масштабные и разноплановые благотворительные проекты.

Дело бизнеса как бизнеса — не благотворительность как филантропия и альтруизм, а просчитанные и рационально выстроенные, оптимизирующие условия развития самого бизнеса **социальные инвестиции и социальное партнерство.**

В табл. 7 приводятся основные различия между благотворительностью и социальными инвестициями[1].

[1] См. также: *Туркин С.* Корпоративное гражданство. www.socinvest.ru.

Таблица 7

Соотношение благотворительности и социальных инвестиций

Благотворительность как филантропия	*Социальные инвестиции (корпоративное гражданство)*
Эмоциональна	Рациональна
Не связана с интересами бизнеса	Работает на бизнес-цели
Может быть «скрытной»	Прозрачна для общества
Необязательна	Часть бизнеса
Решения принимаются на основе личных симпатий	Выбор определяется бизнес-интересами
Интересы сотрудников, клиентов, акционеров, потребителей и местных сообществ учитываются мало	Учтены интересы всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров)
Направлена на видимый эффект, а не на долгосрочные цели	Нацелено на долгосрочный эффект, на решение проблемы
Ограничена сферой благотворительности	Рассматривает все социальные вопросы в комплексе
Ограничивается денежными или материальными пожертвованиями	Использует весь набор форм социально-связанной деятельности, ресурсы всех служб

Социальные инвестиции, в отличие от благотворительности, сами являются бизнесом, что приносит ощутимые преимущества на рынке. Существуют две традиционные технологии корпоративной благотворительности.

1. **Прямые инвестиции компании.** Компания сама проводит конкурсы заявок, осуществляет отбор, заключает договоры на благотворительную поддержку, оплачивает счета. Главным недостатком данной модели является опасность превращения компании в «дойную корову» местной и федеральной власти, потребительское отношение к ней общественности, трудоемкость, проблемы с налогами и снижение эффективности финансового менеджмента. Эта модель характерна для ранних этапов развития КСО и типична для нынешней российской ситуации, когда бизнес вынужден подхватывать «социалку», от которой отказывается государство.

2. **Через специальные фонды.** В этом случае также возможны два варианта: создание корпоративного фонда как самостоятельной НКО, или участие (соучредительство) в системном фонде. Известными примерами первого варианта являются фонды «САПИ» («Алроса»), фонд «ЛУКОЙЛа». Примерами второго — фонд «Евразия», Фонд города Тольятти. Эта модель социальных инвестиций бизнеса позволяет аккумулировать региональные ресурсы, участвовать в масштабных проектах и программах, развивать партнерские отношения на региональном, федеральном и международном уровнях, обеспечить эффективный менеджмент и финансовую прозрачность социального инвестирования, повысить общественное доверие к ним.

Весь международный опыт свидетельствует в пользу второй модели. Это же подтверждает и развитие российской практики, несмотря на пока еще продолжающееся доминирование первой модели. Доминирование первой модели объясняется издержками взаимного недоверия между бизнесом и властью, бизнесом и обществом, а также издержками некачественного законодательства, когда компания, делая взносы в благотворительные фонды, должна оплачивать как свои налоги, так и налоги за «доход», полученный от этого фондом, — вещь немыслимая в зарубежной практике. Условия для развития отечественного грантового финансирования пока не созданы, а рынок НКО в России неразвит.

Однако по мере консолидации российского общества, налаживания партнерских отношений, будущее очевидно именно за второй моделью. Более того, сама эта модель может рассматриваться, с одной стороны, как переходная к наиболее эффективной **технологии интегральных социальных бизнес-коммуникаций,** а с другой — является ее частью и в определенном смысле результатом. В таблице 8 сведены достоинства и недостатки разных моделей КСО.

Социальные инвестиции выводят благотворительность за рамки простой филантропии, становятся частью бизнес-активности и осуществляются совместными усилиями всех подразделений компаний. Они становятся ядром, вокруг которого формируется образ и репутация всего бизнеса.

Таблица 8

Сравнение моделей КСО

Технологии и модели КСО	*Достоинства*	*Недостатки*
(А) Традиционные социальные инвестиции: 1. Прямые инвестиции компании; 2. Через фонды: • корпоративные фонды; • системные фонды.	• прямой контроль финансов («короткая рука»); • аккумулирование ресурсов; • возможность аккумулирования региональных ресурсов; • участие в масштабных проектах и программах; • развитие партнерских отношений на региональном, федеральном и международном уровнях; • эффективный менеджмент СИ; • финансовая прозрачность СИ; • повышение общественного доверия.	• существенные финансовые затраты; • проблема анализа эффективности; • превращение компании в «дойную корову» органов власти (местной и федеральной); • потребительское отношение общественности к компании; • трудоемкость; • проблемы с налогами; • снижение эффективности финансового менеджмента; • утрата прямого контроля («длинная рука»); • потери на налогообложении НКО; • затраты на административный менеджмент НКО; • первоначальное недоверие органов власти.
(Б) Коммуникативные технологии: • социальное партнерство (PR как Public Relations и Public Responsibility); • социальный аудит и гуманитарная экспертиза; • международные стандарты КСО, индексы и рейтинги; • социальная отчетность.	• экономия и оптимизация затрат; • развитие партнерских отношений; • соблюдение международных стандартов; • информационная отдача; • возможность комплексного анализа эффективности; • интегрированный маркетинг; • продвижение брендов; • бренд-интегрированный бизнес.	• привлечение экспертов; • дополнительная подготовка персонала.

Социальная активность бизнеса все больше стремится быть публичной: 60% предпринимателей считают желательным освещение их социальной активности в СМИ. В этом общество не всегда готово идти навстречу, видя в благотворительности циничный расчет. Показательно, что в провинции более тепло и внимательно относятся к проявлениям социальной активности бизнеса. По сравнению с мегаполисами, там умеют как искренне и щедро помогать, так и горячо благодарить. Поэтому вполне справедливой видится точка зрения, согласно которой, если где-то и есть будущее благотворительности, то коренится оно не в столицах и мегаполисах, а в провинции, в глубинке.

В принципе, свою роль в решении социальных проблем бизнес видит следующим образом. На первом месте стоит создание рабочих мест (95%). Далее следуют забота об окружающей среде (48%), соблюдение законности (27%). Благотворительности и спонсорству отдано по 3%. Такая картина вполне соответствует тому, в чем видят свою социальную ответственность зарубежные корпорации.

Предприниматели готовы к партнерству с властью и некоммерческим сектором в решении социально-культурных проблем и все более склонны рассматривать такое партнерство как средство укрепления собственных позиций. Отношение российского бизнеса к своей социальной активности становится все более позитивным с точки зрения «разумного эгоизма» и в привязке к профильному бизнесу. В целом же, в начале XXI столетия благотворительность и спонсорство все более предстают способом и формой легитимации — социального признания — российского бизнеса, как на уровне власти, так и общества.

Стоит также обратить внимание на зарубежный опыт организации благотворительности — там этим занимаются преимущественно специально создаваемые организации, фонды. Они существуют самостоятельно. Их учредителями являются частные лица (Фонд Кресса, система Нобелевских премий, Фонд Сороса и т. п.), общественные организации (фонды типа российского Фонда культуры), корпорации (Фонд «Кока-колы», Фонд «Мицубиси» и т. п.). Только в одной Японии в настоящее время действует свыше 500 фондов, занимающихся организацией благотворительности. Источниками их средств являются средства дарителей, поддержка государства (на конкретные

программы деятельности), средства спонсоров, а также доходы от деятельности создаваемых при фонде коммерческих структур.

Правовой основой их работы являются законы о некоммерческих организациях, система налоговых льгот. В США, например, до 10% налогооблагаемого дохода фирм освобождается от налога при направлении соответствующих средств на благотворительность. Для частных же лиц в этом случае от налога освобождается до 50% совокупного дохода, или до 30% стоимости даров, или до 20% суммы благотворительных взносов. В Японии благотворительные средства могут быть списаны как расходы на налоги в размере до 0,125 капитала, а также до 1,25 чистой прибыли фирм. Частные лица могут вычитать на благотворительность из налогооблагаемых сумм до 25% годового дохода. В Германии фирмы освобождаются от налогообложения в размере 10% прибыли, а частные лица — до 10% дохода.

Не стоит, однако, забывать, что налоговые льготы — рычаг в руках государства, а главный мотив благотворительности — не столько коммерческо-финансовый, сколько социально-культурный, статусно-имиджевый, нравственно-этический. Показательна история развития налоговых льгот на благотворительность в США. Вся она проходила в русле борьбы за то, чтобы, с одной стороны, создать новые льготы, а с другой — создать сложные системы контроля, чтобы исключить какие-то схемы «отмывания» денег и увода их из-под налогообложения.

Правовые предпосылки развития спонсорства и благотворительности в России в настоящее время имеются, и неплохие. Принят «Закон о некоммерческих организациях», правовые акты, направленные на поощрение благотворительной деятельности и поддержку социально-значимых проектов.

Поэтому в настоящее время главными факторами становятся создание информационной и организационной инфраструктуры, а также подготовка соответствующих профессионалов-менеджеров некоммерческой сферы. Привлечение и аккумулирование средств из различных источников (фандрейзинг) — бурно развивающийся и весьма привлекательный сектор современного бизнеса. И ему так же противопоказан дилетантизм и непрофессионализм, как и в любом другом деле.

В России развитие цивилизованного спонсорства и благотворительности находится еще в стадии становления. Спонсирующая и спонсируемая стороны пока действуют наугад, отдавая предпочтение прямым личным контактам и личным вкусам руководителей спонсирующих фирм. Очевидно, что это неизбежный, но временный этап. Уже начинает испытываться острая потребность в информационном обеспечении спонсорства, т. е. формировании информационных баз данных для возможных спонсоров (интересующихся, прежде всего, возможностями, которые откроет им сотрудничество с тем или иным учреждением, коллективом, исполнителем, их уровнем, репутацией, оценкой авторитетных экспертов и искусствоведов, международным признанием). Другую же сторону интересует, разумеется, кто вообще может проявить интерес к их деятельности, контактные адреса, телефоны, репутация, надежность и т. п.

Многое зависит и от информирования общественности о программах и проектах, их спонсорах и других донорах. Профессиональное их продвижение, подготовка и проведение пресс-конференций, подготовка информационных и рекламных материалов (релизов, буклетов, программ, проспектов и т. д.), обеспечение паблисити, партнерских связей — все это является необходимым условием успешного сотрудничества бизнеса и культуры, развития сферы культуры в целом.

Короче говоря, речь идет о формировании баз данных и информационного рынка услуг, создании служб, организационной деятельности по установлению партнерских связей. Примером такой деятельности является Институт культурных программ, созданный Комитетом по культуре Санкт-Петербурга. Одним из основных направлений его работы стало информационное обеспечение развития спонсорства и благотворительности в сфере культуры, оказание консультационной и организационной помощи в продвижении культурных программ, проектов, инициатив.

Можно утверждать, что сотрудничество бизнеса и социально-культурной сферы — в виде спонсорства, благотворительности и патронажа — и является настоящим, реальным механизмом и мышцами гражданского общества, т. е. общества, способного развиваться независимо от того, какого цвета флаг развевается сегодня над цитаделью.

Политическая увечность всех сфер жизни сегодняшней России — признак незрелости общественных отношений, инерции советского периода, когда все детали жизнедеятельности общества были политико-идеологизированы. Слава богу, это время прошло, и наконец-то отрастают и наращиваются реальные ткани гражданского общества, немыслимые без взаимовыгодного социального партнерства.

Отсутствие информации о социальных программах компании, о ее добровольном вкладе в решение социальных проблем повышает для бизнеса риск попасть в ловушку завышенных ожиданий населения, подменить собой государство в социальной сфере. Представление о том, что бизнес процветает за счет «разграбления природных богатств, выплаты мизерной заработной платы рабочим и обмана местных властей», препятствует формированию образа социально ответственной компании, заботящейся о своих сотрудниках, партнерах и обществе.

Один из самых действенных методов продвижения информации о КСО — подготовка соцотчета. Еще более значим в глазах общественности отчет, заверенный независимой внешней организацией, т. е. прошедший социальный аудит. Но бизнесу нужно приложить серьезные усилия для того, чтобы информировать общественность о своей социальной роли. Для этого существует множество способов, например вовлечение журналистов в обсуждение темы КСО, сотрудничество с общественными организациями.

Зачастую люди не понимают мотивов КСО и корпоративной благотворительности потому, что освещение в СМИ этих проектов оставляет желать лучшего. Это проблема не денег, а сути и формы сделанного — проблема самих проектов. Проекты КСО и благотворительности должны вызывать интерес аудитории СМИ.

Полноценные PR включают отношения с потребителями и властями, СМИ и инвесторами, конкурентами и общественностью, населением и собственным персоналом. Поэтому заведомо более эффективные PR — не покупка журналистов, так называемая джинса, а проведение полезных общественных акций.

В этой связи можно говорить о двух технологиях внешних СИ (см. табл. 8).

- **Традиционные.** Проведение конкурсов, финансирование фондов, стипендиальные программы и т. п. (см. главу 7) — эти техгологии требуют серьезных инвестиций.
- **Коммуникативные.** Акцент делается на доверительные контакты и сотрудничество, диалог со стейкхолдерами, полноценные PR. К этой группе относится и соцотчетность с внешним аудитом и рейтингами. Эти технологии реализуются с существенно меньшими затратами, чем технологии первой группы.

В России явочным порядком идет поиск собственных моделей реализации предприятиями социальных функций и КСО. В ряде субъектов РФ, в частности в Пермской и Нижегородской областях, популярны «конкурсы социальных инициатив». Это форма организации социальной деятельности по актуальным проблемам на основе широкого привлечения НКО и гражданских формирований на базе органов местного самоуправления. Финансовой основой выступает грантовый фонд, формируемый из средств бюджетов всех уровней, спонсорских средств предприятий, работающих на данной территории, и частично из средств самих граждан. Средства фонда предоставляются НКО и организациям граждан на конкурсной основе для реализации социальных проектов, разрабатываемых по инициативе участников предлагаемого проекта. В ходе конкурса на получение гранта определяется степень актуальности проблемы, реалистичность способов ее решения, дается оценка экономической части проекта, устанавливается уровень способности конкретной организации или НКО реализовать предложенный проект.

Эта модель обеспечивает:

- выявление актуальных проблем и их решение на основе социальных инициатив населения; при этом конкуренция НКО за получение грантов гарантирует экономичность проектов и приемлемый уровень качества социальных услуг;
- создание дополнительных рабочих мест с минимальными инвестициями, как правило, с привлечением средств самих граждан;
- взаимодействие населения, предприятий, органов власти и местного самоуправления; при этом предприятия не обременяют себя неспецифическими видами деятельности, а региональные и местные бюджеты экономят на сокращении численности аппарата чиновников.

Российский вариант модели социального управления имеет ряд особенностей. Во-первых, в силу неразвитости гражданских формирований и узости сектора НКО органы власти вынуждены брать на себя функции организаторов конкурсов, обучения и консультирования участников. Во-вторых, из-за слабости местных бюджетов участие бизнеса является более значимым именно в части спонсорства. Обычно поддерживаются проекты, в которых на каждый рубль бюджетных средств привлекается два рубля из средств спонсоров и граждан.

Однако именно эта модель доказывает свою эффективность при решении актуальных социальных проблем.

Одна из особенностей обсуждаемой модели — готовность руководителей предприятий сотрудничать с общественными организациями. Опрос показал, что около половины руководителей относится к ним положительно, 42% заняли нейтральную позицию и лишь 11% — критическую. У значительной части руководителей накоплен положительный опыт взаимодействия с профсоюзами (более половины), более трети имеют положительный опыт взаимоотношений с творческими организациями, четверть — с религиозными. Важно, что доля негативных отношений несущественно мала по всем позициям. Так что можно говорить о принципиальной возможности реализации моделей социальной политики предприятий, основанных на взаимодействии предприятий с общественными организациями.

Эта модель позволяет предприятиям реализовать социальную политику по отношению к местным сообществам, частью которых является коллектив предприятия, не обременяя себя менеджментом в этой сфере, а значит, необходимостью содержать специальный аппарат, развивать и эксплуатировать соответствующую инфраструктуру.

Предприятие самостоятельно, в зависимости от сложившейся ситуации, определяет размеры и формы участия в этой модели. Как правило, это прямое или долевое финансирование отдельных проектов, внесение средств в грантовый фонд или предоставление в пользование временно незагруженной материальной части: помещений, территории, оборудования; участие через финансовый и управленческий консалтинг проектов и т. д. Некоторые фирмы перенимают зарубежный опыт, разрешая своим

сотрудникам часть рабочего времени тратить на участие в реализации проектов.

Предприятие получает возможность влиять на социальную политику через участие в конкурсных комиссиях, выражая таким образом интересы своего коллектива.

Пермский опыт получил распространение в конкурсах «Социальное партнерство» в рамках Окружной ярмарки социальных и культурных проектов Приволжского федерального округа. Конкурсы объединяют ресурсы коммерческого, некоммерческого секторов и государства для решения конкретных острых проблем — от помощи бездомным до развития интернет-образования. В среднем на каждый бюджетный рубль удается привлечь три рубля пожертвований и вкладов. Примерно каждый восьмой представленный проект получает необходимую поддержку.

Выбор социальных технологий и направлений реализации такого взаимодействия определяется местной спецификой, а также особенностями предприятия — его величиной, составом коллектива, потребностями в тех или иных социальных услугах.

СОЦИАЛЬНЫЙ АУДИТ И ГУМАНИТАРНАЯ ЭКСПЕРТИЗА КАК МНОГОВЕКТОРНЫЙ ДИАЛОГ

Российские компании пока пугаются самих слов «социальный аудит»: мол, будем отчитываться, когда власть придет со своей системой оценки. Но такая позиция недальновидна: КСО и социальный аудит могут стать главным критерием формирования общественного мнения о бизнесе, включая отношения бизнеса и власти.

В нефинансовых отчетах компании обычно предлагают обзор воздействия бизнеса на экологию и социальную сферу за конкретный период. Соцотчет — это инструмент информирования акционеров, работников, партнеров, клиентов и всего общества о КСО. Именно в этой связи можно говорить о «социальном аудите» бизнеса.[1] Обычно

[1] Впервые этот термин использовал в 1940-е профессор Стэнфордской школы бизнеса (Stanford Business School) Т. Крепс для обозначения способов подтверждения (верификации) деятельности компаний, говорящих о своей социальной ответственности. Уже в 1960-е британский экономист Д. Гойдер утверждал, что социальный аудит может стать эффективным инструментом для менеджмента и в то же время позволить общественности (стейкхолдерам) влиять на политику компании.

под ним понимают нефинансовые отчеты по устойчивому развитию согласно международным стандартам GRI и AA1000. Такие отчеты не просто отражают внутренние и внешние социальные программы бизнеса, но и служат более устойчивому существованию компании в долгосрочной перспективе.

Развитие соцотчетности в России соответствует общественным ожиданиям и дает шанс для позитивных изменений в отношениях между населением, бизнесом и государством. Опыта же в этой области у российского бизнеса маловато. Поэтому доведение этой информации до заинтересованных сторон, ее адекватное восприятие — важная задача.

Согласно международным рекомендациям отчет должен быть основан на диалоге со **стейкхолдерами.** Ни один стандарт не может рассчитывать на признание в мировом масштабе, если он не опирается на принцип включенности стейкхолдеров в процесс нефинансовой отчетности. Собственно аудит при этом распадается в соцотчете на две части:

- развернутый диалог с общественными группами влияния о проблемах, затрагивающих их интересы;
- проверка (верификация) данных, приведенных в отчете.

Таким образом, компания должна выяснить ожидания заинтересованных сторон и действовать в соответствии с ними. В результате такие отчеты становятся для компаний инструментом корпоративного управления, улучшения менеджмента и репутации, минимизации бизнес-рисков, предвидения новых тенденций, а значит, способствуют повышению эффективности бизнеса в целом. Кроме того, отчеты в области устойчивого развития помогают компаниям проводить внутреннюю инвентаризацию собственной социальной ответственности и выявлять пробелы.

Диалоговый подход AA 1000 и GRI помогает построить отношения со стейкхолдерами и позволяет специалистам выявить потенциальные риски и проблемы. С другой стороны, в порядок приводятся внутренние процессы компании — от сбора информации до моделирования социальной политики и ее приоритетных направлений.

Социальный аудит нужен как инструмент развития компании. Поэтому первый потребитель соцотчетности — это

сама компания. Соцотчетность — инструмент менеджмента, позволяющий улучшить внутренние управленческие процессы. Ф. Прокопов не советует рассматривать соцотчет как PR-акцию и рассчитывать, что он повысит объем продаж. Первый отчет компания должна сделать для себя. Только поняв, на каких принципах строится и развивается бизнес и в том случае, когда у компании есть что сообщить обществу, можно переходить к публичному отчету. Сверстав публичный отчет, компания сама решит, как его публиковать: в виде странички годового отчета или самостоятельного документа, на диске или в Интернете.

Многие российские компании являются собственностью одного или нескольких лиц, даже если формально они имеют статус АО. Однако соцотчетность важна и для них, так как это вопрос корпоративной репутации и личной репутации владельцев.

Соцотчетность особенно актуальна для компаний, которые готовятся к размещению своих акций на биржах для привлечения капитала. Тут все просто. Показывая свой соцотчет, бизнес символизирует для инвесторов некую социальную адаптацию: социальная стабильность будущих прибылей — дополнительная мотивация для инвесторов. И поэтому соцотчет — это в действительности способ повышения капитализации компании.

Для **инвесторов** отчеты — ценный источник информации, например, о коммерческих рисках, связанных с такими аспектами бизнеса, которые не отражаются в финансовой отчетности. И хотя пока нет доказательств того, что ответственное поведение в социальной и экологической сферах привлекает акционеров компаний, поведение безответственное явно отталкивает. Так, легкомысленное отношение компании *Exxon* к утечке нефти на месторождении *Exxon Valdez* вызвало падение покупательского спроса.

Региональным и **местным органам власти** социальный аудит позволяет вывести из тени «социальную экономику», интегрировать бизнес в решение социальных проблем региона. Кроме того, во всем мире индексы социальной ответственности серьезно влияют на инвестиционную привлекательность региона и уровень жизни населения.

Форма отчета и способ распространения зависят от целевой аудитории. Необходимо поинтересоваться ее мнением и не думать об отчетах только в контексте

имиджа — это в первую очередь документы, содержащие мотивировку, обоснования и расчеты социальных и связанных с ними экономических эффектов деятельности. Для компании важно заявить о социальной ответственности не «явочным порядком», а, постоянно совершенствуясь, демонстрировать ее из года в год.

Социальный аудит — многовекторная социальная коммуникация. Это отчетливо видно на примере «БАТ Россия», которая уже выпустила три соцотчета в соответствии с международными стандартами AA 1000. Соответствие данному стандарту подтверждено независимым аудитором «Бюро Веритас Русь».

Реализация программы соцотчетности «БАТ Россия» началась с формирования комитета, в который вошли руководители компании, представители органов власти, медицинских, научных организаций, НКО. К диалогу приглашались все заинтересованные стороны, в том числе придерживающиеся «неудобных» для табачной компании точек зрения. Критерии отбора участников диалога были различны, в том числе степень влияния и заинтересованность в инициативах компании. Необходимо было гарантировать, что их рекомендации действительно выражают общественное мнение.

Подготовка отчета состояла из двух этапов общественного диалога. Каждый этап — почти годичный цикл контактов, в которых участвовало около 70 организаций.

На первом этапе компания отчитывалась о выполнении предыдущих обязательств, но, прежде всего, она выступала в роли слушателя. При этом участники диалога предлагали новые темы для обсуждения. В результате выявлялись аспекты деятельности компании, которые волнуют общество, а следовательно — направления, на которых компании нужно сосредоточить внимание.

Второй этап был посвящен выработке путей совместного решения выявленных проблем. Компания информировала о взятых в ответ на ожидания общественности добровольных обязательствах и совместно с участниками диалога устанавливала индикаторы, по которым может оцениваться успешность выполнения этих обязательств.

Фактически это расширенный вариант коллективного договора — только не с трудовым коллективом и профсоюзом, а с представителями общественности, социальной средой бизнеса.

В России соцотчет назвать адекватным отражением уровня КСО можно только с натяжкой. Существуют и серьезные трудности:

- недостаток экспертов в сфере КСО. Без хорошей экспертной поддержки в регионах «шествие за развитие ответственности компаний перед обществом» может превратиться в околополитическую или PR-кампанию;
- соцотчеты требуют существенных затрат;
- соцотчет — нудная работа. Поэтому компании, рассматривающие его как средство PR, будут разочарованы после его публикации, что может отбить охоту заниматься этим впредь.

Вызывают опасения также попытки разработать обязательные регулирующие документы. С их введением может начаться разделение компаний на ответственные и безответственные, а это может загубить работу по вовлечению компаний в КСО. Ни власть, ни НКО не имеют права выносить вердикт по КСО. Для выявления и наказания «плохих» есть прокуратура и суды, профсоюзы могут объявить забастовку, потребители — бойкотировать товары и услуги безответственных производителей.

В РФ соцотчеты ориентированы преимущественно на две группы читателей: инвесторов и аудиторов. Так, годовая отчетность, которую теперь ЦБ требует от каждого банка ежеквартально, содержит, по замечанию В. Долбежкина (ПСБ), «не то, что хотим, а то, что от нас требуют, и требует от нас не общество, а узкая профессиональная группа: ЦБ, группа инвесторов по металлургии». При этом КСО превращается в рычаг доения бизнеса. Такой отчет не является социальным и не характеризует КСО, так как описывает благотворительность, связанную с расходом средств без прямой завязки на прибыль.

До сих пор наличие на предприятии «социалки» негативно влияет на внешние инвестиционные решения и оценивается как балласт. Пока национальные общественные ожидания не связывают бизнес и его социальную ответственность в единое целое, можно только гадать о ее реальной рыночной стоимости.

С другой стороны, соцотчеты формируют традицию и, как следствие, общественные ожидания, т. е. создают социально ответственный рынок. Процесс составления соцотчетности способствует общественному доверию,

формированию единого представления о деятельности компании, ее роли в общественном развитии, положительно влияет на деловую репутацию. Появление в 2004 г. соцотчетов компаний, работающих в России, — реальная попытка общественного диалога на тему КСО, шаг к сбалансированным отношениям между бизнесом, властью и гражданским обществом. Здесь заканчивается обособленное существование бизнеса, единственная цель которого — рост прибыли. С подготовкой соцотчета компания переходит на более высокую ступень развития.

Эффективность СИ бизнеса может и должна оцениваться в плане эффективности полномасштабных социальных коммуникаций, буквально как public relations. Речь идет не о «пиаровской» манипуляции и даже не о информационном менеджменте в целях достижения известности, или publicity. Это именно социально ответственное партнерство, позиционирование бизнеса не только и не столько в рыночной среде, сколько в обществе в целом: PR как public relations и public responsibility.

Особого внимания заслуживают социальные программы, интегрированные в корпоративную культуру и связывающие собственные ценности сотрудников с установками компании в области КСО: чем для сотрудников является КСО и проявляется в ежедневной работе, способы достижения взаимопонимания и взаимного интереса, построение коммуникаций, внутренний брендинг и др.

Полноценные PR — реальные технологии коммуникации, формирующие гражданское общество, т. е. общество, способное к самоорганизации. Это реальная самозащита общества от произвола власти. Это и есть главная роль PR именно как relations — информация и разъяснение, учет интересов и выстраивание их общности — как responsibility — общности социально ответственных партнеров.

Модель соотношения форм и методов КСО, корпоративных социальных коммуникаций, представлена на рис. 2.

Как показали результаты опроса ВЦИОМ, россияне ждут от крупного бизнеса при решении социальных проблем создания новых рабочих мест (65%), предоставления дополнительного «социального пакета» работникам своих предприятий (33%), участия в строительстве городских социальных объектов (24%), благоустройстве

городов, поселков (19%)[1]. Раздачи денег от бизнеса не ждут. И российский бизнес довольно быстро завершает стадию «служения», на которой в КСО доминирует простая благотворительность.

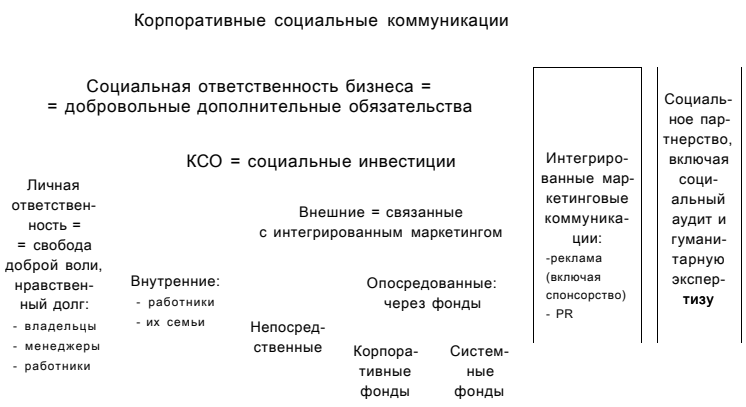


Рис. 2
Корпоративные социальные коммуникации и социальное партнерство как бренд-интегрированный бизнес

КСО как социальное партнерство позволяет оптимизировать бизнес и его социальные инвестиции.

Выбор конкретных форм и технологий благотворительности определяется не только социальными проблемами, но также возможностями и стратегией развития компании. Российские банки предпочитают следующие благотворительные проекты (в порядке сложившихся приоритетов):

- оказание помощи детям;
- помощь религиозным организациям;
- помощь медицинским учреждениям;
- помощь учреждениям, организациям, коллективам культуры и искусства;
- помощь инвалидам;
- помощь учебным организациям и учреждениям;

[1] http://www.ispr.ru/SOCOPROS/socopros708.html.

- помощь малоимущим, пенсионерам, ветеранам;
- помощь спортивным учреждениям и организациям;
- индивидуальная помощь частным лицам.

Непосредственными объектами помощи оказываются (в порядке убывания):

- государственные (бюджетные) организации и учреждения;
- общественные (негосударственные) организации;
- непосредственно физические лица, нуждающиеся в помощи;
- благотворительные фонды.

В основном российский бизнес предпочитает именно жертвовать, а не систематически помогать нуждающимся: на храмы, памятники и искусство выделяется гораздо больше денег, чем, например, на лечение больных.

Чаще всего речь идет об имиджевых или политических проектах. Так, Благотворительный фонд святителя Николая Чудотворца под патронатом «Единой России» в прошлом году без проблем собрал с бизнесменов $2 млн на создание и установку 10-метрового — самого большого в мире — памятника святому на Чукотке.

Благотворительность может оформляться перечислением средств, актом дарения, передачей средств с баланса на баланс, оплатой счетов, передачей чека. Исследования в десяти регионах показали, что предпочитаемыми формами благотворительности являются:

- безвозмездная передача продукции или предоставление услуг — 68%;
- передача наличных средств — 38%;
- услуги по сниженным расценкам — 34%;
- перечисление безналичных финансовых средств — 29%;
- предоставление оборудования и персонала — 14%;
- оплата счетов — 14%;
- прочие формы — 6%.

Среди факторов, повлиявших на решения об оказании помощи, указывались:

- социальная значимость проекта — 39%;
- честность и компетентность организаторов — 23%;
- позитивный опыт сотрудничества — 18%;
- прозрачность в использовании средств — 15%;
- поручительство органов власти — 12%;
- возможный позитивный отклик в СМИ — 12%;

- возможное получение налоговых льгот — 11%;
- поручительство влиятельных людей — 7%;
- долевое участие других в проекте — 5%;
- личные симпатии — 1%.

В благотворительности широко практикуются специальные акции: концерты, выставки, балы, вечера, обеды, премии, чествования, аукционы, подписки, лотереи, презентации, конференции и т. п. Все большее распространение получают грантовые конкурсы, стипендиальные программы.

Уходя от благотворительности как простой раздачи средств и имущества, бизнес переходит к наиболее современной и эффективной модели — **корпоративному гражданству,** в которой бизнес рассматривается как часть гражданского общества, способного к самоорганизации и саморазвитию.[1]

Бизнес часто жалуется на социальное иждивенчество населения: мол, привыкли за годы советской власти все получать на халяву. Но что мешает вовлечь людей в решение важных для них проблем? Хотите компьютер в свою школу — покупайте в нашем магазине офисные принадлежности и оргтехнику. В каком районе города купят больше — туда и отдадим десять новых компьютеров. Хотите спорткомплекс во дворе — поработайте на стройке волонтерами, мы дадим вашим детям абонемент со скидкой. Небольшая компания «Андреев Софт» из Твери бесплатно оборудует в местных школах компьютерные классы. Несомненный акт благотворительности, какой можно легко обнаружить повсюду. В Нижнем Новгороде, например, небольшая компания «Метэкспо» тоже дарит компьютеры школе и детскому садику, где дети осваивают компьютерную грамоту одновременно с обычной. Но нижегородская компания работает на рынке цветного и черного проката, а тверская — на рынке компьютеров, а потому обслуживает школы на платной основе, и, следовательно, благотворительность тверчан способствует развитию их бизнеса, в отличие от нижегородцев.

Интегрированные маркетинговые коммуникации и социальное партнерство идут на смену устаревшему благотворительному «надо делиться». В США создаются новые

[1] Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. М., 2005.

организационно-правовые формы «социального партнерства» между бизнесом, властью, некоммерческими организациями и гражданами — CDFI (community development financial institutions). Появились корпорации местного развития, трасты, социальные банки, в сфере внимания которых оказываются значимые социально-экономические инициативы. Кроме прямой финансовой выгоды от такой заботы, социальные инвестиции означают новые рынки для страховых и инвестиционных компаний, рейтинговых агентств и банков.

И в России около половины (47%) опрошенных еще в 2003 г. руководителей предприятий ориентируются на расширенное понимание КСО. Две трети топ-менеджеров, опрошенных агентством «Социальные инвестиции», считают, что социальные программы уже приносят пользу их бизнесу. Простая благотворительность занимает всего 3% КСО.[1]

Пока бизнес будет заниматься простой благотворительностью, общество, пресса и власть всегда будут обвинять компании, что они дают слишком мало и не на то. Пока наша власть сама оценивает, кто и сколько дал, сама награждает «лучших благотворителей», несущих яйца Фаберже и строящих церкви, у нее всегда будет повод обвинить избранных ею нелояльных «олигархов» в социальной безответственности. Помимо финансово-экономической деятельности компания должна управлять своими социальными рисками, как внутренними (например, связанными с персоналом), так и внешними (взаимоотношениями с местными жителями, властями и т. д.). Это не моральная обязанность перед бедными, а ответственность перед обществом. Выход бизнеса «за забор» для обеспечения устойчивого развития компании.

Такое понимание ответственности бизнеса заложено в формулировку социальной миссии предпринимательского сообщества, которая содержится в «Социальной хартии российского бизнеса», разработанной и принятой Российским союзом промышленников и предпринимателей. Социальная миссия — это достижение «устойчивого развития самостоятельных и ответственных компаний, которое отвечает долгосрочным экономическим интересам бизнеса, способствует достижению социального мира,

[1] www.socinvest.ru.

безопасности и благополучия граждан, сохранению окружающей среды, соблюдению прав человека».[1]

В деловой активности последних лет нарастает роль коммуникативных и социально-культурных факторов: от полномасштабных связей с общественностью до обеспечения корпоративности и внутреннего брендинга, от эффективных СИ до социальной и гуманитарной экспертизы проектов и программ. Это предъявляет повышенные требования к организации социальных бизнес-коммуникаций.

Правда, если признать, что основой любых деловых отношений является ткань общности интересов, то напрашивается вывод: прежде чем строить общность интересов, выяснять — с кем ты и по какому поводу, вступать во взаимоответственные отношения, надо разобраться с самим собой, понять — а чего ты хочешь на самом деле. Любые деловые отношения (и не только) начинаются не столько с денег, материально-технической базы или даже идеи, а с самоопределения, осознания своих собственных реальных интересов. И если мы ввязываемся в деятельность, в которой лично не заинтересованы, то надо прекратить это делать. И чем скорее, тем лучше. Все равно ничего толкового из этого не получится. А чтобы убедить других в необходимости партнерства, надо в свое дело верить и любить его. Так что **главным ресурсом сферы культуры (как и любого дела) является самоопределение личности, точнее — сама личность и ее самосознание.**

5.5. СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК УСЛОВИЕ РАЗВИТИЯ ФАНДРЕЙЗИНГА

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Важнейшим условием эффективности современного менеджмента является информационное обеспечение принимаемых решений и контроля их реализации, анализа итогов деятельности. Речь идет не просто о сборе материалов, данных учета и отчетности, а о серьезном

[1] *Нещадин А. А., Горин Н. И., Тульчинский Г. Л. и др.* Социальная политика российских компаний. М., 2005.

аналитическом представлении состояния и развития сферы культуры (в федеральном и региональном масштабах), отдельных учреждений культуры.

Особое значение эта деятельность приобретает в рыночных условиях с учетом принципиальной многоукладности сферы. Важным оказывается не просто мониторинг состояния дел — первичное (фактологическое) информационное обеспечение, — а анализ состояния конкретных рынков услуг, тенденций их развития, экспертиз и оценок, рекомендаций, т. е. вторичное (аналитическое) информационное обеспечение. Это та информация, работа с которой в советское время велась от случая к случаю, в основном для подготовки каких-то партийных решений. В современных условиях эта работа должна быть постоянной и рутинной. Без такой информации невозможно принятие оптимальных решений по государственной поддержке сферы культуры, развитие спонсорства и благотворительности, сотрудничество сферы культуры и сферы туризма.

Не менее очевидно и то, что государственные органы управления сами непосредственно эту работу осуществлять не могут и не должны. Речь идет о создании информационно-аналитических, информационно-маркетинговых, рекламных, информационно-издательских и дугих служб (центров, агентств и т. п.). Удачным примером такой службы является Институт культурных программ, созданный Комитетом по культуре Санкт-Петербурга вместо Единого научно-методического центра КПР и НТ, Методического кабинета и Курсов повышения квалификации. Главной его задачей стало именно информационное обеспечение культурных программ и проектов, помощь в их продвижении. С использованием опыта его работы был создан Информационно-маркетинговый центр Министерства культуры Республики Коми. Разумеется, на первых порах создание таких служб, обеспечивающих информационную инфраструктуру сферы, должны инициировать региональные органы государственного управления — собирать первичную фактологическую информацию легче с участием органов управления и статистики. Зато последующее ведение баз данных, в том числе и поставляемых тем же государственным органам, информационные службы могут осуществлять самостоятельно. Жизнь показывает, что очень скоро деятельность таких служб способна принять самостоятельный и даже коммерческий характер, при

минимальном бюджетном финансировании конкретных видов деятельности, важных именно для государственного регулирования.

На базе таких информационно-аналитических центров естественно повышение квалификации работников культуры, проведение семинаров и конференций, издательская деятельность, обеспечивающая управление сферой, паблисити, формирование и продвижение образа региона, культурных проектов и программ, привлечение и аккумулирование средств на их осуществление из различных источников, сотрудничество со СМИ и т. д.

СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И МЕНЕДЖМЕНТ В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЕ

К концу XX — началу XXI в. возникла, фактически, новая цивилизация, наиболее ярким проявлением которой стали (помимо глобализации и мультикультуральности) новые информационные технологии. Персональные компьютеры и мультимедиа, видео и лазеры, CD и DVD, виртуальная реальность и голография, гипертекст и Интернет, медиадизайн и виртуальная реальность — все это за считанные годы прочно вошло в быт, стало необходимыми элементами современной культуры. Если количество пользователей радио достигло 50 миллионов за 38 лет с момента его изобретения, персональных компьютеров — за 16, телевидения — за 13, то Интернет получил такое же количество пользователей всего за 4 года!

Неизбежно сказалось влияние цифровых технологий и на творческой деятельности, на организации деятельности в сфере культуры и управлении ею. Электронные технологии обеспечили возможность синтеза на одном носителе и в единой технологии практически всех традиционных видов информации: текста, фото- и видеоизображения, цвета, звука, анимации. Это открыло новые возможности хранения артефактов, трансляции и тиражирования информации — художественной, справочной, управленческой и т. д. В свою очередь, Интернет обеспечивает доступ к этой информации круглосуточно и с любого места земного шара и ближнего космоса. Причем подача, доставка и замена этой информации осуществляется на порядок более оперативно и более экономично, чем традиционными средствами.

На этой основе возникли новые формы потребления услуг в сфере культуры, способов их оказания (экранная

культура, электронные галереи, электронная коммерция и т. п.). Возникли новые виды творчества. Речь идет не только о видеоарте, медиаарте, медиадизайне. С помощью Интернета и мультимедиа человек получил новые возможности самопрезентации, — можно стать иным (self-art), создать и творить свой образ, вступать с его помощью в новые отношения, создать новые условия работы, получить новые источники дохода.

Совершенно новые смыслы приобрели не только понятия искусства и художественного произведения, но и авторство, экспозиция, экспертиза.

Новые информационные технологии способствовали стиранию различий между массовой культурой и авангардом, классическим искусством и андерграундом, создавая для них некие общие формы существования и распространения.

Говоря обо всех этих потрясающих возможностях и перспективах, стоит, однако, отметить и некоторые сложности и проблемы, создаваемые самими этими возможностями. Это и проблемы авторского права, интеллектуальной собственности — обеспечить их в новых условиях гораздо труднее. Это и проблемы хакерства, электронных вирусов, способных разрушить годами накапливаемые базы данных и наработнанные проекты. Более того, чем сложнее цивилизация, тем уязвимее она оказывается. Это убедительно показали события 11 сентября 2001 г. в Нью-Йорке. Да и в российских условиях не стоит забывать о «факторе Чубайса»: отключениях электричества, авариях в энергосистемах и т. п.

Формы работы и услуги

Речь идет о новых формах **«подачи культуры».** В первую очередь это проблема обеспечения доступа к новым информационным технологиям людям, которые не могут себе позволить их дома. (Не стоит забывать, что две трети населения земного шара ни разу в жизни не разговаривали по телефону). Здесь огромную роль играют публичные библиотеки при самом тесном сотрудничестве со школами. Библиотеки — это давно уже не просто фабрики по выдаче книг, это культурно-информационные центры для всех слоев населения. Многим библиотекарям, особенно старшего поколения, бывает трудно вжиться в эту роль, но молодые с этим справились и работают с увлечением.

Кстати, очень хорошо, что молодые учат кое-чему пожилых, а не только наоборот, как это обычно бывает. Сегодня почти все публичные библиотеки оснащены компьютерами, все больше школ получают компьютерную технику. Предлагаются самые разные компьютерные курсы: для детей и молодежи бесплатно, а для взрослых по очень низким расценкам. Для детей и молодежи создаются специальные сайты в Интернете. На полках стоят специально отобранные компьютерные игры — введение в Интернет должно ведь быть увлекательным, — а также бесчисленные компьютерные учебники и справочники. На курсах учат не только пользоваться компьютером, но и воспринимать электронную почту и Интернет как вспомогательное средство, которое дополнило книгу, но ни в коем случае не вытеснило ее.

Многие гости Санкт-Петербурга сетуют на практическое отсутствие современной сувенирной продукции, в первую очередь — мультимедийной. Между тем в учреждениях культуры, в сфере культуры в целом содержатся колоссальные фонды культурно-исторического наследия, в городе живут и работают ведущие специалисты-гуманитарии (историки, искусствоведы и т. д.), специалисты по компьютерному программированию и медиадизайну, имеется развитая производственная база для массового производства высококачественных мультимедиа, которые пользовались бы повышенным спросом у туристов, в системе образования. Мешает решению этой проблемы, наверное, только некоторая инерция работников сферы культуры и органов управления. Думается, что близка к описанной ситуация и в других российских культурных центрах.

РЕКЛАМА И PUBLIC RELATIONS

Рекламная и PR-информация составляют львиную долю (до 84%) бизнес-информационных ресурсов, представленных в Интернете.

Обычно на веб-сайтах организаций, учреждений и фирм представлена традиционная информация: сведения о фирме, характеристики и результаты работы, некоторые перспективные программы и проекты, рекламные материалы. Это самое простое решение: подготовили публикации, релизы, издали брошюру, отсняли фото- и видеосюжеты, имеется их электронная версия — вот и вывешиваем ее в сеть. В этом случае используется только малая возможность Интернета,

который, по образному выражению одного специалиста, «для рекламы и пиара — все равно что вагон шоколада для малыша». Действительно, обычное использование далеко отстает от технического развития Интернета, потенциал которого на порядок больше, чем простое использование электронных версий традиционных видов информации.

Мультифрэминг, развлекающая анимация, виртуальная реальность, реал-аудио, мультимедиа — да еще в интерактивном режиме, в реальном времени — все это создает колоссальные перспективы продвижения и организации, и ее деятельности!

Так, несколько лет назад в Санкт-Петербурге появился информационный сайт о театральной жизни города: информация о премьерах, материалы экспертов и, конечно же, — месячная афиша в раскладке по театрам и по датам. Вскоре через эту афишу можно уже было выходить на программки спектаклей, через них — получать фотографии артистов, занятых в этих спектаклях (в том числе — в костюмах). Затем это меню было дополнено планировкой зала. Напрашивался следующий шаг, который и был сделан, — электронный заказ и продажа билетов. В результате возможность приобрести или бронировать билеты получили не только жители города, но жители других городов и стран, собирающиеся посетить Санкт-Петербург.

Просвещение и образование

В современном мире уже недостаточно технически владеть компьютером, недостаточно активно использовать его как рабочий инструмент. Самое, наверное, трудное — это умение анализировать поток информации, поступающей со всего света. Мир Интернета дает простой и доступный выход в огромное культурное разнообразие, существующее в мире. Это разнообразие может сделать наш мир богаче и интереснее. Открывающийся в электронной сети «мир без границ» заставит всех нас познавать и признавать такое многообразие, делать его доступным в нужной форме, чтобы оно становилось понятным. Эта разъясняющая информация нужна для экономических курсов: тот, кто хочет заниматься торговлей, должен знать привычки своего возможного торгового партнера. Она понадобится также на курсах для людей, занимающихся политикой: тот, кто хочет верно оценить политическую ситуацию

и избежать катастроф, должен понимать поведение своего политического партнера, на которое влияют национальные традиции. Поэтому такая разъясняющая информация необходима прежде всего в образовательных учреждениях, чтобы уже на самом раннем этапе научить человека подходам к другой, чужой культуре, а также в учреждениях культуры.

Оснащение библиотек и школ компьютерами и подготовка преподавателей стоили и стоят денег. Их не было, эти расходы не были запланированы. В такой же ситуации, кстати, находились и европейские правительства. Еще несколько лет назад ни у одного из них не было собственного сайта в Интернете со ссылками на смежные учреждения и темы. Сегодня же они есть у всех, потому что это просто необходимо. Им всем пришлось пересмотреть свои приоритеты и статьи расходов, чтобы не отстать от жизни и участвовать в политическом, экономическом и столь важном культурном диалоге в современном мире.

Партнерство

Электронная коммуникация дает возможность установления партнерских отношений в межрегиональном и международном масштабе.

В Ростове-на-Дону на базе библиотек в электронном режиме реализован проект в помощь учителям и школьникам по программам «Мировая художественная культура» и «История российской культуры», в котором участвуют музеи, библиотеки, театры, художественные и музыкальные школы.

Краснодарский художественный музей выступил с инициативой создания музейного библиотечного центра России, объединяющего ресурсы музейных библиотек (автор проекта Е. Косопойко).

Результатом двух семинаров, посвященных использованию новых информационных технологий в управлении сферой культуры, стал проект создания на базе Государственной Донской библиотеки сервера «Культурная жизнь Юга России». Его создателями и пользователями стали работники учреждений культуры обширного региона от Донбасса до Астрахани и от Волгограда до Ставрополя и Дагестана. Распределив функции и направления по формированию и ведению сервера, участники проекта получили возможность аккумулировать региональную

информацию о праздниках и фестивалях, выставках и конкурсах, конференциях, грантах, изданиях, образовательных проектах и программах. Представлена на сервере и база данных по востребованным специалистам и специалистам, ищущим себе применение.

Ниже приведен беглый обзор некоторых европейских сайтов, ориентированных на сотрудничество учреждений культуры.

- **ingrid.bracht@stadt.duesseldorf.de.** Проект центральной публичной библиотеки Дюссельдорфа показывает, сколько фантазии и творчества могут проявить дети и подростки в возрасте от 9 до 15 лет при разработке собственных компьютерных программ, которые отражают их представления о мире. Юные репортеры обследовали, например, свой довольно бедный район — город по финансовым соображениям лишил их игровой площадки. Они собрали информацию и составили под руководством преподавателей довольно критичную программу, поместив ее в Интернете. Она имела такой большой резонанс, что городу пришлось восстановить игровую площадку. При этом дети попутно научились выступать с активных позиций при решении собственных проблем, работать в коллективе, что, в свою очередь, усилило мотивацию к овладению компьютером.
- **www.vakwijzer.kennisnet.nl.** Проект, разработанный в тесном сотрудничестве нидерландскими библиотеками и образовательными учреждениями. Школы предоставляют учебные программы и вопросы для домашних заданий. Центральная служба публичных библиотек собирает и обрабатывает соответствующую информацию, подбирает и оформляет необходимое программное обеспечение. Этот «Путеводитель» — отличная поисковая система по всей нидерландской системе образования.
- **www.despin.net.** Простая поисковая система для младших школьников («De Spin» — «Паук»), интегрированная в предыдущий «Путеводитель». Поисковая система для старших школьников имеет алфавитный каталог: А (например, алгебра), Г (география), З (зоология), Л (литература) и т. д., с соответствующими подразделами. С помощью этих простых поисковых систем школьники могут найти информацию,

адаптированную к школьной программе и изложенную понятным языком. Таким образом, они учатся не только работать с компьютером, но и выбирать нужную информацию, т. е. оценивать, как они ее поняли, и вообще нужна она для их целей или нет. В школе информация, необходимая для выполнения домашних заданий, снова обсуждается в классе. Эта модель, полностью работающая с сентября этого года, очень интересна. Хотя и в ограниченном национальном масштабе, она помогает научить детей и подростков в игровой форме разбираться в потоке информации, т. е. критически анализировать получаемую информацию.

- **www.mijnstempel.nl.** Проект национальной ассоциации библиотекарей Нидерландов, поместившей в Интернете программу рецензий на книги для детей и юношества. С помощью простых вопросов дети и подростки составляют рецензии на свои любимые книги. Другие молодые посетители сайта могут прокомментировать эти рецензии. Всего за три года было собрано 1000 рецензий. Написав не меньше трех рецензий, ребенок (6-12 лет) или подросток (13-16 лет) может стать членом национального детского или юношеского жюри, которое ежегодно присуждает премии авторам книг для детей и юношества. Эта программа — кроме навыков чтения — также стимулирует активную позицию детей и подростков, прививает им способность самостоятельно формулировать свои мысли, причем в новой информационной среде, без которой уже немыслим современный мир.
- **www.apeldoorn.nl.** Единый информационный ресурс двух музеев публичной библиотеки и городского архива голландского города Апельдоорн.
- **www.kennisnet.nl.** Пример взаимодействия публичных библиотек и школ в Голландии в помощь школьникам для выполнения домашних заданий по утвержденным учебным программам. Здесь реализован упрощенный поиск в Интернете по ключевым словам, которые приняты среди школьников.
- **www.den.nl.** Сорок пять библиотек, музеев и архивов создали голландский DEN (Digitaal Erfgoed Nederland — Культурное наследие Нидерландов в цифровом формате). Цель: перевод в цифровой формат

культурного наследия и обеспечение к нему доступа граждан. Информация организована в форме образовательных «пакетов».

- **www.lmal.org.uk.** Совместный проект Лондонского регионального архивного совета, Лондонского управления развития библиотечного дела и Лондонского музейного управления.
- **www.brooklynexpedition.org.** Совместный программный продукт Бруклинского детского музея, Бруклинского музея искусств и Архива для малышей, в котором рассматриваются вопросы, связанные с прошлым, настоящим и будущим этого проблемного района Нью-Йорка. В эту интегрированную программу вносят свой вклад и музыкальная школа (музыка), и музей (репродукции отдельных музейных экспонатов), и библиотека (тексты). Например, Латинская Америка (многие жители этого района латиноамериканского происхождения). В результате возникла увлекательная и в то же время простая программа: какие у нас праздники, божества, рынки, что мы едим, кто наши святые и т. п. Важен при этом не конкретный информационный вклад того или иного участника (культурного учреждения), а конечный результат — то, что как продукт адресован «гражданину».
- **www.cultuur.breda.nl.** Здесь представлена информация о культурной жизни голландского города Бреда, которая подается простым языком (и рассчитана в том числе и на приблизительно 60% пассивных граждан без ярко выраженных эстетических потребностей). Этот сайт — своего рода визитная карточка города.
- **www.vlissingen.nl.** Еще один пример интеграции усилий различных участников культурной политики. Здесь голландский город Флиссинген преподносит новые виды услуг не из сферы культуры и искусства в художественной форме, чтобы таким образом активизировать «молчаливое большинство».
- **www.mwmev.nrw.de.** Кредиты для новых начинаний в области культуры в федеральной земле Северный Рейн — Вестфалия (Германия). Единственный такого рода проект во всей Германии.
- **henk.middelveld@obd.nl.** Разработка и реализация идеи «Культурного дома», которая интегрирует духовные и физические (архитектурные, пространственные)

классические типы услуг в культурной сфере (театр, музей, библиотека, архив) с некоммерческими услугами (например, консультациями по вопросам здравоохранения, пенсионного страхования и т. п.). Всем этим управляет один человек — Хенк Миддельфельд. Он владеет английским языком.

- **www.pulmanweb.org.** Проект Европейского Союза на английском языке, содержащий большое количество примеров практического сотрудничества в сфере культуры.

Повсюду возникают межнациональные структуры и сети. Это — большой шанс и огромная задача для публичных библиотек, школ и учреждений культуры, которые должны ответить на этот культурный вызов, взяв на себя роль разъясняющего, интерпретирующего посредника. В этом им поможет Интернет, который сегодня уже не ограничивается письменным языком или языками, но может использовать самые разные визуальные образы, музыку, танец, а также устные традиции.

Привлечение ресурсов

Как уже отмечалось, главный ресурс в сфере культуры — общность интересов, их активизация, актуализация и мобилизация. Современные информационные технологии и, в первую очередь, Интернет, дают невиданные ранее возможности привлечения и консолидации средств, ресурсов и специалистов.

Молодой питерский музыкант написал рок-оперу по «Мертвой зоне» Стивена Кинга. Либретто оперы правил сам Стивен Кинг, что стало возможным только благодаря электронной почте.

Однако речь идет о привлечении не только творческих ресурсов. Информация о потенциальных донорах, грантах в наши дни легко и просто собирается через Интернет. На сайтах грантораздающих фондов и организаций (отечественных и зарубежных) содержатся не только информация о программах и сроках подачи заявок, но сами формы заявок.

Иначе говоря, Интернет и электронная почта дают возможность подключения к глобальным ресурсам. Более того — дают возможность самим предстать в общемировой сети информации, открывая перспективы для сотрудничества всем желающим. Для того чтобы заинтересоваться

сотрудничеством с нами, надо, чтобы о нас знали. И если мы сами о себе не заявим — никто о нас не узнает.

Региональные интернет-ресурсы культурной деятельности

Как уже отмечалось, в настоящее время культурная деятельность все в большей степени выступает не столько результатом, следствием социально-экономического и политического развития, сколько неотъемлемым важнейшим фактором этого развития, располагающим собственным и немалым потенциалом. Поэтому особенно важно формирование организационных и экономических условий для саморазвития культурной жизни, сохранения и развития культурного потенциала общества, взаимодействия культурного процесса с другими областями общественной деятельности и придания им социально ответственного и культурологического характера.

Эффективность формирования и реализации культурной политики во многом зависит от уровня развития информационной инфраструктуры культурной деятельности. Эта инфраструктура представляет собой взаимосвязанный комплекс направлений деятельности и механизмов, обеспечивающий объединение усилий и ресурсов участников культурного процесса и качество предоставляемых ими продуктов и услуг. Информационная инфраструктура культурной деятельности оказывает содействие укреплению межрегионального и международного сотрудничества в сфере культуры и искусства. Как инструмент культурной политики она позволяет осуществлять анализ вклада сферы культуры и искусства в общественное развитие, определять стратегические приоритеты, координировать и планировать культурную деятельность, а также реализовывать продвижение сферы культуры и искусства. Информационное обеспечение сферы культуры и искусства предполагает достижение и поддержание высокого уровня технической оснащенности и информатизации основных технологических процессов организаций культуры, создание единого информационного пространства, доступного как институтам и представителям сферы культуры и искусства, так и потребителям культурных продуктов и услуг. В этой связи эффективное использование электронных информационных ресурсов и, в частности, Интернета

становится одной из первоочередных задач информационного обслуживания.

В этом плане несомненный интерес представляет опыт Санкт-Петербурга, который обладает масштабной и разветвленной сетью учреждений культуры и искусства. В городе работают более 170 музеев и 40 галерей, около 1270 библиотек, более 50 театров, свыше 100 концертных организаций и клубов. Из них только 170 организаций подведомственны Комитету по культуре, остальные обладают федеральной или областной принадлежностью, представляют собой общественные организации.

В последнее время учреждения культуры все больше используют возможности, которые предоставляет Интернет, для развития и продвижения своей деятельности. Создаются сайты музеев, театров, концертных организаций, галерей, библиотек. Тем не менее эта работа сталкивается с рядом проблем:

- сайты разрознены по своему уровню, как техническому, так и содержательному;
- информационное наполнение сайтов и постоянная техническая поддержка требуют больших организационных усилий и материальных затрат — как правило, непомерных для небольших музеев, театров и т. д.;
- не всегда информационное сопровождение отвечает современным требованиям, часто информация не обновляется;
- сайты создаются стихийно, нет документов, регламентирующих их создание. Информация оказывается рассеянной по различным адресам, несистематизированной, поэтому поиск нужных сведений затрудняется.

Создание информационной электронной сети библиотечных, музейных учреждений, единого театрального сайта оказываются важными, но частными прорывами.

Сфера культуры и искусства Санкт-Петербурга представлена в сети Интернет не как единое целое, а как некое число разрозненных, не взаимосвязанных между собой элементов. Тем самым не достигается задача создания интегрированного и общедоступного информационного пространства, снижается эффективность использования интернет-технологий для представления культуры Санкт-Петербурга на межрегиональном и международном уровнях. В этих условиях остро необходима интеграция всех информационных ресурсов учреждений культуры вне

зависимости от ведомственной принадлежности. Такая интеграция позволяет:

- повысить эффективность интернет-технологий для отдельных учреждений культуры;
- создать единое информационное пространство интегрированной и общедоступной информации;
- обеспечить мониторинг культурной жизни города;
- интегрировать информацию о культурной жизни города в межрегиональное, федеральное и мировое информационное пространство.

Для решения этих задач в 1999 г. был создан сайт-навигатор «Санкт-Петербург: 1703-2003» (http://www.300.spb.ru), который ведет Институт Культурных Программ совместно с МЦСЭИ «Леонтьевский центр». Поводом для создания сайта послужила необходимость информационной поддержки подготовки празднования 300-летия города с точки зрения отражения культурной среды, на фоне которой идет вся подготовка к юбилею. Однако возможности и перспективы сайта намного шире: постоянное информирование российской и международной общественности о событиях культурной жизни Санкт-Петербурга, обеспечивающее активизацию маркетинга и продвижение города на международных культурных и туристических рынках, усиление целенаправленного интереса мирового сообщества к предстоящему юбилею и городу в целом. Кроме того, доступ к информационным ресурсам сервера «Санкт-Петербург: 1703-2003» способствует формированию благоприятного имиджа города и укреплению его международного статуса.

Сайт включает в себя следующие разделы:

- официальные документы: указы, распоряжения, постановления Администрации Санкт-Петербурга, грантовые конкурсы, объявленные Комитетом по культуре);
- проекты к юбилею различных организаций;
- новости культурной жизни;
- карты: исторические и современные;
- история: хронология важнейших событий за 300 лет;
- культура: события культурной жизни на год, «Афиша» на текущий месяц, база данных по фестивалям Санкт-Петербурга;
- в сети: навигатор по петербургским ресурсам Интернета;
- интересно: веб-камера с видом на Петропавловскую крепость.

Информационным ядром сайта можно считать динамически пополняемую афишу, в которой представлены театры, кинотеатры и концертные организации, музеи и библиотеки, галереи и культурные центры города и их мероприятия на текущий месяц. Городская афиша на русском и английском языках выполняет роль навигатора, так как дает ссылки на страницы учреждений культуры, представленные в Интернете. Кроме информации на месяц, на сайте дана перспективная информация на текущий и следующий год.

На сайте размещена база данных по фестивалям Санкт-Петербурга с координатами организаторов, что позволяет театральным и концертным организациям устанавливать контакты и предлагать свои программы для участия в фестивалях и конкурсах. В дальнейшем информация по фестивалям может быть расширена за счет сведений о фестивалях других регионов, прежде всего Северо-Запада России, что, несомненно, представляет интерес для театральных менеджеров. Таким образом, существует возможность создания навигационной системы по фестивалям России.

Сайт пользуется большой популярностью. Количество обращений российских пользователей составляет 32% от общего числа обращений. Среди зарубежных пользователей наибольшее количество обращений поступает из США (14%), стран СНГ и стран Западной Европы.

Интерес к сайту настолько высок, что по инициативе Правительства города была создана система перекрестных ссылок сайта и ряда сайтов городского правительства. Почти сразу сайт стал привлекать внимание рекламодателей и стал коммерчески выгоден.

ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Что нужно делать для эффективного использования новых технологий в современной российской сфере культуры? Рассмотрим эти задачи в той последовательности, в которой их желательно решать.

1. Обеспечение современной компьютерной базы.

2. Подключение к Интернету. Выход к мировым информационным ресурсам предполагает их подачу как минимум на двух языках — русском и одном из главных европейских языков, преимущественно — английском.

3. Приобретение новой компетентности работниками — с помощью переподготовки и повышения квалификации. Установление необходимых контактов с партнерами.

4. Наработка информационных баз данных (ИБД).

5. Использование новых носителей (мультимедиа).

6. Создание локальных и региональных информационных электронных сетей.

7. Создание информационно-маркетинговых центров (аналогичных ИКП в Санкт-Петербурге, аналогичной службе в Республике Коми).

8. Создание региональных электронных информационных ресурсов. Также необходимо правовое обеспечение и защита — иначе созданным ресурсам грозит превращение в общедоступную ренту.

6

АКАДЕМИЧЕСКИЙ ФАНДРЕЙЗИНГ

6.1. МЕНЕДЖМЕНТ В ГУМАНИТАРНЫХ НАУКАХ

Понятия «менеджмент» и «гуманитарность», соседствующие в заглавии, кажутся несовместными с точки зрения традиционного отношения к гуманитарной науке как к непроизводственной сфере, не дающей непосредственного экономического эффекта. Отношения если не пренебрежительного, то несколько покровительственного. Однако справедливо ли это?

Наука, в том числе и гуманитарная, — не только особый вид познавательной деятельности, но и система социальных институтов, которые позволяют реализовывать эту деятельность в виде адекватном тому или иному виду познания. Иными словами, это не только новое знание, но и новая система влияния на общество, которая может привести к существенным переменам. Контролируя научные исследования, их интенсивность, тематику, формы реализации, можно в значительной степени воздействовать на нравственно-мировоззренческие, общественно-политические и экономические процессы. Таким образом, знание — это не только Сила, но еще и Власть.

Разумеется, гуманитарная сфера обладает определенной спецификой. На реализацию ее достижений уходят десятилетия. Однако результаты бывают фундаментальными и долговременными, формируют ценностные установки общества и его взгляд на мир на протяжении длительного времени, способствуют его стабилизации.

Начиная с последнего десятилетия ушедшего века, «власть идей» стала особенно реальна и особенно велика в связи с совершенствованием технологий средств массовой информации и коммуникации, широким распространением Интернета. Повышение значимости общественного мнения, детерминированное демократизацией общественной жизни, усилило роль идеологии, а виртуализация реальности сделала границу между миром вещей и миром идей эфемерной и условной. Экран телевизора и монитор компьютера стали окнами в мир, одновременно **реальный,** так как он демонстрирует дискретные фрагменты из жизни, и **виртуальный,** так как даже документальные свидетельства могут быть срежиссированы, упорядочены, прокомментированы в соответствии с предварительно поставленными целями и задачами. Именно это заставляет говорить о медиократии как о нового типа власти информационных технологий.

Французский философ Реже Дебре, бывший в 1980-е гг. советником президента Миттерана по международным проблемам, много писал о том, как идея превращается в материальную силу, и стал основателем новой науки **медиологии.** Ее предметом стало исследование процессов «материализации идей» и воздействия их на общественные процессы, исследование механизмов этой материализации.

Ни для кого не секрет, что общественное мнение можно формировать индустриальными методами. Разумеется, информационные технологии — дело профессиональных журналистов, имиджмейкеров и спичрайтеров, однако они в конечном счете лишь **медиаторы,** посредники, инженеры, обслуживающие технологический процесс. Идеи порождаются другими людьми — учеными, писателями, крупными политиками, пророками. Во многом они связаны с гуманитарной сферой и не в последнюю очередь — с гуманитарной наукой. Именно философы, историки, социологи, филологи, лингвисты исследуют и изучают особенности духовного мира общества, его историю, пути возможного развития. Они исследуют базовый набор идей и мнений, обсуждаемых в обществе, анализируют и развенчивают систему социальных и культурных мифов, позволяют прояснить и сформулировать идеи, которые существуют в культуре в неявном и противоречивом виде.

Успешное развитие современных научных направлений повышает престиж не только сообщества ученых, но и всего общества, всей страны, в которой можно было добиться таких результатов. Это было очевидно для всех талантливых правителей прошлого. Это прекрасно понимал Петр I, организовывая Петербургскую Академию наук, в которой нашлось место как физике, так и метафизике. Благодаря государственной поддержке в короткий срок удалось собрать в ее стенах блистательное созвездие ученых и сделать Петербург одним из самых авторитетных научных центров мира, с легкой руки немецкого философа Христиана Вольфа прозванного «раем ученых». Сегодня государственная поддержка в таких масштабах невозможна, и поэтому ученые должны не только просить о поддержке, но и учиться самостоятельно находить партнеров, заинтересованных в их уникальном продукте.

Разумеется, организация науки требует специфического опыта и навыков. Сегодня каждый ученый овладевает этим на свой страх и риск. Следует подумать об осмыслении «экономики гуманитарности», распространении позитивного опыта и организации системы обучения.

Научное исследование — это не только новое знание, но и материализация его в виде книг, статей, образовательных курсов, оказывающих, в свою очередь, непосредственное влияние на формирование общественного мнения, мировоззрение общества, его идеологию, а через них на политику и экономику. Сложная система взаимовлияний производственных и идеологических сфер сама становится предметом исследования гуманитарных и общественных наук и может превратиться в важный инструмент общественного управления.

Наука требует не только ученых-исследователей, но и ученых-менеджеров, которые профессионально могли бы обобщать, аккумулировать и распространять необходимые знания и опыт в этой области. Для того чтобы реализовывать бизнес-проекты, связанные с организацией науки, следует понимать, с каким именно продуктом наука выходит на международный рынок и каковы механизмы оборота специфического «академического капитала».

Именно поэтому в мировой традиции существует определенная система поддержки науки, в частности

гуманитарных наук, выходящая за пределы непосредственного бюджетного финансирования и дающая возможность ученым и организаторам науки успешно реализовывать их научные замыслы и проекты.

Сегодня поиск средств на реализацию проектов, связанных с наукой и образованием, приобрел профессиональный характер. Академический фандрейзинг становится важной составной частью финансирования научно-образовательных институтов и университов. В ряде организаций создаются специальные отделы по работе с проектами, требующими дополнительного финансирования. Специалисты объединяются в различные ассоциации, обмениваются опытом, вырабатывают деловые и этические принципы.

Так, например, Декларация этических принципов в файндрейзинге принята 16.11.2006 г. на Саммите представителей 24 ассоциаций фандрейзеров мира (Нидерланды). Она, в частности, содержит следующие пять основных принципов работы фандрейзера.

1. **Честность** — фандрейзеры в любое время будут действовать честно и правдиво для сохранения общественного доверия и невведения доноров и клиентов в заблуждение.

2. **Уважение** — фандрейзеры всегда будут соблюдать уважение и хранить честь своей профессии и организации наряду с уважением чести доноров и клиентов.

3. **Целостность** — фандрейзеры будут действовать открыто и с пониманием своей ответственности за общественное доверие. Они должны выявлять все текущие и потенциальные конфликты интересов и избегать любых проявлений недостойного поведения в профессиональном или человеческом плане.

4. **Эмпатия** — фандрейзеры должны работать так, чтобы достигать своих целей и вдохновлять других к следованию таким же профессиональным стандартам. Они должны ценить право на частную жизнь, свободу выбора и культурное разнообразие.

5. **Прозрачность** — фандрейзеры поощряют открытость в отчетности о проделанной работе, способе управления благотворительными пожертвованиями, их распределением и использованием; они обязуются вести учет доходов и расходов аккуратно и понятно.

6.2. ФОНДЫ, ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ НАУКУ И ОБРАЗОВАНИЕ

Центральным элементом системы финансовой поддержки науки и образования являются государственные, общественные и частные **фонды.** Они могут поддерживать различные виды научной деятельности или только некоторые из них: проведение конференций, выполнение научных исследований, издание научных и прикладных исследований, стажировки, академическую мобильность и т. д. Такие фонды есть в России, однако множество зарубежных фондов поддерживает проекты ученых вне зависимости от их гражданства и национальности. Количество российских фондов сравнительно невелико и могло бы увеличиваться. Так, в США их несколько тысяч, и существуют объемные справочники, помогающие разобраться в многообразных вариантах предлагаемой помощи. Разумная налоговая политика могла бы сделать поддержку науки не только престижной, но, финансово выгодной и для российских предпринимателей, что увеличило бы количество частных фондов и умножило бы количество спонсоров, желающих поддержать отечественную науку. Попробуем сделать краткий обзор основных фондов.

РОССИЙСКИЕ ФОНДЫ

Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ)

Адрес: 119991, Москва, В-334, ГСП-1, Ленинский проспект, 32А

Телефон для справок: (495) 938-55-32

http://www.rfbr.ru/

Основная задача фонда — проведение конкурсного отбора лучших научных проектов из числа тех, что представлены фонду учеными в инициативном порядке, и последующее организационно-финансовое обеспечение поддержанных проектов.

Несмотря на естественнонаучную ориентацию, фонд поддерживает и гуманитарные направления, а именно — науки о человеке и обществе, но только те проекты, которые так или иначе используют естественно-научную методологию или тематику.

Важным принципом работы РФФИ является адресный характер финансирования. Фонд поддерживает не организации, а проекты, другими словами, финансами распоряжаются исполнители проекта, а не руководители институтов, в которых они работают. Фонд поддерживает различные виды научной деятельности и объявляет конкурсы на:

- выполнение инициативных научных проектов, осуществляемых небольшими (до 10 человек) научными коллективами или отдельными учеными;
- организацию российских и международных научных мероприятий на территории России; издательских проектов;
- участие российских ученых в международных научных мероприятиях за рубежом; организация экспедиций (и полевых исследований);
- написание аналитических обзоров и др.

Международные конкурсы РФФИ:

- непрерывные совместные конкурсы Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ) и Немецкого научно-исследовательского сообщества (ННИО);
- непрерывный конкурс совместных российско-французских исследовательских проектов в рамках международных ассоциированных лабораторий (МАЛ) и международных научно-исследовательских объединений (МНО);
- непрерывный конкурс российско-немецких научных проектов в рамках программы «Международные исследовательские группы с участием молодых ученых».

Российский гуманитарный научный фонд РГНФ

Адрес: 129366, Москва, ул. Ярославская, д. 13

Телефон для справок: (495) 683-54-20

http://www.rfh.ru/; info@rfh.ru

Фонд поддерживает фактически весь спектр гуманитарных наук и социально-экономических дисциплин: историю, археологию, этнографию, экономику, философию, социологию, политологию, правоведение, науковедение, филологию, искусствоведение, комплексное изучение человека, психологию, педагогику, социальные проблемы медицины и экологии человека.

Виды конкурсов:

- конкурс научно-исследовательских проектов, осуществляемых научными коллективами (до 10 человек) или отдельными учеными;
- конкурс проектов по развитию научных телекоммуникаций и материальной базы научных исследований в области гуманитарных наук;
- конкурс проектов создания информационных систем;
- конкурс проектов по организации научных мероприятий (конференций, семинаров и т. д.);
- конкурс проектов по изданию научных трудов, осуществляемых научными коллективами или отдельными учеными;
- конкурс проектов экспедиций, других полевых исследований, экспериментально-лабораторных и научно-реставрационных работ;
- конкурс проектов участия российских ученых в научных мероприятиях за рубежом.

Можно сказать, что РФФИ и РГНФ являются основными источниками грантового финансирования проектов. Следует обратить внимание на международные программы и соглашения, которые заключают фонды с международными грантообразующими организациями.

Национальный Фонд Подготовки Кадров (НФПК)

Адрес: 119121, Москва, Смоленский бульвар, 3/5, 4 этаж

Тел.: 246-1884/9894/6632; 937-4350/51/52/53

Факс: 246-9892

http://portal.ntf.ru; info@ntf.ru

Национальный фонд подготовки кадров — некоммерческая организация, созданная в 1994 г. по решению Правительства Российской Федерации для реализации масштабных проектов в сфере образования.

Миссия фонда: содействовать созданию условий для выхода российского образования на уровень современных требований посредством:

- поддержки инноваций, направленных на развитие системы образования;
- разработки механизмов, обеспечивающих внедрение инноваций в массовую практику;
- участия в формировании кадрового потенциала российского образования.

Основное направление деятельности фонда с 1995 г. — реализация образовательных проектов, финансируемых на средства займов, предоставленных Российской Федерации Международным Банком Реконструкции и Развития (МБРР).

С 2005 г. фонд участвует в конкурсах, проводимых Федеральным агентством по образованию, и реализует проекты в рамках федеральных целевых программ, продолжая и расширяя свою деятельность в секторе высшего образования. По решению Министерства образования и науки Российской Федерации НФПК поручены координирующие функции по реализации основных задач развития системы высшего профессионального образования в контексте Болонского процесса.

Национальный фонд подготовки кадров по результатам конкурса, проведенного Федеральным агентством по образованию, был выбран оператором приоритетного национального проекта «Образование» по направлениям «высшее образование» и «информатизация образования». Партнером НФПК в этой работе выступает Федеральный центр проектного финансирования (http://www.fcpf.ru/).

Московский общественный научный фонд (МОНФ)

Адрес: 101000, Москва, Большой Златоустинский пер., д. 8/7, офис 29

Адрес для корреспонденции: 101000, Москва, Главпочтамт, а/я 245

Тел./факс: (495) 624 — 15-28

http://www.mpsf.org/about.html; post@mpsf.org

Миссия фонда: МОНФ создает возможности нововведений и оказывает содействие инновационным процессам в сфере развития гуманитарного и общественно-политического знания.

МОНФ — это методический и ресурсный центр для специалистов и организаций, ориентированных на реформы:

- в системе высшего образования, переобучения и повышения квалификации кадров;
- в сфере научных и прикладных исследований;
- в сообществе некоммерческих организаций;
- в системе органов местного самоуправления.

Профессиональные ресурсы МОНФ:

- создание возможностей для нововведений в организации управления научными исследованиями, процессами образования и переподготовки кадров;
- организация и проведение открытых грантовых конкурсов; конкурсных программ стажировок для освоения передового зарубежного опыта;
- содействие институциональному строительству и развитию НКО;
- выдвижение венчурных проектов, поиск партнеров и доноров для их осуществления.

Фонд содействия отечественной науке

Адрес: 117334, Москва, Ленинский проспект д. 32а, в здании Президиума Российской академии наук

Тел.: (095) 137-79-85

Факс: (095) 938-13-47

http://www.science-support.ru; info@science-support.ru; brodsky@kapitza.ras.ru

Благотворительный общественный Фонд содействия отечественной науке создан в октябре 2000 г. Президиумом Российской академии наук совместно с компаниями «Сибнефть» и «Русский алюминий».

Основные цели и задачи фонда:

- материальная и моральная поддержка выдающихся российских ученых и талантливой научной молодежи;
- поднятие престижа науки в глазах российской и мировой общественности;
- попытка остановить отъезд талантливой научной молодежи в США и страны Западной Европы;
- налаживание плодотворного сотрудничества между научным сообществом и патриотически настроенными представителями крупного бизнеса страны;
- развитие благородных традиций российского меценатства.

Фонд «Новая Евразия» (ФНЕ)

Адрес: Москва, 105120, 3-й Сыромятнический пер., д. 3/9, строение 1, 5 этаж

Тел.: (495) 970-15-67

Факс: (495) 970-15-68

http://www.neweurasia.ru; reception@neweurasia.ru

Миссия фонда: фонд «Новая Евразия» способствует улучшению качества жизни российских граждан, реализуя программы, содействующие эффективному социально-экономическому развитию (на федеральном и региональном уровнях), основанные на принципах консолидации усилий и ресурсов государства, общественности и бизнеса, и использовании передового российского и международного опыта и инновационных технологий.

Преимущества фонда:

- опыт управления крупными комплексными проектами;
- сотрудничество с органами власти на региональном и муниципальном уровнях в более чем 12 регионах России;
- устойчивые связи с экспертами федерального и регионального уровней и лидерами местных сообществ;
- многосторонние партнерские связи в России, СНГ, Европе, США;
- развивающиеся связи в Азиатско-Тихоокеанском регионе;
- профессиональный подход к мониторингу и оценке реализуемых программ;
- тактика комплексного развития территорий;
- реализация международных проектов социальной направленности.

ФНЕ реализует свои программы путем присуждения малых грантов, а также осуществляет управление операциональными проектами в тех тематических направлениях, которые соответствуют основной стратегии Фонда.

Фонд «Династия»

Адрес: 127006, Россия, Москва, 1-я Тверская-Ямская, д. 2, стр. 1, 3 этаж, офис 321

Тел.: +7(495)251-92-99

Факс: +7(495)251-53-86

www.dynastyfdn.com;contact@dynastyfdn.com

Миссия фонда: осуществление социально значимых программ в области науки и образования, направленных на интеллектуальное развитие нации. Приоритет деятельности фонда «Династия» — поддержка российской фундаментальной науки и ее популяризация в обществе. В этой

связи перед Фондом стоят следующие стратегические задачи:

- развитие и популяризация российской фундаментальной науки путем оказания адресной поддержки студентам и молодым ученым;
- популяризация науки среди школьников;
- замедление «утечки мозгов» из России и повышение привлекательности научной работы в России для молодых ученых-теоретиков;
- повышение престижа российской науки в международном научном сообществе и во всем мире.

Благотворительные программы, финансируемые фондом «Династия»:

- Наука и образование;
- Программа поддержки студентов, аспирантов и молодых ученых:
  - стипендиальная программа для студентов;
  - стипендиальная программа для аспирантов и молодых ученых без степени;
  - стипендиальная программа для молодых ученых, имеющих ученую степень кандидата наук;
  - стипендиальная программа для молодых ученых, имеющих ученую степень доктора наук;
- программа поддержки преподавателей физики и математики;
- программа поддержки конференций;
- поддержка лаборатории по изучению молекулярных механизмов старения;
- научно-исследовательская работа в Лондонском имперском колледже (PostDoc position);
- программа поддержки молодых математиков.

Фонд поддержки образования и науки (Алферовский фонд)

Адрес: 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 5

Тел./факс: (812) 535-10-49

http://www.alferov-fond.ru/about_fond.shtml; ivan@alferov-fond.ru

Фонд учрежден 23 февраля 2001 г. лауреатом Нобелевской премии Ж. И. Алферовым с целью объединения интеллектуальных, финансовых и организационных усилий российских и зарубежных физических и юридических лиц для содействия развитию российской науки и образования.

Основные задачи фонда:

- поддержка уникальной отечественной системы школьного и высшего образования (прежде всего в области естественных наук и физики);
- поддержка научных проектов, в первую очередь, выполняемых молодыми учеными.

Фонд Михаила Прохорова (Фонд культурных инициатив)

Адрес: г. Норильск, ул. Пушкина, д. 12

Почтовый адрес: 663310, г. Норильск, а/я 551

Тел./факс: (3919) 23-88-52, (3919) 23-88-54

Красноярский филиал фонда:

Адрес: 660021, г. Красноярск, ул. Робеспьера, д. 20а

Тел./факс: (3912) 22-32-48

http://prokhorovfund.ru; all@prokhorovfund.ru

Миссия фонда: формирование культурного сознания и культурной деятельности — важнейшее условие и эффективный путь совершенствования всех сфер жизни. Деятельность Фонда основывается на убеждении, что культура мобилизует творческие способности человека и общества, выявляет общественные проблемы и обозначает пути их решения, служит важнейшим ресурсом социально-экономического развития территории.

Фонд поддерживает и развивает разнообразные культурные инициативы, направленные на мобилизацию внутренних творческих ресурсов жителей региона, содействует расширению культурных и социальных связей Красноярского края, способствует развитию городской среды, городского самосознания и превращению Норильска в современный культурный центр.

С 2006 г. деятельность фонда расширяется на территорию всего Красноярского края. Деятельность направлена на поддержку культурной активности различных групп населения, однако приоритетной группой поддержки являются дети и молодежь.

Направления и формы деятельности: в соответствии с целями и приоритетами, благотворительная деятельность фонда осуществляется по следующим программным направлениям:

- наука, образование, просвещение;
- развитие средств массовой коммуникации;
- обустройство городского пространства и развитие культурной среды;
- спорт и пропаганда здорового образа жизни;
- художественные инициативы.

Благотворительная деятельность фонда осуществляется в следующих формах.

- Грантовые конкурсы.

  В результате конкурсного отбора победители получают финансовую поддержку для осуществления своих проектных замыслов. Фонд распространяет информацию о теме открытого конкурса, его приоритетах и условиях, организует открытую коммуникацию, позволяющую участникам в указанные сроки подать заявки с приложением необходимых документов, собирает и классифицирует заявки, обеспечивает их экспертную оценку и, в объявленный срок, информирует о его результатах.
- Внеконкурсная поддержка.

  Эта форма поддержки осуществляется на основе предварительной работы экспертов, которые в результате закрытого тендера или анализа ситуации принимают решение о выдаче гранта конкретной организации для осуществления проекта, не соответствующего объявленным конкурсным линиям, но актуального с точки зрения стратегических задач Фонда.
- Операциональные проекты.

  В этом случае фонд планирует и осуществляет проект самостоятельно, силами своих сотрудников, привлекая, по мере необходимости, экспертов или специалистов со стороны. Обычно это касается проектов, имеющих принципиальное значение для деятельности Фонда в целом.

Фонд «Филантроп»

Юридический адрес: 119048, Москва, Лужники, д. 24

Фактический адрес: 105005, Москва, Плетешковский пер., д. 5/3, стр.4

Почтовый адрес: 105005, Москва, а/я 25

Тел.: 261-14-41; 265-19-40; 261-45-53

http://www.filantrop.ru/index.htm

«Филантроп» — одна из первых в России некоммерческих организаций, осуществляющая как благотворительные проекты для инвалидов, так и иные программы. Созданный в 1990 г., фонд наладил и поддерживает тесные практические связи с международными и российскими организациями инвалидов, государственными, общественными организациями и коммерческими структурами.

Следует отметить отчетливую тенденцию распространения определенной части государственных средств именно на поддержку проектов и талантливых исследователей. В качестве примера можно привести создание Совета по грантам Президента Российской Федерации для государственной поддержки молодых российских ученых и по государственной поддержке ведущих научных школ Российской Федерации (http://grants.extech.ru).

В 2007 г. президент РФ Владимир Путин подписал распоряжение о предоставлении суммы в размере около 1 млрд 245 млн рублей на грантовую поддержку НКО, участвующих в развитии институтов гражданского общества.

По рекомендации Общественной палаты РФ определены шесть организаций, которые получили государственные субсидии на формирование конкурсных комиссий и проведение конкурсов грантов. Это автономная некоммерческая организация «Институт общественного планирования», Международный гуманитарный общественный фонд «Знание», некоммерческое партнерство «Независимая Организация «В поддержку гражданского общества», общественная организация «Лига здоровья нации», общественный фонд «Национальный благотворительный фонд» и фонд подготовки государственного резерва «Государственный клуб».

Эти организации будут выделять по результатам конкурса гранты для реализации значимых проектов. Для участия в конкурсе необходимо выбрать организацию, соответствующую целям и задачам вашего проекта. На сайте каждого из операторов конкурса размещены условия конкурса и формы заявок.

Вот их координаты.

1. **Автономная некоммерческая организация «Институт общественного проектирования»,** осуществляющая проведение социологических исследований и мониторинга состояния гражданского общества.

127018, Москва, ул. Сущевский Вал, д. 9, стр. 1
Контактный телефон: (495) 788-41-26
Сайт: http://www.inop.ru

2. **Международный гуманитарный общественный фонд «Знание»,** реализующий проекты в области образования, искусства, культуры и общественной дипломатии.

101000, г. Москва, Политехнический проезд, д. 2, подъезд № 9, офис 3, МГОФ «Знание».
Контактные телефоны: (495) 623-04-84, (495) 623-09-57.
Сайт: http://www.znaniesvet.nm.ru.

3. **Некоммерческое партнерство «Независимая организация в поддержку гражданского общества»,** занимающееся защитой прав и свобод человека, правовым просвещением человека.

125047, Москва, Миусская площадь, д. 7, стр. 1, к. 101
Контактный телефон: (495) 221-83-46
Сайт: http://www.nogo.ru

4. **Общероссийская общественная организация «Лига здоровья нации»,** пропагандирующая здоровый образ жизни, охрану здоровья населения и окружающей среды.

129223 Москва, пр. Мира, д. 119, ВВЦ, павильон 5
Контактный многоканальный телефон: (495) 638-66-99
Сайт: http://www.ligazn.ru

5. **Общероссийский общественный «Национальный благотворительный фонд»,** занимающийся поддержкой и социальным обслуживанием малоимущих и социально незащищенных категорий граждан.

115054, г. Москва, ул. Новокузнецкая, д. 34, стр 1
Контактные телефоны: (495) 951-71-85, (495) 951-65-37)
Сайт: http://www.nbfond.ru

6. **Фонд подготовки кадрового резерва «Государственный клуб»,** занимающийся поддержкой молодежных инициатив, проектов молодежных движений и организаций.

121069, Москва, ул. Большая Никитская, д. 47, стр. 3
Контактные телефоны: (495) 931-95-98, (495) 933-19-36
Сайт: http://www.gosclub.ru

Так, в рамках приоритетного национального проекта «Образование» в 2005 и 2006 гг. прошли конкурсы высших учебных заведений, внедряющих инновационные образовательные программы. По результатам конкурса Герценовский университет получил субсидию из средств федерального бюджета на реализацию программы «Создание инновационной системы подготовки специалистов в области гуманитарных технологий для социальной сферы» в течение 2007-2008 гг. и стал одним из 40 вузов — победителей конкурса.

6.3. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ФОНДЫ

Российские ученые могут сотрудничать также с западными фондами. Многие из них имеют представительства в России.

Межгосударственный фонд гуманитарного сотрудничества государств — участников СНГ

Адрес: 119049, Москва, 1-й Спасоналиковский пер., д. 4
Тел.: (495) 411-61-28, факс: (499) 238-06-76
http://www.mfgs-sng.org; mfgs@mfgs-sng.org
Пресс-служба: kalugin@mfgs-sng.org

Межгосударственный Фонд Гуманитарного Сотрудничества (МФГС) — принципиально новая структура в пространстве СНГ. Построенный на принципах авторитетных международных гуманитарных организаций, прежде всего ЮНЕСКО, фонд призван стать катализатором и спонсором междисциплинарных проектов, решающих конкретные задачи развития стран СНГ в области образования, науки, культуры, массовой информации и коммуникаций, спорта, туризма и работы с молодежью.

Проекты, представляемые на рассмотрение в Межгосударственный фонд гуманитарного сотрудничества государств — участников СНГ (далее — Фонд), должны соответствовать его уставным целям и задачам, приоритетам стратегии Фонда, отвечать на конкретные потребности развития сотрудничества стран Содружества в области культуры, образования, науки, коммуникации и информации, архивного дела, спорта, туризма и работы с молодежью.

Фонд поддерживает проекты, в которых заинтересованы все или большинство стран — участниц СНГ.

Фонд исходит из приоритетности проектов:

- развивающих междисциплинарный подход к проблемам гуманитарного сотрудничества;

- стимулирующих долгосрочное и системное сотрудничество в гуманитарной сфере;
- содержащих инновационные подходы к развитию гуманитарного сотрудничества;
- ориентированных на сближение и сотрудничество молодежи стран Содружества;
- включающих механизмы устойчивого самостоятельного развития после окончания финансирования со стороны Фонда.

Фонд не принимает на рассмотрение проекты, требующие проведения масштабных технических экспертиз.

Проекты представляются в Исполнительную дирекцию Фонда до 30 июня года, предшествующего году реализации проекта.

Решение о поддержке проектов и объеме их финансирования принимается на заседании Правления Фонда, с учетом рекомендаций Совета по гуманитарному сотрудничеству государств — участников СНГ.

Необходимые документы для подачи заявки:

- сопроводительное письмо;
- заявка;
- обоснование и описание проекта, где необходимо отразить цели, задачи и основной смысл проекта, описать межгосударственную значимость проекта, обозначить страны, задействованные в проекте, состав участников, сроки проведения, а также прогноз эффективности проекта;
- детализированная смета на мероприятие (проект) с расчетом и указанием общей стоимости проекта, в том числе — средств из бюджета МФГС и других источников финансирования (указать);
- поэтапный План мероприятий с указанием сроков их реализации и промежуточных результатов.

Фонд Форда

Почтовый адрес московского представительства Фонда Форда: 125009, Москва, ул. Тверская, 16/2

Тел.: (095) 935-70-51

Факс: (095) 935-70-52

http://www.fordfound.org; moscow@fordfound.org

Особый интерес для академического фандрейзинга представляет **Международная программа стипендий Фонда Форда** — программа нацелена на создание нового

поколения социально-ориентированных лидеров путем предоставления двухгодичных стипендий выпускникам высших учебных заведений для продолжения образования в учебных заведениях различных стран. В России программа администрируется Институтом международного образования. Дополнительную информацию можно получить по адресу http://www.iie.ru/pgms/IFP/.

Московский Центр Карнеги

Адрес Московского представительства: Россия, 125009, Москва, Тверская ул., 16/2

Тел.: (495) 935-89-04

Факс: (495) 935-89-06

http://www.carnegie.ru; info@carnegie.ru

Московский Центр Карнеги был основан Фондом Карнеги за международный мир в 1993 г. Это первая и пока единственная исследовательская организация подобного рода и масштаба в России, призванная изучать коренные проблемы российской внутренней политики, экономики и международных отношений.

Фонд Карнеги за международный мир — неправительственная, внепартийная, некоммерческая организация со штаб-квартирой в Вашингтоне. Фонд основан в 1910 г. для проведения исследований в области международных отношений, политики и экономики.

IREX

Адрес московского представительства: 109028, Москва, Хохловский переулок, д. 13, стр. 1, 1 этаж

Тел.: (495) 956-09-78

Факс: (495) 956-09-77

http://www.irex.ru; irexmos@irex.ru

IREX — международная некоммерческая организация, под эгидой которой реализуются многочисленные новаторские программы по развитию лидерского потенциала в формирующихся демократических странах. Целью инициатив IREX является повышение качества образования, поддержка независимых средств массовой информации и многостороннее развитие институтов гражданского общества.

Области деятельности IREX включают:

- поддержку и развитие учебных заведений;
- подготовку и переподготовку преподавательского состава — разработку учебных планов и пособий;

- финансовую поддержку международной исследовательской и профессиональной деятельности;
- проведение программ обучения студентов и аспирантов за рубежом;
- развитие образовательных технологий.

Совет по международным исследованиям и научным обменам (IREX): новости, информация, программы IREX (в том числе гранты), публикации.

Высшее образование:

- программа студенческого обмена (UGRAD);
- стипендии Эдмунда Маски (Muskie);
- программа поддержки административного управления университетов (UASP);
- программа индивидуальных исследований для американских ученых (IARO).

Гражданское общество:

- помощь детям-сиротам в России (APO-2);
- предотвращение торговли людьми и распространение информации (TPID);
- российско-американская волонтерская инициатива (USRVI);
- программа поддержки гражданского общества «Диалог» (CSSP).

Немецкая служба академических обменов (DAAD)

Адрес московского представительства: 119313, Москва, Ленинский проспект, д. 95а

Тел.: (007) 495 132-23-11, 132-49-92

Факс: (007) 495 132-49-88

http://www.daad.ru; daad @ daad.ru

DAAD выделяет стипендии для проведения научных исследований и организует академические обмены для российских студентов, аспирантов и ученых.

Фонд Фридриха Эберта (Friedrich-Ebert-Stiftung)

Адрес московского представительства: 103006 Москва, ул. Чехова, д. 8/1, кв. 3

Тел.: (495) 200-67-41, (095) 200-12-81

http://www.fes.de/

Фонд основан в 1925 г. Проводит исследования в области экономической и социальной политики, истории и образования.

Многие страны имеют в России свои культурно-образовательные представительства, помогающие реализации академических проектов. Наиболее охотно они поддерживают проекты, имеющие отношение к культуре или истории представляемой ими страны. К таким организациям относятся: немецкий культурный центр им. Гёте в Санкт-Петербурге и Москве (http://www.goethe.de/ins/ru/lp/ruindex.htm), Германский исторический институт в Москве (www.dhi-moskau.de), Французский институт в Санкт-Петербурге (http://www.ifspb.com/), Голландский институт в Санкт-Петербурге (http://www.mspb.ru), Датский институт культуры в Санкт-Петербурге (http://dki.spb.ru), Норвежский университетский центр в Санкт-Петербурге (http://www.hf.uio.no/st-petersburg/index_ru.php), Институт Финляндии в Санкт-Петербурге (http://www.instfin.ru), Испанский центр (www.centro.espana.spb.ru), Стокгольмская школа экономики (www.sserussia.org) и др. Эти центры располагают информацией о государственных программах, поддерживающих науку и образование. Подобной информацией также располагают посольства и консульства. Они размещают эту информацию на своих сайтах.

Российские ученые и преподаватели могут обращаться непосредственно в офисы западных фондов. **Существуют различные типы фондов, могущие быть полезными для реализации того или иного проекта:** фонды, реализующие государственные программы (например, IREX, Eurasia Fund), международные организации (World Bank). Кроме того существует множество частных фондов, среди которых выделяются независимые фонды, которые, как правило, организуются частными лицами (фонд МакАртуров, фонд Рокфеллеров, фонд Сороса), и ассоциированные фонды, финансирующиеся из средств коммерческих организаций (например, Xerox Foundation, Apple, Hewlett-Packard, LG).

Количество фондов огромно. Несмотря на многочисленные информационные ресурсы Интернета, приводящие информацию по таким фондам, они не исчерпывают всего многообразия частных фондов и организаций, поддерживающих ученых. Вот только некоторые из них:

- Американский совет по международному образованию (American Councils for International Education) http://www.actr.org.

- Фонд Билла и Мелинды Гейтс (Bill & Melinda Gates Foundation) http://www.gatesfoundation.org.
- Бюро образовательных и культурных программ (Bureau of Educational and Cultural Affairs) http://exchanges.state.gov.
- Канадское агентство международного развития (Canadian International Development Agency) http://www.acdi-cida.gc.ca.
- Корпорация Карнеги в Нью-Йорке (Carnegie Corporation of New York) http://www.carnegie.org.
- Центр гражданских инициатив (Center for Citizen Initiatives) http://www.ccisf.org.
- Центр социально-экономических исследований (Center for Social and Economic Research) http://www.case.com.pl.
- Фонд благотворительности (Charities Aid Foundation) http://www.cafonline.org.
- Фонд Чарльза Стюарта Мотта (Charles Stewart Mott Foundation) http://www.mott.org.
- Фонд исследования гражданского развития (Civilian Research & Development Foundation (CRDF)) https://proposals.crdf.org/NICHD.
- Фонд Евразия (Eurasia Foundation) http://www.eurasia.org.
- Портал Европейского сообщества (Europa) http://europa.eu/index.htm.
- Фонд европейской науки (European Science Foundation) http://www.esf.org.
- Международный фонд Нади и Лили Буланже (Fondation Internationale Nadia et Lili Boulanger) http://www.fondation-boulanger.com.
- Фонд поддержки искусства и образования (Foundation for International Arts and Education) http://www.fiae.org.
- Программа Фулбрайта (Fulbright Program) http://www.fulbright.amc.ru.
- Глобальный женский фонд (Global Fund for Women) http://www.globalfundforwomen.org.
- Фонд Джона и Катерины МакАртуров (John D. and Catherine T. MacArthur Foundation) http://www.macfdn.org.
- Фонд братьев Рокфеллеров (Rockefeller Brothers Fund) http://www.rbf.org/rbf.

- Фонд Нимана для журналистов в Гарвардском университете (The Nieman Foundation for Journalism at Harvard University) http://www.neiman.harvard.edu.
- Фонд Вальтера Намбурга (Walter W. Naumburg Foundation) http://www.naumburg.org.
- Фонд Владислава Поницки (Wladyslaw Poniecki Foundation) http://www.poniecki.org.
- Фонд Джона Темплтона (John Templeton Foundation) http://www.templeton.org.
- Фонд Общественного блага Александра Онассиса (Alexander S. Onassis Public Benefit Foundation) http://www.onassis.gr.
- Европейский научный совет (The European Research Council (ERC)) http://erc.europa.eu.
- Голландская организация научных исследований (The Netherlands Organisation for Scientific Research (NWO)) http://www.nwo.nl/nwohome.nsf/pages/SPPD_5R2QE7_Eng.

Следует отметить, что далеко не всегда руководство фондов интересует конкретные сюжеты вашей исследовательской работы, хотя обычно они поддерживают те направления, которые считаются актуальными. Некоторые фонды сами формируют приоритетные направления, но и в таком случае они не очень-то склонны регламентировать детали. Значительно важнее научный уровень проекта и его общественная востребованность.

6.4. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОГРАММЫ

Особое место в поисках средств для реализации академических проектов занимают международные программы, предоставляющие гранты на обучение. Сегодня практически все страны, занимающие лидирующее положение в области образования и науки, имеют такие программы. Это могут быть как государственные программы, так и частные инициативы, направленные на поддержание какой-то определенной специальности. Так, ряд стипендий предоставляют страны, перечисленные ниже.

Австрия

- Австрийская служба академических обменов (Osterreichischer Austauschdienst, OAD) www.oead.ac.at.

- Стипендия CAG для обучения в Высшей специальной школе в Санкт-Пелтене (Fachhochschule St. Polten) international@fh-stpoelten.ac.at; Fachhochschule St. Polten Auslandsreferat A-3100 St. Polten, Herzogenburger Str. 68 Austria.

Бельгия

- Генеральное управление по развитию сотрудничества (Directorate General for Development Cooperation, DGDC) www.dgdc.be/ en/ dgdc/ grants/ index.htm.
- Федеральная Служба по научной политике (Federal Science Policy Office) www.belspo.be.
- Фламандское сообщество www.ond.vlaanderen.be/ hogeronderwijs/interna/Naric/default.htm.

Великобритания

- Британские стипендии Chevening www.chevening.com.
- TNK/BP Kapitza Cambridge www.admin.cam.ac.uk/ univ/gsprospectus/funding/overseas/countries/tnk.html.
- Стипендии благотворительной организации «The Hill Foundation» www.hillfoundationscholarships.org.
- Германская служба академических обменов (Deutscher Akademischer Austauschdienst, DAAD) www.daad.ru.

Испания

- Министерство иностранных дел и международного сотрудничества (МАЕС) Испанского агентства международного сотрудничества (AECI) www.becasmae.es.
- Министерства образования и науки Испании www.mec.es.
- Стипендии Фонда «Каролина» www.fundacioncarolina.es.
- Министерство промышленности, туризма и торговли Испании http://www.boe.es; www.sgt.tourspain.es.

Кипр

- Правительство Кипра www.kepa.gov.cy, www.ciim.ac.cy.
- Стипендии Кипрского банка развития www.ciim.ac.cy.

Нидерланды

- Нидерландская организация по международному сотрудничеству в области высшего образования (Nuffic) www.nuffic.nl/hsp.
- Министерство иностранных дел Нидерландов www.cross-agency.nl.

Португалия

- Португальское агентство «Фонд поддержки науки и технологии» (Fundacao para a Ciencia e Tecnologia) www.fct.mctes.pt.

Финляндия

- Центр по международным связям (Centre for International Mobility, CIMO) www.cimo.fi.

Франция

- Правительство Франции www.ambafrance.ru.

Швеция

- Шведский институт (Svenska Institutet — SI) www.si.se.

США

- Программа студенческого обмена (UGRAD) www.irex.ru/programs/ugrad.
- Стипендии Эдмунда Маски (Muskie) www.irex.ru/programs/muskie.
- Правительство США, Программа Фулбрайт (The Fulbright Program) www.cies.org.

Канада

- Правительство Канады, Министерство иностранных дел Канады (Foreign Affairs Canada), Посольство Канады в Москве (119002, Староконюшенный переулок, д. 23. Тел.: (495) 105-60-00. mosco@dfait-maeci.gc.ca).
- Правительство провинции Онтарио osap.gov.on.ca/eng/not_secure/OGS.htm.

Австралия

- Правительство Австралии www.studyaustralia.ru.

Япония

- Министерство образования, культуры, спорта, науки и Техники Японии www.ru.emb-japan.go.jp/CULTURE-ANDEDUCATION/index.html[1].

Следует обратить внимание на существование международных тематических программ, реализующихся за счет финансирования меценатов-ученых, как, например, программа «Документирование исчезающих языков» (The Endangered Languages Documentation Programme (ELDP)) http://www.hrelp.org.

Программа «Документирование исчезающих языков» предлагает исследовательские гранты для поддержки

[1] См. подробно на http://www.vedomostivuz.ru/career-guide/2008/grants.shtml

документирования исчезающих языков мира в сотрудничестве с языковыми сообществами. ELDP — составная часть проекта Ханса Розинга «Исчезающие языки». Она осуществляется под руководством международного комитета и реализуется Школой восточных и африканских исследований Лондонского университета.

В рамках программы планируется предоставить исследовательских грантов на сумму в общей сложности 15 миллионов фунтов стерлингов за десятилетний период.

Результатом проектов должны стать документальные материалы, которые:

- доступны и пригодны к использованию для членов языкового сообщества и научного мира;
- максимально всесторонни и включают в себя подборку записей живой речи: от повседневной беседы до повествовательной, ораторской, церемониальной речи и устного народного творчества, а также транскрипцию и анализ таких материалов;
- представлены и описаны в стандартном формате, с использованием общепринятых соглашений и теорий, с тем чтобы максимально увеличить доступ к ним и их использование;
- носят накопительный характер, чтобы можно было аннотировать и дополнять данные;
- защищены от злоупотреблений — с целью охраны прав языкового сообщества;
- правильно архивированы, чтобы можно было обеспечить длительную сохранность данных;
- вносят вклад в развитие методологии документирования и понимание проблемы исчезающих языков.

ELDP — международная программа, и она принимает заявки от исследователей из любых стран для осуществления проектов в любой части света. Претенденты должны быть исследователями, имеющими квалификацию в области лингвистики и опыт лингвистических полевых исследований (включая выпускников вузов с соответствующей квалификацией). Проекты могут осуществляться группами или отдельными исследователями.

Следует также обратить внимание на различные институты, поддерживаемые крупными фондами и осуществляющие комплексные программы поддержки науки и высшей школы. В качестве примера можно привести

Центрально-Европейский университет (CEU — Central European University) http://www.ceu.hu.

Университет был основан в 1991 г. группой интеллектуалов, возглавляемой филантропом Дж. Соросом. В университете была создана необычная для этой страны система образования — независимый международный институт для работы с актуальными социальными процессами.

CEU — это вуз, созданный по образу вузов США и занимающийся социальными и гуманитарными вопросами. Он аккредитован в США и Венгрии, находится в Будапеште. Здесь обучаются студенты из более чем 60 стран, главным образом из Восточной и Центральной Европы и России, однако также есть американские и латиноамериканские студенты.

В тесном сотрудничестве с CEU работает международная программа поддержки высшего образования (The International Higher Education Support Program HESP http://www.soros.org/initiatives/hesp) Института «Открытое общество» фонда Джорджа Сороса. Эта программа направлена на страны Центральной и Восточной Европы и Монголию. Она включает в себя поддержку стажировок, летних школ, программы академической мобильности и др.

Большие возможности предоставлены Европейской Комиссией. В рамках реализации Болонских соглашений, большое значение придается сфере образования. 12 июля 2007 г. Европейская Комиссия объявила о запуске нового этапа программы Erasmus Mundus II на период 2009-2013 гг.

Программа Erasmus Mundus (http://ec.europa.eu/education/programmes/mundus/index_en.html) представляет собой систему сотрудничества и мобильности в сфере высшего образования. Она направлена на повышение качества европейского высшего образования и укрепление интеллектуального взаимопонимания за счет сотрудничества с третьими странами, в том числе с Россией.

Программа Erasmus Mundus состоит из четырех мероприятий.

Мероприятие 1 — учебные программы магистерского уровня Erasmus Mundus. Эти учебные программы представляют собой обучение в магистратуре, предлагаемой консорциумом высших учебных заведений из трех различных европейских стран. Интегрированная учебная

программа магистерского курса Erasmus Mundus должна предусматривать обучение, по крайней мере, в двух из трех учебных заведений-участников консорциума и гарантированное присвоение признаваемых общих, двойных или множественных степеней по окончании курса обучения.

Перечень магистерских курсов, которые предлагались в рамках программы Erasmus Mundus на 2007 г. см. на http://www.comem.tudelft.nl.

Мероприятие 2 — стажировки Erasmus Mundus. Для укрепления международных связей в сфере высшего образования и повышения мобильности в рамках выбранных магистерских курсов Erasmus Mundus предусмотрены стажировки для студентов и молодых ученых из стран третьего мира, в том числе и России, желающих пройти обучение, проводить научные исследования или преподавать в магистратуре Erasmus Mundus.

Студенты и ученые подают заявки непосредственно в консорциум, после чего консорциумы отбирают студентов и ученых и подают в Европейскую Комиссию списки грантополучателей, включающие резервные списки.

Мероприятие 3 — партнерство Erasmus Mundus (http://ec.europa.eu/education/programmes/mundus/univ/partner_en.html). Выбранный консорциум европейских вузов может установить партнерство с вузами из стран третьего мира, в том числе и России, для организации мобильности европейских студентов, преподавателей и ученых, участвующих в магистерском курсе Erasmus Mundus, в вузы стран-партнеров. Кроме обмена студентами, преподавателями и учеными партнерства могут разрабатывать и распространять новые методики высшего образования, модели сотрудничества с вузами третьих стран и т. д.

Мероприятие 4 — повышение привлекательности программы Erasmus Mundus (http://ec.europa.eu/education/programmes/mundus/univ/enhance_en.html). Это мероприятие адресовано вузам и другим государственным или частным организациям. Консорциум должен состоять как минимум из трех организаций из трех различных европейских стран. Возможно также участие институтов из стран третьего мира. Мероприятие направлено на продвижение европейского высшего образования в мире и повышение доступности европейского образование для студентов из стран третьего мира. На странице http://ec.europa.eu/

education/programmes/mundus/other/apply_en.html можно найти информацию, как подать заявку на участие в мероприятии вузам и другим организациям из европейских и стран третьего мира.

Важным партнером в развитии академических программ является Германия и, прежде всего, Программа федерального канцлера Германии для потенциальных лидеров из Российской Федерации Фонда им. Александра фон Гумбольдта (Alexander von Humboldt Stiftung — AvH).

Фонд им. Александра фон Гумбольдта ежегодно присуждает десять стипендий федерального канцлера Германии для потенциальных лидеров из Российской Федерации, которые в ходе своей предшествующей карьеры проявили незаурядные качества, позволяющие видеть в них будущих руководителей. Программа предназначена для представителей всех профессий и специальностей, особенно в области гуманитарных, юридических, социальных и экономических наук, а также в области искусств.

Целью программы является предоставление потенциальным лидерам из Российской Федерации возможности длительного пребывания в Германии в период начальной стадии их карьеры.

После возвращения из Германии и в ходе дальнейшей карьеры в Российской Федерации они займут важные позиции в хозяйстве, науке, политике и в обществе Российской Федерации и тем самым станут посредниками, имеющими интенсивный личный опыт сотрудничества с немецкими специалистами.

Стипендия предоставляется с 1 сентября каждого года сроком на 12 месяцев. Возможно продление до трех месяцев. Владение немецким языком не является предпосылкой для подачи заявки. После присуждения стипендии предоставляется возможность изучения или усовершенствования знаний немецкого языка как в России, так и по прибытии в Германию, в рамках интенсивного языкового курса. Языковые курсы оплачиваются Фондом им. Гумбольдта.

Стипендия должна покрывать ежемесячные расходы на проживание и питание. Ее размер колеблется в пределах от 2000 EUR до 2600 EUR (в исключительных случаях до 3500 EUR). Помимо ежемесячной стипендии, участникам программы компенсируются расходы на проезд

в Германию и обратно, расходы на языковую подготовку и учебно-ознакомительную поездку.

Для того чтобы участвовать в конкурсе, кандидат должен:

- быть гражданином Российской Федерации;
- иметь диплом о высшем образовании (минимальное требование — бакалавриат);
- на момент начала выплаты стипендии 1-го сентября последующего года быть моложе 35 лет.

Более подробная информация, а также формуляры заявок размещены на сайте фонда: http://www.humboldt-foundation.de/de/programme/stip_aus/bukarus.htm. Их можно также запросить в Фонде им. Гумбольдта на английском или немецком языке по электронной почте: chancellor-rus.select@avh.de.

6.5. СОСТАВЛЕНИЕ ЗАЯВКИ

Обычный пакет документов, необходимых для успешного фандрейзинга, включает:

1) сопроводительное письмо;

2) описание проекта;

3) сведения о руководителе проекта и его исполнителях (исполнителе) (Curriculum Vitae или резюме);

4) рекомендательные письма или письма поддержки от ведущих специалистов в данной области или научно-образовательных организаций;

5) иногда требуется подтвердить квалификацию исполнителей аттестатами, дипломами и другими документами, представить копии устава, свидетельства о регистрации организации, на базе которой выполняется проект.

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

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

2. **Описание проекта.**

- Название проекта и предполагаемый объем.
- Краткая аннотация проекта с ключевыми словами.
- Цели и задачи проекта.
- Постановка проблемы исследования.
- Методология исследования.
- Существующий задел.
- Этапы работы над проектом.
- Предполагаемые результаты исследования.
- Механизм оценки результатов и соответствие их международному уровню.
- Практическая значимость исследования и его принципиальная новизна.
- Выборочный обзор литературы и источников, в том числе иностранных.
- Перспективы развития проекта после прекращения финансирования.
- Бюджет.

Если речь идет о проведении какого-нибудь мероприятия, например конференции, семинара, летней школы и т. п., вы должны представить:

- научную программу с указанием статуса мероприятия (городское, всероссийская, международное и т. п.);
- состав оргкомитета с краткой характеристикой его членов;
- характеристику предполагаемой аудитории. Желательно указать пленарных докладчиков или несколько ключевых фигур;
- место проведения.

3. **Сведения о руководителе проекта** и его исполнителях (исполнителе) (Curriculum Vitae или резюме).

Не существует какой-то официальной формы научной автобиографии. Ее пункты и размеры могут варьироваться в зависимости от требований. В качестве примера можно придерживаться следующей формы.

CURRICULUM VITAE

- ФИО (полностью).
- Место и дата рождения.
- Семейное положение.
- Образование.

- Ученая степень и звание.
- Время присвоения степени и звания и название диссертации.
- Служебный адрес, телефон, факс, адрес электронной почты.
- Домашний адрес, телефон, факс, адрес электронной почты.
- Адрес в Интернете.
- Место работы и должность.
- Предыдущие места работы и должности (в обратном порядке).
- Членство в научных организациях.
- Публикации (если у вас больше 20-30 публикаций, укажите лишь самые существенные для данного проекта и приложите лист опубликованных работ отдельно. Можно указать общее количество публикаций. Публикации лучше указывать в обратном порядке, т. е. первыми — самые свежие).
- Участие в конференциях (не забудьте отметить, случаи, когда вы участвовали в качестве организаторов — были членом оргкомитета, вели секцию и т. п.).
- Стажировки и повышение квалификации (в данной графе можно указывать участие в проектах международной и внутрироссийской академической мобильности вне зависимости от того, получили ли вы сертификат повышения квалификации. Так, например, зарубежные организации его просто не дают).
- Научные интересы.
- Лекционные курсы (можно указать не только те курсы, которые вы читаете в настоящий момент, но и те, которые читали, или готовы прочитать).
- Гранты и проекты.
- Лекции по приглашению.
- Награды и поощрения.
- Знание иностранных языков.
- Биографические справки (если информация о вас имеется в энциклопедических или справочных изданиях, а также в сети Интернет, можно это указать).
- Назвать известных специалистов в вашей области, которые могли бы дать вам рекомендацию (естественно, это следует предварительно согласовать).

4. **Рекомендательные письма** или письма поддержки от ведущих специалистов в данной области или научно-образовательных организаций.

Общепринятой формы также нет. Рекомендатель должен быть авторитетным специалистом в области, к которой относится проект. Он адресует письмо непосредственно грантообразующей организации, указывая:

- полную информацию о себе;
- степень знакомства с соискателем и его деятельностью;
- характеристику соискателя и его проекта;
- свое отношение к возможности его реализации данным соискателем и уровню, на котором, по его мнению, это будет сделано.

6.6. ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

Вероятно, основным источником информации для российских исследователей является газета «Поиск». «Поиск» — это еженедельная газета для профессионалов в области научной и преподавательской деятельности, информационных технологий, а также специалистов по управлению в сфере науки и образования. Учредители газеты — Российская академия наук и издательство «Поиск».

Являясь единственным изданием в своем роде, «Поиск» публикует новости из научно-исследовательских институтов и вузов России и мира, материалы об актуальных проблемах научно-образовательного сообщества, мнения авторитетных лиц и руководителей в области фундаментальной и прикладной науки, образования и специалистов по управлению в этих сферах, рассказы об ученых и научных коллективах, дайджест наиболее авторитетных международных научных журналов.

Кроме того, «Поиск» публикует:

- сведения о российских и международных фондах, поддерживающих исследовательские и образовательные проекты, а также официальные объявления этих организаций;
- условия различных конкурсов, грантов, стипендий;
- рекомендации по оформлению заявок и управлению проектами;

- материалы финансирующих агентств о конкурсах и тендерах на проведение научно-исследовательских, проектно-изыскательских и опытно-конструкторских работ;
- сведения об инновационных проектах;
- сообщения о работе профессиональных и корпоративных информационных систем, электронных библиотек, библиотечных и научных издательских проектах;
- информацию о вакансиях в научно-образовательной сфере;
- уведомления о конференциях, симпозиумах и семинарах;
- информацию об исследовательском и вычислительном оборудовании, компьютерных программах, лабораторных материалах и услугах.

Адрес редакции: 119991, Москва, ул. Вавилова, д. 30/6
Тел./факс: +7 (495) 135-35-67
E-mail: editor@poisknews.ru

Газета имеет сайт в Интернете http://www.poisknews.ru/, где размещены русская и английская версия издания.

В сети существует несколько информационных центров, аккумулирующих и распространяющих информацию по академическому фандрейзингу через публикации и рассылки.

- Информационный интернет-канал «НТ-ИНФОРМ» http://www.rsci.ru/about.html создан в сентябре 2000 г. С сентября 2004 г. интернет-канал является партнером Фонда нобелевского лауреата академика В. Л. Гинзбурга и участвует в реализации программ «Интеллектуальный лидер», «Стратегическая Образовательная Инициатива» и «PROСВЕЩЕНИЕ»

Основными задачами «НТ-ИНФОРМ» сегодня являются:

- повышение общественного интереса к теме «Интеллект. Лидерство. Инновационное мышление»;
- мотивация молодежи на творческую самореализацию в интеллектуальной сфере и освоение гуманитарных технологий, необходимых для успешного продвижения инновационных идей, открытий, изобретений;
- информационная поддержка соответствующей активности: мониторинг и распространение информации об образовательных программах, конкурсах и грантах, перспективных проектах интеллектуальных компаний, исследовательских и образовательных центров;
- организация и проведение интернет-конкурсов, направленных продвижение темы «Интеллект. Лидерство. Инновационное мышление»;
- создание благоприятной информационной среды для развития новаторских проектов в сфере образования, исследований и инновационной инфраструктуры.

Аудитория интернет-канала охватывает более 30 000 постоянных пользователей — среди них исследователи, преподаватели, аспиранты, студенты, руководители и менеджеры инновационных компаний, сотрудники профильных СМИ, пресс-служб и служб по связям с общественностью технологических компаний, исследовательских и образовательных центров.

Осуществить подписку на новости «НТ-ИНФОРМ» можно путем введения вашего электронного адреса в специальное окошечко на сайте http://www.rsci.ru/about.html.

- Федеральное государственное учреждение «Государственный научно-исследовательский институт информационных технологий и телекоммуникаций» (ФГУ ГНИИ ИТТ «Информика») http://www.informika.ru/text/centre. На его сайте размещается информация, могущая быть полезной для реализации научных проектов.

Основные информационные ресурсы, доступные на сайте www.informika.ru:

- информация Минобразования РФ (структура, распоряжения, инструктивные письма, научно-технические программы, образовательные стандарты, адреса, телефоны, справочники);
- объекты ГосНИИ ИТТ «Информика» (структуры, сообщения научного совета, «визитные карточки» региональных центров новых информационных технологий, концепции развития новых информационных технологий в России и т. д.);
- базы данных (Российское законодательство, учреждения высшего образования, школы, колледжи, научные советы, компьютерные информационные ресурсы и т. д.);

- дистанционное образование;
- конференции, выставки, семинары (информационные письма, программы конференций, графики проведения конференций);
- гранты, фонды, конкурсы;
- журналы и газеты в сфере образования и информационных технологий;
- информационные технологии;
- партнеры (коммерческие и научные учреждения, сотрудничающие с образовательными учреждениями);
- новости (последние события в сфере образования и науки).

- Важными источниками информации являются Межгосударственная ассоциация последипломного образования http://www.aha.ru/~study/, сайт «Музеи России» http://www.museum.ru/. Богатую информацию по гуманитарным проектам можно найти на сайте http://www.ruthenia.ru.
- Среди иностранных ресурсов в первую очередь должен быть назван крупный международный ресурс «Сеть гуманитарных и социальных наук онлайн» (Humanities and Social Sciences Net on-line, H-Net) http://www.h-net.org/about. Он насчитывает более 100 000 подписчиков из более 90 стран, более 100 электронных конференций, модерируемых учеными из стран Северной и Южной Америки, Европы, Африки и стран Тихоокеанского региона. Среди рассылок есть множество тематических, посвященных разнообразным проблемам гуманитарных и общественных наук, а также бюллетень для гуманитариев, ищущих работу и информационный бюллетень о конференциях, стажировках, грантах и премиях, других событиях научного мира. Эту информацию можно также найти на http://www.h-net.org/announce/.

Существует ряд информационных тематических рассылок, организованных различными научными обществами и центрами. В качестве примера можно привести бюллетень «Информация для гуманитариев: гранты, стажировки, конференции, обзоры» Санкт-Петербургского Общества истории идей (http://ideashistory.org.ru/society.html) и рассылку Центра изучения православия и древнерусской культуры (http://drevnerus.narod.ru).

Развитие информационной и коммуникационной инфраструктуры, ставшей возможной благодаря компьютеру

и сети Интернет, реально (виртуально) решило проблему общения внутри «республики ученых» и доступа к международной информации. Российский ученый сегодня может пользоваться возможностями международной научной интеграции, развивая при этом отечественную науку и способствуя ее процветанию. Сегодня доступ к Интернету и электронной почте должен быть обязательным условием научной работы, как наличие письменных принадлежностей.

Несмотря на все трудности, которые переживает сегодня наша наука, сейчас существует гораздо больше возможностей, чем раньше, для успешного развития гуманитарных исследований. Следует лишь хорошо знать, **каковы** эти возможности и **как** использовать их для пользы дела. Для этого должна существовать отлаженная система информации и фандрейзинга. Основные этапы выполнения научного проекта, на наш взгляд, выглядят следующим образом (разумеется, при условии наличия качественных научных проектов).

1. Поиск возможных источников финансирования, как в России, так и за рубежом. Это могут быть гранты на индивидуальные и коллективные исследования, стажировки в институтах высших исследований (Institutes for advanced studies), библиотеках и архивах, которые часто специально приглашают исследователей для работы с их коллекциями, программы обмена учеными и финансовая поддержка выпускников подобных программ.

2. Согласование условий (сроков, формы заявок, отчетов и т. п.).

3. Качественное выполнение проекта и реализация его в России, в том числе включение результатов исследования не только в научный оборот, но и в учебный процесс для подготовки следующего поколения гуманитариев в российских вузах.

6.7. АКАДЕМИЧЕСКИЙ ФАНДРЕЙЗИНГ КАК ЭКОНОМИКА НАУЧНЫХ ИННОВАЦИЙ

В Болонской декларации и других основополагающих документах неоднократно отмечалась необходимость реализации возможностей академической мобильности как для студентов, так и для преподавателей. Берлинское

коммюнике 2003 г. справедливо называет «мобильность студентов, академического и административного персонала основой создания европейского пространства высшего образования». И действительно, «гармонизация архитектуры европейской системы высшего образования» невозможна без активного взаимодействия академического сообщества, обмена опытом, выработки общих взглядов и стратегий взаимопонимания.

Еще в 1995 г. европейское сообщество сформулировало потребность в постоянной циркуляции студенческого и преподавательского состава вузов, понимая, что это не только обогащает обе стороны, но и вырабатывает общие критерии оценки качества. Это было отражено в «рекомендации № R (95) 8 Комитета министров Совета Европы государствам-членам по академической мобильности, Страсбург, 2 марта 1995 г.».

Там же было дано определение академической мобильности.

- Термин «академическая мобильность» подразумевает период обучения, преподавания и/или исследования в стране другой, чем страна местожительства учащегося или сотрудника академического персонала... Этот период должен иметь ограниченную продолжительность, при этом предусмотрено, что учащийся или сотрудник возвращается в его (или ее) родную страну после завершения обозначенного периода.
- Академическая мобильность может быть достигнута через созданные для этой цели программы, через соглашения по обмену между правительствами, учреждениями высшего образования или их ассоциациями, а также по инициативе индивидуальных учащихся и персонала («свободные схемы перемещения»).

В этом же документе были сформулированы основные принципы академической мобильности.

- Академическая мобильность — важное направление в увеличении компетентности учащихся и академического персонала, ... в поддержании ценных контактов и взаимного понимания.
- Насколько возможно, все европейские страны должны как посылать, так и принимать учащихся и академический персонал. Поэтому необходимо поощрять академическую мобильность, особенно в страны и из стран, которые пока в относительно скромной степени были вовлечены в академическую мобильность. В этом контексте особенно важно поощрять академическую мобильность между Западной Европой и Центральной и Восточной Европой.
- Академический персонал, находящийся в творческом отпуске, и обладатели последокторских стипендий должны поощряться для проведения по крайней мере части своих исследований и преподавания за границей.

Было отмечено, что учебные заведения и правительства стран должны информировать друг друга о существующих программах, а национальные центры должны иметь тесные контакты со стипендиальными организациями и другими органами, принимающими активное участие в развитии академической мобильности. Большую роль в организации этой деятельности играет «Европейская Сеть национальных информационных центров по академическому признанию и мобильности» (http://www.russianenic.ru/net/index.html).

Сеть национальных информационных центров по академическому признанию и мобильности (ENIC Network) была создана в 1994 г. Советом Европы и ЮНЕСКО с целью разработки и осуществления единой для всех европейских стран политики и практики по признанию дипломов/квалификаций. Кроме того, Сеть национальных информационных центров по академическому признанию и мобильности играет ключевую роль в выполнении Конвенции Совета Европы/ЮНЕСКО о Признании квалификаций, относящихся к высшему образованию в Европейском регионе, принятой в Лиссабоне 11 апреля 1997. Совет Европы и ЮНЕСКО/СЕПЕС создали и обеспечивают деятельность совместного секретариата для сети ENIC. Данная сеть работает в тесной кооперации с сетью национальных информационных центров по признанию Европейского Союза (NARIC Network). Деятельность последней обеспечивает Европейская комиссия в лице генерального директората по образованию и культуре.

Информационная сеть ENIC состоит из национальных информационных центров государств-участников Европейской Культурной конвенции или относящихся к региону Европы ЮНЕСКО. Центр ENIC — это организация, которая создается национальным руководством каждого государства.

Обе сети занимаются сбором информации о признании иностранных дипломов, степеней и других квалификаций, изучением образовательных систем своей страны и других стран, проблемой возможности получения образования в других странах, а также по другим практическим вопросам, относящимся к проблемам мобильности и признания.

Потенциальными клиентами сети ENIC являются:

- студенты;
- родители;
- работодатели;
- университеты и другие образовательные учреждения;
- сотрудники министерств, занимающиеся проблемами высшего образования, а также другие заинтересованные лица и организации.

Вероятно, проблема академической мобильности заключается не в обсуждении *необходимости* изучения опыта коллег, знакомства с образовательными программами университетов других стран, осуществления научного поиска, а в том, каковы *возможности* осуществления такого рода задач. Очень часто эту проблему сводят к финансовой. Действительно, по понятным причинам, российские преподаватели не в состоянии самостоятельно оплатить зарубежные поездки. Российские вузы также не могут регулярно поддерживать такого рода активность преподавателей.

Если мы обратимся к уже упоминавшейся «рекомендации № R (95) 8 Комитета министров Совета Европы государствам-членам по академической мобильности, Страсбург, 2 марта 1995 г.», то увидим, что уже тогда были заложены финансовые принципы, предполагающие взаимную помощь и поддержку в организации академической мобильности. В ней говорится:

- В соответствии с Европейским соглашением... учащийся, обучающийся за рубежом в рамках признанной программы, двустороннего соглашения или по программе родного университета, предполагающей частичное обучение за границей, должен иметь право на ту же самую финансовую поддержку от родной страны, какую он получил бы, если бы он обучался дома.
- Для поддержки академической мобильности между странами с низким доходом и странами с высокими ценами, включая страны со слабыми или неконвертируемыми валютами, принимающие страны должны в пределах своих возможностей. принимать на себя местные расходы иностранных учащихся и академического персонала, включая предоставление жилья, расходы на пропитание и разумное количество карманных денег.
- Страны с лучшим финансовым положением могли бы основать специальные стипендии с целью добавления к другим стипендиям и грантам для:
  - учащихся или академического персонала из стран с низкими доходами, получающих финансовую помощь от своей родной страны;
  - собственных учащихся и академического персонала, собирающихся в страны с низкими доходами, где финансовая помощь, предлагаемая принимающей страной и/или институтом, может быть воспринята как неадекватная.
- Каждое учреждение высшего образования должно выделить фонды для поддержки международного сотрудничества и академической мобильности.
- Академическая мобильность важна не только для студентов. Преподаватели должны быть вовлечены в нее не в меньшей степени. Можно сформулировать следующие принципы академической мобильности профессорско-преподавательского состава (ППС):
  - преподаватель может поехать в зарубежный вуз для чтения лекций или реализации научного или учебно-методического проекта;
  - стажировка в научно-образовательных центрах мира (университетах, научных библиотеках, институтах перспективных исследований) рассматривается как повышение квалификации и учитывается в оценке квалификации ППС;
  - ППС должны познакомить своих коллег с результатами зарубежных стажировок, использовать их в практике преподавания и, по возможности, опубликовать;
  - участие в международных программах мобильности, предполагающее финансирование со стороны принимающей организации, рассматривается как свидетельство компетентности ППС и признания международного уровня его деятельности.

Следует учитывать все возможности незатратной мобильности как для студентов, так и для преподавателей.

Возможности незатратной мобильности для студентов:

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

Возможности незатратной мобильности для ППС:

- приглашение вузами и колледжами для проведения занятий с выплатой гонорара или зарплаты;
- получение гранта, поддерживающего преподавание, или проведение исследования в другой стране;
- научные стажировки для молодых (Junior Fellowship) и известных исследователей (Senior Fellowship), поддержанные университетами и колледжами;
- стажировки в научных библиотеках, поддержанные государственными и частными фондами;
- стажировки в институтах инновационных исследований (Institutes for Advanced Studies) и различных исследовательских центрах.

Многие научно-образовательные и научно-исследовательские центры сами заинтересованы в создании межнациональной группы исследователей и формировании, таким образом, престижа своей организации. Это прежде всего специальный тип исследовательских институтов, так называемые **институты перспективных исследований** (Institutes for Advanced Studies)[1]. Организации такого рода созданы специально для занятий наукой и чаще всего не ведут учебной работы. Они представляют собой временные коллективы ученых, которые получили

[1] См. базу данных по этим институтам в приложении к данному пособию.

возможность проводить там исследования на конкурсной основе.

Идея организации подобных институтов связана с представлением о ценности академических достижений, важности фундаментальных исследований, свободы научного поиска и доверия и уважения к исследователю, способному реализовать эти задачи.

Первый институт инновационных исследований был основан в США в 1930 г. в Принстоне, штат Нью-Джерси, филантропом Луисом Бамбергером (Louis Bamberger), его сестрой Каролиной Бамбергер-Фулд (Caroline Bamberger Fuld) и Абрахамом Флекснером (Abraham Flexner), который стал первым директором института. Среди первых стажеров (fellow), были такие выдающиеся ученые, как Альберт Эйнштейн, который оставался в штате института до конца своей жизни, Курт Гедель (Kurt Gцdel), Роберт Оппенгеймер (J. Robert Oppenheimer), Эрвин Пановски (Erwin Panofsky), Гомер Томпсон (Homer A. Thompson), Джон фон Ньюман (John von Neumann), Джордж Кеннан (George Kennan) и многие другие.

В отличие от обычного университета, члены коллектива институтов инновационных исследований работают в нем в течение ограниченного времени, иногда 10 месяцев, иногда еще более короткий срок. Они не имеют учебной нагрузки и могут посвятить все время чисто научной работе. Многие приезжают в институты инновационных исследований в свой научный отпуск, саббатикал, чтобы завершить научные проекты, книги, исследования. Институт инновационных исследований — это исследовательский институт, где созданы все условия для научной работы, включая материальную поддержку. Как правило, ученые получают оборудованное рабочее место, стипендию и бесплатную квартиру, иногда оплачивается проезд и медицинская страховка. Стипендии выделяются на конкурсной основе и носят международный характер. Иногда специальные фонды выделяются на покупку книг и участие в конференциях. Специальные проекты могут быть посвящены привлечению молодых ученых, в том числе работающих над диссертацией, исследователей из стран со слабо развитой экономикой.

Предполагается, что ученые приезжают в институт со своими проектами, это порождает разнообразие и создает особую атмосферу интеллектуального поиска. Откуда же

берутся средства на содержание таких институтов? Источники могут быть разными: государственные дотации, благотворительные фонды. Создание Института в Принстоне, например, было возможно благодаря значительным пожертвованиям Луиса и Каролины Бамбергер, которые продали принадлежавший им крупный универмаг и направили вырученные средства на создание научного института нового типа. Это сразу же принесло свои моральные дивиденды, так как тот факт, что в институте стал работать Эйнштейн, сделал его одним из центров мировой науки. Если бы можно было найти единицу соизмеримости ценностей обычного капитала и академического, и высчитать, сколько процентов приносят проекты такого рода, то, скорее всего, они намного превысили бы самые прибыльные предприятия. Создание институтов инновационных исследований и приглашение в них ведущих специалистов мира для реализации их проектов — дело национального престижа, поэтому вложение денег в такие проекты окупается высоким академическим статусом и социальным престижем.

Принципы организации этих институтов могут быть разными. Так, например, Институт перспективных исследований Эдинбурга является частью Эдинбургского университета и финансируется из его бюджета, Нидерландский институт перспективных исследований принадлежит Королевской академии наук, Wissenschaftskolleg в Берлине является независимой и негосударственной организацией. Однако все они в значительной степени зависят от спонсорских средств, а потому заинтересованы в создании актуальных научных программ и повышении своего престижа.

Разумеется, получить стажировку в известном научном центре непросто. Для этого нужно написать убедительную заявку, представить интересный проект и заручиться рекомендациями известных в научном мире коллег. И, разумеется, нужно знать иностранный язык. Зато пребывание в институте перспективных исследований дает возможность выполнить исследование в комфортных условиях, познакомиться с интересными людьми и, конечно, посмотреть страну, в которой находится этот институт.

Организация Институтов инновационных исследований не приносит непосредственного экономического эффекта странам или университетам, которые их организуют.

Гораздо важнее — преумножение академического капитала, определяющего место данного научно-образовательного центра в международной системе рейтингов и оценок.

Как известно, понятия культурного и символического капитала давно используются в социологии. Они были введены в обиход французским социологом Пьером Бурдье для того, чтобы подчеркнуть специфику и значимость «нематериальных активов». Экономика академического мира также не сводится к политэкономическим формулам товарно-денежных отношений и предполагает прямую зависимость финансового благополучия от уровня и значимости научных исследований. Чем выше их престиж в международном сообществе, тем больше шансов направить потоки спонсорских средств, грантов, субсидий, приглашений на стажировки и конференции в сторону научного учреждения, где работают ученые.

В данном случае речь идет о гуманитарных исследованиях, результаты которых обычно не приносят непосредственного экономического эффекта. Этот эффект носит опосредованный характер и реализуется через академический капитал как разновидность культурного капитала.

Развитие гуманитарных исследований в России, на российском материале наших богатейших архивных хранилищ и библиотек, могло бы приносить непосредственную пользу и даже материальную выгоду. В настоящее время они используются зарубежными учеными как «сырьевая база». Это касается, например, таких уникальных коллекций, как библиотека Вольтера, архив Бастилии, переписка Эйлера, рукописи Лейбница, хранящихся в Санкт-Петербурге, не говоря уже о коллекциях материалов, непосредственно связанных с российской историей. А ведь эти материалы могли бы перерабатываться в научную продукцию не в Оксфорде и Гарварде, а в Санкт-Петербурге, Москве, Самаре и Нижнем Новгороде, которые могли бы стать привлекательными для иностранных студентов, аспирантов и ученых не только с точки зрения сбора информации, но и для получения образования. Это, в свою очередь, могло бы привлечь в Россию дополнительные вливания от западных фондов, занимающихся поддержкой науки, и как следствие — «приток мозгов» теперь уже в Россию.

Разумеется, организация науки требует специфического опыта и навыков. Сегодня каждый ученый овладевает

этим на свой страх и риск. Отдельные «новые русские ученые» преуспели в этом искусстве настолько, что используют престижные стажировки почти как туристические туры, а гранты — как гонорары к достаточно скромным научным результатам. Следует подумать об осмыслении «экономики гуманитарности» и реализовывать ее с пользой для Большой Науки.

6.8. ОСОБЕННОСТИ АКАДЕМИЧЕСКОГО ФАНДРЕЙЗИНГА

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

Следует обратить внимание на формальные ограничения, устанавливаемые фондом. Если сказано, что он поддерживает только молодых ученых, то маститому академику не стоит тратить время на составление заявки, которую все равно отклонят. В некоторых фондах обязательным условием является конверсионность или участие партнеров, другие же предпочитают финансировать только индивидуальные проекты.

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

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

Постановка проблемы должна быть выражена в ясной, понятной форме. Цель — описание желаемого результата,

поэтому ее четкая конкретная формулировка показывает, что авторы заявки знают, что они хотят получить в итоге, и, следовательно, как это сделать. О квалификации и компетентности заявителя свидетельствует описание разработанности темы, обзор литературы — тем обоснованнее будут выглядеть новизна предлагаемого подхода и возможных результатов. О понимании социального контекста проблемы свидетельствует формулировка значимости и актуальности проекта. Хорошее впечатление на экспертов производит также указание уже имеющихся заделов и наработок.

Немаловажную роль играют сроки — как подготовки заявки, так и планов ее реализации. Не стоит все делать в последний момент, так же как и указывать в заявке малореальные сроки.

Типичные ошибки при составлении заявок:

- в заявке указана лишь общая тема, но не определяются конкретные и специальные проблемы, которые будут рассматриваться и решаться;
- заявка содержит слишком много проблем для одного проекта;
- расплывчатость формулировки проблемы, целей, ожидаемых результатов;
- в заявке представлена уже достаточно широко и полно изученная проблема без обоснования необходимости ее дальнейшей разработки;
- заявленная проблема не соответствует ориентации грантодержателя;
- в заявке содержится только библиография без аналитического обзора литературы;
- обзор литературы содержит устаревшие материалы или материалы, не относящиеся к предмету заявки;
- формулировка специальных вопросов чрезмерно усложнена для понимания;
- предлагается устаревшая или дискредитировавшая себя методология.

Многими специалистами отмечается главная беда отечественных ученых и преподавателей. Проблема не в недостатке выделяемых средств, а в особенностях профессионального самосознания. Никакими деньгами не помочь тем, кто не хочет думать ни о чем, кроме своих узкоспециальных интересов. Наши специалисты не привыкли думать о менеджменте, о вопросах организации, обеспечении

своей деятельности, своей структуры, института в целом. Между тем, такое понимание — решающий путь к успеху в фандрейзинге.

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

С другой стороны, написание заявок на грант — особая деятельность, требующая специфических умений, сродни рекламе, PR или даже маркетингу продаж. Одну и ту же по сути идею некоторые «мастера» умудряются подать в различные фонды под разными соусами и получить финансирование. Иногда такой процесс превращается в своеобразный бизнес, когда на собственно профессиональную научно-образовательную деятельность времени уже не остается. В идеале все должны делать специальные люди. Такое разделение труда давно уже сложилось и доказало свою эффективность в искусстве. Аналогичная ситуация складывается постепенно и в науке, образовании.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ОСНОВЫ ФАНДРЕЙЗИНГА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ: ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ НА РЕАЛИЗАЦИЮ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

ПРОГРАММА КУРСА ЛЕКЦИЙ И СЕМИНАРОВ 54 ЧАСА (3 КРЕДИТА)

ЛЕКЦИЯ 1. СФЕРА КУЛЬТУРЫ И ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА (2 ЧАСА)

Культура, сфера культуры и менеджмент. Система механизмов менеджмента. Необходимость технологического представления менеджмента.

Административно-организационный механизм. Экономический механизм. Работа с персоналом. Информационный механизм. Проблема обеспечения единства механизмов менеджмента. Особенности менеджмента в сфере культуры. Сфера культуры как сфера услуг. Проблема единства механизмов менеджмента в сфере культуры.

Опыт и итоги административных нововведений в сфере культуры России. Эволюция технологии менеджмента. Компетентность современного менеджера и гуманитарная культура.

ЛЕКЦИЯ 2. ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ РАБОТЫ УЧРЕЖДЕНИЙ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ И ФАНДРЕЙЗИНГ (2 ЧАСА)

Государственные (бюджетные) средства. Бюджет текущего содержания и финансирование программ по уровням бюджетообразования, возможность бюджетного финансирования непосредственно потребителя услуг. Внебюджетные (средства доноров, спонсорские средства, гранты отечественных, зарубежных и международных фондов и организаций, собственные коммерческая деятельность и платные услуги и т. д.). Привлечение и аккумулирование финансовых средств из различных источников (фандрейзинг).

ЛЕКЦИЯ 3.
ТЕХНОЛОГИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СРЕДСТВ ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТА ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (2 ЧАСА)

Государственное регулирование в сфере культуры. Возможные роли государства в управлении сферой культуры. Международные акты и отечественное законодательство по культуре. Органы государственного управления сферой культуры. Информационное обеспечение управления в сфере культуры. Определение приоритетов поддержки и развития культуры: зарубежный и отечественный опыт. «Американская» модель: отказ от определения приоритетов. «Постсоветская» модель: «научно обоснованные» приоритеты. «Общественно-государственная» модель определения приоритетов.

Культурные программы как метод управления. Роль, значение и содержание культурных программ. Технология разработки и обеспечения реализации культурных программ.

ЛЕКЦИЯ 4.
ФАНДРЕЙЗИНГ ВНЕБЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ (2 ЧАСА)

Негосударственная поддержка социально-культурной сферы. Спонсорство, благотворительность, патронаж. Цели и формы спонсорства. Благотворительность: проблемы и организация. Некоммерческие организации, фонды. Организационное и техническое обеспечение фандрейзинга. Планирование фандрейзинговой кампании. Информационное обеспечение фандрейзинга. Виды и размеры возможных субсидий. Контакты с потенциальными донорами. Специальные мероприятия. Фандрейзинг по почте и по телефону. Анализ эффективности фандрейзинговой кампании.

Разработка организационных документов (уставов, положений, должностных инструкций и т. д.).

ЛЕКЦИЯ 5.
ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ (2 ЧАСА)

Виды планов в сфере культуры. Организация плановой деятельности (этапы планирования). Методы планирования. Аналитическое планирование. Элементы маркетинга. Нормативное планирование. Целевое обоснование планов.

Планирование материального и финансового обеспечения (балансовые методы планирования). Планирование организационного обеспечения (матричный и сетевой план).

ЛЕКЦИЯ 6.
УЧЕТ, ОТЧЕТНОСТЬ И КОНТРОЛЬ В ФАНДРЕЙЗИНГЕ (2 ЧАСА)

Роль и значение учета, отчетности и контроля. Виды учета и отчетности, требования к их организации. Текущий (оперативный) учет. Статистический учет и отчетность. Творческие отчеты.

Технология контроля. Виды и типы контроля. Средства и формы контроля. Организация (этапы) проведения ревизии.

ЛЕКЦИЯ 7.
РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ В ФАНДРЕЙЗИНГЕ (2 ЧАСА)

Система работы с персоналом. Персонал в сфере культуры и кадровая политика. Требования к работникам сферы культуры и проблемы их подготовки. Содержание и методы подбора компетентного персонала. Требования к расстановке кадров. Оценка и аттестация. Переподготовка и повышение квалификации.

Управление нововведением. Внешнее и внутреннее сопротивление нововведению. Управление сопротивлением. Принудительное нововведение. Адаптивное нововведение. Кризисное нововведение.

Лидерство и стили руководства. Лидерство и социально-психологическое содержание руководства. Виды стилей руководства. Факторы формирования и динамика стилей руководства. Стимулирование и мотивация. Виды и методы стимулирования. Содержание мотивации и виды мотивов. Мотивация и проблема успеха. Свобода и ответственность. Создание и развитие мотивационных условий. Два потока внутрифирменной информации.

Культура менеджмента и организационная культура фирмы.

ЛЕКЦИЯ 8.
ПРОБЛЕМА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В АКАДЕМИЧЕСКОЙ СФЕРЕ И СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ (2 ЧАСА)

Эффект и эффективность. Виды эффективности. Целесообразность, рациональность и экономичность в научно-

образовательной и социально-культурной сфере. Уровни анализа эффективности: уровень научно-образовательной и социально-культурной деятельности, уровень деятельности фирмы, уровень управления организациями и учреждениями. Методы анализа эффективности.

ЛЕКЦИЯ 9.
НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЕКТ И СТАДИИ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ (2 ЧАСА)

Идентификация исследователя (Curriculum Vitae или резюме, список научных трудов, WWW-страница и т. п.). Описание проекта. Рекомендации. Поиски финансовой поддержки. Публикация результатов, работа с издательствами, и отчет. Коллективные проекты. Международные проекты.

ЛЕКЦИЯ 10.
ОРГАНИЗАЦИЯ НАУЧНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ (2 ЧАСА)

Виды научных конференций, специфика их проведения. Партнеры и оргкомитет. Научная программа и информация. Поиски финансовой поддержки, бюджет. Работа с участниками и докладчиками. Работа с научными докладами и издание сборника. Проведение конференции (пленарное заседание, секции, дискуссии и «круглые столы», культурная программа, размещение в гостиницах и т. п.). Этос ученых и этикет участников (регламент, дискуссии, научные контакты).

Отчеты и обзоры. Участие в зарубежных конференциях. Международная информация о конференциях. Научный туризм. Компьютерные конференции: участие, организация,этикет.

ЛЕКЦИЯ 11.
ЭТИКА И ПРАКТИКА ЭЛЕКТРОННОЙ КОММУНИКАЦИИ (2 ЧАСА)

Сетевая культура как реалия виртуального мира. Интернет и сетевые сообщества. Нетократия как форма общественного устройства. Этика и практика электронной переписки. Электронные рассылки. Электронные конференции и форумы. Сайты и порталы. Поисковые системы. PR в Интернете. Фандрейзинг в Интернете.

ЛЕКЦИЯ 12.
НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ ИНТЕРНЕТА

Научно-образовательные сайты и порталы. Поиск информации:

- справочники (directories) (Yahoo! (www.yahoo.com), Open Directory (dmoz.org), About (www.about.com), Апорт (www.aport.ru), List.ru (list.mail.ru), Weblist (www.weblist.ru), Пингвин (www.pingwin.ru), Иван Сусанин (www.susanin.net);
- поисковые системы (search engines), например, наиболее популярный Google (www.google.com), Яндекс (www.yandex.ru), Rambler (www.rambler.ru), MediumSEARCH.com (http://www.mediumsearch.com/) и др.

Интернет-энциклопедии. Энциклопедизм между технологией и эпистемологией. Википедия как голос коллективного разума.

ЛЕКЦИЯ 13.
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО ФАНДРЕЙЗИНГА (2 ЧАСА)

Доноры. Спонсоры. Фонды. Гранты. Пакет документов для успешного фандрейзинга.

ЛЕКЦИЯ 14.
ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ФОНДЫ, ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ (2 ЧАСА)

Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ). Российский гуманитарный научный фонд (РГНФ). Национальный Фонд подготовки кадров (НФПК). Московский общественный научный фонд (МОНФ). Фонд содействия отечественной науке. Фонд «Новая Евразия» (ФНЕ). Фонд «Династия». Фонд поддержки образования и науки (Алферовский фонд). Фонд «Филантроп» и др.

ЛЕКЦИЯ 15.
ЗАРУБЕЖНЫЕ ФОНДЫ, ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ (2 ЧАСА)

Фонд Форда. Фонд Карнеги. Немецкая служба академических обменов (DAAD). Фонд Билла и Мелинды Гейтс. Фонд Чарльза Стюарта Мотта. Фонд европейской науки European Science Foundation. Фонд поддержки искусства

и образования. Глобальный женский фонд. Фонд Джона Д. и Катерины Т. МакАртуров. Фонд братьев Рокфеллеров.Фонд Джона Темплтона и др.

Интеллектуальная коммуникация и академическая мобильность.

ЛЕКЦИЯ 16. НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ МИРА (2 ЧАСА)

Университеты, академии наук, научные общества. Институты инновационных исследований (Institutes for Advanced Studies). Международные организации и международные центры академической мобильности. Болонский процесс и оценка качества подготовки специалистов.

ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ (ПРАКТИЧЕСКИХ)ЗАНЯТИЙ

ТЕМА 1. ВКЛАД СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНА

Форма занятия — поисковый семинар.

- Кем и в чем востребована сфера культуры.
- Самостоятельный вклад сферы культуры в экономику региона.
- Для каких отраслей сфера культуры выступает в качестве необходимого компонента инфраструктуры.
- Сфера культуры как фактор консолидации различных социальных групп.

ТЕМА 2. ОСОБЕННОСТИ ТЕХНОЛОГИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА: СФЕРА КУЛЬТУРЫ И НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СФЕРА

Форма занятия — семинар.

- Маркетинг, реклама, PR и сфера культуры, наука, образование.
- Работа с персоналом в социокультурной и научно-образовательной сфере.
- Политические технологии, сфера культуры, науки и образования.
- Технология современного бизнеса, социально-культурные и гуманитарные технологии.

ТЕМА 3. ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ, НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ

Форма занятия — семинар.

- Мировой опыт развития благотворительности.
- История российской благотворительности в сфере культуры.
- Проблемы развития благотворительности в современной России.

ТЕМА 4. ИНТЕРЕСЫ СПОНСОРСТВА, ПАТРОНАЖА И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Форма занятия — семинар.

- Мотивация спонсорства.
- Мотивация благотворительности в сфере культуры.
- Проблема налоговых льгот.

ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ РАЗРАБОТКИ КУЛЬТУРНЫХ И НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

Форма занятия — семинар-игра.

- Выбор тематики проектов и разбивка на группы разработчиков.
- Определение этапов разработки и требований к выполнению заданий.

ТЕМА 6. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФАНДРЕЙЗИНГА

Форма занятия — практикум.

Поиск действующих конкурсов. Подготовка, экспертиза и защита заявки научно-образовательного проекта (индивидуального, коллективного исследования, проведения конференции, летней школы и т. п.).

ТЕМА 7. БЮДЖЕТЫ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ (СМЕТЫ РАСХОДОВ И ДОХОДОВ)

Форма занятия — практикум.

Задание: составление бюджетов проектов.

ТЕМА 8. СЕТЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ФАНДРЕЙЗИНГА

Форма занятия — практикум.

Задание: разработка сетевого плана подготовки и реализации проекта (программы), включая:

- план-перечень мероприятий и видов работ;
- составление сетевого графика;
- определение критического пути;
- определение реального календаря выполнения необходимых работ.

ТЕМА 9. РАЗРАБОТКА ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ В ФАНДРЕЙЗИНГЕ

Форма занятия — практикум.

Задание: разработка должностной инструкции на должность организатора разрабатываемого проекта.

ТЕМА 10. РАССТАНОВКА КАДРОВ

Форма занятия — практикум.

Задание: анализ конкретных ситуаций.

ТЕМА 11. САНКЦИИ

Форма занятия — практикум.

Задание: анализ конкретных ситуаций.

ТЕМА 12. ВИДЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Форма занятия — поисковый семинар.

- Эффективность как соотношение результатов работы и целей.
- Эффективность как соотношение результатов и затрат.
- Эффективность как соотношение целей и реальных проблем.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО КУРСУ «ФАНДРЕЙЗИНГ»

СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТОВ

Выполнение практических заданий включает решение пяти задач.

1. Описание организации, на базе которой готовится задание. Описание включает:
   - указание организационно-правовой формы организации;
   - характеристику основных видов деятельности.
2. Описание предполагаемого проекта, включая:
   - основную идею, цели и задачи проекта;
   - указание целевой аудитории;
   - сценарный план итоговой акции, мероприятия;
   - указание и характеристику потенциальных доноров.
3. Письмо потенциальному донору: типовое или специальное.
4. Смета доходов и расходов (бюджет) проекта.
5. Организационный план подготовки и реализации проекта.

ФОРМА КОНТРОЛЯ

Задание выполняется в письменной форме.

Задание принимается в форме публичной защиты.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ВОПРОСЫ И ТЕСТЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ И САМОКОНТРОЛЯ

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Некоммерческая социально-культурная сфера: виды деятельности, особенности менеджмента.
2. Некоммерческие организации: виды, роль и значение.
3. Вклад некоммерческой сферы в социально-экономическое развитие и профессиональное самоопределение работников культуры.
4. Бизнес и социально-культурная сфера: общность интересов и формы сотрудничества.
5. Особенности маркетинга некоммерческой деятельности в социально-культурной сфере.
6. Источники финансирования деятельности социально-культурной сферы.
7. Понятие и значение фандрейзинга.
8. Государственное регулирование поддержки и развития социально-культурной деятельности.
9. Определение приоритетов развития социально-культурной сферы.
10. Спонсорство: природа, значение, организационно-правовые формы.
11. Патронаж: основные формы и проблемы развития.
12. Благотворительность: мотивы и формы сотрудничества.
13. Проблемы развития спонсорства и благотворительности в РФ.
14. Фандрейзинг как гуманитарная технология социального партнерства.
15. Фандрейзинг и развитие гражданского общества.
16. Организационное обеспечение фандрейзинга.
17. Информационное обеспечение фандрейзинга.
18. Фандрейзинг и маркетинговые коммуникации (FR и PR).
19. Подготовка и проведение фандрейзинговой кампании.

20. Специальные события и мероприятия как формы фандрейзинга.
21. Контакты с потенциальными донорами.
22. Организация (этапы) разработки программы или проекта.
23. Технология разработки региональных программ.
24. Аналитические методы планирования. Ситуационный и маркетинговый анализ.
25. Роль, значение и требования к содержанию бизнес-плана.
26. Нормы и нормативы в планировании некоммерческой социально-культурной деятельности.
27. Креативные технологии планирования.
28. Методы планирования организационного обеспечения.
29. Балансовый метод планирования. Виды балансов.
30. Требования к бюджету (смете) проекта.
31. Контроль в управлении реализаций проекта.
32. Оценка эффективности фандрейзинга.
33. Что такое CURRICULUM VITAE?
34. Что должно быть написано на вашей визитной карточке?
35. Что такое грант?
36. Что включается в описание научного проекта?
37. Виды научных конференций и их особенности.
38. Каналы распространения научной информации.
39. Какие российские (иностранные) фонды поддерживают исследования в области гуманитарных наук?
40. Понятие культурного и академического капитала.

МИНИ-ТЕСТЫ

1. Для выполнения научного проекта вам необходима литература, которой нет в российских библиотеках. Как вы собираетесь решить эту проблему? (Укажите правильный ответ(ы).)

- Откажетесь от данной научной тематики.
- Проигнорируете международный опыт и проведете исследование на том материале, который вам доступен.
- Смените работу, так как «в таких условиях заниматься наукой невозможно».

- Попытаетесь найти подходящую стажировку в крупную библиотеку (или IAS), где имеется соответствующая литература.
- Постараетесь найти соответствующую информацию в электронных базах данных.

2. Вы написали новую книгу и хотите, чтобы с ней познакомились ваши коллеги в других странах. Что вы сделаете? (Укажите правильный ответ(ы).)

- Пошлете текст приложением к электронному письму.
- Направите текст книги на электронную конференцию.
- Поместите ее на своем сайте и разошлете ссылку на его адрес.
- Напишете план-проспект и пошлете на электронную конференцию.

3. Ваш коллега выступает на конференции с ложной информацией или делает неверные выводы. Ваша реакция?

- Вы немедленно остановите выступающего и поправите его.
- Вы никак не отреагируете на выступление, но после заседания подойдете к докладчику и укажете ему на ошибки.
- Вы не станете обсуждать ошибки с докладчиком, но в беседе с коллегами не преминете «перемыть ему косточки».
- Вы выступите в прениях и сделаете вашего оппонента объектом иронии.
- Вы дождетесь конца доклада, даже если все его положения будут полностью противоречить вашему мнению по этому поводу, и выступите с критикой по существу.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Артемьева Т. В, Тульчинский Г. Л.* Основы академического фандрейзинга в социальной сфере: привлечение средств на реализацию научно-образовательных и социально-культурных проектов и программ. СПб.: Изд-во РГПУ, 2007. — 219 с.

2. Библиотека для некоммерческих организаций: Аннотированный каталог. СПб., 1996. — 40 с.

3. *Векслер А. Ф, Тульчинский Г. Л.* Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность. М.: Вершина, 2006.

4. Выживет ли культура в условиях рынка? Сборник статей американских авторов по менеджменту некоммерческих организаций. СПб.: Нотабене, 1996. — 94 с.

5. *Глаголев А. И.* Экономические отношения в художественной культуре. Т. 1-3. — М., — 1991-1994.

6. *Гордин В. Э.* Социальная политика и социальный маркетинг. СПб.: СПб УЭиФ, 1993.

7. *Дюкарев Р., Фокс А. К., Холмз О., Эбнер К. В.* Социальный маркетинг для некоммерческих организаций. М., 1998. — 194 с.

8. *Залесский В. В., Каллистратова Р. Ф.* Комментарий к федеральному закону «О некоммерческих организациях». М.: Юрайт, 1998. — 260 с.

9. *Кеннеди Л. У.* Качественный менеджмент в бесприбыльной сфере. СПб.: 1994. — 175 с.

10. *Колбер Ф, Нантель Ж, Рич Дж. Д.* Маркетинг культуры и искусства. СПб.: Арт-Пресс, Изд. Васин А. И., 2004.

11. Коммерческая и некоммерческая деятельность в социальной сфере. М., 1995.

12. *Кузьмин Г. В.* Некоммерческие организации. М.: Вершина, 2005.

13. Культура и власть. Материалы российско-американского семинара. СПб.: ИКП, 1994.

14. *Макальская М. Л., Пирожкова Н. А.* Некоммерческие организации в России. Создание. Права. Налоги. Учет. Отчетность. М.: Изд-во «Дело и Сервис», 1998. — 400 с.

15. Менеджмент и культура. СПб.: СПб ГАК, 1998.
16. *Михеева Н.* А, *Галенская Л. Н.* Менеджмент в социально-культурной сфере. СПб., 2000.
17. Негосударственные организации сферы культуры Санкт-Петербурга. СПб., 1997.
18. Основы деятельности и успеха некоммерческих организаций. М., 1995. — 133 с.
19. *Пул Д. Х.* Когда менеджмент приносит деньги. СПб.: Контрфорс, 1999.
20. Работать с некоммерческим сектором: спонсорство или партнерство? СПб., 1997.
21. *Рудич Л. И.* Менеджмент социально-культурной сферы. Основы технологии. Кемерово: Кузбассвузиздат, 1996.
22. Слагаемые успеха некоммерческих организаций. М., 1997. — 79 с.
23. Терминология российского некоммерческого сектора. М., 1996. — 61 с.
24. *Тульчинский Г. Л.* Фандрейзинг: привлечение средств на некоммерческую деятельность. СПб.: Справочники Петербурга, 2006.
25. *Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л.* Менеджмент в сфере культуры. СПб.: Лань, 2009.
26. Управление некоммерческими организациями. М., 1994. — 171 с.
27. Управление социальной сферой. СПб: СПбГУЭиФ, 1998.
28. *Хопкинс Брюс Р.* Как создать неприбыльную организацию и управлять ею. М., 1993. — 292 с.
29. *Черноудова М.* Как финансировать учебу за границей и в России. М., 2006.
30. *Шафф Т. и Д.* Путеводитель по фандрейзингу. Рабочая модель по привлечению спонсоров. М.: Вершина, 2006.
31. *Шекова Е. Л.* Менеджмент в сфере культуры. Опыт России и США. СПб.: Алетейя, 2006.
32. Экономические основы культурной деятельности. Индивидуальные предпочтения и общественные интересы: В 3 т. СПб.: Алетейя, 2002.
33. *Юрьева Т. В.* Некоммерческие организации. Экономика и управление. М., 1998.
34. «Международная поддержка российской науки и высшей школы» подготовлен редакцией ежемесячного электронного журнала «Курьер РАН» http://www.informika.ru/windows/grants/fund/sprav/main.html
35. ABROAD.RU. Путеводитель по зарубежному образованию. Среднее, высшее и специальное образование за рубежом http://www.abroad.ru/
36. Газета «Поиск» http://www.poisknews.ru/

РЕКОМЕНДАЦИИ К СОСТАВЛЕНИЮ ОПИСАНИЯ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА

- http://www.monf.ru/mion/grant/grant1.html
- http://www.wfu.edu/RSP/rsp/Write/ssrc.htm
- http://www.artists-in-residence.com/~karina/GrantArt.htm
- http://condor.depaul.edu/~ospr/apply/advice.htm
- http://www.javeriana.edu.co/cursos/aflorez/ssrc.htm
- http://www.javeriana.edu.co/cursos/aflorez/ssrc.htm
- H-Net Discussion Networks, over 100 e-mail lists spanning various fields of study http://www.neh.gov/grants/guidelines/seminars.html
- How to Cite This Electronic Article: styles to electronic citation MLA (http://www.uvm.edu/~ncrane/estyles/mla.html)
- Chicago (http://www.bedfordstmartins.com/online/cite7.html)

СЕТЕВОЙ ЭТИКЕТ (НЕТИКЕТ, СЕТИКЕТ)

- http://setiket.by.ru/setiket.html
- http://setiket.nm.ru/setiket.html

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

ИНСТИТУТЫ ИННОВАЦИОННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ (ADVANCED STUDY)[11]

РОССИЯ

Смольный коллегиум

Санкт-Петербург, Галерная ул. д. 60, комн. 210

Тел.: (812) 320-07-29

Факс: (812) 320-07-27

http://www.smolny.nw.ru/smolny_collegium; collegium@smolny.org

Директор Дина Хапаева (khapaeva@smolny.org); тел.: (812) 324-07-70

Смольный коллегиум был создан в сентябре 2003 г. как научно-исследовательская программа Смольного института свободных искусств и наук Санкт-Петербургского государственного университета.

Смольный коллегиум, созданный по модели существующих институтов высших междисциплинарных исследований (таких как zu Berlin, Collegium Budapest, коллегиумы во Франции, Болгарии, Румынии), — новый для России тип академического учреждения. Приглашая как молодых, так и уже известных и выдающихся ученых из российских и западных университетов, создавая им условия для работы над научными проектами, Смольный институт стремится воссоздать международные контакты, способствовать улучшению взаимопонимания между учеными России, бывшего Советского ^юза, стран Восточной и Западной Европы, США.

Уникальная миссия Смольного коллегиума состоит в достижении следующих целей:

- создание подлинно международной интеллектуальной среды, упрощение и увеличение контактов;
- улучшение взаимопонимания между российскими и западными учеными;
- созданиеусловий для развития научного сотрудничества и, следовательно, интеграции российского и западного научных сообществ;
- содействие взаимопониманию между российскими интеллектуалами и их коллегами из стран бывшего социалистического лагеря;
- внесение вклада в воссоздание научных контактов внутри России, облегчение доступа российских ученых (включая ученых из российских регионов) к современным технологическим и интеллектуальным ресурсам и, следовательно, содействие качественному улучшению их исследований;
- содействие связям между наукой и образованием в России, интеграция нового поколения российских студентов в международное интеллектуальное сообщество;
- ориентация преподавания на интересы и потребности студентов; поддержание различных инициатив, нацеленных на развитие творческих проектов в высшем образовании, появляющихся на междисциплинарных границах социальных и гуманитарных наук, литературы и искусств.

Преподавательские стипендии

За все время существования Смольного коллегиума ученые как из российских, так и из зарубежных институтов читали лекции и вели семинары для преподавателей студентов Смольного института. Смольный коллегиум принимал коллег из таких известных учебных заведений, как Princeton University, Temple University, University of Arkansas, Bard College, Ecole Normale Superrnure (Париж) и т. д.

Исследовательские стипендии

В Смольном коллегиуме существует ряд действующих исследовательских стипендий с различными источниками финансирования. Число этих стипендий постоянно растет. Все стипендии Смольного коллегиума направлены на поддержку исследований в определенных областях знания, имеющих непосредственное значение для развития российской интеллектуальной жизни и российской науки. Смольный коллегиум предоставляет своим стипендиатам уникальный шанс, на время освободившись от преподавательской и административной нагрузки в родном вузе, полностью посвятить себя своему исследованию.

[11] База данных была составлена при участии сотрудников института международных связей РГПУ им. А. И. Герцена М. В. Емельяновой и М. М. Муртазаевой.

В настоящее время в Смольном коллегиуме существуют две постоянно действующие стипендиальные программы: стипендии Фонда Карнеги в области социальных и гуманитарных наук (Carnegie Corporation Fellowship in Social Sciencesand Humanities), финансовая поддержка которых осуществляется благодаря Carnegie Corporation of NY; и стипендии им. Эндрю Гагарина в области прав человека (Andrew Gagarin Human Rights Fellowship), финансовая поддержка которых осуществляется благодаря Andrew Gagarin Trust. В стадии проекта находятся еще ряд стипендий.

США

Центр имени Вудро Вильсона (Woodrow Wilson Center)

One Woodrow Wilson Plaza, 1300 Pennsylvania Avenue, NW Washington, D.C. 20004-3027

Тел.: (202) 691-41-00

Факс: (202) 691-4247

http://www.wilsoncenter.org; Edita.Krunkaityte@wilsoncenter.org

Центр был основан Конгрессом в 1968 г.

Миссия

Миссия центра — быть местом интеллектуальной жизни, собирать вместе ярких мыслителей и организовывать диалог, направленный на развитие политической жизни.

Направление деятельности

Центр реализует и поддерживает программы и проекты социальных и гуманитарных наук по изучению регионов мира, а также по исследованию политических, социальных и исторических проблем. В частности, исследуются вопросы взаимоотношений регионов и стран, явления «холодной войны», проблемы урбанистики, миграции, окружающей среды, глобализации, посткоммунистические общества. Приоритет отдается междисциплинарным проектам. Центр проводит форумы, брифинги, телефорумы, радиопрограммы с известными деятелями науки и политики, экспертами и специалистами; издает научные исследования, информационный бюллетень; организует конференции и семинары.

Центр приглашает на стажировку ученых, интересующихся вопросами мировой политики и международных отношений, государственного устройства и государственной политики. Центр поддерживает исследования, направленные на развитие общественных и социальных наук, с ключевыми темами по истории, политической науке, международным отношениям.

Для участия в совместных проектах и программах на конкурсной основе проводится специальный отбор. Заявку на участие могут подать следующие кандидаты: ученые со степенью, а также выдающиеся политики и государственные служащие.

Так как деятельность центра направлена на развитие связей и международный обмен, а исследования будут проводиться в интернациональной по своему составу группе, то одно из основных требований — знание английского языка.

Основные критерии для выбора темы:

- значение предложенного исследования, новизна, актуальность;
- ясность в определении и организации проекта;
- востребованность проекта применительно к современным условиям.

Международный центр Woodrow Wilson предлагает стажировки на период академического года (с сентября по май), в исключительных случаях срок стажировки может быть сокращен до четырех месяцев. Участникам, прошедшим конкурсный отбор, назначается стипендия от $26 000 до $85 000.

Крайний срок подачи заявок на участие — 1 октября, результаты объявляются в начале апреля следующего года. Информация по стажировкам может быть уточнена по электронной почте fellowships@wilsoncenter.org.

Институт Кеннана (Kennan Institute)

В состав Международного центра имени Вудро Вильсона входит Институт Кеннана.

Адрес: Kennan Institute, Woodrow Wilson Center, One Woodrow Wilson Plaza, 1300 Pennsylvania Ave., N.W. Washington, D.C. 20004-3027

Тел.: 202/691-41-00

kennan@wilsoncenter.org

Сфера деятельности: изучение бывшего СССР и России, российско-американских отношений.

Информация о стипендиях и грантах Института Кеннана в области гуманитарных и общественных наук

представлена здесь: http://www.kennan.ru/index.php/corporate/stipendia.

Фулбрайт-Кеннан

Институт Кеннана и Программа Фулбрайт в Российской Федерации при финансовой поддержке Бюро по образованию и культуре Государственного департамента США проводят открытый конкурс на получение грантов по программе Фулбрайт-Кеннан для ученых в области гуманитарных и общественных наук.

Программа рассчитана на исследователей и преподавателей высших учебных заведений, академических институтов и научных центров, проработавших по специальности не менее двух лет после защиты кандидатской диссертации. Преимущество будет отдано лицам, исследования которых посвящены актуальным общественно-политическим вопросам, способствуют развитию науки и образования в странах бывшего Советского Союза, а также сближению мира науки и мира политики.

По этой программе Институт Кеннана ежегодно принимает до восьми ученых из России на шесть месяцев. Победители конкурса должны проводить свои исследования в Институте Кеннана Международного научного центра имени Вудро Вильсона, Вашингтон, округ Колумбия. Существует два срока заезда: сентябрь и март каждого года.

Для участия в конкурсе необходимо заполнить стандартную форму заявки для Программы Фулбрайт, указав Институт Кеннана в качестве выбранного места проведения исследования. Документы следует подавать только в офис Программы Фулбрайт http://www.fulbright.ru/exchange/index.shtml?kennan.

Более подробную информацию можно получить в офисе Программы Фулбрайт в РФ.

Институт международного образования
125009, Москва, ул. Тверская, д. 16/2, стр. 3
Тел.: (495) 935-8353; факс: (495) 937-54-18
fulbright@fulbright.amc.ru

Стипендия имени Галины Старовойтовой

Стипендия имени Галины Старовойтовой в области защиты прав человека и разрешения конфликтов учреждена в 1999 г. по инициативе госсекретаря США Мадлен Олбрайт. Программа осуществляется при финансовой

и административной поддержке Бюро по образованию и культуре Государственного департамента США и Посольства Соединенных Штатов Америки в Российской Федерации.

Стипендии присуждаются ученым и политикам Российской Федерации, которые успешно сочетают идеи с конкретной общественной деятельностью по защите прав человека и разрешению конфликтов, обладают выдающимися способностями и опытом в различных сферах, включая управленческую, общественную, профессиональную и научную. Представители академической среды должны иметь степень кандидата наук как минимум и предоставить публикации, осуществленные после защиты диссертации. Для представителей других сфер необходим эквивалентный уровень профессиональных достижений.

Победителям конкурса выплачивается ежемесячная стипендия, предоставляются первоклассные условия для работы, компьютер и компьютерная поддержка, а также помощь в проведении исследования. Стипендиатам будет предложено выступать с публичными лекциями по теме прав человека и разрешения конфликтов и участвовать в дискуссиях с представителями политических и научных кругов.

За более подробной информацией обращайтесь: http://www.kennan.ru/index.php/corporate.

Краткосрочные гранты

Гранты на срок до одного месяца предоставляются ученым, которые могут убедительно доказать, что для проведения исследования им необходимо пользоваться библиотечными, архивными и прочими ресурсами, находящимися в Вашингтоне, округ Колумбия.

Представители академической сферы должны иметь ученую степень или находиться в предзащитной стадии. Для претендентов из неакадемических сфер необходим уровень, эквивалентный ученой степени.

Официальной анкеты не существует. Соискатель должен представить краткое описание своего проекта (700-800 слов), краткую автобиографию (CV), предпочтительные даты пребывания в Вашингтоне, округ Колумбия, а также два рекомендательных письма в поддержку исследования, которое планируется провести в Институте. Необходимо указать в документах свое гражданство или место постоянного проживания.

Все документы предоставляются на английском языке.

Ежегодно проводится четыре конкурса по отбору претендентов. Крайние сроки подачи заявок — 1 декабря, 1 марта, 1 июня и 1 сентября. Соискатели получают уведомление о результатах конкурса примерно через шесть недель после крайнего срока подачи заявок.

Краткосрочные гранты предоставляются гражданам США, лицам, постоянно проживающим в США, а также иностранным гражданам. Стипендия составляет $100 в день. Стипендиаты должны находиться в Вашингтоне, округ Колумбия, в течение всего срока гранта.

Заявки следует подавать в московский офис Института Кеннана http://www.kennan.ru.

Институт инновационных исследований в Принстоне (Institute for Advanced Study at Princeton)

Einstein Drive Princeton, NJ 08540, USA
http://www.hs.ias.edu; mzelazny@ias.edu

Миссия

Поддержание перспективных ученых с фундаментальными исследовательскими проектами в области естественных и гуманитарных наук.

Институт был основан в 1930 г. Он представляет собой независимую негосударственную организацию. Одним из его членов был А. Эйнштейн с 1933 по 1955 г. Он состоит из:

- школы исторических исследований (http://www.hs.ias.edu);
- школы математики (http://www.math.ias.edu);
- школы естественных наук (http://www.sns.ias.edu);
- школы общественных наук (http://www.sss.ias.edu).

Ежегодно институт присуждает 180 стажировок ученым со всего мира. Каждая из школ формирует свой собственный конкурс. Кроме того, институт реализует отдельные программы совместно с фондами Меллона и Американского совета научных обществ, поддерживающие ассистентов профессоров (http://www.hs.ias.edu/mellon.htm) и недавно прошедших конкурс ученых (http://www.hs.ias.edu/burkhardt.htm).

Институту принадлежат значительные библиотечные фонды. Кроме того, стажеры института могут пользоваться библиотеками Принстонского университета. Каждый стажер получает в свое пользование офисное помещение. Институт также обеспечивает стажеров проживанием и питанием. Проезд до города и Принстонского университета бесплатный. Для маленьких детей стажеров имеется детский сад. Стипендия — около $60 000 в год.

Институт принимает заявки от ученых, являющихся лидерами в своей области исследований. Претендент должен иметь ученую степень. Для подачи заявки необходимо CV, список публикаций.

Адрес для подачи заявок онлайн: https://applications.ias.edu.

Институт инновационных исследований Радклифф (Radcliffe Institute for Advanced Study)

10 Garden Street, Cambridge, MA 02138
Тел.: 617 495-86-01
Факс: 617 496-46-40
http://www.radcliffe.edu; info@radcliffe.edu

Институт был создан в 1999 г. в результате слияния Радклифф Колледжа и Университета Гарварда с целью создания научного сообщества.

Миссия

Миссия института — создание академического сообщества, в котором каждому исследователю в любой научной дисциплине, профессионалу в любой области, деятелю искусства будет предоставлена возможность работы на высоком уровне. В рамках этой глобальной задачи выделяются приоритетные области работы института: поддержка женщин-ученых, проведение тендерных и социальных исследований.

Направление деятельности

Институт поддерживает исследования во всех научных областях (включая физику, математику, биологию, медицину, экологию, компьютерные и социально-гуманитарные науки и т. д.), проводит различные симпозиумы, летние школы; групповые встречи исследователей (Research clusters), развивающие междисциплинарные научные подходы; исследовательские семинары (Exploratory Seminars) совместно с преподавателями Гарвардского и других ближайших университетов. Публикует многочисленные исследования, проводящиеся при поддержке института, а также отчеты о деятельности, информационные бюллетени. Институт ведет специальную программу «Роль и место женщины в современном обществе», в рамках которой поддерживаются исследования в различных дисциплинах.

Стипендиальные программы

Институт предлагает ряд стажировок для научных исследователей, имеющих кандидатскую степень, и деятелей искусства со стипендией до $55 000; предоставляются все условия для научной работы; при необходимости оплачивается перемещение, материальная поддержка проекта. Предполагается, что стипендиат, пребывая в институте в течение академического года (с сентября по июнь), полноценно участвует в научной жизни и в связи с этим должен быть освобожден от своих регулярных обязанностей.

Существуют специальные стажировки на один академический год для женщин, желающих продолжать независимые научные исследования (Bunting Fellowship Program); летние школы для женщин-историков (Berkshire Summer Fellowship).

Форма заявки находится на сайте: http://www.radcliffe.edu/fellowships/apply/index.php.

Дополнительную информацию можно получить по тел.: 617 496-13-24; fellowships@radcliffe.edu.

Ресурсы

Стажеры института могут пользоваться архивом Марри Синтер и уникальными фондами библиотеки института — Schlesinger Library, — которая содержит труды известных ученых, ценные рукописные издания; фонды фото и аудиовизуальных материалов; богатейшие материалы по истории женского движения и жизни женщин в США и Европе с начала XIX в. и до сегодняшнего дня.

Институт гуманитарных исследований при Университете Джорджа Мейсона (Institute for Humane Studies at George Mason University)

3301 N. Fairfax Dr., Ste. 440 Arlington VA 22201-4432

Тел.: 800.697.8799

Факс: 703.993.4890

http://www.theihs.org; IHS@TheIHS.org

Институт был открыт в 1961 г. Ф. А. Бэлди Харпером, экономистом, исследовавшим вопросы тоталитаризма.

Миссия

Миссия института — способствовать становлению свободного общества через поддержку талантливых и творческих молодых людей и ученых, способных изменить современный политический климат; помогать студентам и выпускникам исследовать вопросы индивидуальной

свободы. Главная задача работы — преодоление тоталитарного мышления в отдельной личности и в социуме.

Направление деятельности

Деятельность института ориентирована на молодое поколение, студентов, аспирантов. Реализуется ряд программ для поддержки студентов, молодых специалистов, журналистов и людей, находящихся в начале карьеры. Институт проводит летние школы, семинары по исследованию свободы, а также приглашает исследователей, работавших в институте, для участия в рабочих группах (Career Workshops).

Стипендиальные и грантовые программы

1. **Стажировки и стипендии:**
   - стипендия для студентов, занимающихся правом, социальными науками и исследующих вопросы свободы (Humane Studies Fellowship);
   - для студентов, занимающихся кинорежиссурой и сценариями, заинтересованных в проблеме современных либеральных ценностей. (Film & Fiction Scholarships);
   - летняя стипендия на написание статей или главы диссертации по теме свободы. Также финансируется участие в конференции (Summer Graduate Research Fellowships).
2. Институт интернатуры в Вашингтоне с финансированием (IHS Production Internships, Charles G. Koch Summer Fellow Program).
3. Гранты на написание статей, участие в конференциях, научные и обучающие поездки (Felix Morley Journalism Competition, Hayek Fund for Scholars, IHS Essay Contests).

Подача заявок на текущие конкурсы объявляется каждый год. Размер грантов и стипендий колеблется от $500 до $12 000. Условия подачи заявок на сайте http://apply.theihs.org. Подписка на информационный бюллетень института: http: // www.theihs.org/member.php.

Гарвардская академия международных и территориальных исследований (The Harvard Academy for International and Area Studies)

1727 Cambridge Street Cambridge, MA 02138

Тел.: (617) 495-21-37

Факс: (617) 384-92-59

http://www.wcfia.harvard.edu/academy; khoover@wcfia.harvard.edu

Миссия

Изучение незападных типов социума.

Направления деятельности

Академия в соответствии со своей миссией поддерживает междисциплинарные проекты, направленные на всестороннее изучение незападных культурных регионов с использованием компаративистской методологии. Академия проводит конференции, организует регулярный Гарвардский академический семинар (The Harvard Academy Seminar) для совместных научных дискуссий стажеров академии, преподавателей, сотрудников и учащихся Гарвардского университета. Для участия в семинаре приглашаются ведущие ученые, специализирующиеся на лингвистическом, культурологическом, историческом, политическом анализе незападных обществ.

Стипендиальные программы

Академия предлагает кандидатские (ежегодная стипендия $25 000) и докторские (ежегодная стипендия $44 000; предполагается дополнительное финансирование научных командировок и участия исследователей в конференциях) стажировки — Pre- and Post-doctoral Fellowships. Поддерживаются исследователи, начинающие свою научную карьеру и разрабатывающие междисциплинарную проблематику в социальных науках (включая историю и юриспруденцию). Шести кандидатам, прошедшим конкурсный отбор, предоставляется возможность двухгодичной стажировки на завершение диссертации или исследования в избранных областях. Работа проходит при участии специалистов академии. Ученым предоставляется возможность исследовательской работы в Гарвардском университете. Во время стажировки предполагается проживание стипендиатов в академии, за исключением поездок, необходимых для апробации результатов исследований.

Условия подачи заявки

Заявки принимаются от всех желающих (единственное ограничение — наличие ученой степени); специальной формы не требуется. На официальный адрес академии следует отослать CV, проект исследования, официальный документ, подтверждающий степень, три заверенных рекомендательных письма и письмо, отражающее научные интересы соискателя. По всем вопросам стажировок можно обращаться к сотрудникам академии:

- координатор программы Beth Baiter; bbaiter@wcfia.harvard.edu;
- исполнительный директор James Clem; jclem@wcfia.harvard.edu.

ЭРАЗМУС институт, Центр инновационных исследований при Университете Нотр Дам (Erasmus Institute, center for advanced studies at the University of Notre Dame)

Erasmus Institute, 1124 Flanner Hall, University of Notre Dame, Notre Dame, IN 46556-5611

Тел.: 574 631-93-46

Факс: 574 631-35-85

http://www.nd.edu/~erasmus/; erasmus@nd.edu

Центр инновационных исследований при университете Нотр Дам создан в 1997 г. и назван в честь ученого и реформатора XVI столетия Эразма Роттердамского.

Миссия

Цель института: увеличить роль католической интеллектуальной традиции в современном ученом сообществе, содействовать современным и будущим католическим ученым и исследователям католицизма, поддержать их в сохранении и развитии католического образования.

Направления деятельности

Центр проводит исследовательскую работу в области искусства, гуманитарных и социальных наук, основанных на католических традициях; спонсирует публикации, организует конференции и семинары в колледжах и университетах Европы и Северной и Южной Америки.

Стипендиальные программы

Существуют стипендиальные программы на академический год или учебный семестр для аспирантов ($15 000) и докторантов ($35 000). Для получения стипендии кандидаты предоставляют на конкурс описание своего исследовательского проекта, которое должно содержать программу научной работы во время стажировки, актуальность исследования, ожидаемые результаты и обоснование, как данный проект способствует развитию католической традиции.

Летние семинары

Институт проводит ежегодные летние двухнедельные семинары для магистрантов и аспирантов, изучающих католическую традицию. В семинарах участвуют до 12 человек, прошедших конкурсный отбор по предоставленному

исследовательскому проекту по тематике, поддерживаемой институтом. Занятия проводятся в утренние часы по будним дням, после чего стипендиатам предоставляется время для самостоятельной работы и неофициальных бесед с руководителями программ и кураторами из университета. Участникам назначается стипендия в размере $500, оплачивается проезд и проживание.

Оформление заявок

Формы заявок для аспирантов и докторантов на долгосрочные стажировки: http://www.nd.edu/~erasmus/residential_fellowships/index.html

Заявки на летние семинары: http://www.nd.edu/~erasmus/summer_programs/sumapmat.html

Для получения информационных писем о события и программах института, можно подписаться на электронную рассылку: http://www.nd.edu/~erasmus/contact/join_mailing_list.html

Научный институт Колумбийского университета (The Columbia University Institute for Scholars at Reid Hall)

Columbia University Reid Hall 4, rue de Chevreuse 75006 Paris, France

Тел.: +33 (0) 1 43 20 24 83

Факс: +33 (0) 1 43 20 52 96

http://www.columbia.edu/cu/reidhall/; columbia@reidhall.com

Специальная программа совместно с Домом наук о человеке (Париж)

Институт основан в 2001 г. и тесно сотрудничает с Домом наук о человеке (Maison des Sciences de l'Homme (MSH)) и его международной программой поддержки инновационных исследований (International Programme for Advanced Studies (IPAS)).

Миссия

Институт ставит своей целью развитие интернациональной науки и расширение контактов с интеллектуальными партнерами.

Направление деятельности

Институт поддерживает индивидуальные и групповые исследования для ученых всего мира в областях социальных и гуманитарных наук; в соответствии с целью развития интеллектуального обмена институт поощряет проведение совместных проектов.

Программа стажировок

Стажировки сроком на один академический год предоставляются докторам наук социальных и общественных дисциплин. Отбор кандидатов производится ректором и деканами факультетов Колумбийского университета. Во время стажировки стипендиаты участвуют в конференциях, семинарах. По окончании стажировки предоставляют образец проведенной работы. По вопросам проведения стажировок обращаться к координатору исследований Мишелю Баку (Dr. Mihaela Bacou; e-mail: mb.cuis@reidhall.com).

Институт гуманитарных исследований Бостонского университета (Institute for Human Sciences at Boston University)

745 Commonwealth Avenue Boston, MA 02215 USA

Тел.: 617 358-27-78

Факс: 617 358-35-84

http://www.iwm.at/boston.htm; ihs@bu.edu

Миссия

Институт стремится быть местом пересечения интересов ученых-гуманитариев, журналистов и политиков для выработки новых взглядов и стратегий, в особенности в области взаимодействия США и Европы.

Программы стажировок

Институт приглашает журналистов из США и Европы.

ЕВРОПА

АВСТРИЯ

Институт инновационных исследований науки, технологии и общества (Institute for Advanced Studies on Science, Technology and Society (IAS-STS))

Kopernikusgasse 9, 8010 Graz — Austria

http://www.ifz.tugraz.at/; info@sts.tugraz.at

Институт проводит междисциплинарные исследования в области взаимодействия науки, технологии и общества, организует конференции и семинары, активно занимается издательской деятельностью.

Миссия

Цель работы института — понимание роли технологий в развитии общества.

Основные направления исследований:

- Экологическая политика
- Энергия и климат
- Современные биотехнологии
- Женщины — технология — окружающая среда
- Информационные и коммуникационные технологии

Институт выделяет гранты на исследования в этих областях, а также стипендии для проведения исследований в институте исследователям из разных стран. Стипендиальные программы для стажеров-исследователей **(Research Fellow)** до 9 месяцев и приглашенных ученых **(Visiting Scholar)** до 1 месяца. Большинство программ поддерживается стипендией, примерно EUR 1000 в месяц.

БОЛГАРИЯ

Центр инновационных исследований София (The Centre for Advanced Study Sofia (CAS))

70 Neofit Rilski Str; 3 floor; Sofia 1000; Bulgaria

Тел.: +35929803704

Факс: +35929803662

http://www.cas.bg/obj/homepage.php; cas@cas.bg

Центр инновационных исследований в Софии создавался по образцу аналогичных научно-исследовательских организаций Европы и США. Его открытие связано с процессом включения Юго-Восточной Европы в общеевропейскую систему высшего образования в рамках Болонской декларации.

Миссия

CAS призван создавать и повышать образовательные стандарты гуманитарных и социальных наук; способствовать проведению независимых научных исследований, укреплению интеллектуального, культурного, социального потенциала развивающейся Европы; оказывать положительное влияние на научную жизнь в регионе.

Направление научно-исследовательской деятельности

CAS поддерживает исследование и научное сотрудничество в двух главных областях:

- история, культура и развитие области, национальное наследие, культурный и экономический обмен; вопросы региональной идентичности и т. д.;
- усовершенствование в области высшего образования и научных исследований в регионе.

Стипендиальные программы

Индивидуальные стипендиальные программы обеспечивают финансовую поддержку краткосрочных стажировок молодых специалистов из Юго-Восточной Европы и ведущих западных ученых для изучения Юго-Восточной Европы.

Программа региональных исследований «МЫ, ЛЮДИ» направлена на изучение национального своеобразия у малых народностей Европы. Цель проекта — разыскать, проанализировать и свести в «альтернативный корпус» тексты, маргинальные для традиционной европейской политической и социальной мысли, начиная с века Просвещения. Проследить становление и изменение политических и социальных парадигм через развитие содержания понятий «народность», «нация», «этнос» от Просвещения до современности.

Ресурсы

Стипендиаты получают возможность работать в библиотеке CAS, обладающей значительными печатными и электронными ресурсами в области социальных, гуманитарных наук и исследовании Балкан. В фонде библиотеки содержатся исследования по истории, социологии, литературе и антропологии на различных балканских языках.

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Школа инновационных исследований Лондонского университета (The School of Advanced Study University of London)

Senate House, Malet Street, London WC1E 7HU

Тел.: + 44 (0) 20 7862 86 59

Факс: + 44 (0) 20 7862 86 57

http://www.lon.ac.uk/; Deans.Office@sas.ac.uk

Школа была основана в 1994 г.

Миссия

Школа развивает методы и подходы гуманитарных и социальных наук, изучаемых в институтах — членах школы и ассоциированных институтах и библиотеках с целью углубления междисциплинарных связей.

Направление деятельности

Школа организует международные конференции и семинары; поддерживает научные проекты (поощряются исследования междисциплинарного характера) и различные

стипендиальные программы в социальных и гуманитарных науках.

Структура школы

Школа объединяет десять институтов инновационных исследований:

1. Институт права (Institute of Advanced Legal Studies)
2. Институт классических исследований (Institute of Classical Studies)
3. Институт изучения государства (Institute of Commonwealth Studies)
4. Институт английских исследований (Institute of English Studies)
5. Институт германо-романских исследований (Institute of Germanic & Romance Studies)
6. Институт исторических исследований (Institute of Historical Research)
7. Институт музыкальных исследований (Institute of Musical Research)
8. Институт философии (Institute of Philosophy)
9. Институт американских исследований. (Institute for the Study of the Americas)
10. Институт Варбурга (Warburg Institute)

Стипендиальные программы и стажировки школы

1. Стажировки для профессионалов. **Visiting Professorial Fellowships.**
2. Исследовательская стажировка. **Research Fellowships.**
3. Стажировка для специалистов в гуманитарных и социальных сферах, вышедших на пенсию. **Distinguished Senior Fellows.**
4. Стажировки, предоставляемые институтами-членами школы. **Institute Fellowships.**

Более подробная информация представлена на сайте школы: http://www.sas.ac.uk/institutefellowships.html.

Эдинбургский гуманитарный институт инновационных исследований (The Edinburgh Institute for Advanced Studies in the Humanities)

The University of Edinburgh, Hope Park Square, Edinburgh EH8 9NW Scotland, UK

Тел.: +44 (0)131 650 46 71

Факс: +44 (0)131 668 22 52

http://www.iash.ed.ac.uk/index.html; iash@ed.ac.uk

Институт был основан в 1969 г. в Эдинбургском университете.

Миссия

Институт поддерживает междисциплинарные исследования в социальных и гуманитарных науках, содействует интеллектуальному обмену, проведению совместных научных исследований в благоприятной свободной и творческой атмосфере.

Направление деятельности

Институт занимается разработкой современных гуманитарных технологий, поддержкой исследовательских работ, принимает участие в финансировании исследований таких областей, как торговля, промышленность, сферы обслуживания, изучение которых могло бы быть направлено на улучшение благосостояния общества.

Стипендиальные программы

Ежегодно ученым со степенью предоставляются 3- и 6-месячные стажировки. Институт тесно взаимодействует с другими научно-исследовательскими центрами Эдинбурга, также предоставляющими стипендиальные программы:

- *Центр истории книги* (Centre for the History of the Book; http://www.ed.ac.uk/iash/index.html) предлагает стажировку в области гуманитарных наук с широким использованием научной литературы. Прошедшим конкурсный отбор назначается стипендия в размере $1000;
- *Центр истории идей* в Шотландии (Centre for the History of Ideas in Scotland) предоставляет стипендии на получение диплома магистра по направлениям экономика, право, политология, психология, общественная политика, социальная антропология, социология.

Ресурсы

В непосредственной близости от института располагаются научные и культурные центры, предоставляющие свои ресурсы стипендиатам: университетская библиотека, институт исследования искусств (Visual Arts Research Institute (VARIE)), Национальная библиотека Шотландии (National Library of Scotland), Национальный архив Шотландии (National Archives of Scotland), Королевский медицинский колледж Эдинбурга (Royal College of Physicians of Edinburgh), Королевский музей Шотландии (Royal

Museum of Scotland), Национальная галерея Шотландии (National Galleries of Scotland).

Институт инновационных исследований университета Бристоля (Institute for Advanced Studies at the University of Bristol)

The Royal Fort House Bristol BS8 1UJ

Тел.: +44 (0) 117 928 91 70

http://www.bris.ac.uk/ias/; ias-research@bristol.ac.uk

Миссия

Развитие исследований в Бристольском университете за счет приглашения ученых из Великобритании и других стран для реализации их исследовательских проектов.

Спецификой Бристольского института инновационных исследований является то, что он охватывает все области исследований.

Институт проводит конференции, семинары, предоставляет исследовательские стипендии:

- Приглашенный профессор — на срок от 1 месяца до 1 года. Заявки принимаются от жителей Великобритании и иностранных ученых. Стипендия около £2400 в месяц.
- Приглашенный профессор, ускоренная схема заявки. Подается за 2 месяца до предполагаемого визита. Стипендия £800 в месяц.

ВЕНГРИЯ

Будапештская коллегия Института инновационных исследований и Центр повышения квалификации (Collegium Budapest, an Institute for Advanced Study and a Centre of Excellence)

Collegium Budapest, an Institute for Advanced Study and a Centre of Excellence, Szentharomsag u. 2 H-1014 Budapest

Тел.: +36 1 224 83 00

Факс: +36 1 224 83 10

http://www.colbud.hu/main.shtml; info@colbud.hu

Будапештская коллегия работает с 1992 г.

Миссия

Ее основная цель — предоставить возможность признанным ученым и молодым исследователям работать в интернациональном и междисциплинарном научном окружении.

Направления деятельности

Институт приглашает ученых для работы над следующими темами: антропология, анализ языка, экономика, европейские исследования, гуманитарные науки, история, лингвистика, социальные науки, теоретическая биология, теоретическая физика, проблемы переходных состояний. Возможны и другие направления исследований, однако коллегия не обладает экспериментальными лабораториями. Каждый год коллегия разрабатывает определенную тему — проект. Коллегия издает информационный бюллетень, отчеты о своей деятельности и три серии книг: Discussion Paper Series Publications (монографии стажеров коллегии); Public Lecture Series Publications (работы лекторов); Workshop Series Publications (сборники статей, посвященные отдельным темам и проектам).

Стипендиальные программы

Коллегия Будапешта предлагает три типа индивидуальных стажировок. **Полная стажировка (Core Fellowship)** с оплатой проживания в Будапеште и стипендией предоставляется ученым с международной репутацией, не получившим финансирования своего пребывания в коллегии. Размер стипендии зависит от ученой степени и времени стажировки. **Гостевая стажировка (Residential Scholarship)** предполагает проживание ученых в Коллегии Будапешта за свой счет. **Стипендия молодых ученых (Junior Fellowship)** предоставляется нескольким перспективным молодым ученым (до 35 лет) для работы в коллегии в течение 5 или 10 месяцев (к конкурсу допускаются аспиранты или кандидаты наук, оформившие заявки, описание проекта, список публикаций, CV, два рекомендательных письма от специалистов в области исследования, освобожденные от занятости в своей стране на время стажировки). Получение стипендии предполагает выполнение ряда обязательств, оговариваемых при подписании договора с ректором.

Оформление заявок

Можно подавать заявки на стажировку на один академический год (октябрь — июль) и на один семестр (октябрь — февраль; март — июль). Для подачи заявки необходимо написать письмо, включив заполненную анкету (анкета для молодых ученых: http://www.colbud.hu/programme/appfor-j.doc; анкета для известных исследователей: http://www.colbud.hu/programme/appfor-s.doc), CV,

краткое описание исследований и имен ученых, которые могут написать рекомендацию о вашей квалификации. Все заявки рассматриваются экспертной комиссией, которая предоставляет свои рекомендации ректору, принимающему окончательное решение.

ГЕРМАНИЯ

Берлинский институт инновационных исследований (The Wissenschaftskolleg zu Berlin)

Wissenschaftskolleg zu Berlin Institute for Advanced Study WallotstraHe 19 D-14193 Berlin

Тел.: +49 30 89001 0

Факс: +49 30 89001 300

http://www.wiko-berlin.de/; wiko@wiko-berlin.de

Институт основан в 1980 г.

Миссия

Институт предоставляет особые условия и возможности для проведения научных исследований за счет использования международных научных традиций.

Предполагается проведение исследований в различных областях науки. Для приема заявок нет определенных сроков. Заявка состоит из curriculum vitae, списка опубликованных работ, описания проекта (3-5 страниц). Желательно, чтобы к заявке были приложены недавние статьи на основных европейских языках (немецком, английском, французском), что поможет составить представление о научном уровне заявителя.

ИСЛАНДИЯ

Нордический институт Сигурдича (Sigu^ur Nordal Institute)

Mngholtsstrati 29 P.O. Box 1220, 121 ReykjavHk, Iceland

Тел.: 562 60 50,

Факс: 562 62 63

http://www.nordals.hi.is; nordals@hi.is

Миссия

Институт был создан в 1986 г. для развития исландской науки и популяризации культуры Исландии. Его целью является укрепление научных контактов между исландскими учеными и международным научным сообществом.

Стипендии Снории Стурлусона

Нордический институт Сигурдича (Исландия) принимает заявления на стипендии Снории Стурлусона. Стипендии присуждаются писателям, переводчикам и ученым (не студентам и аспирантам) в области гуманитарных наук и позволяют им пребывать в Исландии в течение, по крайней мере, трех месяцев для улучшения знаний исландского языка, культуры и общества.

Стипендия покрывает дорожные расходы до Исландии и обратно и расходы на жизнь в Исландии. При равенстве квалификации предпочтение отдается кандидатам из Восточной и Южной Европы, Азии, Африки, Латинской Америки и Океании.

Институт помогает стипендиатам во время пребывания в Исландии и ожидает, что те представят отчет о том, как был потрачен грант.

Специальной формы заявления нет. Необходимо представить краткую справку о цели визита, указав сроки поездки, о также сведения о своем образовании и публикациях.

НИДЕРЛАНДЫ

Нидерландский институт инновационных исследований (The Netherlands Institute for Advanced Study (NIAS))

Meijboomlaan 1, 2242 PR Wassenaar, The Netherlands

Тел.: +31-70-5122700

Факс: +31-70-5117162

http://www.nias.knaw.nl; nias@nias.knaw.nl

Институт был открыт в 1970 г. в голландскими учеными при поддержке образовательных учреждений.

Миссия

Цель NIAS — способствовать исследованиям в области гуманитарных и социальных наук, развивать междисциплинарный подход и международное сотрудничество в науке.

Направления деятельности

NIAS предоставляет стажировки ученым в области гуманитарных и социальных наук; поддерживает специальные программы для писателей и журналистов; в сотрудничестве с другими голландскими университетами организует конференции, симпозиумы, исследовательские

центры, мастер-классы для магистров и аспирантов, летние школы, циклы лекций и семинаров; публикует материалы своей деятельности в информационных письмах, ежегодных докладах, научных отчетах.

Циклы семинаров

Циклы семинаров проводятся для укрепления сотрудничества между голландскими университетами и различными научными учреждениями; развития общественного понимания. *Jelle Zijlstra Lecture* — ежегодные мероприятия, посвященные экономическим исследованиям; *KB Lecture* организованы совместно с национальной библиотекой Нидерландов (Koninklijke Bibliotheek) по материалам ее конференций; ежегодные *Uhlenbeck Lecture,* проводимые бывшими стипендиатами NIAS, и др.

Стипендиальные программы

- Ежегодные стажировки на один академический год или один семестр 50 ученым, имеющим степень. Стипендия от €2000 до €4100 в месяц. Стажерам предоставляется офис для работы и бесплатное проживание. (Стажеры, приехавшие с семьей, имеют возможность снять квартиру за небольшую плату.) (Форма заявки: http://www.nias.knaw.nl/en/fellowships/regular_fellowships/).
- Совместные стажировки **(Duo Fellowships)** предоставляются двум исследователям (один из которых нидерландского происхождения) для работы над совместным проектом, стипендия €2000-€3900 в месяц, в зависимости от статуса кандидата (форма заявки: http://www.nias.knaw.nl/fellowship.doc).
- Стажировки **Golestan fellowship** для специалистов (от 35 до 55 лет) в области медицинских и биологических наук, максимальная стипендия €3900 в месяц (форма заявки: http://www.nias.knaw.nl/golestan.doc); программа для молодых ученых, имеющих ученую степень Ph.D.
- **Mellon fellowships** для работы над своим проектом в течение одного семестра (форма заявки: http://www.nias.knaw.nl/mellon.doc).
- **NIAS visiting grant** для ученых из Центральной и Восточной Европы не старше 45 лет для работы над проектом в области гуманитарных и общественных наук в течение 2-3 месяцев; стипендия €1135 (форма заявки: http://www.nias.knaw.nl/visiting.doc).

ФИНЛЯНДИЯ

Коллегиум инновационных исследований г. Хельсинки (The Helsinki Collegium for Advanced Studies)

Fabianinkatu 24 (P.O. Box 4) 00014 University of Helsinki

Тел.: +358 (0) 9 191 24466

Факс: +358 (0) 9 191 24509

http://www.helsinki.fi/collegium/english/; collegium-office@helsinki.fi

Коллегиум инновационных исследований г. Хельсинки был основан в 2001 г. как независимый институт в составе университета Хельсинки.

Его целями являются:

- обмен научными достижениями в области гуманитарных и социальных наук;
- организация диалога между учеными различных направлений;
- обеспечение инновационной среды для активных исследований;
- обеспечение теоретических и методологических оснований исследований;
- позиционирование международной значимости финских исследований в международном диалоге ученых всех стран.

Коллегиум имеет программу стажировок. Ежегодно он предоставляет стипендии 10-20 стажерам на срок от одного года до трех лет. В конкурсе могут принять участие молодые кандидаты наук и опытные ученые. Заслуженные иностранные ученые могут быть стажерами по специальному приглашению.

Коллегиум принимает заявки по гуманитарным и социальным наукам, праву, теологии, образованию. Коллегиум имеет также специальную программу для ученых из России.

Финский центр изучения России и Восточной Европы (Александровский институт) (Finnish Centre for Russian and Eastern European Studies The Aleksanteri Institute)

Aleksanteri Institute P.O. Box 42 (Unioninkatu 33) FI-00014 University of Helsinki

Тел.: +358 9 191 24175

Факс: +358 9 191 23615

http://www.helsinki.fi/aleksanteri/english/index.html; Aleksanteri@helsinki.fi

Александровский институт является государственным институтом, занимающимся проблемами изучения России и Восточной Европы под эгидой Хельсинкского университета. Его деятельность затрагивает сферу научных исследований, обучения и экспертизы по России и Восточной Европе, в особенности в области общественных и гуманитарных наук.

Институт координирует и развивает сотрудничество и диалог между академическим миром, администрацией, влиятельными лицами, представителями бизнеса и гражданским обществом в Финляндии и за рубежом.

Институт представляет собой исследовательский центр с обширной программой стажировок.

ФРАНЦИЯ

Дом наук о человеке (Maison des sciences de l'homme)

54 boulevard Raspail 75270 Paris cedex 06, France

Тел.: (33 1) 49 54 20 00

Факс: (33 1) 49 54 21 33

http://www.msh-paris.fr/

Дом наук создан 4 января 1963 г. и функционирует как организация, подведомственная министерству высшего образования и науки. Осуществляет деятельность в стране и за рубежом в области гуманитарных и социальных наук, проводя исследования, включая подготовку публикаций, обмен научной информацией.

Области финансирования:

- антропология, экономика, история, психология, социология;
- археология, культура и история Древнего мира;
- экономика: модели экономического развития;
- психология и общество;
- языки, тексты, средства коммуникации;
- история и методики гуманитарных и точных наук;
- право;
- тендерные исследования;
- география и геополитика;
- идеологии, политика и религии; и т. д.

Программа «Дидро» в области гуманитарных наук

Цель программы «Дидро» — предоставить исследователям по гуманитарным наукам из стран бывшего СССР возможность выехать во Францию на длительный срок (от 6 месяцев до 1 года) для работы в научно-исследовательском центре или лаборатории.

Требования к кандидату:

- наличие степени кандидата наук;
- работа в учреждении, имеющем отношение к академии, университету или другой научно-исследовательской структуре;
- возраст до 40 лет;
- свободное владение французским языком.

Для участия в отборе необходимо представить досье, календарный план и другие документы:

- бланк досье доступен для скачивания на сайте посольства Франции в Москве;
- автобиография;
- список публикаций;
- программа работы;
- рекомендательные письма от известных ученых и руководителей научно-исследовательских центров;
- письмо-приглашение из французского принимающего центра;
- другие документы, которые могут быть приняты во внимание отборочным комитетом при принятии решения.

Заседания отборочного комитета проводятся два раза в год: досье должны быть представлены в посольство Франции не позднее 1 февраля для их рассмотрения в мае и не позднее 1 сентября — для рассмотрения в ноябре.

Подробности на http://www.msh-paris.fr/la_recherche/prog_sci/prog_mobilite/diderot.htm; http://www.ambafrance.ru/rubrique.php3?id_rubrique=127

ШВЕЦИЯ

Шведская коллегия по научным исследованиям в социальных науках (The Swedish Collegium for Advanced Study in the Social Sciences (SCASSS))

Gotavagen 4 752 36 Uppsala SWEDEN

Тел.: +46 18 55 70 85

Факс: +46 18 52 11 09

http://www.scasss.uu.se/index.html; info@scasss.uu.se

Институт был основан в 1985 г. при поддержке правительства Швеции.

Миссия

Основная задача Шведской коллегии — способствовать качественным научным исследованиям в социальных и гуманитарных науках; расширение сотрудничества между учеными на международном уровне.

Направления деятельности

Коллегия поддерживает долгосрочные проекты по трем приоритетным направлениям:

1. Взаимодействие социальных и исторических наук и исследование периодов исторических трансформаций.

2. Исследования так называемых «малых субъектов» (изучение историй и языков государств Центральной и Восточной Азии), важных для понимания культурного, исторического и языкового своеобразия.

3. Поддержка исследовательского сотрудничества между экономическими и социально-гуманитарными науками, особенно аналитической и экспериментальной социологией и психологией.

Коллегия проводит семинары, лекции, организует конференции с участием ведущих специалистов по приоритетным направлениям; поддерживает стажировки ученых. Публикуются исследования, проводимые при поддержке коллегии и ежегодные доклады о работе.

Стипендиальные программы

Коллегия предоставляет ежегодно до 15 стажировок для ученых (со степенью не ниже кандидата наук) на один семестр (1 сентября — 20 декабря или 15 января — 15 июня) или один учебный год (1 сентября — 15 июня). Ученые могут выбирать между индивидуальной работой и участием в групповом исследовании.

При отборе заявок эксперты коллегии стремятся собрать вместе ученых со сходными интересами и тем самым обеспечить возможность проведения группового исследования (ученый может выбрать индивидуальную работу). Исследователи свободны от педагогических и административных обязательств, но руководители коллегии поощряют стипендиатов к чтению лекций в Шведских университетах и колледжах в течение их пребывания в стране.

Оформление заявок

Крайние сроки на подачу заявлений не установлены, но процедура ожидания долговременная. Желательно планировать обучение за год-два вперед. За более подробной информацией о стажировках, об оформлении заявок следует обращаться по контактному адресу: Helene. Andersson@scasss.uu.se.

Ресурсы

Стажерам предоставляется возможность пользоваться широкими научными ресурсами Упсальского университета и уникальной коллекцией Библиотеки Каролины Редивива (Carolina Rediviva Library).

АВСТРИЯ

Институт инновационных гуманитарных и социальных исследований в Вене (Institut for die Wissenschaften vom Menschen)

Spittelauer Lande 3, 1090 Wien, AUSTRIA
Тел.: (+43 1) 313 58 — 0 [or extension]
Факс: (+43 1) 313 58 — 30
iwm@iwm.at

Миссия

Поддерживать обмен идеями в обществе и организовывать свободные дискуссии между интеллектуалами Западной и Восточной Европы.

Направления исследований

- Поиски интеллектуальной, социальной и политической идентичности Европы
- Источники неравенства
- Культурные институты Центральной, Восточной и Западной Европы в глобальном контексте
- Философские работы Яна Паточки (Jan Patocka)

Стипендиальные программы:

- Стипендия Роберта Боша (Robert Bosch Fellowships)
- Стипендия Джозефа Тичнера
- Стипендия Курбера: история и память в Европе
- Гостевая стипендия А. Меллона
- Стипендия Милены Ясенецкой для журналистов
- Стипендия Поля Целана для переводчиков

Будущее направление стипендиальной политики осуществляется в рамках исследовательского проекта «Смыслы смерти в современном обществе». Существуют специальные программы для молодых исследователей. Каждый год присуждается около 40 стипендий. Условия подачи заявок и сроки меняются.

ДРУГИЕ СТРАНЫ

Институт инновационных исследований Университета западной Австралии (Institute of Advanced Studies The University of Western Australia)

Mo21, 35 Stirling Highway Crawley WA 6009
Тел.: 08 6488 1340
Факс: 08 6488 1711
www.ias.uwa.edu.au;iasuwa@admin.uwa.edu.au

В университете исследуется широкий спектр проблем всех областей науки.

Задачей института является поддержка междисциплинарного и международного общения, обмен идеями. Поэтому для участия в различных мероприятиях института предоставляется финансовая поддержка.

Максимальная поддержка, возможная для визита в Австралию, — $1500. Максимальная поддержка, возможная для участия в конференциях, — $1000 плюс административная поддержка.

Форма заявки: http://www.ias.uwa.edu.au/___data/page/88178/Guidelines_for_Support_form.doc.

Институт инновационных исследований Австралийского национального университета (Institute of Advanced Studies, The Australian National University)

The Australian National University Canberra ACT 0200 Australia
Тел.: +61 2 6125 5111
http://www.anu.edu.au/academia/ias.php

Институт инновационных исследований при Австралийском национальном университете был создан для привлечения одаренных исследователей для работы в его исследовательских школах и центрах в качестве сотрудников и приглашенных исследователей. Он финансирует деятельность австралийских и иностранных исследователей, предоставляя им возможности и условия для реализации их исследовательских проектов.

Исследовательские школы и центры института:

- Исследовательская школа астрономии и астрофизики: http://msowww.anu.edu.au/
- Исследовательская школа биологических наук: http://biology.anu.edu.au/rsbsweb/
- Исследовательская школа химических наук: http://rsc.anu.edu.au/

- Исследовательская школа наук о Земле: http://wwwrses.anu.edu.au/
- Исследовательская школа гуманитарных наук: http://rsh.anu.edu.au/
- Исследовательская школа социальных наук: http://rsss.anu.edu.au/
- Исследовательская школа информационных наук и инженерии: http://wwwrsise.anu.edu.au/
- Школа тихоокеанских и азиатских исследований: http://rspas.anu.edu.au/
- Исследовательская школа физических наук и инженерии: http://rsphysse.anu.edu.au/
- Школа медицинских исследований Джона Картина: http://jcsmr.anu.edu.au/
- Центр исследований окружающей среды и ресурсов: http://cres.anu.edu.au/
- Азиатско-тихоокеанская школа экономики и менеджмента: http://apsem.anu.edu.au/
- Центр кросс-культурных исследований: http://www.anu.edu.au/culture/
- Центр гуманитарных исследований: http://www.anu.edu.au/HRC/
- Центр исследований душевного здоровья: http://www.anu.edu.au/cmhr/
- Национальный центр эпидемиологии и здоровья нации: http://nceph.anu.edu.au/
- Институт математики: http://www.maths.anu.edu.au/
- Аспирантура: http://www.anu.edu.au/graduate/

В институте существует обширная программа и финансовые возможности для приглашения иностранных ученых и осуществления исследовательской работы.

Все подразделения института связаны с соответствующими факультетами, центрами и исследовательскими проектами университета. Для того чтобы получить более подробную информацию о каждом из подразделений и их программах, следует зайти на их страничку в Интернете.

Институт инновационных исследований Университета Объединенных Наций (United Nations University / Institute of Advanced Studies (UNU/IAS))

United Nations University / Institute of Advanced Studies (UNU/IAS) International Organizations Center, 6F

Pacifico-Yokohama 1-1-1 Minato Mirai Nishi-ku Yokohama 220-0012 Japan

Тел.: +81-45-221-2300

Факс: +81-45-221-2302

http://www.ias.unu.edu/index.cfm; unuias@ias.unu.edu

Университет ООН является международным сообществом ученых, научно-исследовательским центром ООН. С 1996 г. в университете действует Институт инновационных исследований, деятельность которого координируется Университетским центром, расположенным в Токио, в Японии, а также исследовательскими и учебными центрами по всему миру.

Миссия

Выработка стратегий, обеспечивающих стабильное развитие мирового сообщества; проведение научных исследований, а также обучение аспирантов, молодых ученых и административных работников (особенно развивающихся стран) в сферах, направленных на решение глобальных проблем.

Направление научной деятельности

Основная тематика исследований — взаимодействие социальных и природных систем; глобализация, проблемы окружающей среды, мегаполисы, новые информационные и коммуникационные технологии. Развитие сотрудничества с японским академическим сообществом посредством стажировок в японских университетах.

Стипендиальные программы

Стажировки предназначены для исследований по следующим темам, связанным с вопросами стабильного развития:

- биодипломатия (вопросы генной инженерии, права на интеллектуальную собственность, биоэтика, биобезопасность и др.
- эффективное управление развитием (рынка, развивающихся стран и др.);
- политическая наука;
- экосистемы и люди;
- народное образование.

Стипендиальная программа предназначена для **аспирантов** (до 5 стажеров) и **кандидатов наук** (до 5 стажеров) из университетов всего мира с пособием на 10 месяцев; совместная программа UNU-IAS и японского общества содействия науке (The Japan Society for the Promotion of Science) для **дипломированных специалистов** (JSPS-UNU Postdoctoral Fellowship Programme) для проведения групповых исследований под руководством ученого из японского университета продолжительностью до 2 лет для каждого стажера.

В рамках этой программы кроме вышеназванных направлений реализуются также следующие темы:

- развитие хрупких экосистем;
- мир и управление;
- окружающая среда и стабильное развитие.

Кандидатам на стажировку необходимо знать английский. Особенно приветствуются заявки из развивающихся стран. Подача заявок до 12 мая каждого года. Стажировка начинается 1 октября. Форма заявки находится на сайте института, также высылается по запросу на fellowships@ias.unu.edu.

Европейская ассоциация по исследованию еврейской культуры (European Association for Jewish Studies (EAJS))

European Association for Jewish Studies, European Centre for the University Teaching of Jewish Civilization, Yarnton Manor, Yarnton, Oxford OX5 1PY, UK

Тел.: +44 1865-377946, добавочный 111

Факс: +44 1865 375079

http://users.ox.ac.uk/~eajs/index.html; eajs@ochjs.ac.uk

EAJS была основана как добровольная академическая ассоциация в 1981 г.; секретариат ассоциации учрежден в Оксфорде в 1995 г.

Миссия

Поддержка и поощрение преподавания в европейских университетах дисциплин, связанных с еврейской культурой; понимание значения еврейской цивилизации и ее влияния на европейскую культуру.

Направления деятельности

Академические исследования направлены на изучение истории, литературы, языка и культуры еврейского народа и охватывают широкий круг тем. Для обеспечения преподавания еврейской культуры в 1994 г. был основан Европейский центр университетского преподавания еврейской культуры (The European Centre for the University

Teaching of Jewish Civilization (ECUTJC)); проводятся конгрессы, ежегодные летние коллоквиумы, издается информационный бюллетень; поддерживаются программы научных стипендий и стажировок.

Стипендиальные программы

- Оксфорский центр иврита и исследований еврейской культуры (The Oxford Centre for Hebrew and Jewish Studies) предоставляет стажировку на один академический год для дипломированных специалистов любой национальности в оксфордском университете. Вопросы оформления заявок: student.registrar@ochjs.ac.uk.
- Центр иврита и исследований еврейской культуры в Лондонском колледже (Department of Hebrew and Jewish Studies, University College London) предоставляет стипендии для аспирантов, проводящих исследования по темам: иврит и еврейская культура, холокост. Вопросы оформления заявок: jewish.studies@ucl.ac.uk. Дополнительная информация на сайте: http//www.ucl.ac.uk/hebrew-jewish/.
- Университет Манчестера предоставляет стипендию Лайонела Блака для аспирантов, проводящих исследования еврейской культуры. E-mail: Bernard.Jackson@man.ac.uk. Дополнительная информация на сайте: http://www.art.man.ac.uk/reltheol/jewish/MA.htm.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие ... 3

1. Фандрейзинг: понятие, природа и социальное значение ... 5

2. Социально-культурная и научно-образовательная деятельность: содержание и особенности организации ... 8
2.1. Социально-культурная сфера: виды деятельности и организации ... 8
2.2. Особенности менеджмента в социально-культурной и научно-образовательной сферах ... 21
2.3. Источники финансирования социально-культурной и научно-образовательной деятельности ... 27

3. Разработка проектов и программ в социально-культурной и научно-образовательной сферах ... 56
3.1. Виды проектов и программ в социально-культурной и научно-образовательной сферах ... 56
3.2. Технология (этапы) разработки проектов и программ ... 63
3.3. Маркетинг некоммерческой деятельности ... 77

4. Формы и методы фандрейзинга ... 88
4.1. Организационное обеспечение фандрейзинга ... 88
4.2. Проведение фандрейзинговой кампании ... 103
4.3. Анализ эффективности фандрейзинга ... 134

5. Фандрейзинг как гуманитарная технология социального партнерства ... 136
5.1. Социальное партнерство — главный ресурс некоммерческой социально-культурной и научно-образовательной деятельности ... 136
5.2. Труд добровольцев ... 143
5.3. Проблемы развития спонсорства и благотворительности ... 146
5.4. Коммуникативные технологии социальных инвестиций ... 153
5.5. Современные информационные технологии как условие развития фандрейзинга ... 174

6. Академический фандрейзинг ... 190
6.1. Менеджмент в гуманитарных науках ... 190
6.2. Фонды, поддерживающие науку и образование ... 194
6.3. Международные фонды ... 205
6.4. Международные программы ... 211
6.5. Составление заявки ... 218
6.6. Источники информации ... 221
6.7. Академический фандрейзинг как экономика научных инноваций ... 225
6.8. Особенности академического фандрейзинга ... 234

Приложение 1. Основы фандрейзинга в социальной сфере: привлечение средств на реализацию научно-образовательных и социально-культурных проектов и программ 237
Программа курса лекций и семинаров. 54 часа (3 кредита) 237
Тематика семинарских (практических) занятий 242

Приложение 2. Практические задания по курсу «Фандрейзинг» 245
Содержание проектов 245
Форма контроля 245

Приложение 3. Вопросы и тесты для контроля и самоконтроля 246
Вопросы к экзамену 246
Мини-тесты 247

Приложение 4. Рекомендуемая литература 249
Рекомендации к составлению описания исследовательского проекта 251
Сетевой этикет (нетикет, сетикет) 251

Приложение 5. Институты инновационных исследований (Advanced Study) 252
Россия 252
США 254
Европа 265
Другие страны 280