

# **Фандрейзинг. Привлечение внебюджетных средств от организаций и отдельных лиц в зарубежных библиотеках**

*Обзор англо-американской литературы 1996-2002 гг.*

## **СОДЕРЖАНИЕ:**

1. Общие положения
2. Определение и принципы фандрейзинга
3. Доноры (дарители)
4. Основные формы привлечения библиотеками внебюджетных средств
5. Методика фандрейзинга
6. Организация фандрейзинга
7. Список использованной литературы

## **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

В конце 20 – начале 21 веков для большинства библиотек мира общей проблемой стала нехватка финансовых ресурсов, вызванная инфляцией и ростом цен на фоне сокращения бюджетного финансирования или недостаточного его увеличения. Положение обострилось в связи с появлением и внедрением в библиотеки новых электронных и коммуникационных технологий, что потребовало больших дополнительных расходов. «Общепризнанно, – говорится в Руководстве ИФЛА/ЮНЕСКО по развитию службы публичных библиотек, – что даже в самых богатых обществах может оказаться невозможным обеспечение надлежащего уровня финансирования каждой библиотечной службы».<sup>1(С.29)</sup>

В поисках выхода из положения библиотеки добиваются от властей увеличения бюджетных ассигнований, все шире практикуют дополнительные платные услуги, развивают отдельные виды коммерческой деятельности. Одним из важных путей улучшения финансового положения библиотек в последнее время стал фандрейзинг\*, т.е. привлечение дополнительных внебюджетных ресурсов за счет даров/ пожертвований отдельных лиц и организаций.

В настоящем обзоре рассматриваются сложившиеся на практике зарубежных, в первую очередь, американских, библиотек принципы, формы, методы и организация фандрейзинга.

Фандрейзинг для библиотек – не новое явление: он практикуется в течение ряда последних десятилетий. Особенно активно фандрейзинг развивается в США в силу многолетних традиций филантропии и особенностей налогового законодательства этой страны, стимулирующие благотворительность.

---

\* “Fund” (pl.) по-английски означает «фонд», «денежные средства», а “raising” – «сбор». В англоязычных источниках термин «фандрейзинг» употребляется в различных формах: fund raising, fund-raising, fundraising. В публикациях на русском языке используют две формы: «фандрейзинг» и «фандрайзинг». Представляется, что первый вариант более правильный.

Библиотекари отмечают, что им нелегко было преломить себя, чтобы выйти «... на дорогу со шляпой в руках и просить денег».<sup>2/</sup> Многие поначалу считали фандрейзинг «формой организованного попрошайничества».<sup>3/</sup> Во-первых, раньше их этому не учили; во-вторых, они опасались, что успешный сбор дополнительных средств библиотеками может толкнуть органы власти на сокращение бюджетного финансирования, а общественность перестанет рассматривать публичные библиотеки как общественные службы. Такие опасения имели некоторые основания, но вскоре они отошли на задний план, так как библиотекари являются реалистами и понимают, что в одиночку им уже не выжить.<sup>4/</sup>

Зарубежная практика показала, что обращение библиотек к общественности за помощью встречает живой отклик; библиотекари убедились, что люди любят библиотеку и у всех в сердце еще с детских лет храниться добрая память о ней. По мнению А. Элбениз библиотека благодаря своему положению в обществе как культурного и образовательного центра обладает в фандрейзинге огромным потенциалом – ей дают деньги охотнее, чем любой другой организации.<sup>4/</sup>

В США получило развитие так называемое публичное/ частное партнерство: органы власти выделяют библиотеке определенную сумму (как правило, на конкретный проект) при условии, что отдельную часть необходимых средств соберет сама библиотека.

В последнем десятилетии 20 века развитие фандрейзинга ускорилось, из отдельных эпизодических мероприятий он стал превращаться в важное направление профессиональной деятельности библиотек. По данным журнала «Library Journal» в США за период с 1994 по 1999 г. число библиотек, осуществляющих фандрейзинг, возросло на 28% , а за 1999г. на 62%.<sup>5/</sup>

В англо-американской библиотечной печати публикуется множество работ по фандрейзингу: обзоров состояния, практических пособий, теоретических обобщений. При этом, однако, некоторые авторы (Веджворт, Мартин и др.) отмечают, что проблемы фандрейзинга еще недостаточно исследованы.

В числе наиболее интересных для российского читателя работ последних лет – переведенная на русский язык в 2000 г. книга Виктории Стил и Стивена Элдера «Как привлечь внебюджетные средства, стать фандрейзером».<sup>3/</sup> Задуманная как путеводитель для библиотекарей, занимающихся фандрейзингом, она формулирует нормы и принципы фандрейзинга, говорит о науке и искусстве фандрейзинга, его формах, организации, оценке результатов.

Американской библиотечной ассоциацией недавно изданы книги «Библиотечный фандрейзинг: модели успеха» под редакцией Д. Берлингейма (Library fundraising: model success. Ed. D. Burlingame. – Chicago, 1995) и Корсон-Финнерти А. И Бланшар Л. «Фандрейзинг и приобретение друзей через Web: Пособие для библиотек и других

некоммерческих организаций (Corson-Finnerty A. And Blanchard L. Fundraising and friend-raising on the Web. A handbook for libraries and other non-profit organizations. (ALA Editions). – 1998).

По данным Интернета в 2002г. появилась книга Джеймса Суона «Фандрейзинг для библиотек: 25 проверенных путей получения больших денежных сумм для вашей библиотеки» (Swan J. Fundraising for libraries: 25 proven ways to get more money for your library. – Neal-Schuman, 2002/ – 412 p.)

Автор – директор Центральной библиотечной системы штата Канзас и одной из публичных библиотек, рассматривает ключевые элементы фандрейзинга, способы увеличения регулярного увеличения регулярного финансирования, пути привлечения крупных инвестиций.

## **2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПРИНЦИПЫ ФАНДРЕЙЗИНГА**

Наиболее четкое и развернутое определение понятия фандрейзинга приведено в упомянутой выше работе В. Стил и С. Элдера: фандрейзинг «... представляет собой совокупность тщательно организованных, целенаправленных усилий по привлечению больших денежных сумм посредством определения потенциальных дарителей и предварительной работы с ними, а также обращения к ним с ходатайствами о дарениях, когда выясняется, что их цели и стремления гармонируют с целями и приоритетами библиотеки.»<sup>2/ (С.133)</sup>

Некоторые западные ученые (например С. Горниш,<sup>6/</sup> С. Мартин,<sup>7/</sup> В. Стил и С. Элдер<sup>3/</sup>) считают фандрейзинг одновременно и наукой, и искусством, так как он основан на проверенных формулах и процедурах и, в то же время, исходит из «опыта человеческой природы» (цит. по №6, С.550) и в значительной степени зависит «от ситуации, интуиции и тонкого понимания психологии дарителя».<sup>3/ (С. 107)</sup>

Опираясь на накопленный библиотеками опыт, ученые и практики библиотечного дела сформулировали следующие ключевые принципы фандрейзинга:

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

– Дарения призваны обеспечить возможность выполнения миссии и целей библиотеки, поэтому она не должна принимать помощь на условиях, которые идут в разрез с ними и «... могут негативно отразиться на универсальном характере услуг, предоставляемых публичной библиотекой».<sup>1/</sup>

В тоже время можно согласиться с некоторыми ограничениями, устанавливаемыми большинством дарителей, например, указанием конкретных дел, на которые могут быть потрачены предоставленные средства (покупка публикаций, технических средств, оплата определенных должностей и др.), если это соответствует плану самой библиотеки.

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

– В работе с дарителями необходима персонализация, то есть индивидуальный подход с учетом принадлежности донора к определенной группе (члены группы «Друзей библиотеки», профессорско-преподавательский состав и выпускники вуза – для вузовских библиотек, государственные и частные фонды и др.), их финансовых возможностей. Как отмечает Дж. Худ, сбор средств строится не том, что «люди дают людям» – тем, кого они уважают и кому доверяют. Это – своего рода бизнес, состоящий в установлении и поддержании связей со многими типами людей.<sup>8/</sup>

– В отличие от коммерческого маркетинга, состоящего в навязывании продукта потребителю, библиотечный фандрейзинг проводится в сбалансированной и взаимовыгодной манере и направлен на достижение гармонии интересов донора и нужд библиотеки.<sup>3/(С.105-106)</sup>

– На основании сопоставления затрат на процесс фандрейзинга и достигнутых результатов нужно проводить оценку эффективности фандрейзинга. В нынешнее сложное время, говорит М. Тейлор и К. Кафлин, нельзя использовать прежнюю простую формулу: «проси деньги и трать то, что получено».<sup>9/</sup>

Нужна уверенность в том, что собранные библиотекой средства превышают денежные и трудовые затраты на фандрейзинг, а привлеченные дополнительные средства отвечают стратегическим целям библиотеки.

### 3. ДОНОРЫ (ДАРИТЕЛИ)\*\*

В качестве доноров выступают юридические и физические лица, а именно:

– Государственные фонды, финансируемые правительством и предоставляющие библиотекам денежные субсидии по их заявкам на конкретные проекты или программы. Получение правительственных субсидий связано для библиотеки с большими трудозатратами, а выделяемые суммы сравнительно невелики: «От правительства вы приличные сумм не дождетесь», – предупреждают В. Стил и С. Элдер.<sup>3\(\С.236)</sup>

– Частные фонды, (например, Фонд Сороса, Фонд Меллона и др.), которые оказывают помощь библиотекам по их заявкам в соответствии с закрепленными за каждым из фондов направлениями.

– Корпорации – различные компании и фирмы, поддерживающие библиотеки в форме крупных субсидий или отдельных небольших дарений. Отношения библиотек с корпорациями носят специфический характер, так как последние созданы, чтобы «делать деньги», а не отдавать их. Любые суммы, переданные в благотворительных целях, должны быть оправданы

---

\*\* В российском законодательстве применяется термин «благотворители».

перед акционерами. Корпорации дают деньги, чтобы расширить свой доступ на рынок и потому их главным условием является информирование общественности об их дарах.<sup>8/</sup> Примером дополнительных средств, полученных от этой категории доноров Британской библиотекой в 1999-2000 г.г., являются суммы, выделенные компаниями «Батлер и Теннер», «Чедвик Хили» и Месер, а также Королевским банком Шотландии.<sup>10/</sup>

– Группы «Друзей библиотеки» или «группы поддержки», члены которых сами помогают библиотекам в денежной и натуральной формах и участвуют в процессе привлечения дополнительных средств. В числе крупных дарений последних лет – передача Джоном Ключе, председателем Совета имени Джеймса Медисона (консультативного органа при Библиотеке конгресса) Библиотеке конгресса в 2000 г. 60 миллионов долларов на создание Центра Джона Ключе в БК и учреждение премии его имени в области гуманитарных наук.<sup>11/</sup> Тот же Совет передал в дар Библиотеке конгресса первое факсимильное издание записных книжек А.С. Пушкина, вышедшее в 8 томах ограниченным тиражом в Санкт-Петербурге в ознаменование 200-летия со дня рождения поэта.<sup>11/</sup>

«Друзья Британской библиотеки» подарили ей недавно бюст Короля Горга III (скульптор – Питер Тернелли, 1912 г.), который установлен ныне около действующей в составе Британской библиотеки Королевской библиотеки, хранящей около 70 тысяч томов из личной коллекции монарха.<sup>10/</sup>

Во многих библиотеках фандрейзинг начинался именно с создания групп «Друзей» и поэтому в этой области накоплен значительный опыт. Рассматривая вопрос о создании группы «Друзей», библиотека продумывает не только, чего она ждет от ее членов, но и что следует делать для «Друзей»: им предоставляется определенные привилегии, оказываются различные знаки внимания, их просьбы выполняются охотно и быстро, вклад в работу библиотеки аккуратно учитывается.

Многие американские библиотекари считают, что «Друзья» могут быть очень полезны библиотеке, выступая как ее «путешествующие послы» в обществе – информируют о сильных сторонах в деятельности библиотеки и ее нуждах, лоббируют ее интересы в органах власти.<sup>12/</sup>

Есть, однако, среди библиотекарей и такие, кто относится к группам «Друзей!» скептически. Так, В. Стил и С. Элдер, подробно описав методические и организационные вопросы работы «Друзей», в заключение дают несколько неожиданный ответ на вопрос «что делать, если у меня нет группы «Друзей?»: «Считайте, что вам повезло! Если хотите, можете начать создавать ее с нуля, а если она вам не нужна..., значит вы избавлены от хлопот, связанных с управлением ею. Основные пути программы развития лежат в стороне от групп «Друзей».<sup>3/(С.216)</sup>

– Отдельные лица. Периодически проводимые в США обследования показывают, что именно от отдельных лиц библиотеки получают большую часть средств, хотя индивидуальные дары часть

составляют сравнительно небольшие суммы: 80% доноров передают библиотекам менее 500 долларов в год.<sup>13/(С.135)</sup>

Кроме денег библиотеки также получают в дар книжные коллекции, рукописи, оборудование и др. Так, Джон Хэмингуэй подарил Библиотеке конгресса в 2000 г. документы, фотографии и редкие звукозаписи Эрнеста Хэмингуэя.

По данным В. Стил и С. Элдера 90% дарений, поступающих в библиотеки США, – это дарения отдельных лиц, включая завещательные.<sup>3/(С.140)</sup>

Одной из форм благотворительной деятельности отдельных лиц является добровольный безвозмездный труд на благо библиотеки: добровольцы (волонтеры) помогают библиотекам в поиске источников получения дополнительных средств, работают на различных участках библиотеки в соответствии со своей подготовкой и интересами. О размахе и разнообразии форм участия волонтеров дает представление опыт Публичной библиотеки графства Фэрфакс, северного пригорода Вашингтона. В одном лишь 1999 г. более трех тысяч волонтеров подарили библиотеке 142 тысячи рабочих часов. Они участвовали в работе с базой данных и Web-сайтом Библиотеки, проводили семинары и индивидуальное обучение пользователей навигации в Интернете, использованию других электронных ресурсов библиотеки; выступали в качестве организаторов концертов профессиональных музыкантов и молодых солистов (сначала такие концерты проводились в посещении библиотеки, а затем – в местном театре). Большая группа технических специалистов (среди них – сотрудники таких фирм региона как IBM и America Online) содействовала высвобождению большого времени платных сотрудников библиотеки для других видов работы.<sup>5/</sup>

#### **4. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ БИБЛИОТЕКАМИ ВНЕБЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ**

По свидетельству западных специалистов фандрейзинг стал во многих странах «мощным дополнением» к бюджетному финансированию.<sup>4/</sup>

Главной формой привлечения дополнительных средств для библиотек являются дарения/ пожертвования отдельных лиц и организаций. Они представляются либо эпизодически, либо регулярно – один раз в финансовом году или в течение ряда лет (обычно – 5 лет), часто для поддержания конкретных проектов; суммы дарений колеблются от 50 долларов до многих миллионов. Дарения, предоставляемые в соответствии с завещаниями, называются «планируемыми дарениями».

Широко распространена такая форма поддержки библиотек как гранты – целевые финансовые ассигнования на конкретные проекты или направления деятельности, предоставляемые обычно благотворительными фондами и другими организациями.

Библиотеки получают и спонсорскую финансовую помощь на условиях распространения рекламы о спонсоре и его продукции.

## 5. МЕТОДИКА ФАНДРЕЙЗИНГА

Методика фандрейзинга детально разработана и широко освещена в литературе. Специалисты отмечают, что фандрейзинг – долгий процесс, требующий большого времени, ресурсов, терпения и преданности делу. Он включает следующие основные этапы:

- логическое обоснование неотложных потребностей библиотеки в дополнительных средствах;
- определение целей и приоритетов библиотеки в фандрейзинге;
- разработка долгосрочной и ежегодных программ фандрейзинга;
- установление и поддержание контактов с донорами, включая потенциальных доноров;
- оценку результатов и эффективности фандрейзинга.<sup>14/</sup>

Решающую роль в фандрейзинге играют люди, собирающие дополнительные средства. В процессе развития фандрейзинга эволюционируют требования к фандрейзингу: стереотип библиотекаря как робкого, занимающегося самоанализом человека, не годится для будущего, – говорит С. Мартин.<sup>15/</sup> Библиотекарь должен «... усвоить инновационные и даже агрессивные подходы...»<sup>3/</sup> Решающую роль играют личные качества библиотекаря; успешным фандрейзером способен стать далеко не каждый: для этого нужно обладать определенными способностями и дарованиями, в особенности психологической гибкостью, умением творчески использовать сильные стороны своей библиотеки, видеть перспективы развития и ставить четкие задачи, уметь убеждать.<sup>3/(С.97)</sup> Прекрасными фандрейзерами могут стать люди интуитивные, склонные к экстравагантности, чутко понимающие человеческие потребности и желания, умеющие налаживать отношения как с отдельными личностями, так и с группами людей.<sup>3/(С.126)</sup>

В.Стил и С. Элдер образно сравнивают фандрейзеров с шерпами-проводниками, которые приводят своих подопечных на вершину горы, неся про этом бóльшую часть груза.<sup>3/ (С.126)</sup>

Главная задача фандрейзера состоит в выявлении дарителей и последующих действиях, охватываемых термином «цикл развития». Поскольку большая часть (90%) привлекаемых библиотекой средств поступает от узкого круга крупных дарителей, именно на работе с ними следует сосредоточиться.

В.Стил и С. Элдер в своей книге подробно описывает 6 этапов цикла развития:

- выявление потенциального дарителя («кандидата»);
- привлечение кандидата к работе библиотеки (например, приглашение принять участие в каком-либо мероприятии, совещании и др.);
- «обработка» кандидата, т.е. Упорядоченное вовлечение потенциального дарителя в сферу интересов библиотеки;
- «уход», т.е. поощрение и дальнейшее вовлечение дарителя;
- повторное ходатайство.

Весь цикл развития может включать не менее 13 встреч и занять около трех лет. С каждым из перспективных главных доноров С. Мартин рекомендует встречаться не менее трех раз, прежде чем просить его о помощи, иначе библиотека не успеет конкретные предложения в ответ на общие намерения донора (общий объем помощи, ее форма).<sup>2/</sup> Один из фандрейзеров следующим образом ответил на вопрос о том, как ему удалось получить 20-миллионов дарение для своего университета: «Очень просто. Мы обрабатывали дарителя в течение 20 лет».<sup>3/(С.135)</sup>

Многим библиотекам удается сформировать постоянный круг людей и организаций, которые регулярно предоставляют им финансовую помощь. Все контакты с донорами и поступление средств, следует тщательно документировать, чтобы избежать повторных обращений и других накладок. К каждому из крупных дарителей целесообразно прикрепить сотрудника подразделения, занимающегося в библиотеке фандрейзингом. Контракты с таким дарителем проводятся не реже 1 раза в полугодие; если за это время библиотека не получает отклика, донор переводится в группу неперспективных дарителей.

Важным условием успеха фандрейзинга является широкое освещение его результатов в СМИ, а также организация специальных мероприятий, призванных шире информировать общественность о библиотеке и ее нуждах. Примером такого мероприятия может служить шоу моды от-кутюр, организованное Библиотекой университета в Нью-Мексико с финансовой помощью одного из банков. В рекламе шоу по радио и телевидению содержалось много информации о библиотеке – ее миссии, целях, трудностях.<sup>16/</sup>

Эффективным способом сбора дополнительных средств является проведение общих компаний, которые нередко приносят библиотеке большие субсидии, например, на строительство нового здания или реконструкцию действующего. Началу кампании предшествует большая подготовительная работа: выявление всех неотложных нужд библиотеки, сведение их воедино с соответствующей корректировкой, поскольку общая сумма обычно оказывается очень большой; определение объема средств, которые библиотека попытается собрать; составление «меню даров», которое передается потенциальным донорам. При этом целесообразно разъяснять, какие преимущества от фандрейзинга получает пользователи, а не библиотека.

Общая кампания может быть рассчитана на несколько лет; в этом случае составляется ежегодная программа сбора средств. Ход и результат кампании широко освещаются в прессе. Впоследствии библиотека информирует общественность о том, как используются собранные средства и каковы результаты инвестиций.<sup>2/</sup>

В работе с различными категориями дарителей библиотеки применяют специфические методы, связанные с особенностями каждой категории. Например, продуктивным методом получения средств от корпораций,

которые «редко жертвуют деньги из одного только альтруизма»<sup>3/(С. 240)</sup>, является налаживание с ними творческого сотрудничества. Так, с крупной компьютерной компанией можно договориться о разработке компьютерных программ для библиотеки, что нередко приводит к получению от компании дарения в натуральной форме.

Наиболее подробно в литературе освещаются методы работы с группами «Друзей». М. Тейлор (Библиотека Университета Брауна, США) дает следующие советы: прежде всего, библиотека должна решить, чего она ждет от группы «Друзей», в чем видит ее главную роль: определить правовые основы ее деятельности, организационные формы ее связей с библиотекой (группа может работать самостоятельно, управляться библиотекой или другими инструментами, например, благотворительными фондами). Единого подхода не может быть, так как все зависит от локальных условий и оттого, что хочет библиотека от «Друзей».

Если группа «Друзей» самостоятельна, библиотека должна влиять на ее политику и планирование деятельности, иначе проекты «Друзей» могут быть мало связаны с работой библиотеки.

Библиотека решает, как она будет поддерживать группу «Друзей» организационно (представление помещения, публикация материалов, протоколирование заседаний, почтовые отправления и др.) Следует также выяснить, чего ожидают от библиотеки «Друзья» – определить, какие привилегии и льготы она может им предоставить (оплата помещения, гонорары докладчикам и др.).

Нужно предусмотреть оказание членам группы различных знаков внимания: поздравления с днем рождения, цветы, если в семье кто-то умер и т.д.

Библиотека сначала определяет, может ли она разрешить себе группу «Друзей», особенно с учетом того, что финансовая отдача от ее деятельности проявляется не сразу. Важно также решить, кто в библиотеке должен административно отвечать за группу. В большинстве библиотек это – специализированные фонды, так как многие мероприятия «Друзей» организуются вокруг уникальных фондов, выставок, важных даров. Другая возможность – организационная связь группы с офисом директора библиотеки или поздравлением, ответственным за фандрейзинг или PR.<sup>12/</sup>

Новые большие возможности в сборе дополнительных средств открылись перед библиотеками в киберпространстве: с помощью электронной почты они широко рассылают информационные сообщения и индивидуальные обращения с просьбами о помощи библиотеке. Если в традиционной библиотеке дарения отмечаются, например, с помощью некоторого количества экслибрисов или табличек с указанием имен доноров, то через Web благодарность дарителю может быть выражена очень широко путем сообщения о дарении, дарителе и его заслугах, помещения его портрета и др.

Web облегчает интерактивные коммуникации: посещая сайт библиотеки, люди не только пользуются информационными услугами, но и узнают о новых моментах в ее работе, различных мероприятиях и нуждах библиотеки.

Однако недостаточно просто обратиться через сеть с призывом «Дарите библиотеке»; вслед за этим нужно «тянуть–толкать».<sup>17/</sup> Web – могучее орудие, но оно не может заменить личного общения фандрейзера с потенциальным донором, скорее оно лишь дополняет такое общение.<sup>18/</sup>

«Самая главная проблема будущего развития состоит в сохранении и поддержании личных контактов и связей», – подчеркивают В. Стил и С. Элдер.<sup>3/(С.264)</sup>

## **6. ОРГАНИЗАЦИЯ ФАНДРЕЙЗИНГА**

Развитие фандрейзинга в библиотеках и его превращение в неотъемлемую часть менеджмента потребовало организационных перемен: в библиотеках стали учреждаться должности директоров или специалистов по развитию (development director, development, professional). При этом под термином «развитие» понимается не только сам процесс привлечения дополнительных средств, но и определение целей и планирование деятельности по фандрейзингу.

На должность директора по развитию часто приглашаются профессионалы по системам и развитию, которые затем изучают нужды библиотеки. Директор по развитию должен обладать знаниями по фандрейзингу, отличными организационными навыками, уметь налаживать личные отношения с разными людьми. Количество и состав сотрудников, работающих под его началом, зависит от объема задач по фандрейзингу, которые ставит перед собой библиотека. Например, библиотека, стремящаяся собрать 15 миллионов долларов на основе главным образом индивидуальных пожертвований и имеющая активную группу «Друзей», может обойтись двумя специалистами, ответственными за крупные дарения, и одним координатором работы группы «Друзей».<sup>2/</sup>

Директор по развитию совместно с руководителем библиотеки разрабатывает цели, долгосрочные и ежегодные планы фандрейзинга, стратегию привлечения крупных пожертвований.

Для успеха фандрейзинга очень важно активное участие в нем директора библиотеки: по мнению С. Мартин, он должен тратить на этот процесс от 25 до 50% своего времени, лично встречаться с крупными дарителями, поддерживать постоянные контакты с членами группы «Друзей», подписывать по крайней мере ежегодно адресованные им письма о возобновлении полномочий и др.<sup>2/</sup>

В библиотеках с развитой системой фандрейзинга создаются специальные консультативные группы, содействующие совершенствованию этого направления. Так, в публичной библиотеке графства (США) действует подобная инициативная группа в составе директора, исполнительного директора денежного фонда библиотеки, координатора и

нескольких менеджеров отдельных программ. Группа собирается 1 раз в два месяца для «мозговых атак»: коллективно обсуждаются новые смелые инициативы, разнообразные методы фандрейзинга, намечаются возможные источники финансовой поддержки.<sup>5/</sup>

Западные библиотекари уверены, что фандрпейзинг будет и впредь играть решающую роль в совершенствовании работы библиотек. «Если нам, библиотекарям, удастся стать искусными фандрейзерами, мы сможем обеспечить нашим библиотекам великолепное будущее», – говорят В. Стил и С. Элдер.<sup>3/(С.266)</sup> «В ближайшие десятилетия привлечение внебюджетных средств обратиться в буквальном смысле в фактор, определяющей для множества библиотек водораздел между лидерами и отстающими».<sup>3/(С. 95)</sup>

## 7. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Руководство ИФЛА/ЮНЕСКО по развитию службы публичных библиотек. [Международная федерация библиотечных ассоциаций и учреждений] Подгот. раб. группой, возглавляемой Филипом Гиллом по поручению Секции публичных библиотек. – СПб: Изд-во РНБ, 2001. – 112 с. (Российская библиотечная ассоциация)
2. Martin S. The changing role of the library director: fund-raising and the academic library // The journal of academic librarianship. – 1998. – Vol. 24, N1. – P. 3-10.
3. Стил В., Элдер С. Как привлечь внебюджетные средства, стать фандрейзером: Принципы и практика развития библиотеки. Пер. с англ. // В кн.: Бакленд М. Модернизация библиотечного дела. Манифест /Стил В., Элдер С. Как привлечь внебюджетные средства, стать фандрейзером: Принципы и практика развития библиотечки. Пер. с англ. – М.:ОГИ, 2000. – С. 268.
4. Albanese A. Foundation for the future // Library journal. – 2002. – Vol. 127, N8. – P. 223.
5. Clay E., Bangs P. Entrepreneurs in the public library: reinventing an institution // Library trends.– 2000. – Vol. 48, N3. – P. 606-618.
6. Hoffman I., Smith A., Dibona L. Factors for success: academic library development survey results // Library trends. – 2000. – Vol. 48, N3. – P. 525-529.
7. Martin S. Academic library fund-raising: organization, process and politics // Library trends.– 2000. – Vol. 48, N3. – P. 560-578.
8. Hood F. Finding new sources of financial aid for libraries // Booklet G. Division of management and technology. 62<sup>nd</sup> IFLA General conference 25-31 aug. 1996. Beijing, China. – P. 108-110.
9. Taylor V., Coughlin C. Money always matters: an analysis of cost behaviors in libraries over time // in: International conference “The

Latvian book and libraries: 1525-2000. 8.11.2000 – 11.11.2000, Riga.  
“Materiālu krājums.II. – P. 324-338.

10. The British Library twenty seventh annual report 1999-2000. – London: The British Library Board, 2000. – 49p.
11. Annual report of the Librarian of Congress for the fiscal year ending September 30, 2000. – Washington: Library of Congress, 2001. – 313 p.
12. Taylor M. It's hard to make new friends: what to think about in creating a Friends of the library group// Library trends. – 2000. – Vol.48, N3. – P. 597-605.
13. Alexandor F.O. Fundraising for the evolving academic library: the strategic small shop advantage // The Journal of academic librarianship. – 1998. – Vol.24, N2. – P. 131-138.
14. Wedgeworth R. Donor relations as public relations: toward a philosophy of fund-raising //. Library trends. – 2000. – Vol.48, N3. – P. 525-529.
15. Martin S. Introduction // Library trends. – 2000. – Vol.48, N3. – P. 525-529.
16. Paustebaugh F., Trojahn L. Annual fund programs for academic libraries // Library trends. – 2000. – Vol.48, N3. – P. 579-596.
17. Corson-Finnerty A. Cybergifts // Library trends. – 2000. – Vol.48, N3. – P. 619-633.
18. Albanese A. Fundraising in cyberspace //Library journal. – 2002. – Vol.128, N8. – P. 40 / (Интернет).

Составитель: Багрова И.Ю.