

**РУКОВОДСТВО ПО СОСТАВЛЕНИЮ ЗАЯВОК  
в странах Центральной и Восточной Европы  
и в государствах бывшего СССР '99**

Второе издание «Руководства по составлению заявок на финансирование проектов в сфере государственного и университетского управления в странах Центральной и Восточной Европы и в государствах бывшего СССР» 1995 г., Институт местного самоуправления и государственных служб (отделение Института Открытого Общества, Будапешт, Венгрия)

Информацию о дополнительных экземплярах настоящего «Руководства» можно получить по адресу:

**The Local Government and Public Service Reform Initiative,**  
The Open Society Institute,  
Nádor utca, 11, 1051 Budapest, Hungary,  
tel. (+36-1) 327-3104  
e-mail: [lgprog@osi.hu](mailto:lgprog@osi.hu), web site: [www.osi.hu/lgi](http://www.osi.hu/lgi)

ISBN 963 037 8736

Typeset PARS Ltd. Printed in Hungary

**Руководство**  
**по составлению заявок**  
**на финансирование проектов в сфере**  
**местного самоуправления**  
**и государственных служб**  
**в странах Центральной и Восточной Европы**  
**и в государствах бывшего СССР '99**

LGI: Программа «Реформирование органов местного самоуправления и государственных служб»  
Института Открытого Общества, Будапешт, Венгрия



## Содержание

### Часть 1

#### Советы тем, кто ищет источники финансирования: что нужно знать

перед тем, как вы начнете искать .....	11
I. Что такое заявка на грант? .....	13
II. Информация, необходимая до того, как вы подадите заявку .....	14
III. Как грантодатели принимают решения о том, какой проект финансировать? .....	16
IV. Что еще важно знать? .....	19

### Часть 2

Где искать необходимые средства? .....	21
I. Ваш родной город .....	23
II. Поиск фондов, работающих в данном регионе или стране .....	25
III. Поиск фондов, специализирующихся на определенной тематике .....	27
IV. Поиск фондов, специализирующихся на определенном типе или размерах гранта .....	28

### Часть 3

Другие аспекты поиска фондов .....	31
I. Как подать заявку на финансирование совместного проекта .....	33
II. Стоит ли обращаться в один и тот же фонд во второй и третий раз? .....	34
III. Когда не следует подавать заявку .....	34
IV. Что делать, если грантодатель отклоняет вашу заявку? .....	35
V. Как организовать информацию об источниках финансирования .....	35

### Часть 4

Как подавать заявку .....	39
I. Письмо-запрос: что это такое? .....	41
II. Заявка: основные элементы хорошей заявки .....	43

### Часть 5

Что дальше: после того, как грант получен .....	53
I. Контракт .....	55
II. Общий отчет .....	55
III. Финансовые отчеты .....	55
IV. Текущие отчеты/квартальные отчеты .....	57
V. Документация и ведение учета .....	57

VI. Оценка: сбор, классификация и анализ данных .....	58
VII. Как ведение учета поможет вам в поисках дополнительного финансирования и грантов.....	60
<b>Часть 6</b>	
<b>Несколько замечаний</b> .....	61
<b>Глоссарий терминов</b> .....	65

## Вступление ко второму изданию

Программа «Реформирование органов местного самоуправления и государственных служб» (LGI) начала действовать в 1997 году по инициативе Правления Института Открытого Общества в Будапеште, заменив собой Институт местного самоуправления и государственных служб (ILGPS) и основываясь на его достижениях.

В программе LGI основное внимание уделяется развитию демократических и эффективных органов управления на местном уровне, как одной из основных задач переходного периода, и, в отличие от миссии ILGPS, эта программа не занимается вопросами управления университетами. Программа LGI направлена на содействие обмену опытом между странами и ее основной задачей является создание надежных местных сетей институтов и специалистов, занимающихся изучением и реформированием местных органов самоуправления.

«Руководство по составлению заявок на финансирование проектов в странах Центральной и Восточной Европы и в государствах бывшего СССР», опубликованное в 1995 году ILGPS пользуется очень высоким спросом. Поэтому в LGI было решено осуществить новое, переработанное издание этой брошюры только на двух языках: на английском и русском. Знания и навыки составления хороших заявок на финансирование проектов все еще остаются очень ценным и редким достоинством в регионе, и мы надеемся, что это издание поможет тем, кто стремится осуществить проекты реформирования, наилучшим образом подготовиться для того, чтобы их идеи получили финансовое подкрепление.

Мы выражаем благодарность Стефани Бартон-Фаркаш и Золтану Сигети за их инициативу в написании первой версии этой книги и, кроме того, Джулии Гоул, которая занималась редактированием текста и внесла много ценных предложений. Вы читаете это новое издание благодаря энергичной работе Джулии.

Адриан Ионеску,  
директор Программы, LGI  
февраль 1999 г.

## Вступление к первому изданию

Институт местного самоуправления и государственных служб, созданный в 1993 году благодаря поддержке Джорджа Сороса и находящийся в структуре Института Открытого Общества, имеет две основные миссии: помогать в реформировании органов местного самоуправления в Центральной и Восточной Европе и в государствах бывшего Советского Союза; а также способствовать развитию управления университетами в этом регионе.

Наш Институт является спонсором ряда проектов, направленных на выполнение этих миссий. «Руководство по составлению заявок на финансирование проектов в сфере государственного и университетского управления...» для стран этого региона и дополняющий эту книгу «Справочник фондов, финансирующих проекты в сфере государственного и университетского управления» публикуются в рамках одного из таких проектов. Создание этих двух книг было вызвано необходимостью помочь хорошим идеям найти путь к тем государственным и частным фондам, которые ищут такие идеи с тем, чтобы их поддержать. Общим для обеих сторон является желание способствовать переходу к эффективному местному самоуправлению и рыночной экономике в регионе.

«Руководство» снимает покров таинственности с подготовки заявок на гранты, особенно с заявок на финансирование из зарубежных фондов. Необходимость в таком пособии вызвана отсутствием ясного, четкого и доходчивого объяснения того, как это следует делать, объяснения, рассчитанного, в первую очередь, на тех, кто не имел возможности участвовать в написании заявок на гранты. Такое пособие, конечно, не сделает составление заявки простым, однако облегчит работу составителям заявки на грант, так как познакомит их с опытом написания заявок и предложений, с процедурой подачи заявки, с тем, каковы ожидания фондов, выделяющих финансирование, а также с тем, что нужно делать после того, как грант получен.

Несмотря на то, что в нашем Институте основное внимание уделяется государственному и университетскому управлению, «Руководство» будет полезным и для тех, кто составляет заявки на финансирование проектов, направленных на совершенствование работы общественных служб в регионе.

В заявке должно предлагаться решение реальной проблемы, а также компетентный коллектив, который будет работать над этой задачей. Другими важными аспектами при составлении заявки являются тщательность, логичность и убедительность. Автор должен быть настоящим профессионалом, знающим предмет и видящим пути решения поставленных задач, это должен быть человек, который будет участвовать в реализации проекта, а также понимающий все тонкости процесса написания заявки на финансирование. Я предполагаю, что Вы и являетесь таким человеком.

Выпуская это «Руководство» на семнадцати языках государств Центральной и Восточной Европы, мы хотим верить, что язык перестанет быть препятствием для ознакомления с процессом составления заявки на грант. Более того, если заявка должна быть написана на языке, который знаком вам плохо или совсем не знаком, мы советуем написать ее на родном языке с тем, чтобы использовать опыт данной книги, а затем перевести заявку на язык, требуемый фондом или грантодателем.

Золтан Сигети  
Исполнительный директор  
Институт местного самоуправления и  
государственных служб  
Июнь 1995 г.

## От автора (к первому изданию)

Создание этого документа и сопровождающего его «Справочника фондов, финансирующих проекты в сфере государственного и университетского управления в странах Центральной и Восточной Европы и в государствах бывшего СССР» (в котором перечислены более 250 организаций, предоставляющих гранты и фонды с информацией о том, с кем следует связываться и другими необходимыми сведениями) стало возможным благодаря комментариям, предложениям и критике более, чем 100 человек из 27 стран, работающих в 23 университетах и различных учебных центрах. Информация была получена от более, чем 300 фондов и учреждений. Это ваш документ, он таков, каким вы его хотели видеть.

Особую благодарность автор выражает Мари Новак и Габриэль Тот из Словакии; Донке Продановой из Болгарии; Василию Селищеву и Юрию Загуменному из Белоруссии; Тийна Рандма из Эстонии; всем работникам сети Фондов Сороса; работникам USAID в разных странах мира; 28 участникам программы USAID/NYU и ILGPS из пяти стран, которые начали осуществлять проект «Отношения внутри органов власти» и которые первыми высказали свои замечания относительно идеи и плана создания данного документа; работникам отделений PIET в разных странах мира, библиотекарям Массачусетса, Нью-Йорка, Лондона, Бухареста и Будапешта; Виолетте Зентаи, Джуди Хилтон и Дику ДеЛайзеру в Венгрии, Михаю Фаркашу из Румынии, Сильване Лало из Албании; Павлу Шеремету из Украины; и, наконец, Томасу Бассу. Большое спасибо Терезе Амбронн – великолепному редактору английского издания; господину Томасу Вульффу, который помогал советами, не считаясь со временем; Золтану Сигети, исполнительному директору Института местного самоуправления и государственных служб в Будапеште, который не только предложил идею создания этого документа, но и был его первым редактором.

Исследователь и автор:	д-р Стефани Бартон-Фаркаш
Редактор английского издания:	Тереза Амбронн
Публикация/распространение:	Томас Басс

# ЧАСТЬ 1

Советы тем, кто ищет источники  
финансирования: что нужно знать перед  
тем, как вы начнете искать



## Что такое заявка на грант?

*Заявка* на финансирование – это письменная просьба, направляемая в фонд, корпорацию, коммерческое предприятие, правительственный или межправительственный орган или частному лицу. В контексте настоящей книги заявка – это тщательно и хорошо написанный документ, не больше, чем на 10-15 страницах, составленный с целью убедить организацию, которая является источником финансирования, предоставить деньги для финансирования *проекта*. Проект обычно направлен на решение проблемы или назревшей необходимости, как, например, общественные нужды или необходимость в политическом реформировании.

Заявка выполняет следующие шесть функций:

*В заявке описывается проблема.*

Финансирующие организации не выделяют денег без хорошего обоснования. Поэтому заявитель должен хорошо объяснить почему проект необходимо осуществить. В заявке должна быть тщательно описана проблема, на решение которой направлен проект, и представлена информация о том, какая работа была проделана по этой тематике в данном географическом регионе и в других частях мира.

*В заявке описывается потенциальное решение проблемы.*

Так как проблема тщательно изучалась до подачи заявки, заявитель также должен знать варианты решений данной проблемы, которые применялись как в данном регионе, так и в других местах. В заявке должно описываться потенциальное решение, которое будет проводиться в жизнь в результате осуществления проекта, а также обоснование того, почему именно это решение может оказаться наиболее эффективным.

*Заявка – это план.*

В заявке представлен последовательный план действий, описание того, что, конкретно, заявитель планирует делать на каждой стадии осуществления проекта. План, разработанный заявителем, должен точно выполняться, если только не будет какой-либо другой договоренности между заявителем и финансирующей организацией.

*Заявка – это просьба.*

Заявка должна быть хорошо спланированной просьбой о финансировании или технической помощи, предоставлении оборудования, книг и т.п. Заявитель никогда не должен обращаться с мольбой о финансировании, подавшись панике перед предполагаемым началом проекта. Такие заявки непрофессиональны и маловероятно, что к ним отнесутся благосклонно.

*Заявка – это орудие убеждения.*

Заявка – это орудие, которое используется для того, чтобы заставить донора думать о проблеме так же, как и заявитель, чтобы убедить в приоритетности проекта, с тем, чтобы ваш проект получил финансирование, и чтобы донор был уверен в способности заявителя разумно использовать средства и осуществить проект.

*Заявка – это обещание и обязательство.*

Составляя заявку заявитель обещает решить проблему и берет на себя обязательство следовать предложенному плану. После получения финансирования обещание и обязательство заявителя становятся юридической нормой.

В некоторых частных и государственных фондах разработаны подробные анкеты, которые необходимо заполнить. В таких случаях заявителю не нужно подавать заявку, составленную самостоятельно. Однако, в большинстве организаций, являющихся источниками финансирования, требуется, чтобы заявка была уникальным письменным документом, составлению которого и посвящено настоящее «Руководство». Необходимо учитывать, что в разных фондах существуют различные приоритеты, сроки, цели и требования к написанию заявок, так что очень важно знать как можно больше о том, что в каждом конкретном фонде хотят получить, чтобы предоставить именно ту информацию, которая требуется.

## **Информация, необходимая до того, как вы подадите заявку**

Поиски финансирования – это конкурентный бизнес. Число имеющихся фондов ограничено, в то время, как число конкурирующих между собой заявителей достаточно велико. Для того, чтобы финансирование было получено, заявка должна быть хорошо спланирована, хорошо написана и направлена в соответствующий фонд (фонды). Очень важно, чтобы ваша заявка была лучше, чем у конкурентов. Заявители, в частности, должны помнить следующее:

- Проведите подготовительную исследовательскую работу. Вы должны проявить способность доказать фонду, что являетесь экспертом в данной области, и поэтому можете успешно осуществить проект.
- Ясно укажите, что вы планируете сделать. Какую проблему вы будете решать? Какие группы населения выиграют в результате вашей деятельности? Каким образом? Выразитесь конкретно. Финансирующие организации не заинтересованы в предоставлении денег на неопределенные идеи.

- Знайте, что гранты обычно не предоставляются отдельным лицам. Они обычно предоставляются организациям, в особенности некоммерческим и академическим.
- Тщательно изучите те организации, в которые вы намерены обратиться. Хорошими источниками информации являются информационные бюллетени, ежегодные отчеты, публикации и всемирная сеть Интернет.
- Не обращайтесь во все подряд организации, предоставляющие гранты. Сопоставьте нужды вашей организации с миссией фонда. Если ваш проект связан с вопросами начального образования – не обращайтесь в организации, которые занимаются проблемами высшего образования, в надежде, что они расширят рамки своей деятельности или признают, что эти две темы имеют некоторую отдаленную связь.
- Найдите хотя бы пять-десять потенциальных грантодателей, которые могут быть заинтересованы в вашей деятельности. Не рассчитывайте получить деньги от каждой организации, в которую вы обращаетесь. Имейте планы отступления.
- Обдумайте возможность работы с организациями-партнерами. Сотрудничество не только увеличит профессионализм, что пойдет на пользу проекту и участникам, оно также может открыть возможности для использования различных источников финансирования.
- Если вы дважды получали финансирование на конкретную деятельность от одной и той же организации, вам следует знать, что некоторые фонды предпочитают финансировать одну и ту же организацию только несколько раз. Если это так, вам нужно искать новые источники финансирования, которые могут обеспечить более высокий уровень и более длительный срок финансирования, новые идеи и т.п.
- Обращайтесь в фонды, работающие в вашей стране или регионе. Даже если это географически правильно, не следует считать, что для всех финансирующих организаций понятие «страны бывшего СССР» включает государства Балтии, а «Центральная и Восточная Европа» – Македонию. Всегда уточните географический регион, в котором действует каждый конкретный фонд.
- Не просите предоставить вам больше финансовых средств, чем грантодатель обычно выделяет. Если фонд никогда не выделял больше 10000 долларов на конкретный проект, не следует в эту организацию подавать заявку на 75000 долларов. Если вы это сделаете, то наверняка получите отказ. Финансирующие организации никогда не торгуются в таких ситуациях, они просто отказывают.

Институты, предоставляющие гранты, нуждаются в высококачественных, надежных организациях, чтобы помочь им выполнять их миссию. Они ищут небольшие, недавно образовавшиеся организации, полные новых идей, энергии и проектов. У заявителей, которые могут продемонстрировать свой профессионализм, обращаются в соответствующие фонды и у которых разработаны хорошие,

твердые и достижимые планы, имеются хорошие шансы на получение финансирования.

Заявители должны понимать, что процесс привлечения финансовых средств является сложным и долговременным предприятием. Не следует ожидать финансирования, или даже просто ответа, немедленно. Процесс принятия решения и составления контракта может продолжаться месяцами, иногда даже больше года. Поэтому те организации, которые учитывают гранты в своих расходах на деятельность и осуществление проектов, должны планировать на годы вперед. Организации, предоставляющие финансирование, работают с различной скоростью и по разным графикам, поэтому на один и тот же проект, финансируемый из нескольких различных организаций, деньги будут приходить в разное время. Некоторые заявители используют это обстоятельство в свою пользу: после того, как они получают частичное финансирование, они подают заявки в другие организации. Более вероятно, что эти организации предоставят дополнительную поддержку, так как они будут знать, что другой фонд уже инвестировал средства на данный проект.

## **Как грантодатели принимают решения о том, какой проект финансировать?**

В каждой финансирующей организации существуют свои приоритеты и интересы. Не следует отправлять одинаковые заявки в несколько организаций; нужно приспосабливать свою заявку к каждому отдельному фонду, подчеркивая, каким образом предлагаемый проект связан со специфической миссией этого фонда.

Но представители различных финансирующих организаций имеют много общего в том, что касается их ожиданий от заявки и заявителя. Они хотят найти такие проекты, которые способствуют достижению их миссии. Они хотят финансировать профессиональные организации и высококачественные проекты, которые будут представлять их собственную организацию в выгодном свете. Они хотят финансировать проекты, в которых присутствует планирование и умение заранее предусмотреть результаты. Кроме того, они ищут:

- Проекты, которые будут иметь значительное, длительное воздействие. Финансирование, которое выделяется на долговременные или продолжающиеся проекты, имеют намного большее воздействие, чем деньги, вложенные в краткосрочные проекты, которые могут вызвать сенсацию, а потом быстро потерять значение. Финансирующие организации хотят, чтобы их ограниченные средства привели к большому результату.
- Проекты, которые развивают успешные идеи, исследования. Наряду с тем, что организации, предоставляющие гранты, предпочитают финансировать

проекты, которые будут длиться во времени, они хотят, чтобы их проекты распространялись в пространстве, т.е. охватывали большую географическую область. Такая стратегия увеличивает воздействие их ограниченных ресурсов, помогает большему числу людей и повышает их авторитет в определенной сфере.

- Творческие, новые или необычные проекты. Такая деятельность позволит финансирующей организации выделиться и потенциально оказать большее воздействие, чем при финансировании старых и проверенных проектов.
- Большое воздействие на коэффициент эффективности затрат. Другими словами, они предпочитают проекты, которые обеспечивают такое большое воздействие, какое только возможно для денег. При прочих равных условиях, проект, в рамках которого за 10000 долларов помощь будет оказана 50000 человек, окажется намного предпочтительнее, чем проект, по которому за те же деньги помощью будет охвачено лишь 100 человек.
- Проекты, которые стимулируют рост. Повторим еще раз, что финансирующие организации предпочитают давать деньги на долговременные проекты. Если, например, небольшая начальная инвестиция может привести к экономическому росту или увеличению числа преданных делу людей, то небольшая инвестиция будет иметь большую отдачу в терминах вклада в реализацию миссии.

Существуют и некоторые характеристики, которые финансирующие организации не хотят видеть в тех проектах, в которые они вкладывают средства. Они *не хотят* иметь дело с непрофессиональными получателями грантов, которые неспособны осуществить проект или выполнять условия контракта. Они не хотят нечестных грантополучателей, которые используют финансирование не по назначению или нарушают законы. Они не хотят неблагоприятной рекламы, связанной со спорными грантополучателями или проектами. Они не хотят финансировать тех, кто не сообщает о поддержке и участии финансирующей организации в своих достижениях. Они не хотят поддерживать заявки, в которых нет четкого определения того, что именно намеревается делать заявитель. И они не хотят заявителей, которые запрашивают финансирование, которые жалуются, что сроки принятия решения и составления контракта слишком велики и которые постоянно задают непрофессиональные вопросы.

Процесс принятия решения о предоставлении гранта можно описать следующим образом. После окончания срока подачи заявок один рецензент или группа экспертов из финансирующей организации быстро *просматривает* все заявки и делит их на три стопки: стопка «да» (т.е. на первый взгляд этот проект можно рекомендовать для финансирования), стопка «может быть» (рецензент рекомендует более внимательно изучить заявку для определения того, подходит ли данный проект для финансирования) и стопка «нет» (рецензент считает, что данный проект является неподходящим или слишком плохого качества для того, чтобы на него выделять средства).

Очень важно помнить, что *в первый и, возможно, в последний раз заявка изучается, когда ее очень быстро просматривают и помещают в одну из этих стопок*. Если она попадает в стопку «нет», то очень велики шансы, что ее больше никогда не будут изучать. Так как рецензент читает очень быстро и не все подряд, *заявители должны очень четко и ясно описывать проблему и те результаты, на которые нацелен проект*. Если рецензент не может определить, о чем идет речь в проекте в течение первых 30 секунд, заявка может быстро оказаться в стопке «нет».

В стопке «да» обычно оказываются заявки от институтов и организаций, которые знакомы грантодателю, в которых предлагаются проекты в подходящей области, идеи, совпадающие с задачами фонда, заявки, в которых запрашиваемый объем финансирования не превышает обычно выделяемых сумм, а также заявки, в которых предлагаются проекты, уже получившие частичное финансирование и на которые требуются «недостающие средства». Недостающие средства – это суммы, которые заявитель запрашивает у финансирующей организации для того, чтобы дополнить то финансирование, которое уже получено из другого источника. В стопке «да» могут оказаться также и заявки, в которых приводятся результаты исследования осуществимости проекта, что показывает необходимость самого проекта и предполагаемые результаты, таким образом демонстрируется, что по теме проекта была проведена подготовительная исследовательская работа.

В стопке «может быть» обычно оказываются заявки от менее известных организаций, более рискованные предложения, заявки о проектах, результаты выполнения которых невозможно заранее предвидеть, или заявки, по которым необходимо получить заключение специалистов. Важно помнить, что чем лучше составлена заявка, тем больше шансов, что она из стопки «может быть» попадет в стопку «да». При этом большое значение имеет тщательно проведенное исследование, подготовка и составление заявки.

В стопке «нет» обычно оказываются небрежно составленные или неполные заявки или заявки от тех организаций, которые не выполняют предъявляемых требований; от организаций, которые запрашивают финансирование на те области деятельности, с которыми финансирующая организация не связана; организации, которые просто хотят получить финансирование, но не определили никакой реальной проблемы, которая бы решалась в рамках проекта; организации, которые, возможно, определили проблему, но не привели потенциальных решений или информации о предварительной работе по данной тематике; организации, которые запрашивают больше денег, чем обычно выделяет данный фонд; организации, которые уже получили финансирование в прошлом и которым теперь следует обращаться в другие фонды.

Общие принципы и процедуры, описанные в этой книге, применимы для всех, кто занят поисками финансирования, однако особое внимание здесь уделяется финансированию проектов в такой сфере, как местные органы власти и государственное управление. Для получения финансирования в этих областях заявители должны помнить, что организации, которые поддерживают такие виды

деятельности, хотят обеспечить изменения в ценностях и отношениях и обучать новым навыкам. Главным термином в этом контексте будет «реформирование».

Существенно важно, чтобы заявители могли доказать, почему *они* являются особенными и почему именно их проект заслуживает финансирования. Каждый заявитель является конкурентом по отношению к другим заявителям, поэтому он должен попытаться дифференцироваться от остальных и попытаться доказать, что его проект является более заслуживающим финансирования, чем проекты других заявителей.

## Что еще важно знать?

Во-первых, заявители должны понимать разницу между заявкой, подаваемой по собственной инициативе, и заявкой в ответ на предложение фонда. В настоящем «Руководстве» основное внимание уделяется заявкам, подаваемым по собственной инициативе. Это нестандартные заявки, которые направляются в финансирующие организации, поддерживающие деятельность в определенной сфере; при этом конкретный проект и заявка не запрашиваются финансирующей организацией. С другой стороны, запросы на заявки являются заявлением финансирующей организации о том, что она будет проводить конкурс на выполнение определенного проекта. В таком случае в организации, объявляющей конкурс, часто имеются бланки для заявок, которые следует заполнить, и не требуется подавать отдельную нестандартную заявку.

Во-вторых, важным фактором является репутация. Рецензент, читающий заявку от хорошо известной и уважаемой организации, скорее положит ее в стопку «да», чем подобную заявку от неизвестной организации. Что касается первого заявителя, то рецензент относительно уверен, что этот заявитель хорошо выполнит работу и результаты проекта окажут значительное воздействие. В случае со вторым заявителем он не уверен, является ли этот заявитель таким хорошим, как следует из его заявки, будет ли хотя бы выполнен проект и будут ли результаты полезными. Например, большое исследование в области политической реформы, проведенное хорошо известной и уважаемой организацией может рассматриваться в национальном парламенте, в то время как идентичный проект, выполняемый неизвестной организацией, останется совершенно незамеченным тем же парламентом.

Так как многие институты в странах Центральной и Восточной Европы и в государствах бывшего СССР должны создавать себе репутацию, их проекты, идеи, факты, подготовка, язык и документация очень важны. Эти организации должны работать намного больше, чем известные и стабильные организации-заявители. Новые институты не только подают заявки на финансирование, они также создают себе репутацию.

И, наконец, заявители всегда должны консультироваться с собственным правительством о том, какие существуют правила для перевода денег в их страну из

иностранного финансирующего источника. Как можно перевести деньги с наименьшими расходами и налогами? Должна ли финансирующая организация предоставить документы и доказать, что она освобождена от налогов или является благотворительным фондом? В некоторых странах правительство может объявить грант подлежащим налогообложению, если не соблюдаются определенные условия при переводе денег. Очень важно знать о наличии таких условий до того, как будет подана заявка на финансирование. В противном случае неподготовленные заявители могут быть неприятно удивлены, получив на свой счет только половину от выделенной суммы, или им придется снова обращаться в финансирующую организацию и просить выделения дополнительных средств, так как половина выделенных денег ушла на выплату налогов.

## ЧАСТЬ 2

Где искать необходимые средства?



## **Ваш родной город**

### *Источники финансирования, которые вам известны*

Заявителям всегда следует начинать поиски с финансирующих организаций, которые им уже известны. В этих организациях можно получить справочники, годовые отчеты, публикации, а также бланки заявок. У координатора программ можно поинтересоваться о других финансирующих организациях, которые ему могут быть известны.

### *Бывшие выпускники*

Эта сфера более конкретно охватывает поиски финансирования для университетов. В США и Великобритании широкое распространение получило вовлечение бывших выпускников в развитие того института или университета, который они закончили. В университетах этих стран создаются ассоциации выпускников, которые выполняют роль связующего звена между бывшими выпускниками и университетом. Ассоциации предоставляют услуги (например, распространяют бесплатные билеты на спортивные и культурные мероприятия) и информацию (например, журнал бывших выпускников) для того, чтобы выпускники активно и/или эмоционально участвовали в жизни и развитии университета. Ассоциации выпускников также занимаются привлечением финансовых средств от тех бывших студентов, которые хотят отблагодарить институт за годы удовольствия и за полученное образование (без последнего они не могли бы иметь тот уровень достатка, которого достигли). Бывшие выпускники также могут по собственному желанию уделить время тому, чтобы привлечь финансирование или участвовать в деятельности, которая пойдет на пользу институту.

### *Привлечение финансирования*

Привлечение финансирования обычно связано со сбором средств во время какого-либо мероприятия в микрорайоне или городе (сборы от которого пойдут в фонд вашей организации) и с другими определенными видами деятельности. Например, если проект связан с развитием школ в определенной местности, общественность может проявить желание внести свою долю или участвовать в мероприятиях по привлечению финансирования. Те денежные средства, которые получены таким образом, могут заменить или дополнить финансирование, выделяемое финансирующими организациями.

### *Европейский Союз*

Представительства Европейского Союза (ЕС) существуют во многих странах Центральной и Восточной Европы и в государствах бывшего СССР. Эти представительства спонсируют создание в библиотеках стран, в которых они находятся, подборок книг и материалов по различным аспектам деятельности ЕС, включая

проекты, выполняемые под эгидой ЕС. Заявки на получение грантов можно подавать в такие программы, как ERASMUS, EUROPA, EURYDICE, PHARE, FORCE, PETRA, TACIS и TEMPUS. ЕС – крупнейшая организация, финансирующая различные проекты в странах Центральной и Восточной Европы и бывшего СССР. Конкуренция жесткая и правила очень строгие. Кроме того, процесс предоставления грантов занимает много времени. Те организации, которые хотят получить гранты от ЕС должны запросить информацию в офисах ЕС или в консультативных отделах в странах-участницах.

#### *Американские, британские, французские, немецкие библиотеки*

Большие библиотеки в вашей стране могут оказаться полезными, но иностранные библиотеки наверняка помогут в поиске источников финансирования. В библиотеках перечисленных выше стран имеются компьютерные системы поиска, которые дают обширную информацию. Часто если в библиотеке нет нужной книги, ее можно заказать. Поиск надо вести по следующим ключевым словам или фразам: фонд [foundation], филантропия [philanthropy], государственное управление [public administration], образование [education], финансирование [funding], привлечение средств [fund-raising], некоммерческий [nonprofit], гранты [grants], финансовая помощь [financial aid], стипендии [fellowship], фонды корпораций [corporate funds]. Работники библиотек могут оказать вам огромную помощь при проведении поиска по компьютерным системам. В информационных бюллетенях некоторых библиотек также можно найти информацию о фондах, проектах, грантах на проведение исследований, семинарах, конференциях и т.п.

#### *Торговые палаты*

США, Великобритания и Канада активно создают свои торговые палаты в странах Центральной и Восточной Европы и бывшего СССР. Эти организации не только помогают местным компаниям, но также содействуют инвестициям и сами инвестируют в различные предприятия. Торговые палаты могут помочь в поиске корпоративных финансирующих организаций и «недостающих» средств. Однако, торговые палаты в этом регионе работают не так, как в США, Великобритании и Канаде, поэтому организациям, которые ищут финансирование, следует обращаться непосредственно к представителю той торговой палаты, которая находится в их стране, чтобы определить, какие услуги она оказывает.

#### *Поиск по электронной почте и Интернету*

Организации, имеющие доступ к Интернету и электронной почте, могут пользоваться базами данных ЕС, такими как DIALOG, ORBIT, DIALCOM, EUROBASE-ECHO, а также Библиотекой Конгресса США, библиотеками университетов разных стран, страницами Интернета отдельных организаций и т.п. Все чаще финансирующие организации размещают информацию о своей деятельности и возможности получить гранты в Интернете, который может быть неоценимым

ресурсом. Если вам не удалось найти в Интернете конкретную организацию, можно туда позвонить и спросить адрес в Интернете – часто в организациях приветствуется, если заявители узнают о миссии, деятельности, требованиях данной организации из этого источника, доступного для общественности. Если потенциальный заявитель узнал адрес в Интернете, он может запросить более подробную информацию по электронной почте. Таким образом заявители могут быстро получить подробную информацию из большого числа организаций, не покидая своих рабочих мест.

#### *Газеты, журнальные статьи, служба общественной информации (PAIS)*

Этот вид услуг можно получить в большинстве библиотек. PAIS действует на базе Американской библиотеки и посольств США в каждой стране. В газетах, журналах, специальных изданиях публикуется много статей о финансирующих организациях, грантах, проектах, новых программах и т.п. Статьи могут оказаться полезными при поиске тематики проектов, которые финансируются, а также дадут информацию о том, кто, что и где делает.

## **Поиск фондов, работающих в данном регионе или стране**

#### *Министерства*

В странах региона министерства обладают обширной информацией. Вероятнее всего информацию о финансирующих организациях можно получить в Министерстве образования, Министерстве иностранных дел и в Министерстве внутренних дел. В Министерстве здравоохранения наверняка имеются полные списки всех зарубежных фондов и финансирующих организаций, действующих в вашей стране. Фонды и корпорации обязаны регистрироваться в этих министерствах и такая информация является доступной для общественности. Дальнейшие поиски могут привести к:

#### *фондам корпораций*

В некоторых странах инвестиции корпораций еще довольно незначительные, но они имеются, а в более развитых странах корпорации осуществляют инвестиции достаточно интенсивно. Так как инвестиции в экономику стран Центральной и Восточной Европы и бывшего СССР – дело относительно новое, фонды корпораций проводят активные поиски проектов, продукции и организаций, в которые можно инвестировать средства. Они также предоставляют финансирование для того, чтобы в обществе сложилось мнение о корпорации, как активной органи-

зации и чтобы иметь возможность наилучшим образом представить на рынке свои товары и услуги.

Такие корпорации и компании легко определить: кто рекламируется по телевидению, в газетах и на рекламных щитах? Кто поддерживает спортивные мероприятия? Организации могут получить финансирование в ответ на простую публикацию о том, что большая корпорация является спонсором проекта. Такое случается все чаще, поэтому стоит обратить внимание именно на такие, активные корпорации и поговорить с координаторами по связям с общественностью для установления контакта.

Но сначала необходимо провести исследование. Кого и почему спонсируют корпорации? Какие преимущества получает корпорация, поддерживая мероприятие или организацию? Разговаривая с представителем корпорации следует соотносить свои нужды с нуждами корпорации – «продавать» проект, убедить представителя, что этот вид деятельности является таким, которым корпорации *выгодно* заниматься. Например, знает ли представитель корпорации, что этот проект будет иметь огромное влияние на общество, и что небольшая инвестиция в эту деятельность будет прекрасной рекламой для спонсора? А, может быть, корпорация готова предоставить не финансы, а товары и услуги? Например, от местной типографии можно получить бумагу для факса и печатную бумагу, от газеты – место для рекламы, от банка – бесплатные услуги по переводу денег и т.п.

#### *Представительства зарубежных государств*

Представительства и посольства иностранных государств в регионе также имеют обширную информацию о фондах и организациях-спонсорах. Отделения Американского агентства международного развития (USAID) существуют в каждой стране, так же, как и представительства других международных организаций (таких как ООН и ЕС). В консульствах также можно найти информацию о фондах и проектах. Информацию о таких представительствах можно найти в телефонных справочниках, городской службе информации и в посольствах. При многих посольствах работают библиотеки, культурные центры, читальные залы – этими учреждениями следует пользоваться. В конце концов они созданы для общественности. Помощь вам могут оказать атташе по культуре, работники отдела информации, представители по связям с общественностью.

Все потенциальные источники финансирования следует тщательно исследовать. Лучше использовать время на предварительную подготовку и изучение возможностей, чем истратить много времени и энергии на обращение в организации, от которых нет никаких шансов получить поддержку.

## **Поиск фондов, специализирующихся на определенной тематике**

Во-первых, заявители должны выяснить, к какой тематике относятся их проекты. Например, если проект связан с проведением семинара по государственной политике для женщин, работающих на государственной службе, то он относится не только к теме «семинары». В этом случае необходимо искать организации, которые оказывают финансовую поддержку в следующих областях деятельности: семинары, государственная политика, женщины в высших эшелонах власти, профессиональная подготовка государственных служащих, образование меньшинств (в сфере выделения грантов женщины рассматриваются в качестве меньшинства). С самого начала следует искать организации, финансирующие проекты во всех этих областях. В результате тщательно проведенного поиска можно найти до двадцати потенциальных грантодателей по каждой области. Их круг затем может быть сужен, в зависимости от других факторов, таких как география деятельности фонда, величина гранта, демография и т.п. И, наконец, список должен быть максимально сокращен и содержать те финансирующие организации, в которые следует подавать заявки.

Многие фонды работают лишь с определенными демографическими группами, такими как еврейские, русские или цыганские общины. Другие фонды выделяют деньги на деятельность женских организаций, организаций беженцев, или на деятельность, связанную с определенной религиозной группой. Заявители должны выяснить, какие именно люди, тематические области или группы будут охвачены проектом, с тем, чтобы можно было определить дополнительные источники финансирования.

Необходимо подробно и глубоко исследовать тему заявки. Слабо разработанная тема – одна из основных причин, по которым заявки отклоняются. Заявители должны знать свою тематику настолько хорошо, чтобы отвечать на любые вопросы. Они также должны хорошо знать других людей или организации, которые работают в этой же области. Иногда проект можно улучшить, внося в него опыт и знания других экспертов по данной тематике. Но жизненно важно, чтобы заявитель знал все, что только возможно, по теме проекта и каким именно образом предлагаемый проект обогатит те знания и деятельность, которые уже существуют.

## Поиск фондов, специализирующихся на определенном типе или размерах гранта

Гранты можно поделить на различные категории, в зависимости от типа необходимой поддержки. Например:

- *гранты на финансирование проектов* состоят из фондов, которые поддерживают определенные проекты, такие как обучение или проведение исследований, для решения определенной задачи;
- *гранты на частичное или дополнительное выделение финансирования* запрашиваются, когда заявитель уже имеет некоторую сумму денег, которая, однако, недостаточна для выполнения проекта, или когда заявитель обращается в два или больше источника для получения частичного финансирования;
- *гранты на целевую поддержку* выделяются на организацию, которая осуществляет проект;
- *гранты на общую поддержку* выделяются на организацию (обычно некоммерческую) в более общей манере – такая поддержка помогает организации существовать и выполнять свою широкую миссию;
- *гранты на капитальные инвестиции* используются организацией-получателем для инвестиций, таких как покупка земли, зданий или оборудования, или проведение реконструкции;
- *гранты на запуск проекта* используются для запуска небольшого проекта, чтобы он начал действовать.

Заявители всегда должны проверять, предоставляет ли финансирующая организация тот вид гранта, на который они претендуют. Например, многие финансирующие организации не предоставляют финансирование на офисную мебель и оборудование, другие не выделяют денег на расходы по заработной плате или государственным налогам. В самом начале заявители должны выяснить какие существуют ограничения.

Как уже отмечалось, не следует запрашивать финансирование в размере 75000 долларов у организации, которая никогда не выделяет больше, чем 10000 долларов на проект. Кроме того, заявители должны обратить внимание на *тип* гранта. Например, если финансирующая организация выделяет гранты на развитие средств массовой информации в пределах 25000–35000 долларов, но гранты на государственную политику, предоставляемые той же организацией, обычно составляют 2000–5000 долларов, вряд ли заявка на грант размером в 15000 долларов в области государственной политики будет профинансирована. Таких ошибок легко избежать, позвонив в фонд в самом начале работы над заявкой. Заявитель должен четко указать, на какую тематику ему необходимо финансирование, и в каком

размере. Если в данном фонде 5000 долларов – это максимум, тогда следует обращаться в другие организации за недостающей суммой.

А теперь несколько советов. Никогда не жалеете средств на проведение исследования. Получите максимальное количество информации обо всех возможных источниках финансирования. Выясните, какие у этих организаций требования, интересы, виды деятельности, уровни финансирования и т.п. Узнайте все, что только возможно о вашей тематике, включая проекты и новые идеи, выдвигаемые в других странах. Ищите хороших партнеров. Инвестируйте достаточно большое количество времени в свой проект до того, как обращаться в финансирующие организации – таким образом вы докажете, что являетесь экспертом, очень заинтересованы в проекте, и что если по данной тематике необходимо провести дополнительную работу, то вам потребуется финансовая поддержка, потому что вы уже сделали все, что было в ваших силах, без такой поддержки.



## ЧАСТЬ 3

Другие аспекты поиска фондов



## **Как подавать заявку на финансирование совместного проекта**

### *Заявки на совместный проект организаций из одной страны*

Подать заявку на совместный проект организациям из одной страны сравнительно легко, если заявители решили поделиться информацией и разделить ответственность с партнером по проекту (это может быть институт, университет, учебный центр и т.п.). Многие фонды получают заявки из разных институтов, занимающихся схожей тематикой, на финансирование проектов, цели которых одинаковы. Когда это происходит, то чаще всего ни один проект не получает финансирования. Но если два или три института поделились бы информацией и опытом в рамках совместной работы, у них было бы намного больше шансов получить грант.

Организации, заинтересованные в совместном проекте, должны найти партнерскую организацию, которая ставит перед собой те же цели или работает над схожими задачами. Затем две (или больше) организации разрабатывают способы распределения расходов, рабочих площадей, персонала и других ресурсов. Эта схема распределения расходов должна быть приведена в заявке, так как совместные усилия и стратегии сокращения расходов очень популярны в большинстве финансирующих организаций.

### *Заявки на совместный проект организаций из разных стран*

Разработка и подача заявки на финансирование совместного проекта организаций из двух или более стран может оказаться очень сложным делом. Однако это стоит делать, так как такие заявки свидетельствуют о сотрудничестве между странами в определенном регионе. Большинство грантодателей, которые финансируют региональные проекты или проекты с участием организаций из разных стран, являются самыми большими организациями, в которых наиболее сложный процесс подачи заявки. Многие такие организации являются правительственными или межправительственными (ЕС, Совет Европы, UNDP, ЮНЕСКО и т.п.), большинство из этих организаций рассылают официальные объявления о конкурсах проектов через посольства, университеты и крупные библиотеки. Обычно один институт является координатором заявки на финансирование совместного проекта, в который каждый из участников вносит потом определенный вклад. Иногда одному участнику бывает легче составить заявку, чем другому. Например, в случае партнерства между немецкой и польской организациями, подающими заявку в ЕС на получение финансирования, немецкому партнеру, как учреждению из страны, являющейся членом ЕС, может быть легче получить грант и управлять им. Некоторые заявки на совместные проекты организаций из разных стран могут быть чрезвычайно запутанными и сложными, но дело того стоит, так как финансирующие организации располагают большими суммами денег и им нужны такие получатели грантов, которые за эти деньги готовы приложить свои усилия и время.

## **Стоит ли обращаться в один и тот же фонд во второй и третий раз?**

Во многих фондах объем средств ограничен, поэтому они определяют число проектов или организаций, получающих гранты в каждом году. Фонды также могут увеличить число финансируемых проектов, но при этом размеры отдельного гранта уменьшаются.

Большинство финансирующих организаций сразу сообщают о своей политике в отношении повторного финансирования одного и того же проекта или организации, но, как правило, грант на определенную тематику предоставляется одному заявителю только один раз. Кроме того, большинство фондов не финансируют долгосрочные проекты (на период более одного года). Задача заявителя – искать средства в другом месте и не забывать о долгосрочном планировании. Иногда допустимо обратиться в финансирующую организацию во второй, третий, и даже в четвертый раз, если первая заявка была удовлетворена, но никогда не следует полагаться на одного грантодателя, как на единственный источник финансирования.

## **Когда не следует подавать заявку**

Некоторые фонды готовы оказать финансовую поддержку только один раз, в то время как другие иногда с удовольствием развивают долгосрочные отношения, при которых организация, получающая финансирование, может в течение нескольких лет ежегодно получать грант. Прежде, чем обращаться в фонд несколько раз, заявителю необходимо определить, какой тип отношений приемлем для финансирующей организации. Не рекомендуется подавать заявку (если в фонде не сказали, что это возможно) в следующих случаях:

- если фонд не финансирует деятельность по тематике заявки;
- если стоимость или сроки выполнения нереальны;
- если не сформулирована ясная и определенная проблема, которая будет решена в ходе выполнения проекта;
- если фонд не финансирует проекты в этой конкретной стране или регионе;
- если в прошлом заявитель уже получал финансирование из этой организации;
- если заявитель не провел исследование по тематике проекта и просто нуждается в финансовой поддержке.

Не стоит тратить время и подавать заявки в те организации, из которых нет шансов получить финансирование. Не стоит надеяться на то, что для кого-то будет сделано исключение. Заявку нужно подавать только в те фонды, профиль которых соответствует тематике проекта.

## **Что делать, если грантодатель отклоняет вашу заявку?**

Даже профессиональные составители заявок на гранты значительно чаще слышат «нет», чем «да». Однако отказ должен рассматриваться как вызов, на который можно и нужно ответить. Сегодня это отказ, но через полгода или год вам могут ответить положительно. Работайте над совершенствованием своих навыков в составлении и подачи заявки. Необходимо, чтобы вас знали в финансирующих организациях, встречайтесь с потенциальными грантодателями, проведите дополнительные исследования, определите другие источники финансирования, найдите партнеров... Самое главное – не падать духом. Процесс подачи заявок на гранты сложен и связан с разочарованиями. Попытки тех, кто легко впадает в уныние, не увенчаются успехом.

Большинство финансирующих организаций каждый год получают много заявок на проекты, которые заслуживают финансирования, но не получают его по многим причинам. У фонда могут быть ограничены финансовые ресурсы, или конкуренция очень высока, или заявка составлена слишком широко или слишком узко, либо внимание в ней сконцентрировано на неприоритетной теме. Однако, отказ не означает, что дверь в этот фонд закрыта навеки. Заявитель должен узнать, почему его заявка не получила финансирования, может ли она рассматриваться позднее, или, возможно, в ней было недостаточно информации. Можно попросить сотрудников фонда прокомментировать вашу заявку и высказать предложения по ее совершенствованию, можно также спросить о других фондах. Заявители не должны стесняться задавать любые относящиеся к делу вопросы. Представитель фонда может не отвечать на вопросы, но может и ответить, и такая информация окажется очень полезной в будущем.

## **Как организовать информацию об источниках финансирования**

Ниже приводится таблица – образец того, как можно организовать информацию о потенциальных источниках финансирования.

	<b>Ваша организация</b>	<b>Потенциальный грантодатель №1</b>	<b>Потенциальный грантодатель №2</b>
Наименование, адрес, к кому обращаться	1111, улица, город, Эстония Г-н Нужны Деньги	4499, улица, город, Бельгия Г-жа Деньги Есть	22222, улица, город, NY, США Г-н Много Денег
Тематика, по которой выделяются гранты	переподготовка мэров	подготовка государственных служащих, университетская реформа	учебные проекты, профессиональная подготовка
Типы грантов	оборудование, командировки, книги	командировки, материалы	все типы, кроме грантов на командировки и на создание предприятий
География деятельности фонда	страны Балтии	страны Балтии и Россия	страны Центральной и Восточной Европы
Тип получателя гранта	учебный центр	учебные центры и университеты	учебные центры и неправительственные организации
Размеры гранта	необходимо 25000 долларов	до 15000 долларов	до 50000 долларов
Группа населения, на которую рассчитан проект	мэры – мужчины и женщины	государственные служащие и работники образования	только население стран Центральной и Восточной Европы
Требования, ограничения		студенческие проекты не финансируются	сначала необходимо подать письмо-запрос
Сроки подачи заявок	проект должен начаться в апреле 1995 года	заявки рассматриваются в январе, апреле и августе	не указано

Используя такую таблицу и поместив в нее десять или более грантодателей, вы не только сможете видеть различные уровни финансирования и их сочетаемость, но также сможете планировать подачу заявок в несколько фондов одновременно (в один фонд – заявку на оборудование, в другой – на книги, в третий – на сам проект и т.п.). Такая таблица наглядно показывает, какой информации недостаточно. Например, воображаемый потенциальный грантодатель № 2 может выделить финансирование на оборудование и книги, необходимые для выполнения проекта, но он финансирует только проекты в странах Центральной и Восточной Европы.

Для некоторых фондов страны Балтии входят в Центральную и Восточную Европу, для других – нет. Так как организация-заявитель, приведенная в первой колонке, находится в Эстонии, необходимо выяснить в фонде №2, может ли эта организация обращаться с заявкой в данный фонд.

Хорошо разработанная рабочая таблица, как приведенная ниже, дает возможность лучше организовать работу и, соответственно, снижает шансы получить отказ. Используя такую таблицу заявитель точно знает к кому он обращается, и на что, конкретно, он претендует. Если из первой организации приходит отказ на заявку, заявителю следует вернуться к этой таблице, чтобы разработать новую стратегию, или составить совершенно новую таблицу. Возможно, следует посмотреть на проблему с другой точки зрения, например, подумать о партнерах и подать заявку на совместный проект. Необходимо мыслить стратегически. Чем лучше вы будете использовать информацию, содержащуюся в таблице, тем меньше вероятность получения отказа. Время, энергия, творческое отношение к делу и настойчивость в конце концов будут вознаграждены.



## ЧАСТЬ 4

Как подавать заявку



## Письмо-запрос: что это такое?

Письмо-запрос (которое также называется сообщением о намерениях) является коротким письмом на 1-3 страницах, которое отправляется в финансирующую организацию для того, чтобы установить контакт. Это способ определить, до составления и подачи полной заявки, является ли проект тем видом деятельности, на который фонд может выделить финансирование. Если письмо-запрос заинтересует грантодателя, он предложит подать заявку. В письме-запросе должна быть указана цель проекта, задачи, краткий бюджет, и информация о том, имеются ли какие-либо другие источники финансирования этого проекта. В письме также должна быть обоснована способность организации-заявителя выполнить проект.

В первом абзаце, который иногда называют «аннотацией», должна быть обобщена вся информация о проекте, включая сумму запрашиваемого финансирования. Например:

*«Словенский Институт образования, представленный в данном документе исполнительным директором г-жой Соной Дравич, запрашивает грант в размере 40000 долларов США у Очень Богатого Фонда на финансирование проекта по образованию мэров. Финансирование необходимо на период с 1 декабря 1999 года по 1 марта 2000 года. Общая стоимость проекта – 80000 долларов США. Недостающие средства будут получены от Фонда Богатых Людей Словении. Проект выполняется как продолжение исследования, проводившегося в течение шести месяцев, а также опроса мэров».*

За исключением полной информации о контакте с организацией-заявителем, практически все, что нужно знать о проекте, содержится в этом первом абзаце. Тот, кто занимается отбором и рецензированием писем-запросов, и может уделить лишь несколько секунд на каждое письмо, наверняка будет доволен, прочитав такой первый абзац. Следовательно, шансы на то, что письмо попадет в стопку «нет» («нет, мы были бы не заинтересованы в финансировании вашего проекта»), снижаются.

Письмо-запрос должно быть похоже на заявку, с той разницей, что письмо короче, написано четче и не содержит никаких графиков. Письмо-запрос должно состоять из следующих элементов:

- Полная информация о контактах с организацией-заявителем.
- Один вступительный абзац (аннотация).
- Один или два абзаца о каждом институте, которые являются исполнителями проекта (как давно работает эта организация, чем она занимается, основные достижения, цели, и т.п.).
- Один или два абзаца о проблеме, которую предстоит решить (на какую часть города, страны, населения, окажет влияние проект?), с определением проблемы в количественном выражении, если это возможно (например,

«Более 40000 человек живут за чертой бедности», а не «Много людей живут за чертой бедности»).

- От одного до трех абзацев о стратегии решения проблемы.
- Один или два абзаца об опыте, накопленном организацией в данной области (например, другие проекты, специальные программы, совместные работы, публикации или конкретные достижения, непосредственно связанные с тематикой проекта), и почему заявитель является наиболее подготовленным кандидатом для решения этой проблемы.
- Один абзац о графике выполнения проекта, с указанием что, когда и где будет происходить.
- Краткий бюджет с разбивкой по основным категориям.
- Заключительный абзац, завершающий письмо, с благодарностью сотруднику фонда за то, что он уделил свое время и внимание, и с указанием имени, адреса, номера телефона руководителя проекта.

Ошибкой, типичной для многих писем-запросов, является то, что более половины письма отводится описанию организации-заявителя. Первым вопросом у представителя фонда будет «Что, собственно, планирует сделать эта организация?» Если идея и план приемлемы, *тогда* проверяется квалификация заявителя. Письмо на трех страницах, из которых две отведены описанию организации, наводит на мысль о том, что организация пытается скрыть отсутствие хорошей идеи и что подготовительное исследование было проведено недостаточно тщательно.

Ниже приводятся еще некоторые советы:

- Старайтесь обратиться в письме к конкретному человеку, а не к организации. Используйте материалы, которые вы собрали об этой организации и найдите имя исполнительного директора или другого руководителя. Если вы не смогли найти соответствующее имя в печатных материалах или в Интернете, позвоните в организацию и спросите у секретаря, кому должны быть адресованы письма-запросы.
- Сообщите о себе полную информацию для контактов (номер телефона, факса, адрес, адрес электронной почты и любой другой способ контактов с вами). Для международных организаций, которые работают во многих странах, особенно важно, чтобы в адресе было название страны, а номера телефона и факса должны указываться с международным кодом страны и города.
- Можно включить фразу, свидетельствующую о том, что вы провели предварительное исследование и знаете, чем занимается данный фонд. Например: *«Мы решили обратиться в «Фонд очень богатых людей» потому что он оказывает постоянную поддержку программам образования законно избранных представителей власти, как это было, например, в декабре 1997 года, когда «Центру подготовки хороших людей» было выделено финансирование, а также весной 1998 года, когда с помощью «Фонда» была*

*проведена серия семинаров для руководителей местных органов самоуправления».*

- Пишите по делу. Представители фондов не любят перелистывать страницы письма-запроса с тем, чтобы в последнем абзаце, наконец, прочитать, что же вы планируете делать. Подробное описание исследования нужно приводить в полном тексте заявки, а не в кратком письме-запросе.
- Точно указывайте, чего вы хотите, например, бланк заявки, инструкции по составлению заявки, дату и время встречи и т.д. Если вы напишете, что хотели бы узнать о возможных вариантах сотрудничества (т.е. «Скажите мне, как я могу получить у вас деньги»), то ответа не дождетесь.
- Если вы встречаетесь с представителем финансирующей организации, или как-либо иначе с ним контактируете, спросите, что он вам посоветует. С учетом полученной от него информации сделайте переоценку своего проекта, чтобы проверить, соответствует ли ваш проект целям финансирующей организации.
- Внимательно соблюдайте инструкции.
- Если вы отправили письмо-запрос, подождите ответа некоторое время. Сколько нужно ждать – зависит от способа отправки письма. Сообщение по электронной почте приходит немедленно, но у представителя фонда может не быть времени на ответ в течение одной-двух недель. Письмо, отправленное по почте, может идти неделю, а ответ – еще пару недель. Если вы не получили ответ в течение достаточно длительного времени, проверьте, дошло ли ваше письмо-запрос.

Заявители должны помнить, что процесс предоставления грантов занимает много времени. В некоторых организациях письма-запросы и заявки рассматриваются лишь два или три раза в год. Отметим еще раз, что заявитель никогда не должен становиться зависимым от того, получит ли он грант. Необходимо иметь долгосрочную стратегию деятельности.

## **Заявка: основные элементы хорошей заявки**

*Титульный лист и/или краткое содержание заявки*

Титульный лист – это первая страница заявки. В первом абзаце титульного листа должно быть дано общее объяснение проекта. Краткое содержание (если оно необходимо) – это, обычно, последние абзацы или абзац заявки, в котором еще раз обобщается вся информация о проекте. Как уже отмечалось, краткое содержание в начале заявки необходимо потому, что рецензент хочет быстро понять, о чем идет речь в данном проекте. Краткое содержание в конце иногда приводится для того,

чтобы рецензент получил краткое полное представление о проекте. Это лучше, чем когда заявка заканчивается малозначительным утверждением.

На титульном листе должна быть четко сформулирована проблема. Лучше всего, чтобы эта формулировка была конкретной и включала количественные показатели, кроме того, в ней должна быть раскрыта социальная проблема, которая может быть решена или хотя бы снижена, в результате выполнения проекта. Например, достаточно хорошей формулировкой проблемы является следующая: «В нашей стране 75% мэров не умеют составлять баланс городского бюджета». Однако, формулировку: «Мы считаем, что некоторые руководители выразят желание участвовать в семинаре по городским проблемам» нельзя считать хорошей. В ней обсуждается не проблема, а возможный подход к проблеме – непроверенное и неподтвержденное предположение о том, что неизвестное число людей, может быть, захочет сделать. Рецензента не интересует, что группа руководителей может хотеть. Почему ограниченные ресурсы нужно выделять на поддержку такого проекта, в котором даже нет хорошего обоснования необходимости его осуществления?

Приведем еще один пример:

*«Мы испытываем недостаток в учебных материалах».*

*«В настоящее время в нашем учебном центре есть только 2 учебника, которые были переизданы в 1980 и 1982 году на иностранном языке. В связи с ограниченными ресурсами, а также с тем, что невозможно повысить плату за обучение, мы не можем предложить высококачественное обучение для представителей местных органов власти, которое необходимо для наших 300 студентов в год, и которое мы могли бы обеспечить».*

Второе утверждение лучше, потому что оно включает количественные показатели и больше убеждает в том, что помощь необходима. В нем также подчеркивается, что проблема скорее социальная, чем личная. В первом утверждении подразумевается, что «нам надо», а во втором, что *обществу* необходимы хорошо обученные представители местных органов власти, которые не получают высококачественного образования из-за недостатка учебных материалов. Однако, не обязательно более длинное и сложное утверждение будет лучшим. Хорошая формулировка проблемы является точной, относительно краткой, читаемой, она должна раскрывать *масштаб социальной* проблемы. В ней говорится не о том, что «нам», заявителям, нужно, в ней должна идти речь о проблемах общества.

#### *Цели и задачи*

*Цель* – это утверждение о большом достижении (достижениях), к которому приведет осуществление проекта. Например, «Мы создадим высококачественный, влиятельный политический центр, который будет занимать ведущую роль в формировании государственной политики в нашей стране». *Задачи* – это более конкретные, измеряемые «шаги» в направлении достижения цели. Например:

*«Задача 1: привлечь к работе 3 влиятельных ученых в области государственной политики, которые способны оказывать влияние и работать с правительством. Задача 2: провести глубокое исследование реформы налоговой и пенсионной систем. Задача 3: внести предложения об изменении законодательства в этих областях. Задача 4: организовать встречи с членами правительства для обсуждения изменений законодательства» и т.п.*

Цель и задачи должны быть ясными и достижимыми за период осуществления проекта. В заключительном отчете получатель гранта должен отчитаться о выполнении каждой задачи.

#### *Методика/деятельность по осуществлению проекта*

Методика – это представление заявки на более конкретном уровне, чем перечисление задач. Методика – это описание того, как заявитель планирует выполнять задачи. Рецензент должен прочитать раздел о методике и получить представление о том, что заявитель будет делать на каждой стадии проекта.

Если воспользоваться вышеприведенным примером, неадекватным описанием методики будет следующее:

*«Эти задачи будут выполняться в ходе исследований и бесед с членами правительства».*

Гораздо более полным описанием методики было бы изучение каждой отдельной задачи и описание того, как она будет выполняться. Например:

*«Для выполнения задачи 1 мы свяжемся лично или письмом с 12 специалистами, которые наиболее активно работают в области реформирования налоговой и пенсионной систем. Мы опишем наш проект, как это сделано в заявке и спросим, заинтересованы ли они в работе с нами. Из тех, кто ответит утвердительно, мы выберем троих кандидатов, которые могут хорошо сотрудничать между собой, при этом будут представлять различные интересы. Такая работа даст высококачественные результаты. По нашим оценкам этот процесс займет 3 недели. Для выполнения задачи 2...»*

Еще один важный момент в методике связан с разделением труда. В заявке должно приводиться описание того, кто какие задания будет выполнять, кто будет руководить, кто обучать, кто оценивать, кто отчитываться и т.д. Финансирующая организация может затребовать краткие биографические справки [resume] руководителей и исполнителей проекта. Если проект по своей природе является образовательным, фонд может поинтересоваться, как заявитель планирует отбирать студентов или преподавателей. Какие будут применяться критерии?

Заявители должны хорошо продумать, какие люди необходимы для выполнения проекта и что каждый человек будет делать на всех стадиях проекта. Такое планирование не только поможет при составлении заявки и получении финансирования, оно также окажет положительное влияние на руководство проектом и облегчит написание отчетов.

### *Стиль заявки и ясность изложения*

Заявка должна быть хорошо спланирована и составлена так, чтобы ее легко можно было понять. Сотрудник, ответственный за составление заявки, должен попросить коллег прочитать этот документ и дать рекомендации для достижения максимальной ясности изложения. Многие заявители пишут в таком стиле, для которого характерны длинные фразы и редко употребляемые слова, с тем, чтобы заявка выглядела более «профессиональной» или «научной», но эта стратегия часто терпит неудачу. Рецензент хочет легко и быстро понять суть. Он не будет тратить время на расшифровку непонятных слов или распутывание предложений, смысл которых, в конечном счете, сводится к нулю.

Большинство заявок пишутся на английском, французском или немецком языках, так как это основные языки финансирующих организаций. Если заявитель пишет на иностранном языке, то необходимо, чтобы кто-то другой, лучше всего носитель этого языка, прочитал заявку и проверил грамматические и орфографические ошибки, а также определил в тексте те места, в которых потерял смысл. Часто перевод бывает неадекватным. Можно написать заявку на родном языке, во время разработки проекта, а затем перевести или отдать переводчику. Редакторы также могут проверить и исправить лингвистические ошибки.

И, наконец, необходимо, чтобы какой-нибудь человек, совершенно не имеющий отношения к проекту, прочитал заявку. Если он ничего не поймет, составитель заявки должен ее переписать заново.

### *Поддержка организаций-партнеров*

Очень важно включить в заявку письменную поддержку организаций-партнеров, которая обычно приводится в приложении, особенно это важно в случае осуществления совместного проекта или заявки на получение недостающего финансирования. Любые другие организации, участвующие в проекте вместе с организацией-заявителем, должны предоставить документ, на официальном бланке, подтверждающий их поддержку и участие. Если заявитель уже получил частичное финансирование проекта из другого источника, необходимо к заявке приложить копию письма из этого фонда с указанием суммы выделенного гранта. Это письмо также приводится в приложении. Заявитель должен с гордостью предъявлять документы о любой финансовой поддержке из других фондов, так как это демонстрирует, что другие организации поддерживают данный проект и заявителя.

Кроме того, поддержка может быть не только финансовой, но и *организационной*. Например, если другая организация предоставит помещение для проведения конференции или будет работать вместе с заявителем над выполнением проекта, то необходимо приложить к заявке письмо о поддержке. Если в заявке утверждается «Мы будем работать с местными органами власти в городах А и Б», то шансы на получение финансирования возрастут в том случае, если мэры этих городов напишут в финансирующую организацию письма о том, что они ознакомились с заявкой, считают, что проект будет очень полезным и успешным, и что они будут сотрудничать с исполнителями проекта на всех стадиях.

### Сроки осуществления проекта

В заявке должен быть раздел, в котором описывается когда какая стадия проекта будет осуществляться. В этом разделе должны быть указаны сроки начала проекта (что особенно важно в том случае, когда проект должен начаться в определенный день, как, например, в день начала занятий в школе или когда речь идет о периоде, предшествующем выборам), сроки выполнения каждой стадии с указанием продолжительности, и срок окончания проекта. Если методика составлена достаточно подробно, определение сроков выполнения проекта будет относительно легким. Сроки выполнения можно представить в виде текста (например, «в мае мы объявим о наборе 30 участников, в июне будем проводить отбор, и т.д.») или в виде таблицы:

	Май Месяц 1	Июнь Месяц 2	Июль Месяц 3	Август Месяц 4	Сентябрь Месяц 5
Объявление о наборе участников	XX				
Отбор		XX			
Подготовка		XX	XX		
Оценка			XX	XX	
Отчет					XX

Таблица является наглядной иллюстрацией сроков выполнения, когда несколько стадий происходят одновременно. Если необходимо нанять на работу дополнительных сотрудников на определенных стадиях выполнения проекта, в таблице должно быть указано, когда они будут работать (эта информация повлияет также и на бюджет).

### Бюджет

Бюджет – это описание проекта с финансовой точки зрения. В нем показаны все предполагаемые расходы по проекту и как они будут покрываться из источников доходов. Бюджет может быть очень полезным инструментом при планировании проекта и, действительно, составление бюджета *требует*, чтобы проект был спланирован очень подробно.

Часто в финансирующих организациях имеются специальные бюджетные формы, которые заявители должны заполнить. Если в данном фонде такой формы нет, можно использовать бюджетную форму из другой организации, чтобы структурировать расчеты.

Как можно рассчитать бюджет?

Шаг 1: Определите, что необходимо для выполнения проекта на каждой стадии. Сначала можно включить все, что вы *считаете необходимым*, а затем выбросить ненужные пункты или те пункты, на которые мало шансов получить финансирование.

Шаг 2: Определите, сколько будет стоить каждая категория. Не рекомендуется высказывать сомнения в отношении расходов. Лучше сделать несколько телефон-

ных звонков. Сколько стоит аренда конференц-зала? Сколько стоит публикация одного экземпляра учебного пособия? Сколько будет стоить обед для участников семинара? Сколько стоит новый принтер в самом дешевом магазине? Грубые оценки также проблематичны. Вместо того, чтобы оценить расходы на заработную плату в размере 6000 долларов США в год, рассчитайте, кто будет работать на какой стадии выполнения проекта, сколько процентов рабочего времени каждый сотрудник будет тратить на работы по проекту, какова его заработная плата, какие налоги и отчисления в социальные фонды и т.п. Такая стратегия приведет к намного более точным расчетам.

Шаг 3: Сделайте колонку для каждого предполагаемого источника финансирования. В некоторых фондах от заявителя требуют, чтобы он рассчитал, какой источник финансирования будет оплачивать каждую графу расходов. Это важно, так как некоторые организации готовы оплатить одни расходы (например, расходы на публикацию), но не оплачивают другие (например, покупку нового компьютера). Поэтому для каждой графы расходов необходимо отвести отдельную колонку.

Шаг 4: Пересчитайте бюджет, сокращая ненужные расходы, добавляя или удаляя компоненты проекта и т.п. Не забывайте обращаться к результатам вашего исследования относительно максимальных сумм, которые конкретные фонды выделяют и относительно расходов, на которые они выделяют финансирование и которые не оплачиваются.

Полезно будет составить такую таблицу:

	Май Месяц 1	Июнь Месяц 2	Июль Месяц 3	Август Месяц 4	Сентябрь Месяц 5	ВСЕГО
Персонал	1000	1000	2000	2000	2000	8000 USD
Оборудование		100	100	100		300 USD
Материалы	200	200	200			600 USD
Переводчики				250	250	500 USD
Стипендии			500	500	500	1500 USD
Командировки		3000				3000 USD
Гостиницы		500	500			1000 USD
Тел./факс	100	100	100	100	100	500 USD
ВСЕГО	1300	4900	3400	2950	2850	15400 USD

В этой таблице бюджет расписан по месяцам, но его легко составить по неделям, годам или другим временным периодам. Если только финансирующая организация не находится в той же стране, что и заявитель, бюджет, скорее всего, необходимо будет рассчитывать в долларах США, французских франках, немецких марках или в евро. Нельзя забывать о курсе обмена валют во время подготовки бюджета, периода написания отчета и во время осуществления каких-либо покупок.

Статьи бюджета включают: персонал (всех сотрудников, от руководителя проекта до секретаря), расходы на оборудование (мебель, обновление, компьютеры, принтеры и т.п.), материалы, которые будут использоваться для проведения

исследования и обучения (книги, бумага, программное обеспечение, подписные издания), консультанты, переводчики, учебные материалы (такие как публикация пособия для преподавателя), командировочные расходы (включая суточные и транспортные расходы), проживание и другие расходы (включая аренду, оплату факса, телефона, электронной почты, канцелярские товары, копирование, печатание, почтовые расходы, членство в организациях, страхование и т.п.). Могут быть и другие расходы, которые характерны для заявки, страны или организации. Все эти расходы необходимо включить в бюджет.

Во многих финансирующих организациях существуют специфические требования относительно бюджетных статей. Например, в некоторых организациях существует отдельная статья «Администрация», в которую включается аренда, в то время как в других фондах аренду следует отнести в статью «Другое». Если возникли сомнения относительно того, в какую статью бюджета следует отнести определенные расходы, следует проконсультироваться с представителем финансирующей организации.

В бюджете должно быть четко определено, на какой период времени вам необходимы деньги и когда, конкретно, они нужны. Эти факторы также следует учитывать при определении того, когда должна перечисляться каждая часть гранта (отметим, что большие гранты обычно перечисляются по частям, что позволяет финансирующей организации контролировать процесс осуществления проекта до того, как будут перечислены все деньги).

Иногда финансирующая организация может спросить у получателя гранта, как он распоряжается финансовыми средствами в настоящее время и что он будет делать со следующими деньгами, когда грант уже начал перечисляться. Эта информация позволяет фонду определить, является ли данный проект хорошей инвестицией. Фонду нет смысла финансировать организацию в течение года, если вскоре после этого организация прекратит свою деятельность. Для грантодателя это будет означать, что он бесполезно потратил деньги. Поэтому заявители должны помнить о долгосрочном планировании и стабильности. Это не только подготовит заявителя к будущему и к возможным вопросам со стороны грантодателя, но также позволит ему уверенно представлять свою стратегию и долгосрочные планы в других организациях.

#### *Приложение к заявке*

В приложение включается информация, которая подкрепляет заявку. Вот некоторые пункты приложения:

- Биографические справки (Curriculum Vitae) всех ответственных исполнителей проекта.
- Список руководителей института или организации.
- Справка о том, что организация является некоммерческой или освобождена от выплаты налогов.

- Список других финансирующих организаций, куда были отправлены заявки на выполнение данного проекта, включая ответы из этих организаций или информацию о том, когда такие ответы предполагается получить.
- Брошюры и другая опубликованная информация.
- Должностные обязанности всех ответственных исполнителей проекта.
- Письма с ценами (прайс-листами) от фирм, в которых будет закупаться оборудование (если это предусмотрено в проекте).
- Статистические таблицы или планы.
- Письма, подтверждающие согласие других организаций на участие в выполнении проекта или письма в поддержку проекта.
- Письма о финансовой поддержке, полученной от других организаций.

Заявители всегда должны перечитать заявку, попросить кого-либо проверить ее – все ли написано четко и ясно, и дважды проверить расчеты в бюджете. Ниже приводится список, с которым полезно ознакомиться до того, как заявка будет отправлена:

- Проверьте формулировку проблемы. Ясно ли определена проблема? Было ли проведено тщательное исследование по тематике заявки? Нет ли ощущения, что заявка неконкретна и непрофессиональна?
- Понятны ли из текста заявки такие аспекты, как разделение труда и ответственности?
- Понятна ли связь между проблемой и ее решением?
- Еще раз пересчитайте бюджет. Все ли сходится?
- Убедительно ли выглядят сроки выполнения проекта? Ясна ли последовательность событий?
- Проверьте орфографию, грамматику и т.п. Легко ли понять содержание заявки?
- Проверьте все, что часто забывают: поставлена ли на заявке дата? Не забыли ли вы указать свои номера телефонов и факса, адрес электронной почты?
- Все ли необходимые документы включены в приложение?
- Каков тон заявки? Профессиональный и интеллигентный?
- Как выглядит заявка? Хорошо ли она отпечатана и отформатирована, или она грязная и запутанная? Легко ли ее будет читать? Вы выделили главные пункты?

Никогда не надо слишком много раз проверять и перечитывать заявку. После того, как она отправлена, начинается период ожидания. Ответ часто приходит через значительный промежуток времени, но можно узнать, когда будет приниматься решение. В этом могут помочь публикации и страница финансирующей организации в Интернете. Так как процесс рассмотрения заявки и выделения финансирования занимает достаточно много времени, никогда не следует подавать заявку о финансировании проекта, который начинается немедленно. Очень важно планировать все заранее.

Если в финансирующей организации ознакомились с заявкой и заинтересовались проектом и заявителем, может начаться процесс кратких или продолжительных переговоров, уточнений и обсуждений. Процесс переговоров может затянуться, однако грантодатель хочет получить точное представление обо всех фактах, цифрах и процедурах до того, как он фактически предоставит финансирование. Это одна из причин, по которой исследование является неотъемлемой частью работы над заявкой. При проведении переговоров о контракте с финансирующей организацией заявитель должен быть максимально осведомлен о проекте. Недопонимание некоторых пунктов или недостаточная проработка плана проекта может оказать очень плохое воздействие на ход переговоров.



## ЧАСТЬ 5

Что дальше: после того, как грант  
получен



## **Контракт**

В конце концов заявитель получает уведомление о том, одобрен ли проект. Если ответ положительный, получателю гранта необходимо будет подписать контракт с финансирующей организацией. Контракт – это юридический документ, в котором записаны обязательства обеих сторон. Получатель гранта должен внимательно прочитать контракт и выяснить все возникающие вопросы в финансирующей организации. Контракт похож на обычный деловой контракт: грантодатель предоставляет получателю гранта финансирование для выполнения определенных обязательств, подобно тому, как какая-либо фирма оплачивает поставки материалов. Получатель гранта должен точно понимать, как его обязательства распределяются по времени. Даже некоммерческие организации или академические институты, которые получают финансирование, будут формально ответственными за выполнение контракта. Непонимание контракта или соглашения не освобождает от обязательств.

## **Общий отчет**

До того, как подписывать контракт, получатель гранта должен выяснить, какой вид отчетности он обязан предоставить. Финансирующая организация может потребовать ежемесячный, ежеквартальный, полугодовой отчет, отчет перед перечислением очередной части гранта, отчет по окончании проекта и т.п. В фонде может быть специальный бланк для отчета, в этом случае заявитель должен получить все соответствующие материалы и бланки задолго до того, как приблизится срок предоставления отчета. Нельзя подавать отчет с опозданием, так как это может оказаться нарушением контракта и привести к финансовым штрафам, а также отсрочить получение следующей части гранта. Кроме того, опоздание с отчетом может произвести плохое впечатление на грантодателя. Поэтому получатель гранта должен быть аккуратным и сделать все для того, чтобы у финансирующего фонда сложилось о нем хорошее мнение.

## **Финансовые отчеты**

Грант тесно связан с бюджетом, представленным в заявке. В *бюджете* описывается, что именно получатель гранта планирует делать с деньгами. *Контракт* – это соглашение между двумя сторонами о том, что получатель гранта использует

деньги именно так, как это написано в бюджете. А *финансовый отчет* – это письменный отчет, который свидетельствует, что получатель гранта истратил деньги именно так, как было согласовано.

Во время осуществления проекта получатель гранта должен тщательно записывать все расходы по статьям бюджета, с тем, чтобы можно было составить отчет и представить *фактические* (по сравнению с *планировавшимися*) расходы. Другими словами, каждый раз, когда вы оплачиваете счет, покупаете какое-либо оборудование, выписываете чек на покупку и т.п., вы должны записать этот расход в отдельную колонку бюджета и в соответствующую строку.

*Образец отчета по бюджету*

	<b>Согласованный бюджет</b>	<b>Израсходовано</b>	<b>Остаток</b>
Персонал	8000 USD	3567 USD	4433 USD
Оборудование	1400 USD	1329 USD	71 USD
Командировочные расходы	4500 USD	0 USD	4500 USD

Следует тщательно записывать курс обмена валют на момент покупки. Если этого не делать, то потом придется судорожно выяснять каким был курс местной валюты по отношению к валюте, в которой перечисляется грант, в каждый день, когда расходовались деньги.

Счета о получении или перечислении денег следует сохранять в течение нескольких лет после окончания проекта, как это указано в каждом контракте. Это важно не только для бухгалтерской отчетности и составления отчета в финансирующую организацию, это необходимо и по юридическим причинам. Если финансирующая организация выразит желание провести аудиторскую проверку получателя гранта через год или два после окончания проекта и обнаружится, что счета не сохранились, это может привести к серьезным проблемам.

Очень удобно использовать компьютер при подготовке финансовых отчетов. Можно использовать балансовые таблицы для того, чтобы показать движение финансовых средств и снизить вероятность ошибок при расчетах. Использование компьютеров требует применения методик, обеспечивающих правильность ведения отчетности. Только один человек, руководитель проекта или главный бухгалтер, должен контролировать финансы. Только этот человек должен знать пароль, который обеспечивает доступ к финансовой информации в компьютере. Однако, когда составляется финансовый отчет, всегда кто-либо второй должен проверить правильность расчетов. Ни одна организация не может позволить себе небрежно относиться к деньгам.

## Текущие отчеты/квартальные отчеты

В этих отчетах речь идет о целях, задачах и деятельности. Обычно такие отчеты предоставляются каждые три месяца, если проект долгосрочный (более девяти месяцев). В текущих и квартальных отчетах необходимо показать, что проект выполняется в соответствии со сроками, указанными в заявке, и что деятельность осуществляется по плану. Любые проблемы и изменения должны подробно объясняться. Всегда лучше сообщить в финансирующую организацию о любых проблемах во время их возникновения, а не по окончании проекта. Например, если изменения в правительстве привели к невозможности осуществления планируемой реформы законодательства, об этом следует сразу же сообщить. Это лучше, чем объяснять в конце почему проект не был завершен.

В текущие отчеты включается методика и те шаги, которые получатель гранта предпринимает для достижения поставленной цели. В эти отчеты также можно включить оценку работы. Например, если часть методики не привела к предполагаемому результату и у получателя гранта имеются соображения о том, почему это произошло, он может включить такое объяснение в текущий отчет.

## Документация и ведение учета

Составление любого отчета будет намного легче, если вы постоянно ведете записи. Необходимо записывать все, что происходит, и хранить счета о любых сделках. Бумажная работа позволяет «отслеживать» грант. Отслеживание означает, что существует документальный след всех финансовых средств, сотрудников, расходов и т.п., и если пройти по этому следу, то можно будет понять все расходы, счета, потребность в рабочей силе и т.д., связанные с проектом.

Легче всего составлять такую документацию помесячно. Все счета, документы и бумаги за каждый месяц подшиваются в одну папку. На каждом счете или документе должна стоять дата. На каждый месяц должна быть отдельная папка. В такие папки также нужно подшить любые текущие или квартальные отчеты. *В папках должно быть все.* Кроме того, компьютерные файлы необходимо дублировать на дискетах.

Следует не забывать, что так как финансовые отчеты должны соответствовать бюджету, расходы также необходимо расписывать по строкам бюджета. Можно сохранять документацию о расходах по строкам бюджета, помещая счета в папки по разделам (или строкам) бюджета, в дополнение к ежемесячным папкам (с использованием копий). Можно также записывать каждый (датированный) расход в компьютерную балансовую таблицу в соответствующую строку. Когда потребуются составлять финансовый отчет, отдельные расходы можно будет суммировать, с тем, чтобы только итоговые суммы представить в отчете.

## Оценка: сбор, классификация и анализ данных

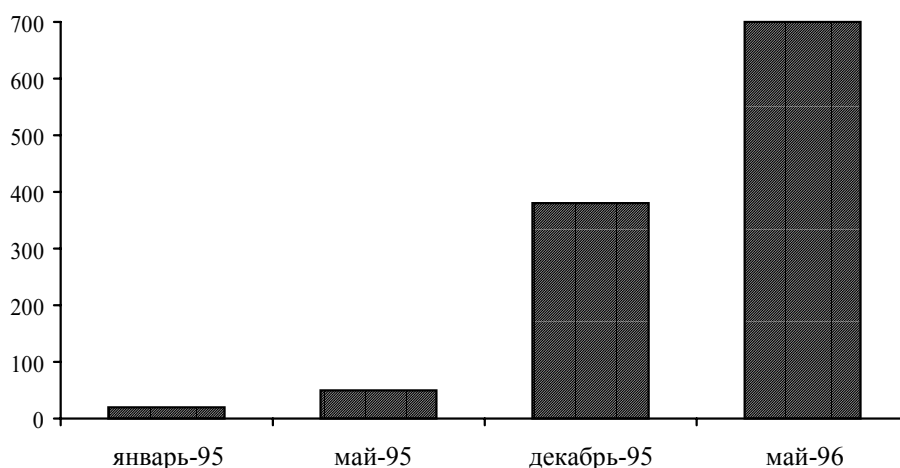
В заявке необходимо определить, как вы будете оценивать проект. Существует много способов оценки, в зависимости от тематики проекта. Если в проекте идет речь об участниках и слушателях, эти люди могут оценить проект, высказав свои комментарии в оценочных листах или анкетах. Можно измерять результаты и другими способами. Если проект направлен на создание материалов, которые будут использоваться для преподавания и обучения, эти материалы можно использовать для оценки. Если цель проекта связана с чем-то физическим, например, с созданием учебного центра, тогда можно оценить физическую единицу.

При любой тематике проекта следует иметь представление о том, как можно продемонстрировать, что проект был успешным. Если он связан с внесением изменений в законодательство, то как эти изменения были поданы и приняты ли они? Если проект связан с развитием инфраструктуры определенного района, довольно ли население района его результатами? Как вы об этом узнаете? Можно ли провести выборочный опрос для того, чтобы определить, насколько общественность осведомлена о проекте и насколько она удовлетворена его осуществлением?

Многие финансирующие организации предпочитают привлекать независимых экспертов для оценки проектов, чтобы обеспечить объективность и сравнить результаты с другими подобными проектами. Все чаще многие фонды выделяют финансирование на проведение оценки проекта независимыми экспертами.

Использование схем и графиков помогает наглядно показать воздействие проекта, особенно, если он охватывал большую группу людей или если можно представить какие-либо другие количественные показатели. Например, эффективность проекта по обучению государственных служащих можно продемонстрировать с использованием графика, приведенного ниже:

### Государственные служащие, подготовленные в рамках проекта по совершенствованию государственного управления



Наглядное представление может быть намного более эффективным, чем многие страницы текста.

Однако, можно оценить проект, используя и текстовый способ. Необходимо ответить на следующие вопросы:

- Действительно ли проект был необходим в таком виде, как мы его запланировали?
- Был ли он необходим тем людям, которым мы хотели помочь, была ли вовлечена в деятельность по проекту другая часть населения?
- Как можно усовершенствовать то, что мы сделали?
- Какой вид деятельности был самым успешным и почему?
- Что было наименее успешным и почему?
- Что наши слушатели/участники думают о проекте?
- Достаточно ли было того времени, которое мы запланировали, на осуществление проекта?
- Был ли бюджет слишком велик или слишком мал?
- Вносились ли изменения в методику во время осуществления проекта?
- Если вносились, то почему?

Эти десять вопросов необходимо применять при оценке проекта. Если у вас возникнет еще десять дополнительных вопросов по проблемам, характерным для вашего проекта и вы письменно на них ответите, следовательно вы составили оценочный отчет. Но проект необходимо оценивать не только в конце. Эта деятельность должна проводиться постоянно по мере выполнения проекта.

## **Как ведение учета поможет вам в поисках дополнительного финансирования и грантов**

Если человек, который составляет заявку, имеет доступ ко многим другим уже написанным заявкам, финансовым отчетам, балансовым таблицам бюджета, оценочным формам и т.п., ясно, что эта документация очень поможет ему при составлении заявки, осуществлении проекта, оценке этого проекта и при написании отчетов. Это еще одна причина, по которой очень важно хранить всю документацию: такая документация окажет неоценимую помощь при составлении следующей заявки. Большая часть информации, запрашиваемой финансирующими организациями, повторяется или очень похожа, поэтому тщательные записи, включая компьютерные файлы, являются хорошей основой для дальнейшей работы.

## ЧАСТЬ 6

Несколько замечаний



После интервью или встречи с потенциальным грантодателем или после получения финансирования, заявитель должен подумать о том, чтобы послать письмо с выражением благодарности. Вот что говорит по этому поводу директор Бюро по Восточной Европе и странам бывшего СССР при американском Агентстве международного развития, которое находится в Вашингтоне:

*«Мне редко говорят «спасибо», но если говорят, то будьте уверены – я запоминаю таких людей надолго».*

Такое письмо с выражением благодарности предоставляет прекрасную возможность для представителя финансирующей организации запомнить заявителя. В будущем этот представитель более благосклонно отнесется к предоставлению еще одного гранта, или положительно отзовется об этом заявителе в другой финансирующей организации, или будет работать с заявителем над другими проектами. Сказать «спасибо» грантодателю – это лишь одна из «Десяти заповедей получения финансирования»<sup>1</sup>, которые приводятся ниже:

- I. *Только ищущий находит.*  
Помните, что только постоянно занимаясь поисками, можно найти средства. Иногда бывает важнее знать *кого* следует спросить, чем *как* спросить. Единственный способ узнать, кого спрашивать – это проведение изучения фондов.
- II. *Ухаживание предшествует предложению.*  
Вы не предложите руку и сердце человеку, если не уверены, что подходите друг другу, точно так же, вы должны убедиться, что подходите грантодателю, перед тем, как делать предложение.
- III. *Конкретизируйте вашу заявку.*  
Заявка должна быть как можно теснее привязана к деятельности фонда. Общие, расплывчатые заявки, как правило, не получают финансирования. Вы должны объяснить, почему ваш проект является именно таким, который финансирующая организация могла бы принять.
- IV. *Если вы хотите получить средства, вы должны их иметь.*  
Фонды охотнее выделяют деньги тем организациям, которые уже получили финансирование из других источников. Грантодатель чувствует себя увереннее, если выделяет недостающие средства и знает, что вы уже получили часть денег из другого фонда.
- V. *Когда обращаетесь за деньгами, настраивайтесь на положительный ответ.*  
Хороший продавец никогда не скажет: «Если вы это купите...», он скажет «Когда вы это купите...». Не проявляйте неуверенности, ведите себя с представителями финансирующей организации так, как будто вы убеждены,

---

<sup>1</sup> С сокращениями из книги Томаса Вульфа «Управление некоммерческой организацией», 1990, Prentice Hall Press, сс.224-227. Это прекрасное пособие по всем аспектам получения грантов, привлечения средств и повседневного управления организацией.

что ваши усилия приведут к действительно выгодному сотрудничеству. Помните, что *задачей* рецензента является определение тех организаций, которым стоит выделить средства. Если этот человек *должен* выделить деньги хорошим людям, почему бы не выделить их вам, с учетом того, что вы проделали всю необходимую работу.

- VI. *При составлении письменных заявок то, что не бросается в глаза, убирается.*  
Как уже отмечалось, чаще всего заявки бегло просматриваются. Если необходимую или важную информацию трудно заметить при беглом просмотре, заявку следует переписать заново.
- VII. *При составлении бюджета используйте правильные расчеты.*  
Убедитесь, что все суммы приведены правильно. Можно использовать компьютерные балансовые таблицы или калькулятор. Если в бюджете обнаружатся ошибки в расчетах, у грантодателя сложится мнение, что вы не умеете обращаться с деньгами, и ваши шансы на получение гранта снизятся.
- VIII. *Если сомневаетесь, как писать заявку – пишите простым языком.*  
Жаргон и техническая терминология редко производят впечатление. Лучше всего писать ясно и просто.
- IX. *Не воспринимайте отказ как личное оскорбление.*  
Чувствительные люди тяжело переносят отказ, но его следует воспринимать как вызов. «Нет» следует расценивать как «Попробуйте еще раз». Настойчивость вознаграждается.
- X. *Не уставайте говорить «Спасибо».*  
Создание поддержки вам, вашей организации и проекту очень важно. Долгосрочные отношения с фондом являются результатом того, что вы демонстрируете свою благодарность и признательность. Еще один способ продемонстрировать свою благодарность и внести вклад в укрепление отношений с фондом – это упоминание грантодателя в прессе и в публикациях. Никогда не относитесь к источнику финансирования, как к чему-то само собой разумеющемуся и не забывайте благодарить грантодателя.

Заявитель, который следовал всем этим правилам и все же не получил финансирования, может обратиться за советом к представителю финансирующей организации. Часто такие представители с удовольствием объясняют, что в заявке было сделано хорошо, а что следует изменить. В таком случае заявитель может сохранить основное содержание и переработать другие части, сделав свою заявку более убедительной. Возможно, заявка была написана в неподходящем стиле. Может быть, не все инструкции были выполнены. Можно показать заявку коллегам и экспертам в данной области – их советы также будет полезно выслушать.

Мнение, которое складывается у грантодателя о заявителе, основывается на личном впечатлении и на заявке. Те заявители, которые проводят интенсивную подготовительную работу, пишут и переписывают, читают и редактируют, читают и редактируют снова, проверяют грамматику, проверяют бюджет, сроки осуществления проекта, и вообще всю заявку, будут намного лучше подготовлены для получения гранта и представления своей организации и себя лично. Настойчивая работа вознаграждается. Удачи вам!

## Глоссарий терминов



В глоссарий включены все основные термины, которые употреблялись в данном «Руководстве». Также приводятся основные термины, которые встречаются в бланках заявок фондов. Таким образом, глоссарий можно использовать как словарь, при написании и подаче заявки.

- Assets** (имущество) – все, чем владеет человек или организация (например: здание, автомобиль, копировальная машина, компьютер, библиотека и т.п.).
- Alumni** (бывшие выпускники) – бывшие учащиеся, студенты или слушатели университета, школы, учебного центра или учебной программы.
- Baltics** (Балтия) – Латвия, Литва и Эстония.
- Board** (совет) – (здесь) группа официальных лиц или представителей общественности, которые выбираются для управления и контроля за деятельностью организации.
- Capital Support** (финансирование на капитальные нужды) – тип финансирования, которое выделяется на ремонт или строительство зданий, на закупку оборудования, земли или строений.
- CEE** (ЦВЕ) – Центральная и Восточная Европа. В это понятие обычно включаются следующие страны: Польша, Чешская Республика, Словацкая Республика, Венгрия, Румыния, Словения, Хорватия, Босния и Герцеговина, Югославия, Македония, Албания и Болгария.
- CIS** (СНГ) – Содружество Независимых Государств (см. также «ННГ» и «государства бывшего СССР»). Сюда обычно включаются государства, которые находятся на территории бывшего СССР: Молдова, Украина, Белоруссия, Россия, Грузия, Армения, Азербайджан, Туркменистан, Узбекистан, Таджикистан, Киргизстан и Казахстан.
- Conference** (конференция) – собрание (обычно, но не всегда, менее продолжительное, чем семинар), которое проводится для обмена и распространения информации, а не для обучения или подготовки.
- Curriculum Vitae** (биография) – иногда называется «резюме» [resume]. Обычно это краткая информация на 1-2 страницах об образовании, профессиональном опыте, квалификации, публикациях и т.п.
- Database** (база данных) – подборка информации, относящейся к какой-либо области, например информация о финансирующих организациях, содержащаяся в компьютерном файле.
- Direct assistance** (прямая помощь) – грант, по которому выделяются не денежные средства, а товары, материалы или услуги.
- Effectiveness** (результативность) – не эффективность, а результативность. Результативность заявки или проекта зависит от его воздействия. Результативный проект приводит к желаемым изменениям.
- Efficiency** (эффективность) – компетенция или способность профессионально работать. Умение достичь желаемых изменений с наименьшими затратами денег, ресурсов, времени и т.д.

- Endowment** (вклад) – тип финансирования, при котором учреждение или организация получает пожертвования в виде средств, которые затем вкладываются во что-нибудь для получения постоянного дохода.
- Evaluation** (оценка) – способы измерения результативности или эффективности. Оценка проекта – это определение того, как были выполнены задачи и достигнута цель.
- Feasibility study** (изучение осуществимости) – изучение, анализ, опрос, исследование возможности осуществления проекта в данной области. Такое исследование можно провести до того, как подавать заявку, для того, чтобы придать ей вес.
- Format** (формат) – внешняя структура и стиль заявки, а также внешний вид – отступы, интервалы, выделение курсивом или жирным шрифтом и т.п.
- Former Soviet Union** (государства бывшего СССР) – предпочтительное название той же географической территории, которую иногда называют СНГ или ННГ.
- Fiscal** (фискальный, финансовый) – имеющий отношение к финансам, бюджету, финансовой отчетности. Часто этот термин используется в контексте информации о деятельности правительственных органов.
- Fundraising** (привлечение средств) – сбор или привлечение денежных средств для организации, проекта, программы и т.д.
- Goal** (цель) – наиболее желаемая ситуация или условия, которые стремится создать заявитель, получивший финансирование или техническую помощь.
- Grantee** (получатель гранта) – человек или организация, получающая грант.
- Grantsmanship** (работа над грантом) – изучение, сбор и классификация информации и составление заявок на гранты или финансирование.
- Honorarium** (гонорар) – добровольная оплата услуг в том случае, когда нет законных требований для такой оплаты, обычно выплачивается приглашенному лектору (эксперту) или преподавателю за работу в рамках проекта.
- Incremental budgeting** (приростной бюджет) – тип бюджета, который основывается на бюджете или финансировании предыдущего года, к нему лишь добавляется определенная поправка на инфляцию и другие факторы. Так как большинство организаций в странах ЦВЕ, бывшего СССР и Балтии достаточно молоды (обычно они работают менее пяти лет), а такой тип финансирования лучше всего подходит для организаций, работающих не менее пяти лет, организациям из вышеупомянутого региона не имеет смысла планировать свой бюджет по типу приростного.
- Internet** (Интернет) – Самая крупная компьютерная сеть в мире. Интернет может оказаться фантастическим ресурсом для получения информации по тематике, финансирующим организациям, потенциальным партнерам и т.д.
- Letter of inquiry** (письмо-запрос) – письмо, в котором описывается деятельность организации и высказывается просьба о выделении финансирования. Такое письмо отправляется в финансирующую организацию до подачи заявки, с тем чтобы выяснить, стоит ли вообще подавать заявку.

- Liabilities** (пассивы) – все, что организация должна (например, арендная плата, оплата автомобилей, стоимость материалов, выплаты по кредитам, плата за отопление, телефоны, электричество и т.д.).
- Matching funds** (недостающие средства) – тип финансирования, при котором, в теории, организация получает недостающие средства, в дополнение к уже полученным от другого донора. На практике эти средства редко составляют недостающую часть, однако дают возможность покрыть часть расходов по проекту. Использование недостающих средств является прекрасным способом стимулировать финансирование.
- Methodology** (методика) – описывает подходы, которые будет применять заявитель для выполнения поставленных задач. В ней подробно объясняется, как будет действовать заявитель.
- N/A [Not Applicable]** (Н/С – не соответствует) – эту аббревиатуру можно написать в ответ на вопрос или графу в бланке заявки, если этот вопрос не имеет отношения к деятельности организации или к проекту.
- NGO** (НПО) – неправительственная организация. НПО существуют на всех уровнях – местном, региональном, национальном и международном. Это некоммерческие организации, которые не зависят от правительства.
- NIS** (ННГ) – Новые Независимые Государства. То же, что и вышеупомянутое CIS (СНГ).
- Objectives** (задачи) – определенным образом измеряемые результаты, которые приводят к достижению цели.
- Operating funds** (текущие расходы) – фонды, используемые для покрытия ежедневных расходов по осуществлению проекта, программы или деятельности организации.
- Per diem** (суточные) – по-латыни означает «на день». Карманные деньги, которые выдаются человеку на день, для оплаты питания, местного транспорта и т.п. Обычно в странах ЦВЕ и СНГ суточные составляют от 25 до 65 долларов США в день, в зависимости от финансирующей организации и страны.
- Philanthropy** (филантропия) – буквально: «любовь к человечеству». Этот термин означает безвозмездный подарок, в нашем случае – выделение финансирования или гранта богатым человеком, семьей или организацией.
- Program** (программа) – предлагаемый долгосрочный план действий, обычно на срок не менее шести месяцев.
- Program activities** (деятельность по осуществлению программы) – «Что» вашего проекта. Что будет делать получатель гранта для достижения цели и задач?
- Project** (проект) – этот термин обычно используется для плана действий на меньший срок, чем программа. У проекта также обычно бывает начало и конец, в то время как программа может относиться к продолжительному плану действий, без определения окончания.
- Purpose** (цель, намерение) – в заявках то же, что и цель [goal].
- PVO** (ЧДО) – частная добровольная организация. Часто путают с НПО. Основное различие в том, что в ЧДО обычно работают добровольцы, имеющие базовую

подготовку, в то время как в НПО работают высокопрофессиональные сотрудники, получающие заработную плату.

**Report** (отчет) – отчет или запись каких-либо данных. Отчет может быть финансовым, текстовым, академическим, административным, либо включать все формы отчетности.

**RFP [Request for Proposals]** (объявление конкурса заявок на гранты) – такие объявления обычно дают правительственные учреждения (иногда фонды), имеющие определенное количество средств, которые они хотят пожертвовать на проект по определенной тематике, в определенной географической области или на проект или программу определенного типа. Организации дают объявление о приеме заявок до определенного крайнего срока на выполнение указанного в объявлении проекта.

**Seed money** (подъемные) – тип финансирования, применяемый для того, чтобы запустить новый проект или помочь новой организации начать деятельность.

**Seminar** (семинар) – собрание людей специально для обучения или подготовки, обычно от одной недели до десяти дней.

**Specific Aims** (конкретные намерения) – в заявках то же, что и «задачи».

**Stipend** (стипендия) – выплаты конкретному человеку, подобные суточным, обычно как часть программы обучения или подготовки. Стипендии достаточно для жизни, но ее размеры ниже, чем у заработной платы.

**Strategy** (стратегия) – в заявках то же, что и «методика».

**Teaching** (обучение) – в заявке это означает, что проект связан с обучением и подразумевает наличие студентов (продолжающих обучение или закончивших ВУЗы), преподавателей, возможно даже проведение экзамена. Отличается от подготовки.

**Timeline** (сроки выполнения) – расписание сроков выполнения мероприятий, запланированных в рамках проекта или программы.

**Training** (подготовка) – в заявке это означает большую ориентацию на работу, чем обучение. Подготовка может быть направлена на приобретение новых профессиональных навыков и может проводиться на рабочем месте профессионалами данной специальности. Подготовка обычно не связана с проведением экзаменов и не подразумевает академических занятий.

**Trustee** (доверенное лицо) – то же, что и член совета. Управляет трастом, который является собственностью или организацией, доверенной этому лицу с инструкциями по ее использованию.

**Unsolicited proposals** (заявки без объявления конкурса) – уникальные заявки, отправляемые в организации, предоставляющие гранты, которые поддерживают деятельность в определенной области; финансирующая организация не запрашивает заявки на конкретный проект. Другими словами, заявитель знает, что финансирующая организация поддерживает деятельность в определенной широкой области и пишет заявку на получение финансирования, хотя фонд и не объявлял конкурса.

**Workshop** (мастерская, рабочая группа) – собрание, обычно от трех до пяти дней, главным образом для отработки практических навыков, когда участники практикуются в различных видах деятельности.

**Zero-based budget** (нулевой бюджет) – подход к бюджету, когда любой показатель в бюджете принимается за ноль, если только заявитель не может предоставить полного доказательства других цифр. Другими словами, никаких предположений о финансировании не делается; каждую цифру, отличную от нуля, необходимо подтвердить.