

Блинников М.С., Даушев Д.А., Симонов Е.А

Как просить ДЕНЬГИ

2003

ББК 66.7 — 65.26

Как просить деньги / Авторы-составители Блинников М.С., Да-ушев Д.А., Симонов Е.А. — М: Изд-во ЦОДП, 2003. — 139 с. Издание третье, исправленное и дополненное.

ISBN 5-93699-047-8

Что такое фонды и какие они бывают; как подготовить проект и оформить его в виде заявки на грант; как происходит рассмотрение заявок и что происходит потом; какие ошибки чаще всего делают заявители; где получить информацию о фондах; почему фонды дают нам деньги; чем российские фонды отличаются от западных?.. Все это вы узнаете из третьего издания книги «Как просить деньги».

Большинство рекомендаций и примеров достаточно универсальны и могут оказаться полезными людям любых профессий и интересов. Мы надеемся, что эта брошюра облегчит ваш труд и поможет успешно написать заявку на грант.

ББК 66.7 — 65.26

Книга выпущена при финансовой поддержке Фонда «Евразия»

ISBN 5-93699-047-8

© Блинников М.С., Даушев Д.А., Симонов Е.А., текст, 2003

© Берлова О.А., рисунки, 2003

© Центр охраны дикой природы, 2003

Содержание

Предисловие к третьему изданию	4
Благодарности	6
Краткое содержание	7
Вступление	9
Что такое гранты и заявки на них?	9
Кто такие доноры и заявители?	11
Кто и для чего пишет заявки?	11
Лирическое отступление № 1. Почему фонды дают нам деньги?	13
I. Поиск и выбор источников финансирования	19
Лирическое отступление № 2. В России появились собственные фонды!	26
Источники информации	33
Факторы, влияющие на выбор потенциальных доноров .	34
Первоначальное обращение в фонд	39
II. Составление проекта	43
Пример логической таблицы для составления проекта ...	44
Пример заполненной логической таблицы	46
Взаимодействие частей проекта (схема для физиков)	49
Взаимодействие частей проекта (схема для лириков)	50
III. Принципы написания заявок	51
Памятка: из чего состоит заявка?	51
Титульный лист	54
Аннотация заявки	55
Введение	57
Постановка проблемы или обоснование потребностей ...	60
Цели и задачи проекта	63
Методы	66

Предисловие к третьему изданию

Как быстро летит время! Кажется, совсем недавно мы изучали труды Нортон Кирица и других западных «гуру», проводили первые семинары по написанию заявок, готовили первое издание книжки «Как просить деньги».

Это пособие было издано в 1994 году невероятным для тогдашнего российского некоммерческого сектора тиражом 15 000 экземпляров. А через год его уже пришлось переиздавать тем же тиражом. По словам представителей фондов, пособие стало основным учебником по написанию заявок для российских НКО. И вот уже третье издание. Зачем оно? Чем отличается от предыдущих?

В начале 1990-х годов наиболее развитым и массовым было экологическое движение, и книга была ориентирована прежде всего на эту часть некоммерческого сектора. Сейчас все большую силу набирают правозащитные, социальные, молодежные направления общественной деятельности. Мы постарались сделать книжку одинаково интересной и полезной для самых разных НКО.

На протяжении последних лет авторы много работали с фондами, притом не только в качестве успешных заявителей и получателей грантов, но и в качестве исследователей и экспертов по оценке заявок. Таким образом, за прошедшее время появились новое ЗНАНИЕ и новый ОПЫТ. Все это нашло отражение в этом издании.

Что такое фонды и какие они бывают; как подготовить проект и оформить его в виде заявки на грант; как происходит рассмотрение заявок и что происходит потом; какие ошибки чаще всего делают заявители; где получить информацию о фондах; почему фонды дают нам деньги; чем российские фонды отличаются от западных?..

Ожидаемые результаты	70
Оценка и отчетность	71
Оценка результатов	71
Мониторинг	72
Дальнейшее развитие проекта	74
Лирическое отступление № 3. Вначале было слово	75
Заголовок (название проекта)	77
Что еще важно помнить при написании заявки:	78
Бюджет	80
Пример подачи гипотетической заявки	91
IV. Дополнительные документы, подаваемые вместе с заявкой	107
Материалы, описывающие вашу организацию	109
Календарный (рабочий) план	110
Список должностей / рабочих обязанностей персонала	112
Схема организации работы — организационная схема проекта	113
Биографические данные участников проекта	114
Пример резюме	118
Письма поддержки	119
V. Рассмотрение заявки фондом	119
VI. Управление проектом	130
VII. Приложение	133
Источники информации	133
Интернет-сайты и электронные рассылки	133
Литература	137

Все это вы узнаете из нашей книжки.

Большинство рекомендаций и примеров достаточно универсальны и могут оказаться полезными людям любых профессий и интересов. Мы надеемся, что эта брошюра облегчит ваш труд и поможет успешно написать заявку на грант.

Желаем успеха!



Благодарности

Мы глубоко признательны авторам и издателям многочисленных пособий, по которым мы учились писать заявки и изучение которых вдохновило нас на создание первой брошюры в 1994 году.

Спасибо всем некоммерческим организациям, вместе с которыми мы работали над планированием проектов и заявками. Эта брошюра написана для вас и на основе работы с вами.

Особую благодарность хочется выразить представителям различных фондов, с которыми мы сотрудничали и от которых узнали очень много о работе самих грантодающих структур.

Благодарим также тех, кто принял самое активное участие в работе над третьим изданием: Вячеслава Бахмина, Анну Севортьян и Ольгу Алексееву.

Краткое содержание

Хотя книга и представляет собой единое целое, отдельные ее части, равно как и приведенные в ней схемы, справочные таблицы, списки и краткие памятки, можно использовать по отдельности при составлении собственных заявок и для обучения этому других.

Первая часть руководства описывает разные типы источников финансирования, способы их поиска, изучения, выбора, а также рассказывает, как в них обращаться со своими предложениями.

Вторая часть посвящена принципам составления логически связанного и обоснованного проектного документа. Мы представляем читателю «логическую таблицу для составления проекта» как один из эффективных способов систематизации проектной информации и приводим пример такой таблицы.

В третьей части приведена универсальная схема написания заявки. Модифицируя ее, вы сможете написать заявку на грант практически любого типа и для любой организации. Эта часть содержит также критерии оценки заявок, то есть описание того, на что донор обращает внимание при ее рассмотрении. Приведенные критерии помогут вам самим скорректировать уже написанную заявку, проверить, что в ней лишнее, а чего не хватает. Прилагается также пример заявки, написанной в соответствии с требованиями конкретного фонда.

Четвертая часть содержит описания и примеры сопутствующих заявке материалов, обычно запрашиваемых фондами: характеристики организации-заявителя, опыта исполнителей проекта, календарного плана и др.

Из пятой части вы узнаете, что происходит с заявкой с

того момента, как она попала в фонд, и до того момента, как вам сообщили о результатах ее рассмотрения. Информация для

этой главы собрана авторами в процессе работы в экспертных советах различных фондов.

Шестая часть дает общие представления о требованиях фондов к управлению проектами. Эта глава в первую очередь будет интересна тем, кто хочет успешно выполнить уже про-финансированный проект.

В Приложении к брошюре вы найдете:

Список источников информации о том, *как* и *где* просить деньги: интернет-сайтов, электронных рассылок, публикаций, организаций, помогающих потенциальным заявителям.

Кроме того, во всех разделах книги вы найдете описание наиболее часто встречающихся ошибок, а также полезные со-веты, как их избежать.

Вступление

«Стало быть, надо начинать с азов...
Азовское море!» — с воодушевлением
заорал он и пустил воду.
Е. В. Клюев. «Между двух стульев»

домо не принесет прибыли.

10

Что такое гранты и заявки на них?

Грант — средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением или частным лицом) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы. В отличие от займа грант не нужно возвращать.



Ключевые слова для гранта такие: **целевые** средства (могут быть потрачены только на согласованные заранее цели), **безвозмездно** передаваемые средства (не нужно возвращать).

Внимание, ошибка!

Так как грант — это *деньги*, то понятно, что часто встречающееся выражение «писать гранты» — некорректно. Пишут не гранты, а *заявки* на них.

Заявка — письменное описание проекта, подготовленное в соответствии с требованиями конкретного донора. Цель заявки — ознакомить донора со своим проектом и убедить его выделить грант. Как коммерческая фирма составляет бизнес-план с целью убедить вкладчиков поместить деньги в дело, так заявка необходима для того, чтобы убедить грантодателя (дарителя) вложить деньги в ваш проект. Однако, в отличие от бизнес-плана, заявка пишется для того, чтобы получить средства на некоммерческий проект, то есть на дело, которое заве-

Как правило, любой фонд предоставляет гранты в рамках **программ финансирования**. Каждая программа обычно содержит описание задач, стоящих перед ней, приоритетных направлений финансирования, общий бюджет программы, историю ее возникновения, описание источников средств. Один фонд может иметь несколько программ финансирования. Например, у фонда «Евразия» есть программы «Развитие частного предпринимательства», «Гражданское общество» и др.



В рамках каждой программы фонд может проводить отдельные **конкурсы грантов**. Объявления о конкурсах грантов вы можете встретить на сайтах самих фондов, в прессе, в рассылках ресурсных центров. Такие объявления содержат условия подачи заявок на грант. В них подробно указывается, кто может получить грант, какие мероприятия фонд готов оплачивать, какие могут быть статьи расходов в проекте, каковы порядок и сроки предоставления заявок, каковы сроки их рассмотрения.

Наиболее общие правила написания заявок изложены в этой книге. Но у каждого донора могут быть свои собственные требования. Очень важно понимать, что требования донора — закон! И если они в чем-то противоречат тому, что написано в различных пособиях, включая наше,

Кто такие доноры и заявители?

Доноры, или грантодатели, — частные лица или организации, рассматривающие заявки на гранты и выделяющие средства. В этой брошюре все организации, выдающие гранты на конкурсной основе, мы для простоты будем называть «фондами».

Заявители — частные лица или организации, подающие заявки на гранты.

Как правило, в благотворительные и государственные фонды обращаются за поддержкой организации, выполняющие проекты, *которые не принесут прибыли* ее членам (исполнителям проекта, владельцам фирмы, учредителям организации и т. д.).

В настоящей брошюре мы будем называть **некоммерческой** (бесприбыльной) организацию, которая либо не получает прибыли от своей деятельности, либо получает, но использует ее на цели своего развития (уставную деятельность), а не распределяет ее в виде дивидендов среди своих членов (совладельцев, учредителей и т. д.). Некоммерческими могут быть разнообразные организации — от местной экологической группы до телевизионной компании и ассоциации предпринимателей.

Кто и для чего пишет заявки?

Свежие идеи требуют средств. В последнее время все больше и больше организаций и частных лиц сталкиваются с

необходимостью писать заявки на гранты. Сейчас это уже обычная процедура: фонды объявляют конкурсы, победители



которых получают гранты.

Полезный совет: не забывайте о главном!

Умение грамотно составить заявку — очень важно. Но все же грантоискательство не должно, на наш взгляд, становиться целью и смыслом существования организации. Главное, чтобы ваша работа отвечала реальным потребностям общества, а не политике фонда.

Приходится слышать, что никакой проблемы нет: «Написал — и послал». Так ли это просто, как кажется? Что нужно знать, чтобы ваша заявка имела шансы на успех? Как ее оформить? Как наиболее выигрышно описать проект и самих себя, чтобы грантодателю, «донору» захотелось оказать поддержку именно вам? Конкуренция за благотворительные источники помощи в мире очень остра. Обидно потратить силы впустую.



Лирическое отступление № 1. Почему фонды дают нам деньги?

Предлагаемый на этих страницах анализ составлен на основе мнений как представителей различных некоммерческих организаций, так и самих фондов. Мнения, изложенные в этом разделе, могут не совпадать с мнением других специалистов.

Каждый, кто получал или собирается получать гранты, когда-нибудь задает себе вопрос: «А зачем этим фондам нужно поддерживать деятельность общественных организаций в далекой от них стране?» Ведь с начала 1990-х гг. в страны СНГ был влит не один миллиард благотворительных долларов. Зачем-то ведь это им надо. Так ли уж они любят нашу «необъятную родину»? Или боятся? Или таким образом хотят контролировать общественные процессы? Ни одного крупного исследования на эту тему, насколько нам известно, не проводилось. Попробуем кратко проанализировать, что же произошло в обществе за последние 10—15 лет и какова в этом роль зарубежных грантодателей.

Политические и экономические преобразования конца 80-х всколыхнули общество. Авария на Чернобыльской АЭС стала своего рода отправной точкой развития массового экологического движения в бывшем СССР. Авария показала, что государство не только не может, но и намеренно не хочет защищать своих граждан от опасности, что стратегические интересы для него важнее жизни людей. Затем была самая массовая за всю историю СССР общественная кампания против поворота северных рек (по разным оценкам, в акциях приняли участие от 300 тысяч до 1 миллиона человек). Экологические организации существовали и раньше, но во время перестройки это движение стало массовым. Бурными темпами развивалось и правозащитное движение. Зарубежные страны почувствовали стремление республик СССР к самостоятельности и старались поддержать изменение их политического и экономического курса. Для перехода к демократии, считали они, необходимо развитой «третий сектор», то есть общественное движение.

дами была инициирована масса программ, направленных на поддержку становления, как это модно сегодня говорить, «гражданского общества». В какой-то степени для Запада это была страховка от возврата к коммунистическому прошлому.

Даже при том, что понимание демократических ценностей у жителей Запада и Востока заметно различалось, эти программы сделали свое дело. По всей стране появилось много новых организаций (экологических, правозащитных, социальных), они обзавелись необходимым для работы оборудованием. Так, благодаря помощи SEN экологические активисты одними из первых в нашей стране узнали, что такое электронная почта, была построена мощная информационная сеть, которая действует и сейчас. Тогда на реальные дела (научные исследования, борьбу с «нехорошим» заводом, издание книг и бюллетеней, помощь и консультации для местного населения) действительно можно было получать деньги. А возможно, люди, которые тогда работали в общественных организациях, не представляли себе, что можно попросить грант, просто чтобы стать «круче».

Но со временем менялись и люди, и приоритеты фондов, и ситуация вокруг. Рынок есть рынок, и многие научились зарабатывать деньги на некоммерческих проектах, подстраиваясь под программы фондов, а не под нужды общества. Вот не-которые тенденции последних лет.

1. Программы и приоритеты зарубежных фондов способствовали тому, что горизонтальная модель построения гражданского общества стала превращаться в вертикальную, выделялись и укрепились несколько мощных организаций, сформировалась группа **элитарных НКО**. И уже язык не поворачивается назвать их общественными: по своей структуре и деятельности они, скорее, напоминают государственные или коммерческие. «Элитарные» организации стали «своими» в фондах, на их проекты выделяются большие деньги. Это препятствует развитию других, не менее эффективно работающих организаций (особенно в регионах).

2. На протяжении последних десяти лет расцвели пышным цветом так называемые **ресурсные организации**. Сами они реальной экологической, социальной или прочей деятель-

ности не ведут, но проводят тренинги, оказывают консультации, распространяют информацию и т. д. Особенно популярными стали тренинги для тренеров, то есть когда ты один раз прослушал курс, допустим, по фандрайзингу, а затем, вернувшись в свой родной город, обучаешь всех своих коллег тому же самому, не написав при этом ни одной настоящей заявки в фонд. При этом за основу, как правило, берутся западные тренинговые программы, а семинары нередко ведут люди, не имеющие опыта реальной НКОшной работы.

Собственно, в самих по себе образовательных программах нет ничего плохого. Но вот результаты такой «тренингизации» всей страны оказались странными. Многие почувствовали, что проводить семинары намного проще и денежнее, чем чистить речки и спасать детей-сирот. В итоге в Средней Азии тренинговых, консалтинговых и ресурсных организаций едва ли не больше, чем реально работающих. Эту ситуацию также спровоцировали фонды, активно поддерживая не конкретную работу (создание приюта для беспризорных, недопущение строительства опасного объекта), а бесконечные семинары, круглые столы, переговоры, проекты по «повышению информированности населения» и т. д. Логика такого подхода понятна: на всех рыбах не напасешься, надо раздать самым активным удочки, а они наловят рыбы и научат этому других. Но наши люди быстро сообразили, что, имея много удочек, рыбу-то можно и вовсе не ловить.



3. Нередко получается так, что фонды выдают гранты российским НКО, но большая часть средств идет гражданам своей страны. Например, обязательным условием почти всех про-грамм TACIS является **привлечение партнера** из стран Евро-пейского Союза. Эти партнеры зачастую «съедают» половину гранта, а их участие не всегда приносит ожидаемый эффект. Подстраиваясь под требования фонда, НКО иногда «притягивают за уши» зарубежных экспертов.

Сотрудники одного национального парка рассказывали, что им приходилось участвовать в проекте, где 80% средств шло на оплату зарубежных экспертов, а помощи от них не было почти никакой, ведь они совершенно не знакомы со спецификой этой территории и ее проблемами.

4. **Крупные зарубежные корпорации** (Shell, Ford Motors, Chevron и др.) ведут собственные благотворительные и грантовые программы, поддерживают некоторые начинания НКО. В последнее время к ним присоединяются и российские бизнес-структуры. Для того чтобы нашему бизнесу быть конкурентоспособным, нужно играть по правилам, принятым во всем мире. Одно из таких правил — уважающая себя корпорация должна *выглядеть* социально ответственной. На деле же это совсем не значит, что нужно таковой *быть*. Достаточно профинансировать несколько социальных проектов, подарить интернату автобус, городу — пару машин «Скорой помощи», и тебя будут воспринимать как спасителя и благодетеля. Обратите внимание, какие сферы чаще всего финансируются корпорациями — те, что в глазах «обывателей» кажутся наиболее трогательными: дети, красивые животные, церковь.

Мы не хотим сказать, что все корпорации таковы. Сейчас появляются и те, которые постоянно ведут социальные программы, перечисляют действительно большие деньги. Но все же для *всего* бизнес-сектора благотворительность — это сначала пиар, а уже потом забота об обществе.

На один из НПОшных семинаров был приглашен представитель нефтяной компании Shell, разговор пошел о возможных совместных проектах. Советник по Каспию Ричард Дион в

течение двух дней слушал про то, как работают прикаспийские

16

НПО в области марикультуры, экотуризма, развития аль-

17

Как просить деньги

тернативной энергетики, как они участвуют в лоббировании экологического законодательства и работают с органами власти. На совместном круглом столе Дион рассказывал о том, что Shell развивает на Западе проекты, связанные с альтернативной энергетикой, выращивает леса, о том, какая у Shell проработанная экологическая и социальная полити-



ка и как строго они придерживаются своих принципов, где бы ни работали. Потом зашла речь о возможном сотрудничестве Shell и НПО стран Каспийского региона. «После отработки месторождения остаются вышки, которые сильно портят пейзаж. НПО могут заняться разборкой этих вышек... А Shell поможет вам спецодеждой и инструментом, — предложил Ричард Дион. — Есть еще такой вариант. Вы можете создать “зеленые патрули”, которые будут дежурить в заповедниках и сообщать обо всех правонарушениях. Shell выдаст вам футболки, бейсболки и рацию...»

Создается впечатление, что по крайней мере в некоторых регионах (наиболее стратегически важных, таких, как бассейн Каспийского моря) программы финансирования фондов и корпораций направлены на то, чтобы отвлечь внимание НКО от реальных проблем и занять их чем-то более нейтральным и «беззубым». Чем бы дитя ни тешилось, лишь бы нас не трогало... Можно получить грант на научные исследования, на работу с детьми, на проведение всяческих семинаров и школ. Но найти деньги, например, на оплату услуг грамотного юриста, чтобы судиться с «ТенгизШеврОйл» — задача почти нереальная.

5. В последнее время **государство** все настойчивее про-

являет стремление контролировать деятельность общественных организаций. Подготовка к Гражданскому Форуму показа-

ла, что правительство очень слабо представляет себе, что та-кое НКО, как и зачем они работают.

До недавнего времени государство практически не вмешивалось во взаимоотношения фондов и грантополучателей (до 2001 г. в федеральном законодательстве даже не было термина «грант»), но, увидев, какие деньги проплывают мимо, решило взять процесс под свой контроль. С 2002 г. введен перечень фондов, действующих на территории России, гранты которых не облагаются налогами. Как формировался этот перечень, не вполне понятно (видимо, фонды включали в него просто наобум), но многие фонды и грантовые программы в него не вошли. Соответственно, получая от них деньги, вы обязаны поделиться с государством.

Не стоит думать, что все настолько плохо. Во-первых, все, изложенное выше, происходит не только в странах СНГ, но и на Западе тоже, и тем не менее настоящие общественные организации до сих пор живы и у нас, и у них. Во-вторых, фонды привнесли и немало хорошего. Они научили наших людей

проектной культуре, то есть принятой во всем мире логике формулирования проектов. Это позволяет не только грамотно составить заявку, но и в значительной степени систематизировать представление о собственной деятельности. Благодаря западной помощи выросли новые российские кадры, уровень которых часто выше зарубежных. На мизерные гранты живут и реально работают сотни региональных организаций, которые на каждый грантовый доллар делают работы на сто.

Сейчас приоритеты многих действующих в России фондов меняются. Как сказала о грантовой программе помощи детям Ольга Алексеева, директор САФ: «Сейчас мы финансируем только те проекты, в которых заложена реальная, пусть даже небольшая, помощь. Семинары, тренинги, распространение информации — это уже не так эффективно».

А это значит, что надо продолжать работать, делать свое маленькое дело, оглядываясь только на реальные нужды общества, а не на сиюминутные требования и правила гранто-дателей.

I. Поиск и выбор источников финансирования

*«О, путь к ней долог и труден! — отозвал-
ся теперь уже один Гном Небесный.
— Этот путь хорошо знает только Слоно-
мостька.
Но и к Слономоське путь долог и труден».*
Е. В. Клюев. «Между двух стульев»

В России сегодня действуют и имеют свои представитель-ства более 100 фондов и отдельных программ. Кроме того, многие фонды, не имеющие отдельного представительства в нашей стране, оказывают поддержку российским НКО. Поти-хоньку появляются и наши, отечественные благотворители: корпорации, банки, местные органы власти, отдельные люди. Итого: получаем уже тысячи потенциальных источников фи-нансирования.

Типы фондов и их особенности

Существует несколько классификаций фондов, отражающих их структуру, порядок накопления средств и распоряже-ния ими и т. п. Мы предлагаем рассмотреть некоторые из них с точки зрения подачи заявок и механизмов принятия решений о выделении грантов. Для нас важно различать следующие типы: государственные фонды, «доноры-посредники», част-ные, корпоративные фонды, фонды прямого действия, местные фонды, фонды, выделяющие премии.

Государственные фонды и программы для предоставле-ния грантов используют государственные бюджетные средства. Такие фонды (программы) часто недолговременны, так как само их существование зависит от группы людей, распределя-ющих бюджетные средства. Эти фонды, как правило, выделя-ют

достаточно крупные суммы денег и нанимают субподряд-

чиков для их дальнейшего распределения. К таким фондам можно отнести Агентство международного развития США (United States Agency for International Development — USAID), программы Европейского Союза (TACIS и др.), Национальный институт здоровья США, Агентство по охране окружающей среды (EPA) и др.

Иногда государственные фонды предоставляют гранты иностранным заявителям не напрямую, а через организации-посредники (назовем их «донорами-посредниками»). Это позволяет иногда сокращать сроки рассмотрения заявок, уменьшать бюрократичность и т. д.

Государственным донорам свойственно следующее:

1. Приоритеты в финансировании часто продиктованы политикой страны-донора, а не реальными потребностями страны, в которую направляются средства. Например, еще 10—15 лет назад в России никто не уделял большого внимания так называемой «проблеме гендерного баланса» в обществе. Однако с начала 90-х годов USAID вложило в решение этой «проблемы» много сотен тысяч долларов.

2. Наличие долгой бюрократической процедуры рассмотрения заявок. Существенное упрощение этой процедуры происходит в случае передачи части функций организации-посреднику (см. далее).

3. Решение о финансировании проектов принимается не в России (или в какой-либо из стран бывшего СССР), а в головном офисе программы — в стране-доноре.

4. Довольно большой размер грантов. Нередко сумма гранта может достигать до нескольких сотен тысяч долларов США, а гранты в 20—50 тысяч считаются «малыми».

5. Нередко обязательным условием получения гранта из таких фондов является привлечение специалистов именно из страны-донора. Порой больше половины суммы гранта

Реже встречаются государственные доноры, которым все это не свойственно. Например, программы финансирования, реализуемые через посольства. По процедуре рассмотрения заявок они скорее похожи на частные фонды (например, программа посольства Королевства Нидерландов МАТРА).



«Доноры-посредники» — общественные организации, получающие средства от государственных и частных доноров и распределяющие их по организациям-заявителям. Например, Институт устойчивых сообществ, программа «Распространение опыта и результатов» (ISC, программа ROLL), АЙРЕКС (IREX — International Research and Exchange Board), Фонд «Евразия» (Eurasia Foundation), CAF (Charities Aid Foundation) и др.

Для таких доноров характерно следующее:

1. Наличие офиса в стране, где проводятся грантовые программы.

2. Наличие штата из страны пребывания (для российских представительств — русскоязычного).

3. Отработанная и не очень длительная процедура рассмотрения заявок.

4. Оказание различных бесплатных услуг заявителям (кон-сультации по подготовке проектов, предоставление методической литературы).

5. Собственный бюджет таких организаций складывается из небольших отчислений от суммы проводимой ими гран-

товой программы — обычно 15—20%. Поэтому часто «доно-

ры-посредники» активно ищут новые источники средств. Во многом благодаря их активности появляется все больше новых крупных доноров. К услугам таких организаций нередко прибегают и крупные коммерческие структуры, желающие оказывать благотворительную помощь на конкурсной основе.

Частные фонды используют средства, формирующиеся в основном за счет процентов с оборота капитала, завещанно-го на эти цели отдельными богатыми людьми или семьями. К таким фондам относятся Фонд Джона Д. и Кэтрин Т. Макартуров (далее — Фонд Макартуров), Фонд Сороса, Фонд Рокфеллера и множество других. Как правило, такие фонды намного менее бюрократичны, чем государственные, имеют четко определенный список приоритетных направлений и набор стандартных критериев отбора заявок. Фонды формируют советы, рассматривающие заявки и выносящие решения о финансировании. Именно с этим типом фондов вам скорее всего придется иметь дело. Политика таких фондов определяется их основателями, которых нередко уже нет в живых, и последователи обязаны придерживаться пожеланий, вероятно, оставленных в завещании. В частных фондах возможно получение денег «вне конкурса», по запросу самого фонда.

Полезный совет: ищите деньги не только в широко известных фондах

Многие фонды намеренно не объявляют о конкурсах грантов и не проводят их. Эти фонды сами предлагают подать заявку тем, кого они хотят финансировать. Обычно финансируются те организации, о деятельности которых фонду хорошо-шо известно. Выход на «предложение о гранте» можно получить, знакомясь с сотрудниками таких фондов на конференциях, посылая им свои материалы или прося своих знакомых, связанных с фондом, рассказать о вас.

Корпоративные фонды — финансируются из средств компаний (коммерческих организаций). Примерами могут быть

такие фонды предоставляют гранты в области, совпадающей со сферой интересов корпорации. Решения о выдаче грантов принимаются советом, часто включающим руководство компании. Такие фонды зависят от устойчивости и политики «родительской» корпорации, так как существуют нередко за счет постоянных отчислений от ее прибыли. С точки зрения получения грантов они мало чем отличаются от частных. Важной особенностью корпоративных фондов является то, что они нередко предоставляют гранты продукцией самой фирмы (неденежные гранты), как это делала, например, компания Apple, предоставляя компьютеры школам. Не секрет, что таким образом ей удалось довольно сильно продвинуть свой продукт на рынке.

Полезный совет: будьте осторожны с корпоративными фондами

Не стоит забывать, что для любой корпорации грантовая программа — это прежде всего PR, а уже затем — благотворительность.

Фонды прямого действия — фонды, использующие свои ресурсы для поддержки собственных исследований или непосредственного предоставления услуг. Эти фонды специально создаются для поддержки каких-либо проектов.

Местные фонды (community foundations) создаются жителями конкретного района, города, села для удовлетворения местных потребностей. Такие фонды ориентированы почти исключительно на оказание поддержки местным организациям. До середины 90-х годов в России их не было вообще. Однако сейчас в России их уже 17. Пока они выделяют относительно небольшие гранты, нередко получая часть средств из местного бюджета. С точки зрения обращения к ним за грантом они мало отличаются от частных фондов. Организация таких фондов — одна из альтернатив написанию заявок.

Фонды, выделяющие премии. Премии выделяются ча-

стным лицам или организациям за какие-либо заслуги. Напри-

мер, Ford Conservation Award, Goldman Environmental Prize, Rolex Award и др. Особенностью этих премий является то, что они выделяются за уже совершенные достижения (выполненные проекты). Фактически за полученные средства не нужно отчитываться, и вы сами решаете, куда их направить. С точки зрения обращения к ним за помощью они мало чем отличаются от остальных фондов. Вы также обязаны написать заявку, только рассказать в ней не о своих планах, а об уже полученных результатах.

Для нас важно выделить еще одну группу, хотя в нее входят многие из описанных выше, — **зарубежные фонды, имеющие представительства в России (в странах бывшего СССР)**. Именно они предоставляют больше всего грантов российским организациям. К ним относятся фонды Макартуров, Форда, Сороса, Фонд Евразия и некоторые другие.

Этим фондам в основном свойственно следующее:

1. Наличие персонала страны пребывания, как административного, так и экспертного; соответственно в эти фонды можно подавать заявки на русском (или национальном) языке.

2. Длительная работа с заявителем: в большинстве случаев можно прийти в фонд на консультацию; а по мере рассмотрения заявки вам могут неоднократно направлять уточняющие вопросы. Иногда эти фонды устраивают семинары по написанию заявок.

3. Заниженные требования к заявкам по сравнению с фондами, не имеющими представительств в стране. При подаче заявки в российское представительство вы будете конкурировать с другими отечественными НКО, как правило, не очень сильными в подготовке проектов. Конкурировать же с зарубежными НКО часто оказывается намного сложнее.

Обычно, основав представительство в России, фонд сам решает все юридические проблемы предоставления грантов и

предлагает их получателям уже готовые, проверенные механиз-

мы перевода денег. Чаще всего это перевод несколькими частями на ваш банковский счет; другой вариант — оплата со счета самого фонда уже произведенных вами расходов (или предоставленных счетов) согласно подтверждающим документам.

Фонды, не имеющие представительств в странах бывшего СССР, не всегда могут предложить приемлемый механизм перевода денег. Как грамотно (с минимальными потерями на налогах и т. п.) перевести от них деньги себе — это ваша головная боль. Посоветуйтесь с опытным бухгалтером, юристом или налоговым инспектором. Возможно, вам потребуются от фонда документы, подтверждающие его благотворительный статус, или сам фонд потребует заполнения различных форм, например на соответствие статусу 501(c)3 — статус американской благотворительной (некоммерческой) организации. Вы можете также воспользоваться помощью партнерской зарубежной или российской общественной организации.



Лирическое отступление № 2. В России появились собственные фонды!

Кто они и почему они появляются

Если ввести в интернетовскую поисковую машину словосочетание «корпоративный социальный фонд» или «благотворительный бюджет» и придирчиво просмотреть результаты поиска, можно получить вполне содержательные ссылки и богатую пищу для размышлений. Прежде всего о том, что в России наконец появились свои доноры.

Это фонды и подразделения при корпорациях, которые располагают отдельными бюджетами и ориентированы на «социальное развитие». Медленно, но поступательно конкурсами проектов для ближайшего социального окружения и благотворительными бюджетами обзаводятся крупные финансово-промышленные группы (они предпочитают администрировать подобную деятельность через отдельные структуры).

Почему так происходит? Оптимисты говорят, что это естественный экономический процесс и вслед за крупным бизнесом подтянется не столь крупный и даже совсем мелкий... Те же, кто к излишнему оптимизму не склонен, отмечают, что ландшафт грантодающих источников в России сильно меняется, слово «фонд» стало несколько менее ругательным: с момента грандиозного дефолта прошло уже пять лет и экономика окрепла. А крупный бизнес, пытающийся выйти на международный уровень или котировать акции, должен как один из компонентов собственной надежности представить «социальную доктрину».

Кроме того, все более известной и уважаемой становится теория «стейкхолдерс» (заинтересованных лиц). И те, кто может получить (читай «отработать») небольшое пожертвование и

способствовать стабильности имиджа корпорации, пред-

Как просить деньги

приятия или организации в местном сообществе, стали представлять некоторую ценность. Впрочем, все это лишь отчасти объясняет, что побуждает бизнес и частных меценатов к созданию фондов в России.

Пока таких фондов немного, и вместо общих закономерностей за созданием каждого из них прослеживается комплекс экономических и персональных мотивов и своя история. Так, в 2000 году было объявлено о создании Благотворительного резервного фонда (БРФ), назвавшего себя «первым в России корпоративным грантовым фондом, ставящим перед собой задачу осуществлять комплексную программу содействия развитию российской культуры и социальной среды ее воспроизводства».

Если к масштабности этой задачи БРФ и приблизился, то не на самую близкую дистанцию. В последние два года больше говорят о других фондах и конкурсах. Это, к примеру, фонды развития местного сообщества («комьюнити фаундейшнз»), существующие более чем в десятке городов России, правда, функционирующие с разной отдачей и «оборотами», специализированные, «исследовательские» фонды, например МОНФ (Московский общественный научный фонд), РНГФ (Российский научный гуманитарный фонд), наконец, фонды и программы финансовых и промышленных корпораций.

С конца 2001 года развивается социальный конкурс нефтяной компании ЮКОС (иные социальные инициативы, в том числе в сфере интернета, были запущены существенно раньше). В 2002 году во всех пяти регионах присутствия ЮКОС с центрами в городах Нефтеюганске, Ачинске, Ангарске, Стрежевом, Самаре состоялся конкурс социальных проектов с отдельным призовым фондом для каждой из территорий.

Что они подсмотрели у «Запада»?

Как правило, для более грамотного распределения денег российские фонды и благотворительные бюджеты заимствуют десятилетиями отработанные западные схемы. Скорее всего, потребуются подать заявку, которую рассмотрят один или

несколько советов, независимые эксперты, возможно — непосредственно руководитель предприятия или компании.

Так, в команде ЮКОСа в администрирование проекта изначально были в значительной степени вовлечены специалисты Charities Aid Foundation (CAF) как фонда, обладающего опытом в организации социальных программ для крупного бизнеса. Партнерами были совместно разработаны и утверждены основные положения программы, ее компоненты и элементы. Фактически все процессуальные вопросы взял на себя CAF, решения же принимались в компании с использованием консультаций экспертов CAF и привлечением независимых экспертов. Как видим, крупная компания посчитала более эффективным работать по принципу субподряда.

Но не все поступают так же. К примеру, в одной из структур другого нефтяного гиганта — «ЛУКОЙЛ -Пермь», приступая к запуску первого конкурса социальных проектов, предпочли сначала обучить сотрудников профильного отдела менеджменту НКО, администрированию конкурсов, проведению тендеров, чтобы далее необходимые

экспертные функции могли исполняться «в стенах» компании.

И все же элемент заимствования технологий и открытия собственных конкурсов сегодня общий для всей страны. С 1999 года CAF также работал с Росбанком и ЮНИСЕФ, разрабатывал и администрировал совместно с ними грантовый конкурс «Новый день» для детских проектов и стипендиальную программу, которая сейчас организуется через Благотворительный фонд В. Потанина. Так что влияние иностранных фондов и использование развитых ими моделей управления и распределения средств на отечественные велико.

Например, Фонд Потанина позиционирует себя следующим образом: «В своей деятельности Благотворительный фонд стремится искать наиболее оптимальные, действенные способы поддержки активной и творческой молодежи. Цель фонда — помочь стать на ноги тем, кто завтра составит интеллектуальную и творческую элиту нашей страны. Отличительной чертой всех образовательных программ фонда является то, что они имеют целевой характер и позволяют обеспечить адресную помощь».

Особенности получения денег из «родного кармана»

В финале первого публичного заседания Форума до-норов, где были представлены и российские фонды, с места поднялся благонамеренный гражданин и задал вопрос: «Каким я должен быть, чтобы фонды давали мне деньги?» Понимая, что вопрос этот волнует всех, мы попытались собрать воедино несколько наблюдений и советов тем, кто намерен пытаться получить финансирование из российских источников.

1. У отечественных фондов довольно четкая географическая и территориальная ориентация на город (регион), где работает корпорация или непосредственно находится фонд. Старайтесь не нарушать это правило, экономьте усилия.

2. Для эффективной работы с крупными промышленниками и корпорациями на местах нужно учитывать корпоративные и местные ценности.

3. В конкурсе проектов, если за ним стоит «вертикальная структура», скорее всего, будет два экспертных совета — местный и «головной». Постарайтесь написать и оформить свой проект таким образом, чтобы он не показался слишком «крупным» или «мелким» обеим коллегиям экспертов.

4. Избегайте глобализма в своих проектах и не обещайте за год решить все проблемы.

5. Не забывайте, что чаще всего корпоративные фонды отдают приоритет общепринятым и признаваемым социальными темам, таким, как детский досуг, образование, сироты, люди старшего возраста. Практически бесполезно идти в фонд с проектом по защите прав сексуальных меньшинств, животных, да и вообще с большинством правозащитных проектов.

6. Учитывайте, что российские фонды ценят неопозиционность, «респектабельность» заявок, связь организации-заявителя с общественным мнением, предусмотренные механизмы достижения широкого распространения информации о проекте.

7. Как и во всех остальных случаях, внимательно читайте техническое задание и условия конкурса, чтобы избежать напрас-

Как просить деньги

ной траты времени, нервов и усилий при подготовке заявки и на переговорах.

8. Еще одна значимая особенность: российские корпоративные фонды буквально вынуждены быть консервативными. Поэтому в предлагаемых им проектах и инициативах довольно рискованно заявлять слишком инновационные методы решения проблем.

Например, если вы обратились в неспециализированный фонд с проектом по борьбе с наркозависимостью, не стоит предлагать как основную идею организацию пункта по замене шприцев... Даже при том, что служащие фонда будут от души согласны с вашим предложением, маловероятно, что оно пройдет — чуть менее просвещенные конкуренты или жители немедленно обвинят корпорацию в поощрении распространения наркозависимости, а вовсе не в обратном.

Кроме того, работа фонда или благотворительного отдела чаще всего чрезвычайно индивидуальна и зависит в целом

от системы принятия решения в структуре, «питающей» фонд, и, собственно, «композиционных особенностей» самой этой структуры. Фонду может быть дана достаточная автономия, но он может быть и «винтиком» в бизнес-системе. Тем не менее, как правило, заключение о позиции фонда по отношению к альма матер можно сделать, внимательно прочитав материалы их сайта и рекламные буклеты.

Процедура рассмотрения заявок (на примере корпоративных программ, проходящих через CAF)

Довольно часто процедуры рассмотрения грантовых заявок и принятия решений по конкурсам при образовании новых фондов заимствуются у уже функционирующих. Так, схема, используемая CAF и дополненная экспертами в ходе исследования в регионах присутствия ЮКОС, была положена в основу используемой сейчас при рассмотрении корпоративного конкурса.

Как просить деньги

На первом этапе экспертизы заявки рассматриваются местной экспертной комиссией. Ее решения носят не окончательный, а рекомендательный характер. На втором этапе московская комиссия рассматривает все поданные на конкурс заявки и может вернуться к обсуждению отвергнутых на первом этапе. И наоборот — принять отрицательное решение в отношении рекомендованных местными жюри.

Необходимость рекомендательного характера решений первой комиссии объясняется двумя причинами. Во-первых, у местных специалистов, как правило, нет достаточного опыта оценки заявок в рамках конкурсов. Во-вторых, местные эксперты в точках, подобных тем, где проводилось исследование, слишком близки к потенциальным заявителям и могут подвергаться прямому или косвенному давлению со стороны местного сообщества. Даже при отсутствии реального давления или влияния можно ожидать манипуляций вокруг «вероятного конфликта интересов».

На местном уровне комиссии пропорционально формировались из представителей корпорации, местных властей и уважаемых представителей местного сообщества или руководителей социальных центров. На московском же уровне конкурсная комиссия подбиралась преимущественно из независимых экспертов с участием представителей корпорации и фонда, после чего окончательное решение принималось уже в недрах самой корпорации (с учетом мнения экспертов).

В фонде САФ в качестве заочного экспертного рассмотрения заявок на финансирование принято ранжирование заявок путем оценки разных блоков и компонентов заявки (актуальность целей, предлагаемая система администрирования, содержательная новизна и пр.) по десятибалльной шкале. Затем оценки суммируются, и во время общего заседания эксперты работают с общей шкалой или рейтингом (который не носит ультимативного характера, но позволяет выделить однозначно сильные и слабые, по мнению экспертов, заявки).

За экспертным заседанием могут следовать и иные стадии утверждения проектов-победителей, однако фонд может ограничиться и заключением подобной комиссии. В большин-

стве случаев так и происходит, и решения экспертного совета совпадают с финальным решением по проектам.

Благотворительные фонды — отнюдь не единственный источник финансирования, доступный для неправительственных некоммерческих организаций.

Чтобы покрыть различные виды расходов: административные нужды, создание и содержание офиса, целевые проекты, долгосрочные программы, краткосрочные кампании, организация может использовать разные источники средств. Среди них членские взносы, пожертвования от частных лиц и организаций, получение государственного финансирования в рамках конкретной программы, учредительство, изготовление и продажа значков, маек, сувениров, литературы и т. д., организация платных благотворительных мероприятий, вклад собранных средств в ценные бумаги и использование процентов с этого вклада на нужды организации.

Членские взносы, доход с распродаж и пожертвования «на нужды организации», равно как и другие поступления, на использование которых не наложено жестких ограничений, обычно тратятся на то, на что сложнее всего получить целевые пожертвования: зарплату секретаря,

ремонт помещений, непредвиденные расходы и т. д.

Полезный совет: не ограничивайтесь фондами

Составьте список основных планов организации на ближайшее время и расходов, связанных с ними. Подумайте, кто мог бы стать вашим партнером по каждому из видов деятельности: государственные структуры, коммерческие фирмы, граждане.

Пример: проведение Лесной Олимпиады для школьников. Отбор работ, деятельность жюри — собственные средства организаторов, проведение торжественной церемонии награждения и выставки работ победителей — Министерство образования РФ, призы победителям — фирмы-спонсоры.

Средства с жестко обусловленным целевым назначением, как правило, направляются на проекты, имеющие легко доказуемый общественно полезный результат (создание заповедника, проведение выставки, организация информационной службы и т. д.). Чем яснее статья расходов связана с

Как просить деньги

конечной пользой, приносимой обществу вашей организацией и ее проектом, тем больше шансов покрыть эти расходы, получив грант, финансирование по государственной программе или целевые пожертвования от компаний. **Заявка на финансирование вашего проекта может рассматриваться как объяснение того, каким образом расходы организации связаны с конечным результатом ее деятельности.** И чем лучше заявка это объясняет, тем больше шансов на успех.

Если вы решили, что обеспечить финансирование задуманного вами проекта наиболее целесообразно с помощью благотворительного гранта, не спешите писать заявку и отправлять ее в первый попавшийся фонд. Внимательно изучите потенциальные источники финансирования.

Источники информации

В Приложении представлен краткий список наиболее популярных сайтов, справочников и пособий, содержащих адреса потенциальных источников финансирования и информацию об их деятельности. Там же даны адреса организаций, систематически собирающих информацию об этих источниках.

Другие организации, занимающиеся деятельностью, сходной с вашим проектом, часто также могут предоставить подробную информацию об источниках финансирования в интересующей вас области, а лучший способ получить подробную информацию о конкретном фонде — запросить из этого фонда годовой отчет и другие материалы о его программах и правилах.

Кроме того, почти в каждом крупном городе России и стран СНГ работают ресурсные центры для НКО, аккумулирующие в том числе и информацию о фондах и об их новых конкурсах. Часто в таких центрах можно получить консультацию (в подавляющем большинстве случаев бесплатную) по поиску

источников финансирования и по подготовке заявки на грант. Обращение к таким центрам сэкономит ваши силы и время.

Факторы, влияющие на выбор потенциальных доноров

«Его Большой Выбор был сделан, а обвал отрезал пути назад. Впрочем, что такое “вперед” и “назад”, “вправо” и “влево”, “вверх” и “вниз”, он уже не понимал». Е. В. Клюев. «Между двух стульев»

После того как вы добрались до какого-либо из вышеперечисленных источников информации о фондах, встает задача выбрать фонды, которые с наибольшей вероятностью смогут профинансировать именно ваш проект. Вот основные параметры, которые необходимо учитывать при выборе фонда: направления финансирования, финансируемые виды деятельности, возможные статьи расходов, география интересов.

Рассмотрим их подробнее.

Направления финансирования — наиболее общие области деятельности: например, наука (естественнонаучные, гуманитарные и другие исследования), экология и охрана природы (охраняемые территории, охрана видов, борьба с загрязнениями, новые технологии), демократические реформы (преобразования в экономике, развитие третьего сектора), средства массовой информации, культура, искусство и т. д.

Виды деятельности — мероприятия, которые фонд может профинансировать в рамках проекта, соответствующего какому-либо из предложенных направлений. Например, проведение конференций (семинаров, тренингов), исследования (полевые, лабораторные, экспедиционные), издания (периодические, разовые), обучение, строительство и т. д.

Статьи расходов — то, на что вы будете тратить деньги. По существу, это графы бюджета. Часто в своих описаниях

фонды объединяют этот пункт с предыдущим. К статьям расходов относятся: оплата труда, налоги и начисления на фонд оплаты труда, командировочные и транспортные расходы, арен-

Как просить деньги

да помещения, связь, издательские и типографские расходы, не прямые (накладные, административные) расходы и т. д. Фонды могут отказываться финансировать некоторые статьи расходов, чаще всего не прямые расходы и (или) оплату труда.

Полезный совет: если уже есть часть денег...

Часто фонды предпочитают оплачивать примерно 70—90% расходов по проекту. Остальная часть должна быть найдена в других источниках (другие фонды, коммерческие организации, ваши собственные денежные и неденежные ресурсы и т. д.). Вероятность финансирования проекта, в котором запрашиваются средства лишь на какую-то его часть при имеющихся средствах на остальное, намного выше, чем проекта, «за которым ничего не стоит».

Практически не бывает проектов, в которые вы не вкладываете каких-либо собственных ресурсов. Либо это ваше помещение, либо волонтерский или частично волонтерский труд. То, что вы готовы выполнять работу за 100—200 долларов в месяц в то время, как за такую же на Западе платят 800—2000, — это ваш вклад в проект, и не забудьте упомянуть о нем в графе бюджета «имеется».

География интересов

— регионы, в которых фонд финансирует какие-либо начинания. Нас интересуют в первую очередь фонды, которые прямо объявили о своем интересе к России (или к странам бывшего СССР), Восточной Европе или имеют международные программы. Большинство же фондов локальны и фи-



нансируют лишь проекты в

Как просить деньги

своей стране (штате, провинции). Но если деятельность интеле-ресующих вас фондов не ограничена жестко конкретными странами (континентами), то не ставьте на них крест только потому, что они никогда еще не выдавали гранты на проекты в бывшем СССР.

Из всего огромного списка потенциальных источников финансирования постарайтесь выбрать максимальное количество фондов, а сузить этот круг можно будет и потом. Напри-мер, если вы ищете средства на работу с трудными подрост-ками по профилактике наркомании и ВИЧ, то первая выборка будет включать в себя фонды, финансирующие социальные, медицинские и образовательные проекты, а также работу с детьми.

Редко кому удается найти фонд, который идеально «под-ходит» к задуманному проекту. Чаще всего приходится коррек-тировать проект в зависимости от интересов фонда или пред-лагать фонду профинансировать ту часть проекта, которая «его устраивает».

Тип получателей грантов

Различные источники финансирования и программы в рамках этих источников, как правило, ограничивают тип по-лучателей грантов, например: ученые, студенты, неправитель-ственные организации, органы местного самоуправления, на-учно-исследовательские институты и т. д.

Полезный совет: не тратьте силы впустую

Вы могли бы обратиться с просьбой о финансировании во все известные вам источники (фонды), однако это было бы пустой тратой сил. Прежде чем начинать запрашивать фонды, ответьте на два вопроса сами:

Какие фонды с наибольшей вероятностью захотят финансировать проект (работу) вашей организации?

Из каких источников вам самим легче и удобнее получать финансирование?

Как просить деньги

Помимо объявленных фондом ограничений хорошо бы изучить, кому и какие гранты фонд выдал за последние несколько лет. Это позволяет выявить пристрастия данного источника финансирования и не только воздержаться от обращений в неперспективные фонды, но и лучше подготовить предложения в «подающие надежды». Помните, что фонды, как правило, консервативны, и как бы ни был гениален и привлекателен ваш проект, шансы его невелики, если он выходит за рамки традиционных сфер деятельности фонда.

Чтобы решить, стоит ли подавать заявку в данный фонд, полезно выяснить и ежегодный объем финансирования, количество полученных грантов, их размеры и другие данные, по которым можно косвенно судить о шансах заявителей. Обычно у фондов определен средний размер грантов, верхние и нижние пределы этих сумм. Многим фондам, и особенно государственным агентствам, зачастую бывает невыгодно присуждать гранты меньше определенной суммы в связи с большими бюрократическими издержками по их рассмотрению.

Внимание, ошибка!

Бывает, что сам заявитель невнимательно изучил требования фонда и пошел «не в тот фонд». Например, заявки на расширение территории заповедников не имели никаких шансов быть профинансированными в Российском фонде фундаментальных исследований.

Значительная часть фондов предпочитает поддерживать уже известные им организации. Это легко проверить, изучая прецеденты выдачи грантов за последние годы. Некоторые фонды предпочитают выдавать «стартовые гранты» организациям, начинающим новые проекты, и не поддерживают одни и те же организации в течение нескольких лет. Многие фонды заинтересованы выдавать гранты «в складчину», то есть при условии, что кто-то еще одновременно профинансирует этот же проект. Другие фонды, напротив, требуют, чтобы поддер-

жанные ими проекты не финансировались больше никем. Информация о том, что организации (проекты), сходные с ваши-

ми, получили финансирование в таком-то фонде, может быть достаточным основанием, чтобы собрать побольше сведений об этом фонде.

Полезный совет: используйте партнеров

Часто бывает, что по формальным критериям вы «не подходите» фонду. Например, вы — государственное учреждение, а фонд финансирует общественные организации, или фонд дает гранты только американским организациям со статусом 501(c)3 (благотворительная организация США). В этих случаях вы можете воспользоваться помощью партнера — организации, соответствующей этим требованиям. Эта организация может действительно участвовать в проекте, а может быть лишь формальным получателем гранта, оплачивая из него ваши расходы и оставляя у себя (не всегда) небольшой процент за обслуживание. Однако имейте в виду, что вы должны доверять такой организации, так как формально грант будет переведен ей.

Язык обращения

Иностранные фонды, имеющие представительства в России (фонды Сороса, Макартуров и др.), как правило, принимают заявки, написанные по-русски. Организации-посредники (такие, как например САФ) иногда просят предоставить заявки на двух языках (русском и английском). Это нужно

для того, чтобы с вашим проектом могли ознакомиться зарубежные эксперты. Некоторые фонды переводят заявки сами. В

таком случае лучше будет все же подготовить собственный пе-



ревод, так как человек, далекий от вашей деятельности, при переводе может допустить ряд серьезных неточностей. Ведь в данном случае речь идет не о техническом переводе, а скорее о пересказе текста с учетом знаний и интересов зарубежной аудитории (вещи, очевидные для жителя России, вовсе не обязательно будут понятны американцу).

И, наконец, фонд может не принимать никаких обращений и сам запрашивать заявки у организаций, отобранных его экспертами. Чаще всего всю эту информацию можно найти на сайте фонда.

Первоначальное обращение в фонд

«Над дверью висел колокольчик, а на ма-ленькой медной табличке у входа было написано: “Пластин Мир. Звонить 126 раз”».
Е. В. Клюев. «Между двух стульев»

Выбрав несколько наиболее многообещающих потенциальных источников финансирования, о которых вам уже много известно, вы готовы обратиться к ним с предложениями. В документах конкретного фонда обычно указывается наиболее приемлемая форма обращения. Некоторые фонды требуют предоставления полной заявки, соответствующей заданной форме. Другие предпочитают встретиться или побеседовать с потенциальными заявителями по телефону. Значительная часть предпочитает сначала получить **письмо-запрос** с кратким изложением проекта и описанием заявителя.

(по электронной почте) познакомиться с конкретными

Полезный совет: фонд можно приучать к себе

Если вы твердо решили, что будете обращаться в конкретный фонд, начните его готовить к своему появлению: пошлите информационные материалы о себе и решаемых вами проблемах, попробуйте по переписке

людьми в фонде. Когда вы придете с заявкой, вас примут уже как старого знакомого.

Если из имеющихся у вас материалов о фонде не ясно, как в него обращаться, то есть три пути:

- **позвонить в фонд** и объяснить суть проекта;
- подготовить и **провести встречу** с представителями фонда;
- направить в фонд **письмо-запрос** с кратким описани-ем проекта и вашей организации.

Письмо-запрос — самая распространенная и надежная форма обращения. С одной стороны, оно заставит вас сформулировать суть проекта, а с другой стороны, если вслед за письмом вы позвоните в фонд или посетите его офис, основа для конструктивного диалога будет уже заложена. Кроме руководителя проекта письмо-запрос подписывает председатель совета или руководитель организации, чем подтверждается, что ее руководство всемерно поддерживает проект, а это может ока-заться весьма существенным для получения гранта.

Так как в письме-запросе вы не берете на себя никаких обязательств, его можно отправить одновременно в несколько разных фондов. Чем больше писем будет отправлено, тем выше шансы, что какой-нибудь из фондов заинтересуется проектом.

Полезный совет: будьте осторожны при отправке одной заявки в несколько фондов одновременно

Если так получилось, что вам одновременно пришли два положительных ответа из разных фондов относительно одного проекта, ни в коем случае не отказывайтесь от одного из грантов! Выберите тот фонд, который дал бы вам грант с меньшей вероятностью и скажите ему «спасибо». Затем предложите второму фонду в связи с получением денег на проект из другого

источника передать выделенные деньги на расширение этого проекта либо на другой проект. Обычно фонду

проще поддержать несколько измененный проект, чем отменить собственное решение о выделении гранта.

Письмо-запрос должно:

— быть кратким — одна-три страницы максимум (на этом этапе не рассчитывайте, что кто-нибудь дочитает длинное пись-мо до конца);

— объяснять, почему вы обратились именно в этот фонд (используйте свои знания о нем);

— четко (желательно в одной фразе) объяснять необходимость данного проекта и суть проблемы;

— содержать ясную информацию о задачах, ожидаемых результатах, методах и стоимости выполнения проекта;

— убедительно объяснять, почему именно ваша организация способна выполнить такой проект, охарактеризовать на-правления деятельности, достижения и квалификацию членов вашей организации;

— показывать, что вы ожидаете от рассмотрения запроса.



"Картина конца XX - начала XXI в.
"Общественники пишут письмо в фонд"

В ответ на письмо-запрос фонд либо предложит подавать полную заявку, либо скажет: «спасибо за проявленный к нашему фонду интерес... к сожалению, в настоящий момент мы не располагаем возможностью поддерживать проекты, связан-ные с охраной природы (в этой части света, от таких органи-заций, такого масштаба и т. д.)... сегодня мы занимаемся про-ектами по сохранению памятников старины (образовательны-ми, в штате Висконсин, на суммы не более \$5000 и т. д.)... же-лаем Вам успеха в поиске средств в других источниках». Пос-ле ознакомления с письмом-запросом фонд может попросить о встрече с вами.

Если вы отправили письмо-запрос по обычной почте, от-вет обычно приходит через 1—3 месяца.

Если правила работы фонда не запрещают этого, вы мо-жете узнать о судьбе своего запроса, позвонив в фонд и (или) посетив его через некоторое время (от одной недели до меся-ца) после получения им письма.

Полезный совет: не опускайте руки при отказе

У профессиональных фандрайзеров в США финансируются в среднем одна из 5—10 поданных заявок. То есть если вам отказали в предоставлении гранта несколько раз — это не повод отчаиваться. вы приобрели драгоценный опыт, который еще не раз поможет вам получить деньги.

В результате всей проделанной работы у вас останется список из 1—10 фондов, которым можно отправлять заявки. Давайте обратимся к главной теме нашего пособия.

II. Составление проекта

«— Скажите, пожалуйста, куда мне идти?

— Это во многом зависит от того, куда ты хочешь прийти, — ответил Кот.

— Да мне почти все равно, — начала Алиса.

— Тогда все равно, куда идти, — сказал Кот.

— Лишь бы попасть куда-нибудь, — пояснила Алиса.

— Не беспокойся, куда-нибудь ты обязательно попадешь, — сказал Кот, — конечно, если не остановишься на полпути».

Льюис Кэрролл. «Алиса в Стране Чудес»

Перед тем как объяснять другим сущность вашего проекта, то есть что, как и зачем вы собираетесь делать, попробуйте разобраться в этом сами.

Большую помощь в этом может оказать написание **логической таблицы для составления проекта**, позволяющей выстроить четкую концепцию проекта, определить критерии и методы оценки его компонентов, выявить внешние факторы, влияющие на его выполнение.

Таблицу пишут для улучшения собственного понимания проекта, она помогает составить окончательный проектный документ (заявку) и успешнее выполнить задуманное.

В этой главе мы приведем список вопросов, на которые надо ответить в такой таблице, и гипотетический пример заполненной логической таблицы.



Первая графа таблицы характеризует суть и взаимосвязь основных частей проекта. Вторая — содержит объективные

Как просить деньги

свидетельства обоснованности и качества проработки соответствующих компонентов проекта, критерии и методы оценки их выполнения. В третьей графе перечисляются внешние условия (факторы, предпосылки, допущения), которые находятся вне контроля со стороны руководства проекта и от которых зависит его выполнение. Для успешного осуществления проекта эти факторы должны быть выявлены, определены и оценены. Правильно составленный проект не должен включать нереальных предпосылок.

Пример логической таблицы для составления проекта

Вопросы для заполнения.

Компоненты проекта	Объективные свидетельства (показатели, обоснования)	Внешние условия (факторы, предпосылки, допущения)
--------------------	---	---

<p>Постановка проблемы</p> <p>1. Почему возникла необходимость в выполнении проекта?</p> <p>2. Почему решение данной проблемы — приоритетная задача?</p>	<p>Какие источники информации помимо самого заявителя свидетельствуют о том, что проблема существует и ее важно решить?</p>	
<p>Цель</p> <p>1. Какова цель, на достижение которой направлена деятельность в рамках проекта? Как она связана с решением поставленной проблемы?</p> <p>2. Кто выиграет в результате продвижения к цели? Как действия, предусмотренные проектом, изменят существующую ситуацию?</p>	<p>1. Каковы средства проверки правильности движения к цели?</p> <p>2. Каким образом проверяющие организации/лица смогут убедиться, что проект вносит ожидаемый вклад в продвижение к цели?</p> <p>3. Предусматривается ли проектом сбор данных, позволяющих измерять степень продвижения к цели?</p>	

Как просить деньги

<p>Задачи. Ожидаемые результаты</p> <p>1. Какой конкретный эффект должен быть достигнут во время выполнения проекта? Какого конкретно улучшения или изменения следует ожидать в окружающей среде, положении данной группы населения и т. д.?</p> <p>2. Как решение поставленных задач приблизит ситуацию к достижению заявленных целей?</p> <p>3. Какие результаты (их характер и количественное измерение) необходимо получить для решения поставленных задач?</p>	<p>1. Какие свидетельства, данные и показатели подтверждают, что проект выполнил поставленные задачи?</p> <p>2. Каковы конкретные количественные методы оценки результатов, позволяющие проверяющему судить о степени выполнения работ по проекту?</p> <p>3. Предусматривается ли проектом сбор данных, позволяющих контролировать и корректировать ход выполнения работ?</p>	<p>1. Какие события, условия или решения, находящиеся вне контроля проекта, необходимы для того, чтобы:</p> <p>— решение поставленных задач способствовало продвижению к поставленной цели;</p> <p>— достижение запланированных результатов приводило бы к решению задач.</p>
<p>Методы (мероприятия, проводимые в ходе проекта)</p> <p>Какие мероприятия необходимо осуществить исполнителям проекта для получения указанных в проекте результатов?</p>	<p>Почему выбраны именно эти методы?</p>	<p>Применение указанных в проекте методов (проведение мероприятий) гарантировало бы получение ожидаемых результатов;</p>
<p>Ресурсы</p> <p>1. Какие ресурсы (кадры, товары, услуги) необходимы для проведения мероприятий, намеченных в проекте?</p> <p>2. Из каких источников поступят эти ресурсы (исполнитель, сотрудничающие и поддерживающие организации, правительство, фонды и т. д.)?</p>	<p>1. На основании чего планируются уровень зарплаты, стоимость оборудования и расходов на транспорт, другие услуги?</p> <p>2. Какие показатели позволяют оценить эффективность ис-</p>	<p>1. Выделение необходимых ресурсов приводило бы к проведению мероприятий (применению указанных методов).</p> <p>2. Каковы возможные препятствия в каждом из этих «перехо-</p>

	пользования средств?	дов»?
--	----------------------	-------

Пример заполненной логической таблицы

Заполненная логическая таблица для проекта «Каждому двору — свою дубраву» (таблица заполнена не с максимальной подробностью).

Компоненты проекта	Объективные свидетельства	Внешние условия
<p>Постановка проблемы По данным Городского комитета-Количество зеленых та по экологии, за последние 5 насаждений в г. Тула в лет было вырублено более последние годы резко 5000 деревьев. Большая часть сокращается. из них — тополя, достигшие предельного возраста транспортная сеть, ра- жизни. За этот же период постет число машин, в сажено менее тысячи деревьев. связи с чем воздух По данным городского комите-становится все более та по здравоохранению, коли-загрязненным. чество заболеваний, вызван- Среди подростков все ных загрязнением воздуха, вы-больше развивается росло</p>		
46		

за последние 3 года на потребительское отно- 20%. шение к своему горо- По данным Городского комите- ду: неблагоустроен- та по делам молодежи, одной ные дворы совершен- из основных причин роста под-но не способствуют ростковой преступности явля-росту ответственнос- ется резкое уменьшение в пос-ти, «чувства хозяина». леднее время различных сек- ций и т. п., которые вовлекали подростков в активную дея- тельность, требующую высокой степени ответственности.

Цель Благоустройство Ту- Основной показатель успешнос- **Показатели достижения цели** **Предпосылки дости- жения цели при вы- полнении задач** — наличие растущих полнении задач нение 5 дворов в двух молодых дубов в задействован- К моменту оконча- районах города. ных в проекте дворах. По нашим ния посадок деревь- В результате проведе- оценкам, успешным проект мож- ев городские и рай- ния проекта возрастет но считать в случае, если прижи- онные власти не на- количество зеленых вутся не менее 90% посаженных чинают никаких насаждений, а также деревьев. проектов по реконст- будет отработана мо- В рамках проекта будет вес- рукции выбранных дель вовлечения под- тись учет числа подростков, дворов (строитель-

Как просить деньги

<p>ростков в работы по благоустройству города. Отработанную методику можно будет использовать в дальнейшем.</p>	<p>принявших участие в работе, а также затраченного ими времени. Важным показателем успешности проекта также может стать интерес властей к тому, чтобы использовать результаты нашей работы в будущем при благоустройстве города.</p>	<p>ство, проведение ремонтов теплотрасс и т. п.). Жители выбранных дворов и подворки понимают важность постоянного ухода за вновь посаженными деревьями.</p>
<p>Задачи. Ожидаемые результаты Проведение подготовительной работы с жителями выбранных районов, а также с местными властями. Проведение осенних и весенних посадок дубов. Проведение ряда образовательно-информационных мероприятий, направленных на поддержание выращенных деревьев. Издание пособия по посадке дубов в городе.</p>	<p>Показатели выполнения задач Готовность жителей и районных управ поддержать наш проект и принять в нем активное участие. Приживаемость не менее 90% от общего количества посаженных деревьев. Публикации списков победителей конкурсов, наличие во дворах именных табличек, фотографий, а также видеосъемка работ по проекту. Образец изданного пособия будет предоставлен. О качестве пособия можно будет судить по рецензиям специалистов и по готовности городских властей пользоваться им при организации городских программ.</p>	<p>Условия, необходимые для выполнения задач Городские и районные власти, а также жители не возражают против проведения работ по проекту. Городские власти не принимают решения о быстрой засадке дворов быстрорастущими тополями.</p>
<p>Методы (мероприятия) Проведение собраний с жителями и руководством районов, а также распространение листовок о проекте среди жителей. Закупки посадочного</p>	<p>Обоснование выбора методов С помощью листовок мы сможем оповестить всех жителей о проведении в их дворах нашего проекта, а на собрании сможем обсудить детали проекта с самыми активными жителями. Предварительное исследование показало, что нашим требова-</p>	<p>Условия, необходимые для выполнения мероприятий при наличии ресурсов При наличии ресурсов намеченные мероприятия не смогут быть прове-</p>

<p>материала в лесхозах. Обучение подростков</p>	<p>ниям наиболее соответствует Березовский лесхоз: низкие</p>	<p>дены в следующих случаях:</p>
--	---	----------------------------------

Как просить деньги

<p>правилам посадки дубов и ухода за ними. Проведение конкурса на звание «Хранитель дуба».</p>	<p>цены, квалифицированный персонал, возможность проводить обучающие семинары. С помощью семинаров мы сможем не только увеличить качество проводимых в рамках проекта работ, но и добиться большей ответственности от участников проекта. Конкурс позволит ввести в проект элементы соревнования. Благодаря этому участие подростков будет более активным.</p>	<p>— непредвиденные погодные условия, например сильные заморозки, которые могут привести к гибели саженцев; — смена руководства лесхоза, что может привести к отказу этой организации от участия в проекте.</p>
<p>Ресурсы Руководитель проекта, 2 ассистента, ответственных за районы, и 5 ассистентов, ответственных за дворы, специалист-ботаник, люди для работ</p>	<p>Обоснование статей бюджета (примеры) Назначение ассистентов, ответственных за районы и дворы, позволяет более эффективно работать с на-</p>	

<p>по посадке дубов. Помещение для офиса. Посадочный материал. Лопаты, перчатки и другие инструменты для посадки деревьев, автотранспорт. Расходы на подготовку и тиражирование листовок и книжек. Источники: Помещение для офиса и компьютерная техника будут предоставлены организацией-заявителем. Транспортное обслуживание берет на себя лесхоз. Основные работы по собственно посадке будут проводиться подростками на безвозмездной основе. Остальные расходы мы планируем оплатить из средств гранта Фонда Питера Блада.</p>	<p>селением, особенно учитывая, что сотрудники проекта сами живут в указанных районах (дворах). Листовки необходимы для информирования жителей города о проводимом проекте и для их вовлечения в проект. Тиражирование будет производиться в «Типографии малых тиражей», что экономически выгоднее, чем размножение их на копировальном аппарате или в крупной типографии.</p>
---	--

Взаимодействие частей проекта

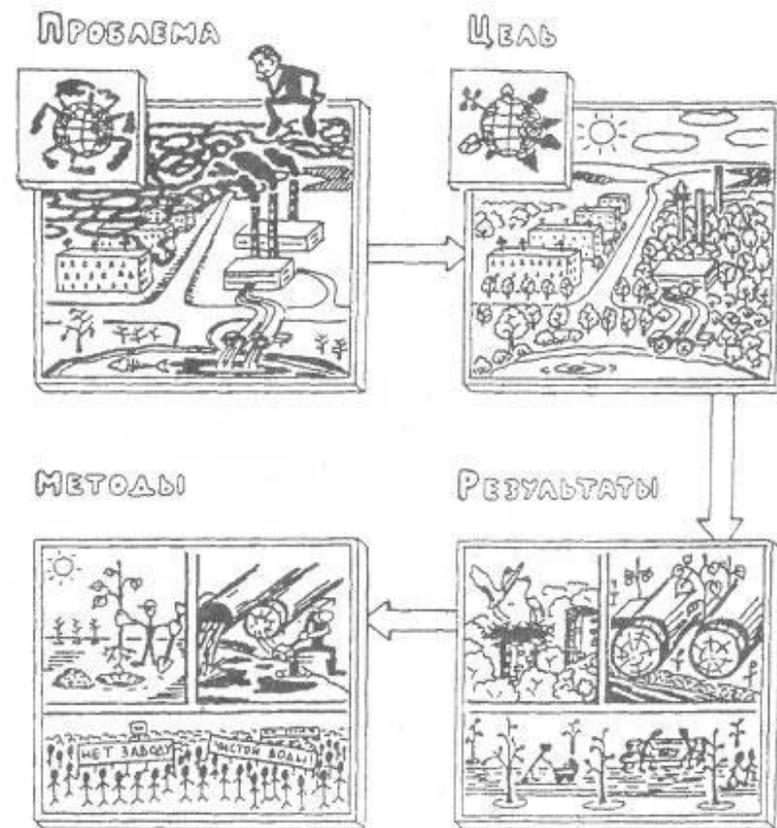
(схема для физиков)

Нисходящие стрелки показывают логическую последовательность формулирования частей проекта. Восходящие — последовательность его осуществления.



Взаимодействие частей проекта

(схема для лириков)



III. Принципы написания заявок

Заявка может быть изложена всего лишь на одной странице (если таковы требования фонда) или занимать 10 страниц и более. Она может быть написана в виде письма или более формального документа. В любом случае инструкции, предлага-



емые вашему вниманию в этой брошюре, позволят лучше организовать работу над проектом, помогут оценить, содержит ли заявка все необходимые данные, насколько связно они изложены. Они могут послужить стандартом для оформления проекта и в том случае, если интересующий вас фонд не выслал на этот счет никаких инструкций (так часто бывает в случае частных доноров). **Если же фонд просит вас следовать установленному им формату — следуйте ему.**

Заявка, направленная в государственный фонд, как правило, длиннее, чем в частный. В своих рекомендациях к составлению заявок фонды указывают желательное число страниц и последовательность изложения. Довольно часто государственные учреждения подробно описывают критерии оценки каждого раздела проекта. Если вам предложено ограничить проект десятью страницами, напечатанными через один интервал, не печатайте его через два интервала, думая, что это улучшит впечатление. Скрупулезно следуйте правилам, иначе впечатление от проекта неизбежно будет неблагоприятным. **Заявку могут отклонить просто на основании того, что вы нарушили правила ее оформления.**

Заявки в государственные фонды, кроме того, могут со-

держат особые бланки: например, бланк титульного листа с указанием названия проекта, фамилий исполнителей, запраши-

ваемой суммы, числа людей, вовлеченных в проект; страховую форму (например, для оценки степени риска для исполнителей проекта); заявление о запрете любой формы дискриминации кандидатов при найме на работу и т. п.

Мы предлагаем универсальную форму для написания за-явок. Она позволяет включить в нее практически все возможные пункты, встречающиеся в заявках в государственные или частные фонды. Используя эту форму, вы также сможете выработать логический подход к планированию и написанию любых проектов.

Вначале мы предлагаем вашему вниманию короткую «Па-мятку: из чего состоит заявка?», а затем подробнее расскажем об основных принципах написания заявок на финансирование, а также приведем критерии, которыми обычно пользуются фонды при рецензировании заявок. Мы надеемся, что это по-может вам в будущем.

После написания заявки перечитайте ее вновь, проверяя, насколько точно она соответствует требованиям фонда. Учтите, что **ни одна заявка не может удовлетворять всем критериям сразу**. Старайтесь, однако, максимально точно соблюдать те из них, которые упомянуты потенциальным источником финансирования в информационных материалах.

Памятка: из чего состоит заявка?

Титульный лист содержит название проекта, информацию о сроках его проведения и необходимой сумме, а также контактную информацию о заявителе.

Краткая аннотация, или ясное и краткое описание сути заявки. Занимает полстраницы, максимум — одну страницу. Включает по одному-два предложения, отвечающих на вопросы: кто будет выполнять проект, почему и кому нужен этот

про-ект, что получится в результате, как проект будет выполняться, сколько потребуется денег?

Введение содержит сведения об организации-заявителе. В нем объясняется, кто подает заявку, кто будет выполнять проект и почему заявители/исполнители (в силу своей квалификации, опыта, убеждений, репутации) наилучшим образом выполняют задачи проекта. Вызывает доверие к заявителю.

Постановка проблемы описывает, почему возникла необходимость в выполнении проекта и как эта проблема соотносится с целями и задачами организации-заявителя.

Цели и задачи дают представление о планируемых итогах выполнения проекта. Цель — во имя чего предпринимается проект. Целью любого проекта всегда является решение обозначенной проблемы. Задачи — что необходимо предпринять, чтобы достичь цели. Решение задач должно приводить к достижению цели. В идеале задачи должны поддаваться количественной оценке. Из раздела должно быть ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие изменения произойдут.

Методы. Указываются мероприятия, которые необходимо провести для решения поставленных задач. Приводятся схема организации работы по проекту и календарный план. Из раздела должно быть ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы будут привлечены. Проведение всех необходимых мероприятий должно приводить к решению задач.

Ожидаемые результаты. Перечисляются результаты (в идеале поддающиеся количественной оценке), которые планируется получить в процессе выполнения проекта. По сути, ожидаемые результаты — это решенные задачи.

Оценка и отчетность. Из этого раздела должно быть ясно, как вы предполагаете определить в конце, достиг ли проект цели, и как вы будете контролировать процесс выполнения проекта, в какой форме вы отчитаетесь о

Дальнейшее финансирование. Раздел объясняет, каким образом и за счет каких ресурсов заявитель надеется сохранить и расширить достижения данного проекта; убеждает грантодателя в том, что после израсходования средств гранта найдутся ресурсы для дальнейшего поддержания данной инициативы. Этот раздел необходим, если предусматривается продолжение работ по проекту по окончании срока действия гранта.

Бюджет содержит подробное перечисление всех необходимых для проекта ресурсов и их стоимость. Бюджет отвечает на вопросы: какова полная стоимость проекта, сколько денег потребуется от грантодателя, откуда будут взяты остальные ресурсы?

Пояснения к бюджету содержат обоснование расходов, заложенных в бюджет.

Приложения включают дополнительные материалы, поясняющие содержание заявки.

Титульный лист

Титульный лист служит визитной карточкой проекта. Он должен на одной странице содержать всю необходимую для донора информацию. Часто фонды сами задают форму титульного листа. В этом случае вы просто должны аккуратно ее заполнить. Она может содержать, например, следующие пункты:

Название проекта должно быть броским и кратким. (Подробнее см. в лирическом отступлении № 3.)

Организация-исполнитель — название организации (организаций), выполняющей (-их) проект, ее (их) адрес, телефон и номер расчетного счета (если он есть). В этом же разделе отдельной строкой указывается **организация-заявитель**, если это не одна и та же организация, и/или поддерживающая организация. Например, проект будет выполняться конкретной

лабораторией (исполнитель) Института лесного хозяйства, однако заявка подается от всего института в целом (заявитель).

Поддерживающая организация — государственное учреждение или известная неправительственная организация, которая содействует выполнению проекта, ее полное наименование и адрес. Например, Радио ООН выступало в роли поддерживающей организации при обращении Международного Социально-экологического союза в Фонд САФ. Разумеется, указывать названия организаций в проекте вы имеете право только по предварительной договоренности и с согласия их руководителей (лучше всего иметь от них письма поддержки).

Руководитель проекта — указываются фамилия, имя, отчество, звание, должность, адрес, номера телефонов, факса, адрес электронной почты и т. д. Именно с этим человеком будет связываться ваш донор, если потребуется дополнительная информация. Руководитель отвечает за выполнение проекта и несет ответственность перед донором за эффективность использования средств.

География — указывается район, где будет проходить работа по проекту: город, область, государство и т. д.

Срок выполнения проекта — обычно не более одного-двух лет (как правило, исчисляется в месяцах). Заявки на последующие стадии пишутся отдельно и подаются позже.

Стоимость проекта — указывается требуемый объем финансирования на весь срок или на первый год выполнения проекта (обычно в долларах США, если фонд не оговаривает иного). Кроме того, нужно указать полную стоимость проекта (включая ваш собственный вклад и средства, полученные из других источников).

Аннотация заявки

Аннотация — краткое (не более одной страницы) изложение проекта, повторяющее все части полной заявки. Это одна из важнейших частей. *Большинство рецензентов сна-*

к чтению полных заявок. Поэтому **аннотация должна быть предельно ясной, конкретной и выразительной.** (Подробнее см. в лирическом отступлении № 3.)

Если заявка небольшая (3—5 стр.), то аннотации в один абзац прямо на титульном листе будет достаточно. В случае более объемной заявки аннотацию полезно поместить сразу за титульным листом. Из нее должно быть понятно, кто вы, каков масштаб вашего проекта и его стоимость. Не забудьте указать цели и задачи проекта, методы, которые предполагается использовать, сроки выполнения. Пусть из каждого из последующих разделов заявки в аннотацию попадет по одному-трем предложениям. Пишите эту часть в последнюю очередь, когда все разделы основного текста заявки уже написаны. Это позволит описать в аннотации проект с максимальной четкостью.

7) должна быть краткой — не более 200—300 слов, или

Критерии оценки аннотации:

- 1) аннотация дает ясное и краткое описание заявки. Рекомендуемый объем: 1 абзац или 3—10 строк для короткой заявки, 1 страница — для длинной;
- 2) содержит по крайней мере одно предложение об исполнителе (кто будет осуществлять работы по проекту) и о его прежних достижениях;
- 3) включает одно-два предложения о проблеме (почему нужен проект);
- 4) дает краткое описание целей и задач проекта (что получится в результате);
- 5) включает по крайней мере одно предложение о применяемых методах и необходимых ресурсах (как будет выполняться проект);
- 6) указывает полную стоимость проекта, собственный вклад заявителя и запрашиваемую сумму (сколько требуется денег);

одной страницы, и ясной,

8) аннотация должна быть интересной, то есть привлекать внимание читающего.

Введение

«А отсюда мораль: каждому овощу свое время.

Или, хочешь, я сформулирую попроще:

*никогда не думай, что ты иная,
чем могла бы быть иначе, чем будучи иной в
тех случаях, когда иначе нельзя не быть».*

Льюис Кэрролл. «Алиса в Стране Чудес»

В этой части заявки вы рассказываете про свою организацию. При принятии решения о выделении грантов репутация организации-заявителя играет не последнюю роль. Грантодатели предпочитают иметь дело с известными им и надежными партнерами. В первую очередь фонды стремятся оказать поддержку тем организациям или лицам, с кем они уже имели дело в прошлом. Во введении необходимо доказать, что вы действительно в состоянии с пользой потратить средства и справиться с проектом. Вы должны завоевать доверие донора. Что вызовет у него доверие к организации? Поскольку у разных фондов разные требования, то и выбирать их надо по возможной заинтересованности в организациях типа вашей и в проектах, сходных с вашим. **Используйте введение для обоснования связи между своими интересами и интересами донора.**

Что вы можете сообщить о себе во **введении**?

— цели и задачи организации;

— сколько времени она существует, как развивалась, каковы ваши интеллектуальные, материальные и финансовые ресурсы;

— уникальность организации, то есть что-нибудь такое, в чем

вы были первыми в стране, в регионе, в вашей области интересов;

Как просить деньги

— ваши основные достижения или, если организация созда-на недавно, достижения попечителей или сотрудников на местах их прежней работы;

— оценку результатов прежних проектов, подобных предлагаемому;

— источники финансирования за последние несколько лет.

Последний пункт особенно важен. *Если вы раньше уже получали грант от какой-либо организации и аккуратно отчитались в конце срока выполнения проекта, то это — ваш большой плюс.*

Полезный совет: готовьтесь к обращению в фонд заранее

Ведите записи обо всех ваших достижениях, чтобы в будущем использовать эту информацию во введении к каждой новой заявке. Храните вырезки из газет о вашей организации, письма из других учреждений и от частных лиц, одобряющих ее деятельность, отклики клиентов. Включите сюда же высказывания крупных политических деятелей или выдающихся ученых в вашей области, привлекающие внимание общественности к проектам, подобным вашему. Сделайте это, даже если указанные лица не упоминают именно вас, а лишь говорят о постановке проблемы в целом. Например, включив в заявку цитату из правительственного отчета о том, что проекты вроде вашего могут наиболее эффективно решать поставленные задачи, Вы используете доверие к признанным авторитетам для поддержки собственных идей.

Не забудьте заранее составить четкое **описание своей организации**. Поместив его в приложении к заявке, вы сэкономите место во введении и быстрее перейдете к следу-

ющему разделу. Правильно составленное введение, внуша-

ющее доверие грантодателя к вашей организации, может оказаться важнее остальной части заявки. **Запасайтесь доверием!** Однако здесь, как и везде, будьте по возможности кратки и точны. Избегайте употребления специальных терминов и пишите проще.

Рекомендуемый объем: 0,5—2 стр.

интересен и не содержит профессионального жаргона.

Критерии оценки введения:

- 1) содержит сведения об организации-заявителе, об уровне компетентности автора проекта и квалификации (надежности) персонала;
- 2) дает представление о том, кто написал заявку и кто будет выполнять проект;
- 3) описывает род деятельности, цели и задачи организации-заявителя;
- 4) поясняет, почему именно ваша организация должна работать по проекту;
- 5) описывает, чьим нуждам и как служит ваша организация;
- 6) сообщает о наличии достижений, что подтверждается с помощью статистических данных, писем поддержки и других документов;
- 7) подтверждает репутацию вашей организации;
- 8) свидетельствует об уровне компетентности, достаточном для выполнения поставленных задач (исследований, обучения и др.);
- 9) логически подводит к разделу «Постановка проблемы»;
- 10) этот раздел насколько возможно краток, он

Постановка проблемы или обоснование потребностей

Из введения донор должен был уяснить себе сферу ваших интересов — над чем именно вы работаете. Теперь нужно изложить конкретную проблему, которую призван решить про-ект.

В этом разделе описывается ситуация, побудившая вас приступить к разработке проекта. Объясните, зачем проект нужен. Описываемая проблема должна отражать объективную ситуацию, то есть положение дел вне вашей организации — из жизни НКО, местных жителей, города или страны. **Формулировка проблемы не должна отражать внутренние потребности вашей организации**, за исключением случаев, когда вы ищете средства для повышения эффективности собственной работы. В частности, отсутствие у вас денег — это еще не проблема. Это очевидно из самого факта обращения за фи-нансовой помощью. Важнее ответить на вопросы, для реше-ния какой проблемы вам нужны деньги и на что вы направите полученные средства?

Не считайте, что все хорошо осведомлены о важности вашей проблемы. Старайтесь писать в расчете на человека, впервые в жизни слышащего о ней. Никогда не употребляйте никаких терминов, не разъяснив их значения. Например, слово «заказник» может быть совершенно незнакомо донору. В этом случае лучше пояснить, что речь идет об одном из типов особо охраняемых природных территорий, создаваемом местными органами власти с наложением определенных ограничений на виды и время природопользования.

Возможно, донор хорошо осведомлен о важности проектов, подобных вашему, но тем не менее ему потребуются дополнительные доказательства вашей компетентности в данном вопросе. Включите в проект соответствующие статистические

данные, процитируйте выступления авторитетных людей и обзорные научные работы, докажите, что вы действительно со-

бираетесь решить конкретную задачу. Таблицы и схемы, скорее всего, не увлекут читателя, поэтому поберегите их для приложения. Лучше всего привести ряд наиболее эффективных данных, наглядно иллюстрирующих ситуацию. Не увлекайтесь цитатами — двух источников в этом разделе в большинстве случаев будет вполне достаточно.

Помните, что постановка проблемы — не аналитическая научная статья. Сознательно **исключайте все специальные термины**, понятные лишь специалистам. Избегайте наукообразных оборотов. Ваша задача — заинтриговать читателя, а не повысить его образовательный уровень. Приводя данные научных исследований, не утомляйте читателя подробным описанием «аспектов дивергенции фенотипов аллопатически рас-пространенных популяций некоторых бореальных представи-телей семейства *Phocidae*», а лучше скажите, что собирали ма-териал о различиях во внешнем облике каспийского тюленя и байкальской нерпы.

Старайтесь избегать некорректных формулировок. Например, некорректно писать, что интересующая вас проблема — женское здоровье. Ведь само по себе «женское здоровье» проблемой не является. Правильнее сказать «ухудшение здоровья женщин» или «рост числа женских заболеваний» и т. п. Формулировка проблемы всегда должна указывать на наличие конфликта между тем, что есть, и тем, как должно быть. Ключевыми словами при формулировке проблемы должны стать «недостаток», «нехватка», «ухудшение», «отсутствие» и т. п.

В разделе «Постановка проблемы» вы должны:

- логически связать задачи, выполняемые вашей организацией, с проблемами, которые вы собираетесь решить;
- четко определить весь круг проблем, над которыми вы собираетесь работать;
- убедить читателя в том, что ваша задача в принципе

выполнима, то есть ее можно решить в реальный срок с имеющимися ресурсами, потратив определенную сумму;

— подтвердить насущность проблемы с помощью дополнительных материалов — статистических данных, групповых заявлений, частных писем от ваших партнеров и профессионалов, работающих в вашей области, и др.;

— быть реалистичными — не пытайтесь решить все мировые проблемы в ближайшие полгода.

Внимание, ошибка!

Многие заявители не понимают разницы между самой проблемой и путями ее решения. К примеру, в г. Череповске существует металлургический комбинат. Он загрязняет воздух, а когда ветер дует на город со стороны комбината, то жителям становится так трудно дышать, что хоть противогазы надевай.

Так вот: группа зеленых из Череповска считает, что проблема — это нехватка противогазов у населения подветренной части города.

Радикалы из «Хранителей Радуги» утверждают, что проблема в отсутствии больших пробок, которыми можно заткнуть вредоносные трубы.

Менее радикальные экологи говорят, что проблема в том, как убедить руководство комбината поставить эффективные очистные фильтры.

Но дело в том, что *проблема-то во всех трех случаях одна*: здоровьем жителей Череповска угрожают выбросы металлургического комбината. А все остальное — лишь возможные пути ее решения.

Возможно, что в конечном итоге покупка противогазов и решила бы проблему наилучшим образом, но ясно, что это — именно метод, а не проблема и не потребность. Будьте очень осторожны в подобных случаях.

Критерии оценки раздела «Постановка проблемы»:

- 1) описывает, почему возникла необходимость в выполнении проекта;
- 2) ясно, какие обстоятельства побудили авторов написать проект;
- 3) демонстрирует, насколько проблема выглядит важной и значимой для читателя;
- 4) показывает, насколько она связана с целями и задачами организации-заявителя;
- 5) показывает разумность масштаба работ;
- 6) поддерживается статистикой, ссылками на авторитеты в данной области, цитатами из ключевых литературных источников (1—5) и мнениями экспертов;
- 7) проблема сформулирована с точки зрения тех, чьим нуждам служит заявитель, а не самого заявителя;
- 8) раздел не содержит голословных утверждений;
- 9) содержит минимум научных и иных специальных терминов, интересен для чтения и краток (насколько это возможно).

Цели и задачи проекта

«Иной раз спросишь себя: “Старик! Чего ты хочешь?” — и сам себе ответишь: “Не знаю, старик”».
Е. В. Клюев. «Между двух стульев»

Цели — это наиболее общие утверждения типа: привлечь волонтеров в общественное движение, создать службу мони-торинга, реализовать право граждан на альтернативную граж-данскую службу.

Утверждения подобного рода не могут быть оценены количественно. Их главное назначение — *показать тип пробле-*

мы, с которой имеет дело проект. Цель любого проекта — решение обозначенной проблемы.

Цели могут быть краткосрочными и долгосрочными. Обычно достижение долгосрочной цели зависит от достижения ряда краткосрочных. При двух и более краткосрочных целях вы должны четко указать, как они увязаны друг с другом и с долгосрочными целями.

Хорошо, если в проекте имеется вполне достижимая цель. Например, цель «Благоустройство города» недостижима в рамках одного небольшого проекта, а при изменении формулировки на «Озеленение дворов двух районов города» становится достижимой.

Грамотно сформулировать цель помогают задачи. Необходимо добиться того, чтобы решение всех задач проекта приводило к достижению цели. Если это не так, то надо либо добавлять новые задачи, либо переформулировать цель.

Задачи — конкретные и поддающиеся измерению возможные изменения ситуации, которую вы описывали в разделе «Постановка проблемы». Эти изменения (улучшения) произойдут в результате осуществления вашего проекта. Если каждый раз при написании задач проекта вы будете рассматривать их в этом ключе, то легко поймете, как они должны выглядеть. Например, если проблема состоит в том, что в городе резко сократилось количество зеленых насаждений, то целью проекта станет увеличение площади зеленых насаждений, а одной из задач такого проекта, например, будут посадки дубов в двух районах города.

Таким образом, задачи должны быть мак-



Как просить деньги

симально конкретными. В них по возможности должны содержаться количественные данные о степени полезности проекта (показатели). Показатели — инструмент, позволяющий точнее определить и разъяснить цели и задачи проекта, измерить его эффект. Когда мы говорим в проекте об «усилении», «улучшении» и «увеличении» чего-либо, то не ясно, какой конкретно результат позволит считать задачи выполненными, а проект осуществленным. Для того чтобы не быть голословным, и нужны показатели. Утверждения, что эффект нельзя измерить и что вы не можете подобрать нужных показателей, равносильны признанию, что проект не даст заметного эффекта.

Примеры задач с показателями:

«Организовать горячую линию для подростков, способную принимать не менее 100 звонков в день»; «провести социологическое исследование на тему “Отношение к НКО” с объемом выборки не менее 1500 человек».

После решения каждой поставленной задачи всегда должен появиться конкретный результат: доклад об оценке ситуации, издание книги, оформленная экспозиция, снятый и смон-тированный видеофильм, обученный персонал, созданный ин-тернет-сайт. Все это должно найти отражение в разделе «Ожи-даемые результаты» (см. далее).

Рекомендуемый объем раздела: 0,5—1 стр.

Критерии оценки раздела «Цели и задачи проекта»:

- 1) описываются предполагаемые итоги выполнения проекта, поддающиеся оценке. Цель — общий итог. Задачи — конкретные шаги по достижению цели;
- 2) из раздела ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие произойдут изменения в существующей ситуации;
- 3) насколько цели и задачи логически вытекают из

постановки проблемы. Решение задач всегда приводит к достижению цели;

4) по каждой проблеме, сформулированной в предыдущем разделе, имеется по крайней мере одна четкая задача;

5) цели в принципе достижимы, и результаты поддаются измерению;

6) из раздела ясно, кто получит пользу в результате выполнения проекта;

7) указывается срок достижения целей;

8) язык ясен и четок;

9) постановку задач авторы не путают с методами их решения.

2) Почему вы выбрали именно ее из всех других возможных?

Методы

К этому моменту вы уже рассказали предполагаемому донору о том, кто вы, над чем собираетесь работать и каковы ваши цели, достижение которых обещает разрешить проблеме или смягчить ее остроту. В данном разделе необходимо достаточно подробно описать те виды деятельности (мероприятия), которые необходимы для получения желаемых результатов с помощью имеющихся и запрашиваемых ресурсов.

Из этого раздела читающему должно стать ясно, **что будет сделано, кто** будет осуществлять действия, **как, когда и в какой последовательности** это будет происходить, **какие ресурсы** (исполнители, помещение, оборудование и др.) будут привлечены.

Существует два главных вопроса, которые должны быть разъяснены в этом разделе:

1) Какова ваша стратегия в решении поставленных задач?

Внимание, ошибка!

Нарушение логики построения проекта. Проект, в котором одни части (цели, задачи) не соответствуют другим (методы, бюджет), заставляет задуматься о способности автора его выполнить. Все в проекте должно быть строго взаимосвязано. Внимательно следите за тем, чтобы методы соответствовали задачам и цели, а в бюджете не было каких-либо пунктов, не раскрытых предварительно в тексте заявки.

Ответ на последний вопрос потребует от вас знания проектов, аналогичных вашему. Кто еще работал по сходной проблеме в вашем районе или где-либо еще? Какие методы применялись ранее и применяются сейчас и с какими результатами? Другими словами, *вы должны обосновать выбор методов*. Рассмотрение альтернатив — важный аспект вашей методологии. Демонстрируя знакомство с аналогичными работами и объясняя выбор используемых средств, вы приобретаете большее доверие в глазах донора. Важно показать себя компетентным во всех разделах заявки. Ваш подход к решению проблемы должен выглядеть для рецензента привлекательным. Реалистичный и обоснованный проект произведет нужное впечатление, а нереалистичный — не спасут самые благие намерения.

Примеры мероприятий: проведение конкурса детского рисунка, проведение ремонта здания, посадка деревьев, проведение социологического опроса, проведение занятий для молодежи по профилактике наркомании, разработка и внесение поправки к закону об альтернативной гражданской службе и т. д.

Помимо перечня и описания мероприятий вы можете проиллюстрировать данный раздел организационной схемой, календарным и рабочим планами. Их можно либо вставить непосредственно в раздел, либо вынести в приложение.

При описании мероприятий вы должны также кратко описать, кто будет их выполнять и какие ресурсы для этого

После того как вы описали методы и мероприятия, проверьте, приводят ли они к решению задач. Если нет, то добавьте дополнительные мероприятия или переформулируйте задачи. В идеале должна строго соблюдаться логика проекта: проведение мероприятий > решение задач > достижение цели > решение проблемы.

«Методы» — наиболее важный раздел заявки. Именно его наряду с бюджетом особенно внимательно изучают эксперты фондов. Любой образованный человек способен найти проблему, придумать цель проекта и наметить задачи. Однако грамотно описать методы решения задач может только тот, кто реально работает с данной проблемой. Именно изучая раздел «методы», эксперты понимают, что вы действительно знаете, как решить проблему.

задачей или методом, зависит от масштабности проекта и от того, как вы формулируете проблему.

Внимание, ошибка!

В методах не упомянуты ресурсы, требуемые для проведения мероприятий, однако в бюджете эти ресурсы появляются. И наоборот, явно говорится о предстоящих расходах, однако о них нет упоминания в бюджете. С точки зрения эксперта фонда, это может означать, что заявитель забыл запросить эти средства, а значит, потом столкнется с невозможностью проведения заявленных мероприятий.

Описание методов должно быть довольно подробным. Не забудьте упомянуть о необходимых ресурсах. Например, если вы не упомянули в этом разделе о покупке компьютера, а в бюджете он появится, вам могут отказать в финансировании его покупки, сочтя эти расходы необоснованными.

Полезный совет: различайте задачи и методы.

И цель, и задачи, и методы — понятия относительные. Что будет являться целью, а что

Например, если проблема формулируется как «Отсутствие у школьников компьютерной грамотности», то целью будет «Повышение компьютерной грамотности». Задачи в этом случае, например, будут такие: организация специального курса, оснащение компьютерного класса, проведение конкурсов компьютерных работ и т. п. Методами в таком проекте станут: ремонт помещения под класс, приобретение компьютеров, установка и наладка программного обеспечения, приглашение педагога — специалиста по компьютерам и т. п.

Если же мы сформулируем проблему шире — «Недостаточная образованность школьников», то «Повышение компьютерной грамотности» станет лишь одной из задач (наряду с обучением литературе, физике, математике) на пути к достижению более глобальной цели — «Высокой образованности школьников».

Если вам трудно сразу различить задачи и методы, попытайтесь представить, чем вы будете заниматься через год-два. Какие бы вы хотели увидеть изменения, какие различия между существующим положением дел и будущим? Подобное изменение ситуации и может явиться задачей проекта, а способы, которыми Вы станете добиваться этих изменений, можете отнести к методам.

Рекомендуемый объем раздела: 1—4 стр. (редко больше).

Критерии оценки раздела «Методы»:

1) из раздела ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы будут привлечены;

2) указывается разумно ограниченный набор мероприятий, которые могут быть выполнены в срок и

3) в разделе ясно описываются мероприятия в рамках программы;

4) понятны причины выбора именно этих мероприятий;

5) понятна и убедительна предлагаемая последовательность выполнения мероприятий;

6) ясен состав разработчиков;

7) описываются состав и обязанности исполнителей программы;

8) описывается, кому служит данный проект, а также принципы подбора этих людей, групп, объектов;

9) выдержана логическая цепочка: проблема > цель > задача > метод.

Ожидаемые результаты

В этом разделе, как следует из названия, вы перечисляете результаты проекта. По сути, результатами любого проекта являются решенные задачи. В идеале результаты должны иметь количественные показатели.

Например, если задачами вашего проекта были посадки дубов в двух районах города, то результатами станут прижившиеся деревья в этих районах.

Обычно этот раздел довольно краток — редко более половины страницы.

Критерии оценки раздела «Ожидаемые результаты»:

1) из раздела ясно, какие изменения (в городе, обществе, природе) произойдут в результате выполнения проекта;

2) ожидаемые результаты соответствуют поставленным задачам (результат — решение задачи);

Оценка и отчетность

Включение в заявку **способов оценки** проекта необходимо по двум причинам. Во-первых, для того, чтобы **оценить степень эффективности работы** в целом и понять, насколько удалось достичь поставленных целей. Подобное действие называется **оценкой результатов**.

Во-вторых, может возникнуть необходимость **получить сведения о ходе проекта** и осуществлении различных его этапов, чтобы можно было откорректировать его непосредственно в ходе выполнения. Это **оценка хода работы**, или **мониторинг**.

Все это даст вам возможность по завершении проекта отчитаться перед донором о проделанной работе и затраченных средствах. Донору важно знать, как именно можно будет оценить успешность выполнения проекта.

Оценка результатов

По окончании проекта в процессе оценки результатов вы должны будете определить:

- насколько достигнуты цели проекта;
- насколько изменилась ситуация, описанная в разделе «Постановка проблемы»;
- не имел ли ваш проект какого-либо важного положительного или отрицательного эффекта, не учтенного ранее;
- хорошо ли были подобраны средства (методы) решения проблемы;
- какие факторы способствовали успеху проекта и какие — мешали этому.

При написании заявки следует указать, **кто и каким об-**

разом даст ответ на все эти вопросы. Будет ли проект оце-

ниваться только вами или же предполагается проведение проверок, инспекций, экспертиз со стороны вышестоящих или сторонних организаций? Как о вашей оценке узнает до-нор? Укажите критерии, которые предполагаете использовать для оценки.

Задачи, поддающиеся измерению, готовят почву для эффективной оценки. Если при написании этого раздела вам сложно определить, какие критерии лучше использовать в оценке проекта, заново просмотрите цели и задачи. Вероятно, они недостаточно конкретны.

Внимание, ошибка!

Описанные критерии оценки на самом деле не позволяют оценить успешность проекта. Например, критерий «Проведено 3 семинара» не годится, так как непонятно, как в связи с этим изменилась ситуация. Критерием в данном случае может быть увеличение знаний у участников семинара,

подтвержденное какой-либо проверкой (анкетирование, тестирование, экзамен).

Часто на оценку результатов влияет **субъективизм**. Он особенно заметен, если вы оцениваете результаты собственной работы, чувствуя, что от видимых хороших результатов зависит дальнейшее финансирование вашей организации.

Один из способов достичь более объективной, а зачастую и более профессиональной оценки — попросить какую-нибудь стороннюю организацию провести эту работу за вас. Это не только обеспечит более объективную оценку, но и повысит доверие к вам.

Мониторинг

Мониторинг — это непрерывный контроль за ходом выполнения проекта. В процессе мониторинга руководитель проекта собирает информацию о соблюдении гра-

фика работы, поступлении ресурсов и других, внешних по отношению к проекту, условиях, проверяет, достигнуто ли задуманное. По этим данным в любой момент вы должны знать, выполняется ли проект в соответствии с планом.

Важно выстроить план мониторинга уже в заявке и начать оценку проекта с самого старта. Начать мониторинг, когда работа близка к завершению, трудно, так как к этому моменту ряд ценных данных о ходе проекта может быть упущен или забыт.

Рекомендуемый объем раздела: 0,5—1 стр.

Критерии оценки раздела «Оценка и отчетность»:

- 1) из раздела ясно, как вы предполагаете оценить успешность достижения цели и как будете контролировать процесс выполнения проекта;
- 2) каков план оценки степени достижения целей (насколько точно достигнуты цели);
- 3) каков план оценки и корректировки методов работы в процессе выполнения проекта (как будет контролироваться процесс выполнения проекта);
- 4) достаточно ясно, кто будет проводить оценку, приведены критерии отбора этих людей (организаций);
- 5) объясняется, какие способы анализа будут применяться (ревизии, инспекции, вопросники);
- 6) четкость установленных критериев успеха проекта;
- 7) указывается форма отчетности.

Дальнейшее развитие проекта

*«Постой, не тебе ли на прошлой неделе
Я выслал три пары отличных калош?
— Ах, те, что ты выслал на прошлой неделе,
Мы давно уже съели. И ждем — не
дождемся, когда ты пришлешь К нашему
ужину дюжину Новых и сладких калош!» К.
И. Чуковский. «Телефон»*

Нет смысла финансировать проекты, не имеющие продолжения, поэтому фонд ждет от вас планов по дальнейшему развитию деятельности после завершения проекта. С другой стороны, ни один донор не горит желанием вас «усыновить». Фонды обычно желают знать, откуда вы возьмете средства по окончании периода, обеспечиваемого грантом. Если вам потребуются деньги для организации некоторой новой программы или для реорганизации уже существующей, то что вы будете делать, когда деньги кончатся?

Заверений, что вы будете стремиться найти нового донора, недостаточно — необходимо представить план, который, насколько возможно, убедил бы донора, что у вас будет достаточно средств по истечении срока предоставления гранта. Может быть, нынешнее финансирование вообще не пойдет вам впрок, если в будущем году вам потребуется запрашивать еще большие суммы.

Какие возможны источники финансирования по окончании проекта? Найдутся ли местные частные или государственные учреждения, готовые продолжить финансирование, если ваш проект окажется успешным? Можете ли вы получить письменное подтверждение такой готовности? Способен ли сам проект дать необходимые средства — например, за счет платы за услуги, предоставляемые в рамках проекта. обеспечения клиентов информацией и т. п.? Существуют ли какие-либо дру-

гие организации (лица), способные оплачивать услуги, кото-

Как просить деньги

рые вы предоставляете вашим клиентам? Собираетесь ли вы заниматься поиском иных источников финансирования? **Наилучший план будущего финансирования — тот, который не требует последующей поддержки от донора.**

Рекомендуемый объем раздела: 0,5—1 стр.

Критерии оценки раздела «Дальнейшее развитие проекта»:

- 1) представлен конкретный план финансирования в будущем;
- 2) описывается, будут ли получены средства из других источников и как именно;
- 3) заявитель минимально полагается на дальнейшую поддержку донора;
- 4) имеются рекомендательные письма и письма поддержки.

Лирическое отступление № 3.

Вначале было слово...

Очень важно понимать, что эксперты фонда будут изучать и обсуждать не ваши планы, даже не ваш проект, а вашу **заявку**, то есть слова, написанные на бумаге. Не проекты, а именно заявки конкурируют между собой за средства фонда. Это значит, что весьма средненький проект, представленный в виде очень хорошей заявки, может получить финансирование, а гениальный проект, описанный невнятно и косноязычно, — нет.

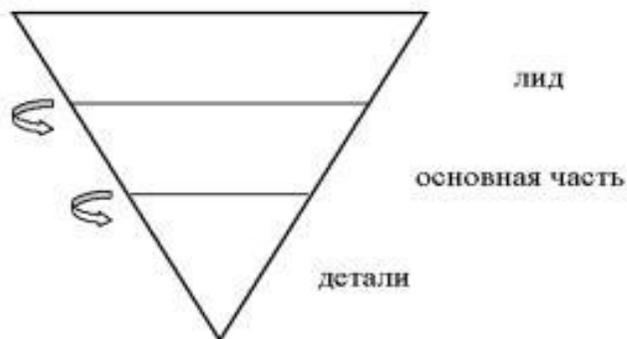
Успех заявки во многом зависит от того, насколько понятно, доступно и интересно она написана. Ваш проект, конечно, не детектив, но тем не менее эксперту фонда должно быть интересно его читать.

Сделать текст заявки более понятным и привлекательным помогает использование журналистских методов. Принцип под-

Как просить деньги

готовки любых информационных материалов по большому счету одинаков.

Структура, применяемая в журналистской практике, называется «перевернутая пирамида».



Сказки и повести построены по принципу пирамиды, где вначале идет «жили-были» (то есть хронология событий, вводная часть, описание персонажей) и только ближе к

концу про-исходят кульминация (главное событие) и развязка («мораль сей басни такова»).

В перевернутой пирамиде главная мысль ставится на первое место, а далее уже следует расшифровка деталей этой мысли.

Это обусловлено тем, что человеку нужно как-то ориентироваться во всё возрастающем информационном потоке: вылавливать полезное и отбрасывать ненужное.

В тексте заявки должна четко прослеживаться одна главная мысль (акцент). Все остальное пусть ее дополняет. Если акцентов будет слишком много, не обижайтесь, если эксперт фонда посчитает главным совсем не то, что вы бы хотели, или, запутавшись, отклонит вашу заявку. Для того чтобы заявка «заиграла» в нужном вам свете, подскажите эксперту, на что обратить внимание. Главная мысль в журналистской науке обозначается термином «лид». Применительно к заявке лидом можно считать аннотацию (краткое описание) заявки.

Как правило, лид содержит в себе ответы на вопросы: «кто?» (ваша организация), «что?» (что планируется делать),

Как просить деньги

«когда?» (сроки реализации проекта), «как?» (методы), «зачем?» (что это даст в итоге, какая от этого будет польза, что это изменит).

Заголовок (название проекта)

Как известно, «встречают по одежке». Так и оценка любого текста во многом зависит от его названия. Уже один только заголовок может сказать о проекте очень много: об опыте организации, о реалистичности проекта. Заголовок должен подчеркивать основную идею текста. Он призван заинтересовать, создать интригу, но при этом должен оправдывать ожидания читателя, то есть должен быть связан с текстом заявки.

1. Заголовок не должен быть слишком длинным. Если не умещаетесь в одну фразу длиной в 5—6 слов, лучше разбить его на заголовок и подзаголовок. В этом случае заголовок может содержать нечто в той или иной степени абстрактное («Развитие через сотрудничество»), а подзаголовок расшифровывать это заявление.

2. Хорошо, если в заголовке отражено то, что ждет фонд от данного конкурса. Допустим, если конкурс посвящен развитию сетевых организаций, уже в заголовке подчеркните то, что вы собираетесь создавать или укреплять какую-то сеть.

3. Постарайтесь, чтобы ваш заголовок отражал проблему и необходимость вашего вмешательства в нее, а не просто констатировал всем известные факты. Неудачный пример: «Редкие наземные позвоночные животные Тилигульского лимана».

4. Избегайте употребления терминов и наукообразного стиля в заголовке: «Экологическое обоснование общественной угрозы нарушения биоразнообразия фитоценозов, вызванное применением коммерческих биоинсектицидов».

5. Избегайте штампов («Хотели как лучше, а получилось как всегда»), лозунгов («Спасем острова Причерноморья России!»), восклицаний типа «Доколе!» Худший вариант — ни о

чем не говорящий, безликий заголовок: «Семья и школа в г. Труля-ляйске».

Обычно заголовок придумывается в последнюю очередь, то есть когда логическая схема проекта продумана и заявка уже написана. Это связано с тем, что вы уже достаточно поработали с материалом, «прокрутили» его различные аспекты и нужная фраза уже практически сформировалась сама по себе.

Примеры удачных заголовков:

«Как спасти “последнего из могикан” дубовых лесов: разработка научных основ сохранения европейского среднего дятла в России»;

«Женщины сельской местности России: пути адаптации к новым социально-экономическим условиям»;

«Социальные сироты в городской и сельской культуре: реализация прав, ожиданий и планов на будущее».

Что еще важно помнить при написании заявки:

1. Когда мы долго работаем с какой-то проблемой, вкладываем душу в любимое дело, нам начинает казаться,

что и все должны считать эту проблему самой главной, приоритетной. Помните, что это не так. Представьте, что вы рассказываете о своей деятельности человеку, совершенно далекому от вашей среды. Многим людям приходится объяснять, для чего нужны заповедники или как передается СПИД. Не поленитесь кратко рассказать о предыстории проблемы, наверно-ка не все об этом знают.

2. Помните, что эксперт не обязан быть специалистом в вашей области знаний. Он также не обязан знать тонкости той или иной проблемы, о которой идет речь. При написании заявки рассчитывайте на то, что ее, возможно, будет читать человек, далекий от ваших проблем. Ваша задача — заинтересовать его и в доступной форме объяснить, почему описываемая вами проблема действительно важна и что именно вы способны ее решить.

3. Избегайте использования малопонятных терминов, а также сокращений и аббревиатур, принятых в узких кругах. Не заставляйте эксперта читать вашу заявку со словарем. Особенно пугает нагромождение терминов: «Превращение реки



Волги в сточную канаву в купе с ее эвтрофикацией приводит к распространению эпизоотий среди ихтиофауны».

4. Избегайте также чересчур казенного языка: «В целях обеспечения развития гражданского общества и повышения информирования населения предполагается рас-

ширение коммуникативного пространства посредством современных информационных технологий». Возможно, мысль заложена верно, но пробраться сквозь словесные дебри эксперту будет непросто.

5. Не злоупотребляйте стандартными «третьесекторными» фразами и выражениями вроде «повышение информированности населения», «становление гражданского общества» и т. д. Прошло то время, когда подобная терминология могла стать приманкой для грантодающих организаций и замаскировать красивыми словами отсутствие конкретики. Сейчас большинство фондов смотрят прежде всего не на «правильность» слов, а на то, какие реальные дела будут делаться в ходе проекта.

Полезный совет: убедитесь, что вас понимают

Перед тем как отправить заявку в фонд, дайте почитать ее кому-нибудь из своих знакомых или родственников, не связанных с вашей организацией. Пусть после прочтения они расскажут вам, что именно вы собираетесь делать в своем проекте. Если их понимание проекта совпало с вашим — полдела сделано! Понятно, что оценки эксперта фонда и «обывателя» будут совершенно разными, но

такое упражнение позволит вам выяснить, насколько понятен текст неспециалисту.

Бюджет

«Задача №

213. Одна фляка стоит 17

хмуриков.

Сколько фляк можно купить на 85 хмуриков?»

Г. Остер. «Задачник»

Бюджет, или смета расходов, — возможно, самая главная часть заявки после описания методов. Не всегда требуется подробно описывать существующую проблему, не все доноры дотошно интересуются критериями оценки, но **бюджет проматривают все**.

Разные фонды предъявляют разные требования к составлению бюджета. Частные фонды обычно запрашивают менее подробные сведения, чем государственные. Предлагаемый вашему вниманию пример бюджета удовлетворит большинство организаций и с небольшими изменениями может быть использован для обращения как в частные, так и в государственные инстанции. Рекомендуемый нами бюджет состоит из трех разделов: **оплата труда, основные прямые расходы, непрямые расходы**.

Планируя бюджет, полезно заглянуть в разделы «Цели и задачи» и «Методы» для выработки подходящего плана. Необходимо учесть все, на что вы будете тратить деньги (ресурсы), а также основные факторы, влияющие на размеры расходов.

Прежде чем вы начнете распределять деньги по статьям бюджета, **внимательно изучите налоговое законодательство и особенности финансовой отчетности**, принятые в вашей стране (районе и т. д.), чтобы не оказаться в ситуации, когда половина полученных вами денег уйдет на **непредвиденные** налоги и выплаты.

Идеальный вариант, если банк, в который вы будете просить перевести грант в случае его получения (а его, как пра-

вило, переводят вам на счет, а не выдают наличными), имеет опыт работы с грантами или другими пожертвованиями. Даже сейчас для большинства банков грант — не более чем обыч-

Как просить деньги

ный целевой вклад, и лишь немногие банки стараются индивидуально работать с получателями грантов. Вот примерный перечень статей расходов и требующихся ресурсов:

— **люди:** штатные работники + эксперты + консультанты + контракты с другими организациями;

— **деньги на оплату их труда:** зарплата + стоимость контрактных услуг + налоги + поправка на уровень инфляции;

— **помещение:** оплата аренды (покупки) + коммунальные платежи;

— **командировочные и транспортные расходы:** билеты на самолет, поезд и т. д. + суточные + цена жилья в гостиницах + грузоперевозки (перевозки мебели, тиражей и т. д.) + поправка на уровень инфляции;

— **оборудование:** цены + цена расходных материалов + поправка на уровень инфляции;

— **издательские расходы:** оплата редактирования, корректуры + верстка + оплата печати;

— **связь:** почтовые расходы + расходы на факс, телефон, электронную почту, IP-канал.

Мы предлагаем составить бюджет следующим образом:

1. Оплата труда: зарплата и гонорары

В этот раздел запишите всех работников с указанием их должностей — как работающих на постоянной основе, так и совместителей (неполный рабочий день). В последнем случае укажите долю рабочей недели в процентах, за которую работник будет получать зарплату. Не включайте в этот раздел оплату услуг консультантов, а также разовых и прочих услуг (см. раздел «Консультативные и контрактные услуги»).

Часто фонды предлагают свою форму для заполнения. В

качестве примера рассматриваем наиболее часто встречающуюся

Как просить деньги

юся форму бюджета. Если вы принимаете на работу координатора проекта с окладом 200 долларов в месяц, работающего на полную ставку (100%), на весь период предоставления гран-та (12 месяцев) и просите фонд полностью оплатить его рабо-ту, то это будет выглядеть так:

Количество работников	Должность	Полная месячная зарплата	% полного рабочего времени, посвященный работе по проекту	Продолжительность работы	Полная сумма	Имеющаяся сумма	Требуемая сумма
1	координатор проекта	\$200 в месяц	100%	12 месяцев	\$2400	0	\$2400

Другой вариант:

$2 \text{ лаборанта} \times \$150 \times 50\% \text{ врем.} \times 12 \text{ мес.} = \1800
(полн.)/\$1800 (есть); 0 (треб.)

Подобная запись означает, что вы нанимаете двух лаборантов на полставки на весь период действия гранта, причем их зарплата выплачивается из постороннего источника, а не из самого гранта. Вы берете полный месячный оклад (\$150), делите его на два (так как лаборанты работают на полставки), умножаете \$75 на 12 месяцев (\$900) и еще на два, так как лаборантов двое, что дает в итоге \$1800.

Подобным образом вы можете составить список для всего персонала проекта. Если кто-нибудь из сотрудников получает зарплату из другого источника, то впишите оклад в колонку «Имеющаяся сумма». Все, что требуется от фонда, пишете в колонку «Требуемая сумма».

Как определить размер оклада? В США федеральное правительство предпочитает, чтобы оклады были сопоставимы с таковыми в других организациях, аналогичных вашей. Подоб-

ная политика в ходу у многих фондов. Так, например, фонд Ма-

картуров в программе индивидуальных исследовательских проектов предлагает единую величину оплаты труда главного действующего лица проекта — \$600. Большинство российских фондов и фондов, имеющих представительства в России, не любят бюджетов с завышенными ставками заработной платы. Одна-ко, если речь идет о привлеченных высококвалифицированных экспертах или о профессиональных переводчиках, закладывайте гонорары, достойные уровня этих экспертов.

Полезный совет: определитесь с уровнем зарплаты

Составляя бюджет, поинтересуйтесь уровнем заработной платы в других организациях, выполняющих работу, сходную с вашей. Сопоставьте описания рода деятельности, квалификационные требования и обязанности работников этих организаций с вашими требованиями. Обратитесь в местные органы самоуправления, отделы министерств и ведомств, компании и фирмы. Составьте примерный список окладов и гонораров в вашей сфере, имейте его при себе на всякий случай. На момент написания брошюры фонды спокойно относились к окладам в \$200—500. Большинство фондов не любят, когда уровень зарплаты координатора проекта намного превышает таковой других сотрудников.

Вы вполне можете заложить очень высокую зарплату или, наоборот, очень низкую. Главное, это должно быть обосновано. Однако будьте готовы к тому, что у экспертов фонда возникнут вопросы: если высокая зарплата, неужели специалист такого класса действительно столько стоит? А обязательно ли использование в проекте именно их? Если низкая — а будет ли этот человек вообще работать?

Не забудьте, что из заработной платы персонала будет удержан подоходный налог (в России равен 13%).

Еще одна важная категория, включаемая в данный раздел, это уже **имеющиеся у Вас средства**: либо лично ваши, либо

участника проекта, предоставляющего вам по договору сотрудников или студентов). Эти средства следует указывать в столбце «Имеющаяся сумма». Часто сюда включаются средства и услуги, предоставляемые на безвозмездной основе, например, если кто-нибудь работает бесплатно. Так, если юрист в свободное время добровольно отвез людей на семинар на своей машине, то в столбце «Имеющаяся сумма» вы указываете оклад водителя и пишете, что это стоимость труда, дарованного проекту добровольцем. Конечно, не стоит включать сюда отчисления и налоги с зарплаты, которую доброволец не получил.

Фонды иногда требуют, чтобы получатель гранта оплачивал часть проекта из собственных средств (например, от 10 до 25%). Вы можете сделать взнос деньгами или своими ресурсами. Если вы сами будете оплачивать работу сотрудника — это взнос деньгами, если работать будут добровольцы безвозмездно — использование собственных ресурсов.

При использовании труда добровольцев вы обязаны документировать ее так же, как если бы она оплачивалась. Ведите подробные записи обо всей проделанной работе.

Зачем нужно указывать полную сумму и долю, вносимую за счет ваших ресурсов? На то есть несколько причин. Прежде всего, донорам важно знать, что вы вносите свой материальный вклад помимо проведения работ по проекту. Это позволяет им получить представление о том, имеете ли вы какие-то свои ресурсы для последующей работы по окончании финансирования. Кроме того, это дает им возможность оценить полную стоимость проекта. Это важно знать на случай, если аналогичный проект будет организован в другом месте без участия местных ресурсов. Наконец, ваши ресурсы (добровольцы, сотрудники, помещение, оборудование и т. д.) позволят грантодателю оплачивать ваш проект лишь частично и направлять больше денег на другие проекты.

Консультативные и контрактные услуги

Сюда вы включаете выплаты консультантам и иным спе-

Как просить деньги

(часов) работы и предполагаемую сумму оплаты одного дня (часа). Учтите, что в эту статью не входят транспортные расходы и суточные для консультантов.

Поскольку гонорарная часть является наиболее деликатной статьей бюджетных расходов, стоит подумать, что лучше включать в данную часть, а что — в часть 1 раздел «Зарплата и гонорары». Если, например, бухгалтерские услуги оказываются вам курирующей организацией, то их вообще лучше включить в раздел 3 (в накладные расходы). Кратковременные услуги, связанные с оказанием помощи в освоении технологий, программного обеспечения и оборудования, а иногда и с оплатой экспертов, также уместны здесь. Не забудьте отметить в графе «Имеющееся» сумму, которую вы экономите, если консультанты работают безвозмездно.

Консультативные и контрактные услуги также облагаются налогами.

Пособия и налоги

Сюда входят затраты на дополнительные выплаты работнику, включая медицинское страхование, социальное обеспечение и т. д. Обязательные пособия могут включать, например, оплату листков временной нетрудоспособности, уход за ребенком и т. п. Их размеры регулируются трудовым законодательством.

Следует также предусмотреть затраты, связанные с выплатой налогов и другими обязательными отчислениями в госбюджет. По действующему в России законодательству, на момент написания этой брошюры были предусмотрены отчисления с общего фонда заработной платы в размере 35,8% для основного штата и совместителей и 31,1% — для лиц, работающих по разовым договорам (не более одного договора в квартал). Не забудьте, что из заработной платы персонала будет удержан подоходный налог в размере 13%.

Чтобы предусмотреть все возможные налоги, проконсультируйтесь с хорошим бухгалтером. И помните, что ваша зада-

ча — не избежать налогов, а заранее знать, какую сумму следует заложить на них в бюджете.

2. Основные прямые расходы

Помещение и коммунальные услуги

В этой части вы указываете стоимость всех используемых помещений, эксплуатационных расходов (вода, отопление, электричество) и т. д., включая арендуемые и переданные вам в постоянное пользование, примерно в такой форме:

Аренда помещения 100 кв. м × \$4/кв. м/мес. × 12 мес. = \$4800.

Стоимость вышеприведенных затрат должна соответствовать средней для вашего региона. Скорее всего, в вашей организации реализуется сразу несколько проектов. Поэтому включите в заявку лишь часть стоимости аренды, даже если другие проекты не имеют в настоящий момент отдельного финансирования.

Аренда помещения для проведения семинаров, конференций или совещаний не включается в данный раздел, а относится к разделу «Прочие прямые расходы». Плата за междугородные переговоры и связь (телефакс, телекс, e-mail) также входит в раздел «Прочие прямые расходы» или выносится в отдельный раздел «Связь» (см. ниже).

Аренда и покупка оборудования

Сюда запишите все затраты по приобретению или аренде оборудования, которое предполагается использовать в работе по проекту. Сюда входят оборудование офиса, мебель, компьютеры, копировальные машины, факс, автомобиль, лабораторные дорогостоящие приборы и т. д. Старайтесь запрашивать оборудование в разумных пределах. Всеми возможными способами пытайтесь записать в бюджет как можно больше

оборудования, полученного из собственных источников (колонка «Имеющееся»). Однако если у вас есть компьютер и принтер и вы будете использовать их в ходе проекта, не пишите в

Как просить деньги

«Имеющееся» полную их стоимость (вы же не приобрели их специально для проекта), а рассчитайте, какую часть времени это оборудование будет работать именно на данный проект. Это позволит избежать завышения собственного вклада. Внимательно читайте объявления фондов насчет того, что они рассматривают в качестве «оборудования». Например, часто оборудованием называют предметы, стоящие более \$500 и (или) предназначенные для эксплуатации более одного года. Возможно также, что фонд не рекомендует покупку оборудования, а поощряет его аренду. Если вы предполагаете покупку оборудования на крупную сумму, приложите прайс-листы фирм, торгующих подобной техникой.

Помните, что, приобретая оборудование, вы ставите его на баланс организации, поэтому будьте готовы предоставить его проверяющим органам в любой момент.

Этот раздел должен также включать все дополнительные расходы по доставке оборудования, установке, страхованию.

Расходные материалы

Обычно к ним относятся канцелярские принадлежности, то есть бумага, дискеты, ручки, скрепки, папки и пр. Если у вас есть какие-то специальные запросы — укажите их. Напри-мер, сюда можно включить стоимость книг, флипчарт для се-минаров, а также реактивы, лопаты, спецодежду и т. д. Сюда же можно включить расходы на подписку, публикацию результатов проекта и почтовые расходы, если они не вынесены в отдельный раздел.

Издательские и типографские расходы

Довольно часто в проектах предполагается издание различных материалов, начиная с листовок и заканчивая книгами. В этом разделе вы должны указать, какие средства понадобятся для этих работ. Запросите прайс-листы у типографий, в идеале — подпишите с типографией договор или

письмо о намерениях, в котором будет написано, что типография готова выполнить такие-то работы в определенные

сроки и за такие-то деньги. Иногда фонды специально требуют, чтобы такое письмо было подготовлено до присуждения гранта.

Командировочные и транспортные расходы

Включите сюда все расходы, связанные с поездками. Подробно опишите каждый пункт, не пишите сразу больших сумм без соответствующих разъяснений, чтобы не вызвать у донора недоуменных вопросов. Включите сюда расходы на проезд исполнителей проекта наземным транспортом или самолетом, суточные (из расчета на каждый день, в соответствии с законодательством), проезд к месту работы, перевозку грузов, аренду автомобилей (если вы не включили это в раздел «Оборудование») и т. п.

Следует разделять командировки внутри страны и за ее пределы. Каждая зарубежная командировка должна быть выделена особо с указанием стоимости ж/д или авиабилета туда-обратно, пунктов вылета-прилета, суточных и непредвиденных расходов (поездки на местном транспорте, стоимость виз и др.). Необходимость зарубежных поездок должна быть очень четко обоснована.

Поездки внутри страны не обязательно расписывать так же подробно, как зарубежные.

Фонды обычно не оплачивают проезд в вагонах СВ и перелет бизнес-классом. Цены на билеты в один и тот же город могут очень сильно отличаться. Например, из Москвы до Новосибирска можно долететь за 5500 руб., а можно за 9800 руб. Выбирайте средние варианты. Помните, что в нашей стране транспортные услуги постоянно дорожают, отразите это в бюджете.

Иногда фонды (чаще государственные) требуют предоставлять доказательства того, что вы не завысили расходы на проезд и проживание. В этом случае приложите

факс из гостиницы, тарифную сетку авиакомпании (обычно можно взять на сайте компании или непосредственно в кассах).

Прочие расходы

Включите в этот раздел все, что не вошло в предыдущие категории. Например, сюда могут войти расходы на оплату конференций, совещаний и рабочих семинаров, печать материалов и объявлений, стоимость телефонных переговоров и иных услуг связи и т. д.

Полезный совет: не забудьте прокомментировать свой бюджет!

Бюджет — это одна из наиболее важных частей заявки, которую очень внимательно изучает каждый эксперт. Чтобы избежать проблем, всегда пользуйтесь пунктом «пояснения к бюджету». Здесь вы можете заранее снять многие вопросы, которые могли бы возникнуть у эксперта. Например, закладывая очень высокую зарплату, поясните, что работники такого уровня «дешевле не бывают», а прося деньги на покупку автомобиля, сделайте сноску, что это экономически выгоднее, чем его аренда, и т. д.

3. Непрямые расходы

Мы относим к косвенным расходы, которые трудно связать с какой-то конкретной деятельностью или проектом, но тем не менее необходимые для нормального функционирования организации и успешного выполнения ее задач.

Помните, любой проект, выполняемый в организации, стоит ей определенных денег. Стоимость износа основных фондов, амортизации капитального оборудования, оплата труда административных работников, общие коммунальные расходы (телефон, газ, электричество, лифт, антенна и др.) могут быть квалифицированы как косвенные. Иногда неудобно располагать подобные расходы в частях 1 и 2, поэтому вы можете поместить их все вместе в конце бюджета в разделе 3. Как правило,

Как просить деньги

расходов как процент от общего фонда оплаты труда или от всех прямых расходов.

Однако многие фонды не финансируют не прямые расходы. В этом случае вам придется максимально перенести эти расходы в другие разделы, вплоть до указания в штате проек-та уборщицы с 5%-ной занятостью.

Если фонд не финансирует не прямые расходы, это обычно означает, что они не могут стоять в бюджете отдельной строкой. Однако при этом он может профинансировать отдельно аренду помещения, расходы на связь, 10% ставки бухгалтера и т. д.

Замечание о разовых приобретениях

Это приобретения, которые вы делаете лишь один раз в течение всего срока проекта. Сюда, например, относятся покупка автомобиля для проведения полевых обследований или покупка компьютера. В таком случае важно указывать, доста-точно ли у вас средств для использования приобретенных ве-щей надлежащим образом. Автомобиль, в частности, требует наличия шофера, топлива, ухода, ремонта и охраны. Аналогич-но компьютер и другое оборудование должны использоваться квалифицированными работниками. Донор пожелает узнать, достаточно ли у вас средств для этого. Он, безусловно, не за-хочет оплачивать покупку автомобиля, который будет проста-ивать в гараже.

- 5) включает все статьи, финансируемые донором;
- 6) включает все статьи, финансируемые из других

Критерии оценки бюджета:

- 1) в нем четко разграничиваются средства, получаемые от донора и из других источников;
- 2) соответствует описательной части заявки;
- 3) сумма достаточна для обеспечения всех работ, указанных в описательной части заявки;
- 4) подробен;

источников (в том числе из собственных ресурсов заявителя);

7) включает все виды работ на добровольной безвозмездной основе;

8) отделяет расходы на пособия и налоги от заработной платы;

9) включает оплату консультантов и других работников по контрактам;

10) отделяет оплату труда от прочих прямых расходов;

11) включает все не прямые расходы, если это требуется;

12) учитывает текущий уровень инфляции.

которых пользу получают жители отдельных городов и рай-

Пример подачи гипотетической заявки

ОБЪЯВЛЕНИЕ О КОНКУРСЕ

Фонд Питера Блада — Peter D. Blood Foundation

Программа «Начни с малого: поддержка локальных социально значимых проектов»

Фонд Питера Блада — некоммерческая благотворительная организация, основанная сэром Питером Бладом в 1702 году в Ирландии. Главный офис фонда располагается в США, в городе Кливленд, штат Огайо. Фонд, продолжая традиции, заложенные его основателем — врачом и гуманистом, — осуществляет ряд программ, направленных на развитие демократии, повышение жизненного уровня и улучшение качества окружающей среды.

В 2003 году фонд Питера Блада открыл представительство в России. В отличие от большинства фондов, он решил сосредоточиться на помощи небольшим локальным проектам, в результате

онов. В рамках программы предполагается поддержка инициатив, направленных на решение конкретных локальных проблем.

Гранты будут выделяться по трем приоритетным тематикам:

· Здоровый образ жизни. Профилактика алкогольной и наркотической зависимости, пропаганда здорового образа жизни, оздоровление детей, входящих в группы риска.

· Развитие досуга детей и молодежи. Новые формы организации досуга детей и молодежи по месту жительства, проведение спортивных и культурно-массовых мероприятий для молодежи, организация летнего отдыха, привлечение молодежи к добровольному труду в социальной сфере.

· Наш дом, наш двор, наш город. Благоустройство города, дворов, подъездов, озеленение территории, организация общественного контроля за состоянием окружающей среды.

Гранты могут быть использованы для проведения массовых мероприятий, разработки и внедрения учебных программ, поддержки печатных изданий, обмена информацией, организации детских лагерей. Средства могут запрашиваться на оплату помещений, оборудования, командировок, услуг консультантов и экспертов, публикаций, семинаров, транспортных расходов. Не разрешается расходовать средства на оплату накладных и административных расходов, а также на оплату услуг государственных служащих.

В конкурсе могут участвовать организации и инициативные группы из Центральной России. Размер грантов не будет превышать 15 000 долларов США.

Гранты выделяются на срок до одного года. Заявки должны быть написаны в произвольном формате, но не более 8 страниц основного текста. Объем приложений не ограничен.

К заявке обязательно должны быть приложены:

— для организаций — копии свидетельства о

Как просить деньги

— для инициативных групп — договор о сотрудничестве, подписанный участниками группы;

— имена и контактная информация двух рекомендателей (предпочтительно из районных или городских администраций);

— биографии участников проекта.

Заявки и все сопутствующие материалы должны быть высланы почтой по указанному ниже адресу не позднее 31 мая 2003 года.

Подробную информацию о фонде можно получить в региональном представительстве:

В. В. Тропинкин, директор представительства Россия,

101000, Москва, Староколпакский пер., 534, оф. 4.

Тел./факс: (095) 822-22-32.

Проект «Каждому двору — свою дубраву». Озеленение дворов г. Тулы силами детей и молодежи

март 2003 г.

Организация-исполнитель: Детский клуб «Желудь»

Адрес: 300000, г. Тула, ул. Самоварная, д. 15, вход с торца здания

Тел./факс: (0872) 87-65-43, e-mail: zhelud@lesov.net

Интернет-сайт: <http://oaks.forest.ru>

Поддерживающая организация: Городской комитет по делам молодежи

Руководитель проекта: Пупкина Василиса

Иосифовна

Бухгалтер проекта: Копейкин Денис

Арнольдович География проекта: г. Тула

Срок выполнения проекта: 12 месяцев (июль 2003 — июнь 2004)

Полная стоимость проекта: \$22 407,66

Сумма, запрашиваемая у фонда: \$14 809,62

Краткая аннотация

В последние годы количество зеленых насаждений в городе Туле значительно сократилось. Городские власти не могут выделить необходимые средства для благоустройства города. Основная цель предлагаемого проекта — благоустройство городских дворов.

Проект будет выполняться детским клубом «Желудь». Клуб «Желудь» — общественная организация, созданная в 1997 году по инициативе родителей и педагогов Оружейного района г. Тулы. С момента создания клуб реализовал более 15 социальных проектов, в которых приняли участие в общей сложности более 1000 подростков.

В рамках проекта для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач: выбрать дворы, в которых будут проведены посадки дубов; набрать и подготовить группы активистов, которые будут участвовать в реализации проекта; провести посадки дубов осенью и весной; провести ряд образовательных мероприятий, направленных на вовлечение местного населения в проект.

В процессе выполнения задач будут выбраны 5 дворов в

селения будут изданы листовки и проведены организационные собрания. В течение осени и весны будут проведены работы по посадке дубов, в общей сложности около 60 деревьев. Для того, чтобы проект был более успешным, а также для распространения полученного опыта, мы планируем проведение конкурса на звание «Хранитель дуба» и издание пособия по посадке дубов в городских условиях.

В результате выполнения проекта будут благоустроены 5 дворов города. Кроме того, будет издана и распространена «Книга юного дубосажателя». В случае успешного выполнения проекта можно будет продолжить подобные работы в других районах города, а также распространить полученный опыт в другие регионы.

Для выполнения проекта потребуется \$22 407,66, из которых у заявителя имеется \$6030. Запрашиваемая у фонда сумма — \$14 809,62.

Введение

Детский клуб «Желудь» — общественная организация, созданная в 1997 году по инициативе родителей и педагогов Оружейного района г. Тулы, а с 2001 года в клуб стали принимать и детей из Пряничного района.

Клуб зарегистрирован как некоммерческая организация (копии устава и свидетельства о регистрации прилагаются). Клуб занимает двухэтажное здание (бывший детский сад) в самом центре Оружейного района. Здание предоставлено клубу городской администрацией. На базе клуба действуют несколько секций и кружков: «Юный биолог», «Дизайн и графика», «Мой друг компьютер», «Балет и керамика», «Юный филолог», «Восточные единоборства» и другие.

Занятия в клубе посещают дети в возрасте от 8 до 16 лет. Всего в секциях и кружках клуба занимаются около 350 детей.

Занятия для детей до 10 лет — бесплатные, для более

Основными источниками финансирования клуба являются бюджетные средства, выделяемые по линии Городского комитета по молодежи, а также спонсорские средства. За последние три года в финансировании различных мероприятий, проводимых нашим клубом, принимали участие более 20 коммерческих компаний и более 50 частных лиц. Нашим постоянным спонсором является Тульский Оружейный завод имени Левши, расположенный в нашем районе. Кроме того, мы регулярно получаем гранты в ежегодном городском конкурсе социально значимых проектов, проводимом городской администрацией.

Вначале клуб создавался с одной целью — обучать детей различным специальностям. Однако по мере развития мы значительно расширили нашу деятельность. Начиная с 2000 года мы являемся организаторами нескольких общегородских мероприятий, например «Общегородского конкурса рисунка на асфальте», «Празднования Дня сурка», «Дня юного горожанина» (в этот день устраиваются встречи представителей администрации с детьми, которые могут в присутствии СМИ задавать любые вопросы главе города).

В последнее время мы активно развиваем новое для нас направление — благоустройство города руками подростков. Так, в прошлом году мы провели 5 «трудовых десантов» и обогатили 8 детских площадок (построили песочницы, поставили скамейки, качели). Всего в этой работе приняли участие более 100 подростков. Многие из них смогли привлечь к активной работе и своих родителей.

На сегодняшний день мы ставим перед собой следующие основные задачи:

1. Интеллектуальное, физическое и нравственное развитие детей. Все наши кружки и секции решают именно эти задачи.

2. Вовлечение детей в активную общественную жизнь.

ших мероприятий, начиная с планирования и заканчивая анализом и оценкой результатов.

3. Развитие у детей чувства ответственности за свой дом, город, страну. В своей работе мы стараемся по-ручать детям достаточно серьезные дела, по мере возможности стимулируя их к достижению результата (грамоты, благодарности и т. п.).

4. Привлечение внимания властей и общественности к решению различных проблем детей и подростков. Так, мы тесно сотрудничаем с Городским комитетом по делам молодежи, с рядом городских и районных СМИ.

В перспективе планируется расширение клуба за счет работы с еще двумя новыми районами города: Самоварным и Прибрежным.

Более подробное описание организации вынесено в Приложение.

Обоснование (постановка проблемы)

Экономическое развитие города Тулы происходит неравномерно. Как и в большинстве городов России, темпы развития бизнеса опережают социальные преобразования в городе. Так, в нашем городе уже появилось несколько супермаркетов, керлинг-клуб и даже аквапарк, однако до сих пор далеко не в каждом дворе есть обычные скамейки, не говоря уже о детских площадках с теремками, горками и песочницами.

Можно сидеть и ждать, пока прогресс дойдет до наших дворов. Но правильнее просто взять лопаты и сделать что-нибудь самим. В течение 2000—2002 годов силами ребят из клуба «Желудь» были обустроены 8 детских площадок в Оружейном районе. Однако одних только теремков недостаточно. Наш город, некогда такой зеленый, сереет прямо на глазах. Происходит это потому, что большинство наших дворов были засажены недолговечными тополями, которые, достигли

преклонного возраста. Сейчас большая часть их отмира-

ет. Бюджета городских служб хватает только на то, чтобы спилить их и вывезти. Никакие посадки новых деревьев не проводятся. И это при том, что Тульская область находится в зоне великолепных широколиственных лесов из *Quercus robur*, *Tilia cordata* и *Fraxinus excelsior*.

В течение последних двух лет мы изучали эту проблему и пришли к выводу, что в городской черте вполне приживутся любимые нашими горожанами деревья: дубы и липы.

Помимо того, что наш район в результате выполнения проекта станет зеленее, мы надеемся решить еще одну проблему. Не секрет, что сегодняшним подросткам часто не достаёт ответственности, им некуда приложить свои силы. В реализацию проекта будет вовлечено несколько десятков подростков. Многие из них в конце проекта получают звание «Храни-тель дуба». Это почетное звание одновременно подразумевает ответственность за «подшефный» дуб.

Цель проекта: Благоустройство дворов г. Тулы.

Задачи проекта:

1. Выбор дворов, в которых будут проводиться посадки, и создание в них инициативных групп.
2. Проведение подготовительной работы с жителями выбранных дворов и районными управами.
3. Осенняя и весенняя посадки дубов.
4. Образовательно-информационные мероприятия: обучение жителей правилам ухода за дубами, проведение конкур-са детских рисунков «Мой дуб» и конкурса на звание «Храни-тель дуба».
5. Издание брошюры «Книга юного дубосажателя».

Методы и мероприятия

Для выполнения поставленных задач необходимо прове-

дение следующих мероприятий.

Как просить деньги

1. В рамках небольшого проекта невозможно озеленить все дворы города, поэтому мы решили выбрать лишь несколько районов. Предварительную работу мы проделали в течение 2002 года. Критерии для выбора дворов следующие: наличие места для посадки дубов, наличие активных жителей, добро-желательное отношение районных властей. В итоге были выбраны два района: Оружейный и Пряничный. Краткая информация об этих районах:

	Оружейный район	Пряничный район
Количество подходящих дворов и жителей в них	2 двора (370 жителей)	3 двора (450 жителей)
Количество мест для посадки дубов	26	30 (в одном дворе еще не спилены старые тополя)
Дата проведения организационного собрания с жителями и представителями районных властей	20.09.02	25.10.02
Количество подростков — членов клуба «Желудь», проживающих в данном районе	15	22
Ответственные за район в рамках проекта	Ясенев А. В.	Липкин П. Т.

Как видно из таблицы, в обоих районах уже прошли собрания, на которых обсуждалась возможность озеленения дворов силами жителей. Районное руководство согласилось предоставить транспорт для доставки саженцев, а также лопаты и рукавицы на время выполнения работ. Письмо, подтверждающее их намерения, содержится в Приложении.

В случае, если будет получено финансирование, первым делом будет проведено собрание с участием руководителя проекта, ассистентов (ответственных за районы), представи-

телей районных властей, пяти самых активных подростков

Как просить деньги

из биологического кружка клуба «Желудь». На собрании будут решены организационные вопросы, а также разработан план листовки «Превратим наш двор в дубраву!» для жителей выбранных дворов.

2. Так как не все жители знают, что в их дворах планируются посадки дубов, необходимо ознакомить их с нашими планами. Мы планируем изготовить листовку «Превратим наш двор в дубраву!», в которой расскажем о том, как планируется преобразовать двор, сколько дубов будет посажено, как каждый может помочь в этой работе. Кроме того, для каждого двора будет нарисован примерный план размещения деревьев. Текст листовки будет подготовлен руководителем проекта, оформление — подростками — членами дизайнерского кружка клуба «Желудь». Тираж листовки — 500 экз. Наши волонтеры разложат ее по почтовым ящикам.

3. В рамках проекта планируется две посадки дубов: осенняя в сентябре и весенняя в апреле. Осенью мы будем сажать дубы в Оружейном районе, а весной — в Пряничном.

Саженцы дубов мы планируем получить в Березовском лесхозе (15 км от города). Этот лесхоз уже много лет занимается восстановлением дубрав в Тульской области. При лесхозе имеется школьное лесничество, в котором работает двоюродный брат руководителя проекта.

Имеется предварительная договоренность о проведении в августе 2003 года серии из трех семинаров по посадке дубов и правилам ухода за ними.

В сентябре 2003 года



мы получим 26 саженцев и посадим их во дворах Ору-

Как просить деньги

жейного района. Доставка будет осуществляться транспортом, предоставленным районом. В посадках планируется участие около 30 подростков — 10 бригад по 3 человека. Каждая бригада отвечает за посадку двух-трех дубов. Посадки будут проведены в субботу, чтобы сделать из этого события небольшой праздник районного масштаба. Планируется приглашение представителей районных и городских СМИ, глав районных управ. Также будут вовлечены местные жители. Сразу после посадки в каждом дворе будут расставлены таблички: а) с описанием значения и ценности дубов в нашей жизни (по одной в каждом дворе); б) с именами тех, кто посадил данный конкретный дуб (по одной у каждого дуба). Мы надеемся, что таким образом у людей возникнет персональная ответственность за выращенные дубравы.

В Пряничном районе аналогичные посадки пройдут в апреле 2004 года. К этому моменту мы уже будем знать, насколько хорошо посаженные дубы пережили зиму. При необходимости можно будет подсадить еще несколько деревьев (в случае, если часть из них не приживется). В работе примут участие еще около 30 подростков — из Пряничного района.

4. Для того, чтобы дубравы росли и развивались, необходимо проведение ряда образовательных мероприятий. В рамках проекта мы планируем провести следующие мероприятия: а) обучение жителей прилегающих к дубравам домов правилам ухода за дубами; б) внедрение в сознание жителей гордости за то, что у них есть дубрава; в) проведение конкурса детских рисунков «Мой дуб»; г) проведение конкурса на звание «Хранитель дуба».

Мы хотим добиться того, чтобы большинство жителей выбранных дворов знали, как нужно ухаживать за дубами. Для этого мы поместим необходимую информацию на табличках в каждом дворе, а также на листовках, которые распостраним по подъездам. На табличках и листовках будут

приведены признаки болезней дубов, будут изображения дубовой листоедки. В случае, если жители заметят какие-либо

Как просить деньги

проблемы, они смогут сообщить об этом ответственному за дубраву (его фамилия и телефон также будут помещены на табличке).

Чтобы маленькие дети (до 10—12 лет) тоже ощутили причастность к общему делу, мы планируем провести конкурс детского рисунка «Мой дуб». Конкурс будет проводиться с помощью учителей рисования в школах. Дети смогут рисовать молодые дубки с натуры. Важно, что в конкурсе смогут принять участие жители не только дворов с дубравами, но и соседних. Это создаст дополнительный интерес к проекту и позволит в будущем распространить его на другие районы города. Выставки детских рисунков пройдут в школах и в здании городской администрации.

Среди подростков, участвующих в посадках, будет проведен конкурс на звание «Хранитель дуба». Конкурс будет проведен в конце весны (конец мая), когда будет понятно, какие дубы лучше всего прижились. В конкурсе примут участие все 20 бригад (по 2—3 человека в каждой). Лучшие будут награждены дипломом, а также ценными призами — книгами о природе.

5. Мы надеемся, что наш опыт в будущем может быть применен для благоустройства других районов города. В рамках проекта будет подготовлена «Книга юного дубосажателя». Книга будет содержать следующие разделы: 1) значение зеленых насаждений для города; 2) преимущества дубов по сравнению с другими видами деревьев; 3) методы посадки дубов; 4) уход за городской дубравой; 5) мифы и легенды, связанные с дубами. Книга будет издана тиражом 500 экземпляров и направлена в районные и городские администрации, школы, библиотеки, экологические организации, дворцы детского творчества.

1. В пяти дворах двух районов города посажены небольшие дубравы (по 7—10 деревьев в каждой).

Ожидаемые результаты

Как просить деньги

2. Проведен конкурс детских рисунков.
3. Проведен конкурс на звание «Хранитель дуба».
4. Издана «Книга юного дубосажателя» тиражом 500 экз.

Критерии оценки

1. К концу мая 2004 года не менее 80% посаженных дубов прижились.
2. В посадках приняли участие не менее 100 подростков.
3. В конкурсе детского рисунка приняли участие не менее 200 детей в возрасте от 4 до 12 лет.
4. Не менее 25 бригад приняли участие в конкурсе «Хранитель дуба».
5. «Книгу юного дубосажателя» получили не менее 30 школ, 10 библиотек, все экологические организации города, районные и городские власти.

Дальнейшее развитие проекта

1. В каждом из пяти дворов будет продолжено благоустройство силами сформированных инициативных групп (установка песочниц, скамеек под растущими дубками и т. д.).
2. Инициатива по посадке дубов будет поддержана жителями других районов города.
3. В перспективе включение посадок дубов в городскую программу благоустройства территории (с соответствующим бюджетом).
4. Информация о проекте будет распространена по сетям и изданиям некоммерческого сектора, успешным опы-

том воспользуются организации в других городах страны.

Как просить деньги

Дальнейшее финансирование проекта

Для поддержания посаженных дубрав не потребуется до-полнительное финансирование, это будут делать добровольно жители прилегающих домов. В случае, если некоторые из деревьев не приживутся, на их место будут высажены новые (имеется предварительная договоренность с лесхозом о бес-платном выделении дополнительных саженцев).

Бюджет

1. Оплата труда

Штат проекта	Всего	Имеется	Требуется
Руководитель проекта \$300/мес. × 50% × 12 мес.	1800	0	1800
Ассистент проекта \$200/мес. × 50% × 12 мес. × 2 чел.	2400	0	2400
Бухгалтер проекта \$300/мес. × 30% × 12 мес.	1080	0	1080

Ответственные за двор \$200/мес. × 20% × 12 мес. × 5 чел.	2400	2400	0
Консультанты и привлекаемые специалисты			
Ботаник \$10/день × 30 дней	300	300	0
Дизайнер-верстальщик \$20/день × 3 дня	60	0	60
Добровольцы для посадок дубов \$5/день × 3 дня × 112 чел.	1680	1680	0
Консультант по проведению конкурсов \$10/день × 5 дней	50	0	50
Итого по оплате труда (без отчислений)	9770	4380	5390
Отчисления с фонда оплаты труда 35,8%	3497,66		1929,62
Итого оплата труда	13 267,66	4380	7319,62

2. Основные прямые расходы

Аренда помещения			
Помещение под офис 20 кв. м × \$100/мес. × 12 мес.	1200	1200	0

Как просить деньги

	Всего	Имеется	Требуется
Аренда помещения			
Помещение под офис 20 кв. м × \$100/мес. × 12 мес.	1200	1200	0
Оборудование			
Компьютер Pentium-4 1700/RAM128/8Мб/40Гб/DVD/Монитор 17"	1100	0	1100
Принтер HP LaserJet 1200	450	0	450
Лопаты \$5 × 50 шт.	250	250	0
Транспортные расходы			
Доставка саженцев из лесхоза \$100 × 2 раза	200	200	0
Доставка детей на семинар в лесхоз \$100 × 3 раза	300	0	300
Издательско-полиграфические расходы			
Издание листовки \$0,5 × 500 экз.	250	0	250
Издание книжки \$1,5 × 500 экз.	750	0	750
Связь			
Телефонные переговоры \$20/мес. × 12 мес.	240	0	240
Электронная почта \$20/мес. × 12 мес.	240	0	240
Расходные материалы			
Картридж для принтера \$80 × 3 шт.	180	0	180
Спецодежда (рукавицы) \$0,5 × 100 пар	50	0	50
Саженцы дуба \$50 × 60 шт.	3000	0	3000
Прочие расходы			
Размещение информации о проекте в СМИ	250	0	250
Итого основных прямых расходов:	8460	1650	6810
3. Непрямые расходы			
Непредвиденные расходы — 10% от запрашиваемых основных прямых расходов	680		680

ПОЛНАЯ СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА:	22 407,66	6030	14 809,62
---------------------------	------------------	-------------	------------------

Комментарии к бюджету

1. В работе по проекту примут участие 2 ассистента — по одному на каждый район с занятостью в проекте — 50% времени.

2. Ответственные за двор в количестве 5 человек, и бригады подростков по посадке дубов будут работать добровольно.

3. Ботаник необходим для проведения семинаров по вы-ращиванию дубов и для подготовки материалов для «Книги юного дубосажателя».

4. В качестве консультанта по проведению конкурсов мы пригласим представителя Комитета по делам молодежи.

5. У клуба имеется собственное офисное помещение.

6. Компьютер и принтер необходимы для подготовки ли-стовок и книги.

7. Доставка саженцев из лесхоза, а также лопаты для посадочных работ — за счет районной администрации

(пись-мо поддержки прилагается).

8. Цены на полиграфические работы даны на основании расчетов «Типографии малых тиражей № 8» г. Тулы, где мы планируем печатать листовки и книгу.

Приложения

1. Календарный план работ.

2. Организационная схема управления проектом.

3. Должностные инструкции персонала проекта (требо-вания к кандидатам).

4. Краткие характеристики участников проекта.

5. Биографическая справка на руководителя проекта.

6. Письма поддержки от управ Оружейного и Пряничного районов г. Тулы.

7. Подборка статей о деятельности клуба «Желудь».

8. Годовой финансовый отчет детского клуба «Желудь» за 2002 год.

9. Буклет «Добро пожаловать в клуб “Желудь”».

IV. Дополнительные документы, подаваемые вместе с заявкой

Пакет документов, подаваемый в фонд, обычно кроме заявки содержит еще сопроводительное письмо и приложения.

В этой главе мы кроме описания дополнительных документов поместили также примеры, часть из которых относятся к приведенному выше примеру заявки.

Сопроводительное письмо — краткое (2—3 абзаца) заявление, подписанное руководителем организации (если этот проект разработан организацией). В письме сжато описывается суть заявки, важность и значимость предлагаемого проекта. Письмо должно содержать одобрение проекта руководством организации.

Пример сопроводительного письма

***Кому:** В. В. Тропинкину, директору Российского представительства Фонда Питера Блада, Россия, г. Москва, Староколпакский пер., д. 534, оф. 4.*

***От кого:** Е. А. Прошечкин, исполнительный дирек-тор детского клуба «Желудь»*

Глубокоуважаемый господин Тропинкин!

Детский клуб «Желудь» предлагает на Ваше рассмотрение проект «Каждому двору — свою дубраву». Проект направлен на озеленение дворов города Тулы силами детей и молодежи.

В последнее время в нашем городе остро встала проблема сокращения количества зеленых насаждений: старые деревья вырубаются очень активно, а новые посадки практически не проводятся. Наш проект направлен на

решение этой проблемы. В рамках проекта мы планируем провести посад-ки дубов в пяти дворах двух районов города.

Как просить деньги

Уникальность проекта заключается в том, что, во-первых, значительная часть работ будет проведена подростка-ми, во-вторых, что опыт такой работы можно будет впоследствии распространить не только на другие районы города, но и на другие города.

Руководит проектом опытный педагог с 20-летним стажем, ведущая нашего кружка «Юный биолог» Пупкина Василиса Иосифовна.

Для реализации проекта в течение года потребуется \$22 407,66. Часть расходов будет покрыта за счет добровольно-го труда, а также средств, предоставленных районными администрациями. Просим Вас рассмотреть возможность финансирования данного проекта в размере \$14 809,62 — недостающей части суммы, необходимой для его реализации.

С уважением,

Е. А.

Прошечкин.

Приложения к заявке в частные фонды должны быть краткими. Наивно полагать, что Ваш рецензент будет заинтересованно просматривать тома дополнительных материалов, так что экономьте деньги на бумаге и почтовых отправлениях. Однако приложения к заявке в государственные фонды могут быть намного длиннее самой заявки. **В приложениях обычно помещают материал, достаточно важный и полезный для проекта, но слишком подробный или громоздкий, чтобы помещать его в саму заявку.**

Как правило, фонды сами указывают, что именно им хотелось бы видеть в приложениях. Зачастую у разных фондов эти требования совпадают. Поэтому составителям программ и авторам проектов полезно

всегда иметь под рукой стандартный набор документов, которые могут потребоваться при написании заявок. В большинстве случаев этот набор выглядит так:

Материалы, описывающие вашу организацию

Они могут включать собственно описание организации, примеры прежних проектов, подборку цитат из прессы о прежней деятельности организации, подборку финансовых документов.

Собственно описание организации чаще всего бывает кратким (1—2 стр.). Оно может быть сделано на бланке организации или на обычном листе бумаги.

В описании указываются:

Полное название организации, ее почтовый адрес, номера телефона, факса, адрес электронной почты, интернет-сайта. В первом абзаце следует описание статуса организации (общественная, некоммерческая, частная и т. д.).

Далее следует список целей, на достижение которых направлена деятельность организации, указываются принципы и методы ее работы. Обязательно следует указать, кто пользуется услугами организации.

В описание важно также включить краткую историю организации с указанием сроков проведения наиболее удачных акций, примеров выполненных проектов, случаев совместной деятельности с другими организациями, включая иностранные и международные, прецедентов получения грантов от отечественных и зарубежных доноров. Указывается также примерный бюджет организации за предыдущий год.

Крупные организации часто имеют несколько вариантов описаний — от максимально сжатых (одна страница) до подробных многостраничных хорошо иллюстрированных брошюр. Если вы еще не имеете богатого опыта работы с фондами и впервые описываете себя, вероятно, целесообразнее всего составить для начала один универсальный образец описания вашей организации на одной странице, а при необходимости

дополнять и видо-изменять его. Помните, что краткость и четкость — ваши главные союзники.

Помимо собственно описания организации фонд может дополнительно затребовать ряд документов, характеризующих ее с финансовой стороны:

- результаты аудиторской проверки;
- письмо из налоговой инспекции.

Если у вас есть какие-либо налоговые льготы, это должно быть подтверждено письмом из налоговой инспекции, в котором указываются причины освобождения организации от уплаты тех или иных налогов, прочие льготы и т. п.

Если донор не попросил вас заполнить конкретные формы и не затребовал конкретной финансовой документации, безопаснее и надежнее включить в приложения подробный финансовый отчет вашей организации за последний заверченный год, а всю остальную документацию предоставлять только по требованию донора.

Подтверждение статуса неприбыльной организации —

обычно фонд посылает вам анкету с вопросами, ответы на которые позволяют определить статус организации.

Список членов совета (правления)

Этот документ все чаще запрашивается многими фондами и представляет собой список членов совета (правления) вашей организации с указанием их должностей (положения в обществе): министр, профессор, служащий, строитель и т. д. Для пенсионеров укажите род их прежней деятельности. Если в правление входят студенты, домохозяйки или безработные, укажите область их интересов или специальность.

Календарный (рабочий) план

Рабочий план — таблица мероприятий проекта с указанием последовательности их выполнения и (иногда) ответственных лиц. В рабочем плане могут быть даны также примерные сроки получения результатов по каждому мероприятию. Временной график составляется на основе рабочего пла-

Как просить деньги

на. На нем графически представлены основные этапы проекта. Хорошо составленные рабочий план и временной график помогают равномернее распределить нагрузки, оценить реальность определения временных рамок отдельных мероприятий, наглядно изобразить последовательность их выполнения, а в дальнейшем проконтролировать осуществление проекта.

Вполне вероятно, что, составив календарный план, вы захотите внести изменения в свой проект. В приведенном ниже примере видно, как при составлении календарного плана выясняется, что в течение довольно большого промежутка времени активность по проекту будет крайне низкой. В этом случае целесообразно либо добавить в проект дополнительные мероприятия, либо уменьшить расходы в этот период (снизить зарплаты или отправить часть сотрудников в неоплачиваемый отпуск).

Пример: Календарный план проекта «Каждому двору — свою дубраву».

Мероприятия	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Проведение организационного собрания	X											
Проведение 3 семинаров		X										
Подготовительные работы во дворах Оружейного района		X										
Подготовка и распространение листовки Посадки дубов в Оружейном районе		X	X									
Уход за дубами				X	X					X	X	X
Проведение конкурса детского рисунка							X	X				
Подготовительные ра-												

боты во дворах Пряничного района										X				
----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--

Мероприятия	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Посадки дубов в Пряничном районе										X		
Подготовка и издание книги										X	X	X
Проведение конкурса на звание «Хранитель дуба»												X
Подведение итогов проекта и составление отчета фонду												X

Список должностей / рабочих обязанностей персонала

Например, клуб «Желудь» собирается осуществить проект «Каждому двору — свою дубраву». В работе над проектом будут участвовать 5 человек, обязанности которых описаны ниже.

Список должностных обязанностей персонала проекта «Каждому двору — свою дубраву»

Руководитель проекта — отвечает за координацию работы по проекту. Он организует и контролирует работу ассис-тентов, обеспечивает информационную и техническую поддержку проекта, распределяет средства и отчитывается за их ис-пользование. Кроме того, руководитель работает с органами власти и СМИ, он же будет являться одним из авторов «Кни-ги юного дубосажателя».

Ассистенты — 2 человека (по одному на каждый район) — отвечают за работу по подготовке дворов к посадкам, а так-же за сами посадки и последующий уход за дубами. В задачи ассистентов входят поиск активистов в районах, формирова-ние бригад из подростков, составление планов посадок для каждого двора.

Ботаник — обеспечивает научное обоснование всех работ, участвует в подготовке «Книги юного дубосажателя».

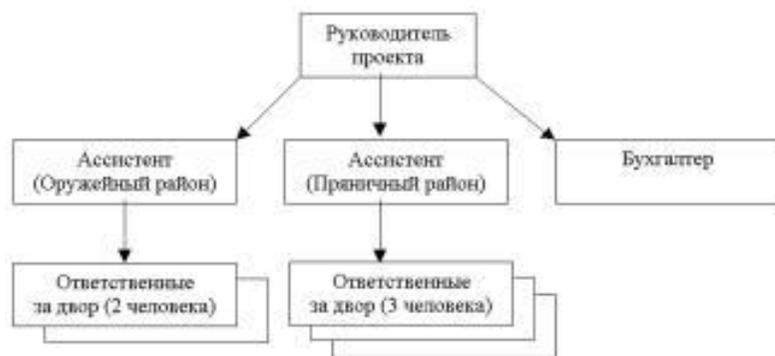
Бухгалтер — обеспечивает бухгалтерское обслуживание, проводит расчеты затрат, готовит финансовый отчет фонду и в налоговые органы.

Схема организации работы — организационная схема проекта

На этой схеме графически представлена организационная структура проекта. Из нее должна быть ясна структура организации (кто кем в ней управляет, кто у кого находится в подчинении, кто с кем взаимодействует), а сама она должна быть несложной и наглядной.

При составлении организационной схемы ответьте на следующие вопросы:

- кто отвечает за все работы по проекту?
- кто отвечает за конкретные разделы рабочего плана?
- как распределены мероприятия и обязанности между представителями вашей, поддерживающей и сотрудничающими организациями?
- кем и как будет осуществляться контроль за выполнением работ?
- кто кому подотчетен?



Организационная схема незаменима, если в проекте участвует много исполнителей из разных организаций.

Календарный план, список должностей и организационную схему вы также можете поместить в основной части заявки в разделе «Методы».

Биографические данные участников проекта

Часто фонды запрашивают биографические данные участников проекта. **Список исполнителей** включает краткие характеристики каждого из исполнителей в том случае, если на момент написания заявки вы уже знаете, кто именно будет работать по проекту. Вначале пишутся имена и фамилии, степени, звания и должности, занимаемые в проекте. Далее идут краткие описания опыта работы и заслуг. Ниже приводятся три типа такого рода описаний, различающихся по форме и степени подробности.

Список исполнителей проекта «Каждому двору — свою дубраву!»

***Пупкина Василиса Иосифовна** — руководитель проекта, преподаватель биологии школы № 350 г. Тулы. Является одним из основателей клуба «Желудь», работая в нем с 1998 года. До 1998 года параллельно работе в школе вела кружок «Юный натуралист». Под ее руководством было подготовлено 17 школьных научных работ, 3 из которых заняли призовые места на всероссийских конкурсах «Одаренные дети» в 2000 и 2001 годах. Является автором нескольких учебных пособий по экологии и краеведению для детей разного возраста, а также ведет еженедельную рубрику «Окно в природу» в городской газете «Левша».*

***Масянина Виктория Борисовна** — ассистент проекта, ведущий кружка «Балет и керамика». Постоянно работает*

Как просить деньги

в клубе с 1999 года. За время работы принимала участие в про-ектах по благоустройству дворов, была одной из организато-ров детской экспедиции по очистке речки Упки (Тульская об-ласть). До 1999 года работала на Тульской пряничной фабри-ке укладчицей. Постоянно проживая в Пряничном районе, нео-днократно участвовала в организации районных мероприятий: праздновании масленицы, Дня независимости и Дня Святого Патрика.

Колобков Евгений Аркадьевич — ассистент проекта, пенсионер, активный участник многих проектов клуба. Явля-ется дедушкой одного из подростков, посещающего кружок «Юный биолог». Принимал участие в работах по благоустрой-ству дворов, был завхозом в экспедиции по очистке реки Упки. До 1996 года работал военруком в школе № 350 г. Тулы. Изда-ет собственную ежемесячную районную газету «У нас, в Ору-жейном». Пользуется большим авторитетом у жителей Ору-жейного района.

Лохматый Алексей Семенович — ботаник, кандидат биологических наук. Работает на кафедре ботаники в Тульс-ком государственном публичном университете. Является по-стоянным научным консультантом клуба «Желудь» с 1999 года. Сотрудничает с лесной программой Гринпис России. Был одним из организаторов экспедиции по обследованию широко-лиственных лесов Тульской и Калужской областей. В 1996 году защитил кандидатскую диссертацию на тему «Дубы России». Автор многочисленных статей в научных, околонуучных и псевдонаучных журналах.

Копейкин Денис Арнольдович — бухгалтер проекта. С 2000 года по настоящее время является главным бухгалтером клуба «Желудь». До 2000 года работал бухгалтером в тульс-кой общественной организации «Оружейники без границ». Имеет опыт управления грантами (грант 1996 года от Kalashnikoff Foundation на сумму более 40 000 долларов). В

1998 году регулярно посещал занятия в клубе бухгалтеров Charities Aid Foundation.

В резюме работника приводятся краткие сведения об образовании, профессиональной подготовке, производственном (научном) опыте, достижениях и наградах. Резюме формально представляет ваших работников донору. Оно должно быть кратким (1—2 стр.). Вверху первой страницы резюме должны быть указаны фамилия, имя, адрес, номер телефона участника проекта.

В отличие от резюме, **Curriculum vitae (CV, биография)**

может быть более развернутым. Этот жанр особенно удобен, если вы — ученый либо общественный деятель с большим опытом работы и большим количеством публикаций. В этом случае вам может потребоваться дополнительное место для описания ваших исследований и для списка публикаций, который прилагается к CV. В большинстве других случаев достаточно краткого резюме.

Существует три основных способа организации резюме и CV. Первый способ — хронологический. Вы перечисляете данные об образовании и местах работы, начиная с последней по времени должности и далее в ретроспективном порядке. Это делается для того, чтобы рецензент в первую очередь увидел ваши новейшие достижения.

Второй способ — функциональный. Вы перечисляете не просто должности (директор, старший научный сотрудник, бухгалтер), а профессиональные навыки и обязанности, которые вам приходилось выполнять (инструктор — вел семинары по основам оперативной работы в Дружине по охране природы). Второй способ предпочтительнее, если профессиональные навыки вы получили, не занимая формальных должностей, а работая на общественных началах.

Последний способ — смешанный. Вы перечисляете в ретроспективном порядке сначала сведения о полученном образовании с указанием сроков учебы, названия учебного уч-

реждения, специальности, области специализации, даты присуждения ученой степени (получения диплома). Не стоит указывать все школы, в которых вы учились: будет достаточно

указать последнюю, в которой вам выдали аттестат. Не указывайте неформальное образование: кружки, станции юных натуралистов и т. д. В этот раздел вносятся сведения только о формальных образовательных программах, заканчивающихся получением диплома или присвоением ученой степени.

Далее вы описываете в ретроспективном порядке опыт работы, сначала формально — годы, должности, организации, чем занимались (в одном предложении). Далее можно описать и опыт неформальной работы, особенно если вы много ею занимались. Сюда же можно включить упоминание о работе в экспедициях, кружках, клубах и т. д. Не стремитесь вспомнить все, чем вам довелось заниматься в жизни — достаточно будет описать наиболее важные вехи, причем особенно подробно — за последние 5 лет.

Дополнительно можно указать ваши достижения: награды (правительственные и общественных организаций), когда и за что они получены; членство в тех или иных обществах и организациях; ученые звания; владение иностранными языками и его степень (свободно, понимаю и могу изъясняться, перевожу со словарем).

В конце укажите фамилии, имена, адреса и телефоны двух-трех лиц, хорошо знающих вас по службе, учебе или по совместной работе. При необходимости донор может попросить их дать вам рекомендации. Обязательно попросите разрешения у поручителя, прежде чем включать его данные в свое резюме. Не ссылайтесь на родственников.

Резюме должно легко читаться. Обязательно соблюдайте все правила орфографии и пунктуации. *«Иначе в печатлении можыт аказаца испрорченным...»* Попросите коллег и знакомых проверить, все ли ясно при чтении, нет ли ошибок. Желательно, чтобы резюме на всех работни-

ков, занятых в проекте, подавались в единой форме.

**Пример резюме (краткие
биографические сведения)**

Пупкина Василиса Иосифовна Постоянный адрес:

300001, г. Тула, ул. Самоварная, д.

39, корп. 1, кв. 7 **Телефон:**

(0872) 88-88-88

Дата рождения: 5 мая 1958 г.

Образование:

1976—1981

химико-биологический факультет Московского
областно-го педагогического института имени Крупской

1965—1974

Средняя школа № 2 г. Тулы — золотая медаль в 1974 г.

Опыт работы:

1998—по настоящее время

Руководитель кружка «Юный биолог» клуба «Желудь».

Член Совета клуба.

1988—по настоящее время

Преподаватель биологии школы № 350 г. Тулы.

1988—1998 гг.

Руководитель школьного кружка «Юный натуралист».

1982—1985 гг.

Лаборант на кафедре биологии Тульского
государствен-ного публичного университета.

1977—1981

Член Дружины по охране природы химико-биологичес-
кого факультета МОПИ

Знание языков и другие навыки:

Русский — родной. Английский — понимаю и могу
объясняться. Немецкий — читаю со словарем. Имею опыт
ра-боты на IBM PC (2 года УПК и в институте).

Машинопись (ан-глийский и русский), стенография. Есть
водительское удосто-верение категории «В».

Письма поддержки

Включите сюда письма от государственных учреждений, организаций и частных лиц, одобряющих ваш проект. Обычно такие письма должны быть адресованы главе вашей организации (директору, заведующему и др.). Посылайте эти письма в одном пакете с заявкой, чтобы они не потерялись по дороге. Полезно заранее представить авторам письма подробную информацию, которая может помочь им в его составлении. В этом случае вы избежите неприятных казусов, когда, например, получите письмо, горячо одобряющее вашу деятельность по «обеспечению бесплатным питанием бездомных иммигрантов-беженцев», хотя собираетесь заниматься подкормкой птиц на пролете. Чтобы ничего подобного не произошло, лучше предоставить образец в написанном виде, чем просить о письме поддержки по телефону.

V. Рассмотрение заявки фондом

«Лес густел медленно и незаметно, как кисель... Идти становилось все труднее: похоже, он забрел в самые дебри».
Е. В. Клюев «Между двух стульев»

Давайте посмотрим, что происходит с вашей заявкой с того момента, как вы с ней расстались, а также разберем наиболее часто встречающиеся ошибки. Сразу следует оговориться, что описанное ниже происходит в *большинстве* фондов, но не во всех.

Вашей заявке предстоит пройти как минимум два барьера: проверку соответствия формальным критериям фонда и экспертную оценку.

Первым вашу заявку в фонде встречает работник администрации, клерк. Заявка регистрируется, то есть ей присваи-

Как просить деньги

вается индивидуальный номер, который в дальнейшем используется в любой переписке по поводу этого проекта вплоть до его окончания. После регистрации клерк оценивает вашу заявку с точки зрения соответствия формальным критериям фонда (то есть всему тому, что фонд объявлял как свои условия).

К формальным требованиям можно отнести следующие:

— направления финансирования (экология, защита прав населения, помощь вынужденным переселенцам, перенос сто-лицы из Москвы в Мурманск и т. д.);

— возможные мероприятия в рамках проекта (проведение семинаров, социологические исследования, издание печат-ной продукции, подкуп депутатов Госдумы);

— возможные статьи расходов (оплата труда, аренда по-мещений, расходы на связь, командировочные расходы для по-ездки на Канарские острова);

— география проекта (Россия, СНГ, 5-й микрорайон го-рода Козловска);

— оформление заявки (число страниц, ограничение объе-ма отдельных разделов, тип и размер шрифта, необходимые приложения);

— финансовые показатели (максимальная сумма выделя-емого гранта, соотношение собственных и запрашиваемых ре-сурсов);

— сроки выполнения проекта (обычно не более года, реже — двух-трех лет);

— возможные получатели гранта (некоммерческие орга-низации, ученые-одиночки);

— список обязательных дополнительных материалов (свидетельство о регистрации НКО, копия устава, последний бухгалтерский баланс).

Вам следует строго соблюдать все формальные требова-ния, указанные фондом. Как правило, фонды в своих описа-

ниях указывают достаточное количество «ключевых слов», на основе которых и надо строить свою заявку. Это поможет ей

пройти первый барьер. Так, если фонд финансирует проекты «по развитию гражданского общества», то в вашем проекте должно быть именно гражданское общество, а не «демократическое строительство» и тем более не полевые исследования.

Однако не перестарайтесь. Не допускайте, чтобы за «умными и правильными» словами не потерялся смысл того, что вы собираетесь делать.

Конечно, далеко не во всех фондах несоблюдение всех формальных критериев ведет к отклонению проекта. Однако давайте исходить из того, что такое возможно и что вы хотя-те, чтобы эксперты по достоинству оценили именно ваши идею и проект. Так давайте дадим им этот шанс! Будет очень обидно, когда ваша заявка даже не дойдет до эксперта из-за того, что написана шрифтом **Helvetica** вместо запрошенного **Times**.

Итак, ваша заявка соответствует всем формальным требованиям фонда. Поздравляем! Что дальше?

Далее заявка попадает к экспертам, которые либо дают фонду письменные рецензии на заявку, либо собираются вместе на экспертный совет, который и выносит предварительное решение о финансировании (окончательное всегда остается за руководством фонда).

Пример экспертной оценки

Вот так, например, могла бы выглядеть экспертная оценка уже знакомого вам проекта «Каждому двору — свою дубраву».

Краткое описание: Проект направлен на благоустройство дворов города Тулы. В рамках проекта пройдут посадки дубов в 5 дворах двух районов города, пройдет конкурс детского рисунка, конкурс среди подростков на звание «Хранитель дуба», будет подготовлено методическое пособие «Книга юного дубосажателя». В проекте примут участие около 100 подростков.

Сильные стороны проекта:

1. Проект, безусловно, актуален и соответствует конкурсу.

2. В проекте принимают участие много детей и подростков, что способствует вовлечению их в активную общественную жизнь.

3. Хорошо продумана схема организации проекта: есть ответственные за отдельные районы и дворы, продумана система стимулирования добровольного труда.

4. Имеется PR-составляющая (работа со СМИ).

5. Возможно последующее распространение опыта данного проекта на другие регионы.

Слабые стороны проекта и общие замечания (вопросы) к нему:

1. Дубрава — это лес, во дворе его вырастить невозможно.

2. Непонятно, что такое *Quercus robur*, *Tilia cordata* и *Fraxinus excelsior*.

3. Указанная цель проекта слишком обща. Решение задач не приводит к ее достижению. Следовало бы выделить более локальную цель.

4. Судя по описанию проекта, значительная часть мероприятий уже проведена предварительно (встречи с жителями дворов). Это хорошо, но в этом случае не следует их вставлять в качестве отдельных задач в проект.

5. Непонятна судьба тополей, еще не спиленных в одном из дворов (см. таблицу «Описание районов»). В проекте не предусмотрена никакая работа в этом направлении.

6. Какие именно «организационные вопросы» будут решены на собрании?

7. Какова программа запланированных семинаров? Почему их нужно именно 3, а не 1 или 5?

8. Написано, что местные жители будут вовлечены в проект, но непонятно, как именно.

9. «Внедрение в сознание жителей гордости...» — это не мероприятие.

10. В рамках «образовательных мероприятий»

планируется издание листовок. Это те же самые листовки, что и в

самом начале проекта, или другие? Если другие, то на их печать не предусмотрены средства в бюджете.

11. В бюджете не предусмотрены средства на производство табличек.

12. Кто такая дубовая листоедка, изображение которой надо поместить на табличках?

13. Есть ли договоренность с Администрацией города Тулы о проведении выставки рисунка в ее здании?

14. Непонятно, кто готовит дизайн дипломов. Кто и как их печатает?

15. Какие именно «все экологические организации» получают «Книгу юного дубосажателя»? Сколько их?

16. Откуда в бюджете взялись 112 добровольцев? Откуда такая точность?

17. В качестве специалиста по проведению конкурсов фигурирует работник Комитета по делам молодежи, а мы не финансируем работу государственных служащих.

18. Приобретение компьютера и принтера для такого проекта должным образом не обосновано, поскольку компьютерных работ ожидается немного и разумнее эту технику арендовать.

19. Почему доставка саженцев стоит именно 100 долларов? Для Тулы эта цифра выглядит завышенной.

20. Непонятно, для чего в этом проекте предусмотрены расходы на электронную почту.

21. Для чего нужно именно 3 (три) картриджа?

22. В проекте указано, что рукавицы будут предоставлены районными властями, а в бюджете средства на них запрашиваются у фонда.

23. Как рассчитывалась стоимость саженцев? Так как это довольно существенная статья расходов (3000 долларов), создается впечатление, что эти средства будут использованы

работник лесхоза — является родственником руководителя проекта.

24. Непонятно, для чего закладываются средства на рекламу в СМИ. Если у авторов такие хорошие отношения со СМИ и это социальная реклама, то она должна быть бес-платной.

Рекомендация: Хотя в целом проект очень хороший и ак-туальный, его можно профинансировать только в случае суще-ственной доработки (см. вопросы выше).

Портрет эксперта

Гораздо легче писать заявку, если представляешь себе челове-ка, который будет потом ее оце-нивать. Какой он, эксперт? По-пробуем нарисовать его портрет.

Обычно оценка проектов для фонда не является основной работой эксперта — у каждого из них есть собственные организа-ции и проекты. Фонды нанимают экспертов лишь на время прове-дения конкурсов грантов. Каж-дый эксперт является специали-стом в какой-либо области зна-ний (экология, развитие НКО, за-щита прав человека и пр.). В экспертный совет обычно под-бирают людей с разными специализациями. В этом случае, не-смотря на разнообразие проектов, почти всегда есть человек, разбирающийся в теме каждого. Важное свойство любого эк-сперта — понимание общих принципов



составления проектов. То есть любой из них, независимо от специализации, спосо-бен оценить, насколько ваш проект логичен, выполним и эконо-мически эффективен.

Можно ли повлиять на работу эксперта? Практически нет. Каждый эксперт перед началом работы подписывает с фондом контракт. Помимо того, что эксперт обязан предоставить как можно более объективную оценку проекту, он еще обязан со-общить фонду о наличии так называемого «конфликта инте-ресов» если он лично как-либо связан с оцениваемым проек-том или его авторами. В этом случае его мнение не учитыва-ется при рассмотрении данного проекта.

Естественно, фонд предпочитает работать только с теми экспертами, которые удовлетворяют всем вышеизложенным требованиям.

Часто не все эксперты хорошо знакомы с проблемой, которую вы собираетесь решить. Чем шире область интересов фонда, тем более подробно следует описывать проблему. Экспертами в «Фонде поддержки исследований генетики парнокопытных», конечно, будут специалисты-генетики. Однако не думайте, что «Фонд поддержки всех хороших начинаний» хорошо осведомлен о необходимости создания семейных детских домов.

Не рассчитывайте на то, что эксперты обязательно знакомы с деятельностью вашей организации. Какими бы «великими» вы ни были, не поленитесь приложить подробное описание организации. Западный «общедемократический» фонд может, например, не знать, как устроен и работает заповедник, ведь наше понятие «заповедник» на Западе отсутствует.

Каждый эксперт рассматривает много похожих заявок на общую тему и поэтому иногда оказывается осведомлен о положении дел в регионе (направлениях работы) лучше вас. По-этому не стоит говорить фонду, что ваш проект уникален. Это может показать лишь вашу неосведомленность о других подоб-ных начинаниях. Лучше продемонстрировать свое знакомство с другими проектами и убедить фонд, что ваш проект лучше и эффективнее.

И, наконец, самое главное, что нужно знать об экспертах:

они такие же люди, как и мы с вами! Это значит, что у них

тоже иногда не хватает времени; они могут сердиться на бес-толковых заявителей, которые не могут толком выразить свои мысли, у них может быть не очень хорошее зрение, они спо-собны уставать к концу заседания совета.

Поставьте себя на место эксперта и представьте, что за неделю до совета вам дают на внимательное изучение от 10 до 100 заявок, часть которых вы читаете в последнюю ночь пе-ред советом. Вы хотите читать сорокастраничный текст, напе-чатанный мелким шрифтом, да еще с орфографическими ошибками? Вы хотите пересчитывать чужой бюджет из-за того, что там есть арифметические ошибки? Какому из авторов про-ектов вы будете благодарны: тому, кто изложил все внятно, ло-гично, кратко и всю «лишнюю» информацию вынес в прило-жения, или тому, кто описал все длинно и туманно настолько, что за страницами размышлений о проблемах и трудностях непонятно, что же все-таки будет делаться? Как ни обидно, это очень распространенная ошибка в заявках.

Как работает экспертный совет?

Бывает, что все эксперты читают все заявки. Но обычно заявки равномерно распределяются среди членов совета за не-сколько дней до заседания. Ваша заявка достанется одному-двум экспертам, которые после ее изучения доложат осталь-ным (их обычно 5—12 человек) суть вашего проекта и соб-ственное мнение о нем. Таким образом, Совет дальше обсуж-дает не ваш проект, даже не вашу заявку, а интерпретацию ва-шего проекта, сделанную 1—2 экспертами. Если ваша заявка написана так, что позволяет трактовать ее неоднозначно, то эк-сперт может понять ее неверно, а совет будет выносить реше-ние о финансировании или о не финансировании совсем не того, что вы имели в виду.

Собравшись вместе, эксперты долго и подробно обсужда-ют каждую заявку. Они решают, насколько ваш проект соответ-

ствует интересам фонда, нужен ли он региону (выбранной це-

Как просить деньги

левой группе), выполним ли он в указанные сроки и за запрошенные деньги, насколько исполнители проекта надежны и т. д. Все вопросы по поводу проекта члены совета задают именно тем экспертам, которым было поручено внимательно изучить ваш проект, то есть



в каждом совете у вас будет свой «представитель». Если он правильно понял суть проекта, вам не о чем беспокоиться.

Благодаря тому, что в обсуждении участвуют много специалистов, решение, как правило, бывает объективным. Совет рекомендует руководству фонда, как поступить с каждым проектом.

Возможно, фонд по мере прохождения заявки свяжется с вами, чтобы уточнить какие-либо детали. Так поступают практически все фонды, открывшие в России свои представительства. Однако не следует на это особо рассчитывать, если вы отправляете заявку напрямую в США (Европу и т. п.). Настройте себя на то, что вы ничего не сможете добавить к заявке после ее подачи.

Возможны два варианта: если у фонда нет ограничений по сумме, финансируются все «хорошие» проекты; если сумма средств на конкурс ограничена, проекты выстраиваются в рейтинг и финансируются те из них, которые оказались выше черты, ограничивающей общее количество денег на конкурс.

Возможные рекомендации по проектам чаще всего такие:

1. Финансировать проект без изменений.
2. Финансировать проект с изменениями. Возможны частичное финансирование только некоторых мероприятий либо сокращение бюджета проекта. Эксперты напишут вам, что конкретно

предлагается изменить. Если вас это устроит, грант — ваш!

3. Отправить проект на доработку. Это означает, что ваш проект в целом фонду подходит, однако проработан недостаточно. Обычно совет также рекомендует, что именно следует доработать. После доработки вы сможете снова подать проект в тот же фонд.

4. Отклонить проект. Это означает, что ваш проект совсем не подходит фонду. Повторно подавать его не стоит.

Как правило, администрация фонда соглашается с решением экспертного совета. Случаи, когда окончательное решение фонда не совпадает с рекомендацией экспертов, крайне редки.

Если ваш проект будет отклонен, то вы получите письмо, в котором будет написано примерно следующее: *«Уважаемый Иван Иванович! Большое спасибо, что обратились в наш фонд. Мы с интересом ознакомились с Вашим проектом. К сожалению, он не может быть поддержан в рамках нашего конкурса грантов. Желаем успехов в поиске других источников финансирования»*. Далеко не всегда фонды сообщают причину отказа. Никто не мешает вам попробовать ее выяснить, позвонив в фонд. Однако не следует настаивать, поскольку фонд не обязан мотивировать свой отказ. Лучше постарайтесь проанализировать возможные причины с помощью специалистов по фондам, которых можно найти, например, в ресурсных центрах.

В случае присуждения гранта фонд свяжется с вами для выяснения всех формальностей по поводу подписания договора о гранте, перевода денег, порядка платежей и т. д. Как правило, любой, даже маленький, грант предоставляется несколькими частями, причем каждая последующая дается по мере предоставления отчета об использовании предыдущей.

Помните, что предоставление хорошего отчета фонду не менее важно, чем написание хорошей заявки. Успешная

отчетность повышает ваши шансы в получении грантов как в этом же фонде, так и в других. Об этом — далее.

Что еще влияет на принятие решения фондом?

Наличие и качество приложений. Их не обязательно должно быть много, важно, чтобы они подтверждали то, о чем вы пишете в заявке: актуальность проблемы, серьезность и известность вашей организации, экономическую эффективность проекта и т. д.

Знакомство с фондом и его ключевыми фигурами косвенно влияет на принятие решения. Безусловно, при прочих равных будет выбран тот проект, авторов которого в фонде знают и которым доверяют.

Прецеденты предыдущего финансирования. Если вы получали гранты ранее, обязательно укажите это в заявке (описании организации). Деньги дают не тем, у кого их нет, а тем, кто умеет с ними обращаться.

Запрашиваемая сумма. Важен не столько размер запрошенного гранта, сколько его соотношение с возрастом организации и максимально возможным размером грантов в данном конкурсе. Если фонд объявил, что предоставляет гранты до \$25 000, а у вас нет опыта получения грантов, вряд ли разумно просить с первого раза больше \$5000—15 000.

Письма поддержки особенно важны, если фонд с вами не знаком. Постарайтесь приложить письма поддержки от тех людей и организаций, которым фонд доверяет.

Не стремитесь подогнать свой бюджет под верхнюю планку, заданную фондом (то есть заложить \$14 999,9 при максимально возможных \$15 000) — это всегда выглядит натянуто и вызывает подозрения.

VI. Управление проектом

что-то не удастся выполнить так, как было задумано. Возмож-

Надеемся, что ваша задача — не просто написать хорошую заявку и получить грант, но и качественно выполнить про-ект и отчитаться по нему перед фондом. Это важно, во-пер-вых, для людей, на которых направлен проект, и, во-вторых, для того, чтобы и в дальнейшем у вас был шанс получать фи-нансирование из этого и других фондов.

Если вы получили грант...

Что происходит после того, как вам присуждают грант?

Во-первых, сотрудники фонда (грант-аналитики) еще раз тщательно проверят бюджет вашего проекта. Кроме того, бу-дет подготовлена краткая версия вашего проекта, которая по-служит приложением к договору о гранте. Вы будете обязаны подписать этот договор и приложения к нему.

В этой краткой версии будут указаны наиболее важные элементы вашего проекта: цель, задачи, основные мероприятия, ожидаемые результаты и бюджет. Именно по выполнению указанных здесь мероприятий, по достижению плани-руемых результатов фонд будет судить о качестве выполне-ния всего проекта.

Затем будет составлен распорядок выплат по гранту: очень часто средства гранта выплачиваются частями (транша-ми), притом каждая следующая часть переводится лишь пос-ле отчета об использовании предыдущей.

Многие фонды собирают заявителей на специальный се-минар по управлению грантом.

Если что-то не так...

Жизнь не стоит на месте. С момента написания заявки до начала выполнения проекта часто проходит много времени. В процессе работы по проекту, вполне возможно, вы поймете, что



но, вы найдете более подходящий (или более дешевый) вариант решения какой-либо задачи. Что делать, если в вашей заявке это не было предусмотрено?

В первую очередь необходимо продумать, что конкретно вы хотите изменить, как это отразится на бюджете и на ожидаемых результатах. Затем необходимо письменно

попросить у фонда внести изменения в уже идущий проект. Если ваши изменения не существенно повлияют на ожидаемые результаты либо приведут к увеличению эффективности проекта, фонд, скорее всего, одобрит их.

Часто фонды сами заранее закладывают возможность не-больших отклонений от жесткой структуры проекта. Например, может разрешаться перенос до 5% средств из одного раздела бюджета в другой без согласования с фондом. Например, если вы сэкономили на покупке оборудования, вы имеете полное право израсходовать чуть больше средств на типографские расходы.

Главное — не допускать никаких серьезных отклонений от заявленного проекта без согласования с фондом. Во-первых, это приведет к возникновению проблем при отчете. Во-вторых, согласно российскому законодательству, такие изменения могут быть истолкованы как нецелевое использование

средств, что приведет к изъятию суммы гранта в доход государства и к штрафам.

Отчетность

Письменные и устные отчеты могут быть предназначены для донора, контролирующей или поддерживающей организации, государственных контрольных органов или для руководителей вашей организации. Содержание и порядок представления отчетов оговариваются в договоре, заключаемом с донором при получении гранта.

Заключительный отчет, характеризующий степень достижения целей и выполнения задач, представляется в установленный срок по завершении проекта руководству вашей организации и донору. Обычно отчет содержит как минимум два компонента: аналитический отчет о выполнении проекта и финансовый отчет с копиями финансовых документов.

Кроме того, могут быть представлены промежуточные (квартальные, полугодовые, годовые) отчеты, а иногда научный и некоторые другие отчеты. Финансовая отчетность обычно ведется в соответствии с законодательством государства, в котором находится ваша организация. Сверх этого фонды указывают свои требования к финансовому отчету, часто достаточно подробные.

Полученные в ходе проекта материалы, оформленные в виде публикаций, карт, фотоальбомов, кино- и видеofilьмов и др., также могут использоваться как отчетные материалы.

VII. Приложение

Источники информации

*«Сейчас допишем заявку и подадим ее в ИСАР.
— ИСАР не будет финансировать такой проект...
— Так что? Остается Макартур?»
(подслушанный диалог)*

Многие сотрудники общественных организаций до сих пор считают, что фондов — два или три, максимум — четыре, а не сотни и тысячи, как на самом деле.

Давайте посмотрим, где можно получить информацию о существующих фондах (где просить деньги?) и методах обращения к ним (как просить деньги?). По возможности мы старались указать координаты тех организаций, где можно приобрести те или иные издания. Приводятся примеры как бумажных источников информации (книги и справочники), так и электронных (электронные рассылки, сайты, базы данных).

Конечно, не каждый, кто пишет заявки, получает грант. Но грант точно не получит тот, кто заявки не пишет. Итак, за-явки пишем да воздастся!

Интернет-сайты и электронные рассылки

Виртуальный ресурсный центр, раздел «Ресурсы-инфо» (<http://www.trainet.org>). Новости о конкурсах и программах фондов, предоставляющих гранты для НКО стран СНГ. Достаточно полный и хорошо структурированный ресурс, удобен для пользователя. Обновляется регулярно (несколько раз в не-делю). Можно подписаться на электронную рассылку новостей сайта.

Ресурсы интеллектуальной информации РИНТИ, раздел «Гранты и конкурсы» (<http://www.rinti.ru/grants/>). Новые

конкурсы грантов, премий и стажировок. Ежедневное обновление. Есть возможность получать аннотации всех новостей по электрон-ной почте.

Информационная система «Наука и Инновации» (<http://www.rsci.ru/grants.html>). Регулярно обновляемая база данных по фондам и новым конкур-

сам, преимущественно в области науки. Представлены как за-рубежные, так и отечественные грантодающие структуры.

Каталог общественных ресурсов интернет NGO.RU, раздел «Благотворительные фонды» (<http://www.ngo.ru/funds.shtml>). Аннотированные ссылки на сайты некоторых фон-дов, имеющих представительства в России. Практически не обновляется.

Сайт сообщества профессионалов по привлечению ре-сурсов, раздел «Доноры» (<http://www.fundraising.ru/donors>). Информация о российских банках, предприятиях и фирмах, оказывающих благотворительную помощь некоммерческим организациям. Также доступен список специалистов по при-влечению средств.

Сайт Томского государственного университета, раздел «Зарубежные фонды» (<http://www.tsu.ru/~science/rus/fond/fbase/Fondligr.htm>). Объемная база данных по фондам, поддерживаю-щим в первую очередь научные исследования и молодых ученых. Возможен поиск по ключевым словам. Обновление — пример-но один раз в месяц. Большое число ссылок на российские и за-рубежные источники информации по поиску финансирования.



Сайт для студентов и исследователей, раздел «Гранты» (http://www.ukr.net/~jvi/grant_ru.html). Информация о нацио-135

нальных и международных научно-исследовательских агентствах, советах, комитетах, частных фондах, организациях, выделяющих гранты и стипендии для обучения за рубежом и на совместные проекты.

«Молодежная медицинская наука России и мира», раздел «Гранты и обмен» (<http://www.obgyn.ru/sno>). Информация о крупнейших российских и международных фондах и их программах по поддержке исследований и проектов в области медицины.

«Международные стипендии и гранты», проект Эдукацентра (<http://ed.spb.ru/grants/russian>). Информация о новых конкурсах фондов и программах по обмену. Информация будет полезна в первую очередь студентам и молодым ученым. Регулярное обновление. Есть возможность подписаться на электронную рассылку.

Сорос-Казахстан. Международные донорские организации в области образования (<http://www.bilim.kz/databases/donors/Default.asp?cp=&so>). Всего в справочнике представлены 73 организации. Для соискателей грантов из стран Центральной Азии.

Федеральный ресурсный центр социального партнерства, раздел «Международные фонды и организации, ведущие свои страницы в интернет». (<http://user.cityline.ru/~frcsp/bullet1.html>). Краткие описания фондов и их приоритетов.

Самарский государственный технический университет, раздел «Зарубежные фонды грантовой поддержки» (http://sstu.samara.ru/structure/general_dep/research_dep/grant/grant5.html). Представлены данные примерно о 100 фондах, даны описания их основных программ и приоритетов, а также правила подачи заявок.

Управление Научной политики и Информационных Технологий МГУ. Информация о грантах и финансовой поддержке научных исследований (<http://www.msu.ru/russian/>

[inside/etis/stipend.html](http://www.msu.ru/russian/inside/etis/stipend.html)). Конкурсы и описания программ российских и международных фондов.

Электронная конференция FRlist (FundRaising List) — список рассылки Виртуального ресурсного центра для НКО. Информация о возможностях привлечения средств в России и СНГ, обсуждение фандрайзинговых находок, анализ опыта ус-пешных специалистов по привлечению средств, информация о профессиональных событиях в этой сфере, о возможностях повышения квалификации, о семинарах и конференциях на эту тему и т. д. Можно подписаться через сайт [http:// www.fundraising.ru/frlist](http://www.fundraising.ru/frlist).

Электронная рассылка «Грантмонитор» (на английском языке). Издается отделом развития Фонда помощи обез-долженным и больным людям. Информирование исследователей, ученых, студентов, общественных деятелей, представителей гуманитарных, медицинских и социальных некоммерческих организаций стран бывшего СССР о наличии грантовых воз-можностей, развитии международных партнерств, образова-тельных и культурных обменов. Также содержит информацию из мира НКО, фандрайзинга и международной благотворитель-ной деятельности. Выходит 12—15 раз в год. Подписаться мож-но, отправив письмо по e-mail: gm@internet.spb.ru или на сай-те <http://www.intermed.spb.ru/programs.php?q=grants>.

Бюллетень «Фонды и гранты» (ФиГ) Центра развития некоммерческих организаций (г. Санкт-Петербург). Информа-ция о новых конкурсах грантов, презентация фондов, не име-ющих представительства в России и СНГ. Выходит раз в два месяца. Для подписки необходимо обратиться по адресу info@ndc.org.ru (для жителей Санкт-Петербурга и Ленинград-ской области) или library@ndc.org.ru (для всех остальных). Можно получить нужный номер бюллетеня с сайта [http:// ndc.org.ru/issues/fig.html](http://ndc.org.ru/issues/fig.html)

Газета «Поиск», раздел «Конкурсы» ([http:// www.poisknews.ru/_rubr/grants1.asp?table=rubGrTeku](http://www.poisknews.ru/_rubr/grants1.asp?table=rubGrTeku)).
Описания текущих и итогов завершенных конкурсов,

объявленных пра-вительством России и российскими академическими структу-рами.

Литература

Большинство упомянутых ниже книг и пособий можно найти в библиотеке Charities Aid Foundation, а также в библио-теках многих ресурсных центров, например в Школе НКО (г. Москва).

1. «Зарубежная помощь науке и высшей школе в России». Справочник, подготовленный в 1994 году Институтом системного анализа и Международным Научным Фондом. Содержит информацию о 18 фондах, имеющих представительства в России. Тираж 3000 экз. Существует также электронная версия этой книжки (1995 год, в виде гипертекста), которая содержит описания около 100 зарубежных фондов и их программ.

2. «На пути к успешному фандрейзингу. Финансирование проектов некоммерческих и благотворительных организаций» Брошюра подготовлена Московским офисом Европейской программы взаимодействия.

3. «От идеи — к воплощению. Как и где найти деньги». Справочник по сбору средств. Подготовлен Независимой Службой Мира. Издан в 1995 году. Содержит рекомендации, основанные на адаптированном к реалиям СНГ международном опыте, а также информацию о фондах, предоставляющих гранты. Тираж 5000 экз.

4. «Привлечение средств от зарубежных грантодающих организаций. Составление заявки на грант», Ставрополь, 2001.

5. «Путь к успеху. Пособие для неправительственных не-коммерческих организаций». Книга подготовлена Центром социально-практического просвещения «Голубка» (Москва) в 1995 году. Содержит главу о финансировании деятельности НПО, а также перепечатки из брошюры «Как просить день-ги...». Тираж 8000 экз.

6. «Финансирование сохранения биологического разнообразия

в Российской Федерации». Результат исследования, выполненного экспертами ЦОДП во время подготовительной

фазы программы «Сохранение биологического разнообразия России» Глобального Экологического Фонда. Содержит информацию об источниках финансирования охраны природы в России, описания прецедентов, аналитический обзор.

7. Якимец В. Н. «Как экологу получить грант благотворительного общества США». Москва, 1992 год. Первое руководство по написанию заявок, изданное на русском языке. Содержит списки фондов, финансирующих экологические проекты, примеры писем-запросов на английском языке и т. д. Распространялось редакцией газеты «Спасение».

Ниже приведены несколько примеров наиболее удачных зарубежных руководств по поиску средств.

1. Henry A., Rosso et al. «Achieving Excellence in Fund Raising» Руководство по поиску средств.

2. Flanagan J. «Successful Fundraising». Руководство по поиску средств. Norton J. Kiritz «Program Planning & Proposal Writing». Издана The Grantsmanship Center (США). Руководство по написанию заявок на гранты. Существует сокращенный русский перевод этой брошюры, изданный Центром охраны дикой природы в 1993 году.

3. Young J. «Fundraising for Non-Profit Groups». Руководство по сбору средств с корпораций, фондов, правительства.

Справочники по фондам, ежегодно издаваемые американским Центром Фондов:

Foundation Directory — основной справочник, содержащий информацию обо всех американских фондах;

Environmental Grantmaking Foundations — справочник по фондам, финансирующим экологические и природоохранные проекты;

Как просить деньги
