

## **ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Уральский государственный университет им. А.М. Горького»  
исторический факультет

кафедра истории древнего мира и средних веков

Инновационная образовательная программа

«Опережающая подготовка по прорывным направлениям развития науки, техники и гражданского общества на основе формирования инновационно-образовательного пространства классического университета в партнерстве с академической наукой, бизнесом, органами власти с использованием мирового опыта в области качества образования и образовательных технологий»

направление «Педагогическая инноватика»

### **ОСНОВЫ ФАНДРАЙЗИНГА**

---

**Учебное пособие**

**Екатеринбург  
2008**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	60
ЛЕКЦИЯ 1. ВВЕДЕНИЕ В ОСНОВЫ ФАНДРАЙЗИНГА. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ФАНДРАЙЗИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. ....	63
ЛЕКЦИЯ 2. ГРАНТЫ И ВИДЫ ГРАНТОВОЙ ПОДДЕРЖКИ .....	70
ЛЕКЦИЯ 3. ФАНДРАЙЗИНГ И ФОРМЫ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ	75
ЛЕКЦИЯ 4. ВИДЫ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ: ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА .....	81
ЛЕКЦИЯ 5. ОБРАЩЕНИЕ В ФОНДЫ.....	86
ЛЕКЦИЯ 6. ФОНДЫ И ГРАНТОДАЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	94
ЛЕКЦИЯ 7. ПРОЕКТ И ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.....	118
ЛЕКЦИЯ 8. СОСТАВЛЕНИЕ ЗАЯВКИ .....	126
ЛЕКЦИЯ 9. ВНУТРЕННИЙ МОНИТОРИНГ ПРИ ПОДГОТОВКЕ ЗАЯВКИ .....	158
ЛЕКЦИЯ 10. СОПРОВОДИТЕЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ.....	164
ЛЕКЦИЯ 11. БЮДЖЕТ ПРОЕКТА .....	173
ЛЕКЦИЯ 12. ЭКСПЕРТИЗА КОНКУРСНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ.....	182
ЛЕКЦИЯ 13. ОТЧЕТНОСТЬ ПО ПРОЕКТУ .....	200
ЛЕКЦИЯ 14. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ФАНДРАЙЗИНГА.....	207
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	220
ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ.....	223
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА И ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ .....	227

## ВВЕДЕНИЕ

Фандрайзинг как целенаправленная работа по поиску и сбору средств на социально значимые проекты является новой сферой для отечественных исследователей в их профессиональной деятельности. Становление фандрайзинга как отдельного *междисциплинарного направления* связано с бурным развитием в последние десятилетия сектора некоммерческих организаций. Проведение фандрайзинга предполагает поиск потенциальных источников финансирования, обоснование потребности в средствах и соотношение с интересами финансовых донаторов, формирование, поддержание и развитие связей с финансовыми донорами, формирование общественного мнения в пользу поддержки деятельности организации. В фандрайзинге нуждается как *организация*, так и *частное лицо*, связанное с исследовательской и научно-преподавательской работой. Поэтому фандрайзинг может вестись человеком, представляющим как всю некоммерческую организацию или ее структурные подразделения (лаборатория, кафедра, сектор и др.), так и себя лично.

В настоящее время исследовательская работа не мыслима без участия исследователей в осуществлении краткосрочных и среднесрочных проектов, финансовую поддержку которых осуществляют различные отечественные и зарубежные фонды и грантодающие организации. Умение четко разработать заявку, презентовать программу мероприятий, нацеленных на достижение конкретных задач, является залогом успеха в деле проведения научных изысканий.

*Разработка и реализация научных проектов* в настоящее время является важной частью научной работы исследователя и работника высшей школы. При профессиональной подготовке магистров необходимо уделять должное внимание таким инновационным сферам научной деятельности, как поиск грантов, участие в национальных и международных

образовательных и исследовательских программах, осуществление проектных разработок.

Данный курс *ориентирован* на более глубокое ознакомление с новыми технологиями в области науки и образования, что в будущем позволит выпускникам легче адаптироваться к их профессиональной деятельности. Специальный курс способствует более основательной подготовке научных кадров, которые способны сотрудничать с коллегами в сфере международных научных проектов, в состоянии осуществлять научную работу при поддержке различных фондов и научно-образовательных программ. Предлагаемый специальный курс требует владения компьютерными технологиями, основами менеджмента, принципами научной работы.

В ходе освоения специального курса студенты *получат* знания о правильном составлении заявок и сопроводительных документов, приобретут навыки поиска фондов и программ посредством использования Интернет-ресурсов, овладеют методикой научного проектирования. Предлагаемый курс направлен на усвоение студентами инновационных *компетенций*, позволяющих вести научную и исследовательскую работу в конкурентной среде в проектном стиле.

В результате освоения данной дисциплины студент должен усвоить теоретические знания о принципах проектного менеджмента в научных исследованиях; приобрести практические навыки работы над проектом; освоить методы разработки и реализации социально значимых проектов; научиться планировать научно-исследовательскую деятельность, обрабатывать и представлять полученные результаты и отчетные материалы. В процессе освоения дисциплины у студентов формируются компетенции:

- личностные (лидерство, способность принимать решения и подчиняться решению, способность распределить полномочия);
- профессиональные (разработка всех этапов реализации проекта,

работа с фондами и грантодающими организациями, планирование исследовательской деятельности и обработка данных, анализ полученных результатов, обобщение данных, выявление тенденций и закономерностей, прогнозирование тенденций, написание отчетов, подготовка заявок, презентаций, работа с базами данных);

- социальные (умение работать в группе, коллегиальность, ответственность, овладение нормами делового этикета, овладение принципами проектного стиля работы и т.д.).

*Методическая новизна* данного инновационного курса состоит в прикладной ориентации предлагаемого материала и активном использовании новых компьютерных технологий. Большое значение уделяется консультативной работе преподавателя, который курирует самостоятельную работу студентов над разработкой собственных проектов и выполнения практических заданий.

## **ЛЕКЦИЯ 1. ВВЕДЕНИЕ В ОСНОВЫ ФАНДРАЙЗИНГА. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ФАНДРАЙЗИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.**

В последнее время интенсивно развивается информационная и телекоммуникационная среда образования и науки в России. Это создает основу для вхождения России в мировое информационное пространство и стимулирует развитие горизонтальных связей в научно-образовательной сфере. Такое развитие фундаментальной науки и высшего образования соответствует приоритетам основных направлений грантовой поддержки международных и национальных фондов и программ.

**Целью** специального курса является подготовить магистрантов к работе в сфере международного сотрудничества в сфере науки и образования и научить основам планирования и реализации научных проектов.

### **Задачи курса**

- представить основные направления грантовой поддержки международных и национальных фондов и программ;
- обучить основам работы с международными и отечественными грантодающими организациями;
- познакомить с основными этапами разработки и выполнения научных проектов

Разработка и реализация научных проектов в настоящее время является важной частью научной работы исследователя и работника высшей школы. Поэтому необходимо уделять должное внимание таким актуальным сферам научной деятельности, как поиск грантов, участие в национальных и международных образовательных и исследовательских программах, осуществление проектных разработок.

### **Понятие «Фандрайзинг»**

Слово «фандрайзинг» имеет английское происхождение. *Fund* – фонд, источник, капитал, денежные средства, *raise* – поднимать, находить, собирать. Являясь калькой с английского, фандрайзинг представляет собой методику (в широком смысле) поиска источников финансирования.

Есть несколько близких определений термина фандрайзинг

1. **фандрайзинг** - это процесс сбора средств, которые используются как для реализации социально значимых программ и научных проектов.
2. **фандрайзинг** — процесс привлечения денежных средств и иных ресурсов организацией (преимущественно *некоммерческой*) с целью реализации определённого социального проекта. Средства могут поступать от частных лиц, коммерческих организаций, фондов, правительственных организаций.

Становление фандрайзинга как отдельного междисциплинарного направления связано с бурным развитием в последние десятилетия сектора некоммерческих организаций (для которых используется аббревиатура НКО). Таким образом, в определение фандрайзинга необходимо внести одно существенное дополнение, а именно: фандрайзинг - это поиск источников финансирования, необходимых для осуществления деятельности НКО, включая реализацию неприбыльных программ и проектов.

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

В фандрайзинг вовлечены и *организация как юридическое лицо*, так и *частное лицо*, связанные с исследовательской и научно-преподавательской работой. Поэтому фандрайзинг может вестись человеком, представляющим

как всю некоммерческую организацию (НКО) или ее структурные подразделения (лаборатория, кафедра, сектор и др.), так и себя лично.

Следует особо подчеркнуть, что фандрайзинг - это *не выпрашивание денег*. Выпрашивают милостыню, а организация или лицо, которое работает в научно-образовательной сфере, нуждается не в подачках, а в пожертвованиях, сделанных осознано. Необходимо убеждать людей в необходимости вашей деятельности.

Чем лучше будет подготовлена кампания по сбору средств, чем продуманнее обращение за помощью, тем выше шансы эту помощь получить. Такая деятельность точно так же нуждается в *планировании*, как и любая деятельность. И конечно, не существует никакой "магической формулы" для успешного фандрайзинга и никакого способа гарантированно получить деньги в ответ на просьбу. Однако если вы будете упорны в желании найти средства, если ваша организация будет известна своей надежностью и открыта для людей, если вы правильно подготовите обращения к потенциальным спонсорам и докажете, что их деньги необходимо отдать именно вашей, а не какой-либо другой некоммерческой организации (НКО), - то скорее всего вы эти деньги получите.

Для того, чтобы сбор средств шел *эффективно*, необходимо отметить следующее:

- никогда не рассчитывайте только на один источник средств, каким бы надежным он ни казался.
- вероятность получить деньги увеличится, если вы будете просить их не на поддержку своей организации, а на выполнение конкретного проекта, приносящего очевидную пользу обществу. И только какая-то часть полученных средств может быть направлена на развитие самой НКО.

- при разработке стратегии сбора средств необходимо реалистично оценить, к каким источникам финансирования обращаться в том или ином случае и как подать свой проект в наиболее адекватной для конкретного донора форме.
- чтобы процесс фандрайзинга был успешным, необходимо работать не только с самыми различными источниками средств, но и вести его постоянно.

Для успешного фандрайзинга также *полезно*:

- ✓ собирать досье на потенциальных спонсоров;
- ✓ учитывать свой прошлый опыт сбора средств;
- ✓ вести постоянный поиск источников финансирования.

Существует несколько общих *правил успешного фандрайзинга*, которые помогают добиться наибольших результатов:

1. Самое трудное заключается в поиске доноров, но попытайтесь поискать их вокруг себя, установить знакомство и постепенно разъяснять им суть Ваших проектов;
2. Грантодатели дают деньги не организациям, а людям. Поэтому, устанавливайте прочные связи со служащими организаций, ибо только так Вы сможете обеспечить долговременное финансирование Вашей организации;
3. Научитесь благодарить грантодателя, даже если Вы не получили поддержки. Этим Вы демонстрируете свое уважение к нему и укрепляете отношения;
4. Если Вы действительно серьезно решили заняться фандрайзингом, то посвящайте этому несколько часов в день. Во многих организациях появляются специальные должности, на которые берут служащего, в круг обязанностей которого входит рассылка информации о Ваших проектах, звонки донорам, встречи с ними, переписка с зарубежными

фондами. В некоторых организациях есть отделы , например международный отдел или отдел по инвестициям.

5. Практикуйтесь в фандрайзинге. Только посредством накопления опыта Вы сможете оценить свои идеи и проекты;
6. Научитесь правильно систематизировать информацию о донорах (карточки, база данных и т.д.) и выходить с ними на контакт;
7. Научитесь быстро изменять суть проекта. Бывает и так, что к моменту рассмотрения Вашей заявки донором, ее идеи уже устарели;
8. После получения финансирования, никогда не прерывайте связь с грантодателем: передавайте ему любую информацию, связанную с Вашей организацией и не забывайте отправлять открытки по случаю праздников;
9. Сообщайте о себе только правду. Информацию, которую Вы сообщаете, могут проверить и в Ваших интересах не быть заподозренным во лжи.
10. Если Вы уверены, что заполнение заявки в фонд является единственным средством получения финансовых средств, научитесь правильно и поэтапно работать с фондами (поиск, письмо-запрос, составление заявки, поддержание связи и др.), найдите консультанта и овладейте правильной стратегией фандрайзинга.

Начиная работу по фандрайзингу, нельзя рассчитывать на быструю материальную отдачу. Необходимо иметь изначальный запас прочности, т.к. первые средства от фандрайзинга могут поступить и через год, если не более. При хорошем фандрайзинге удовлетворяется как минимум 1 из 10 заявок. Написание заявки у одного фандрайзера уходит до 1 месяца, до выдачи гранта в среднем проходит не менее 6 месяцев. Таким образом, необходимо помнить о временном факторе, приступая к составлению заявки.

Фандрайзинг имеет особый **терминологический аппарат**, приведем несколько общих определений, имеющих непосредственное отношение к нашей теме.

**Заявка** – (син. аппликация, Application – англ., Bewerbung – нем.) письменное обращение с просьбой о выделении гранта (для коммерческого проекта аналогом будет его бизнес-план).

**Заявители** - частные лица или организации, подающие заявки на грант.

**Донор** - юридическое или физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благотворительную помощь неприбыльным организациям на добровольной бескорыстной основе.

**Грантодатель** - частные лица или организации, рассматривающие заявки на грант и предоставляющие гранты.

**Благотворительность** - добровольное бескорыстное пожертвование физических и юридических лиц в форме предоставления получателям минимальной финансовой, организационной и иной благотворительной помощи.

**Формы благотворительности** - меценатство и спонсорство.

**Меценат** - физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благотворительную помощь на бескорыстной добровольной основе.

**Спонсор** - юридическое или физическое лицо, оказывающее на добровольной и неприбыльной основе материальную поддержку благотворительной деятельности в целях популяризации исключительно своего имени (названия), торговой марки и т.д.

**Неприбыльный (некоммерческий) проект** - комплекс запланированных мероприятий, объединенных общими задачами, целью которого является достижение социально значимого эффекта, а не получение прибыли.

**Проект** - это совокупность процессов, посредством воздействия на которые решается задача в достижении цели, при заданных ограничениях в ресурсах.

**Некоммерческая (неприбыльная) организация** (НКО, НПО)- организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками.

**Проектно-исследовательская деятельность** — деятельность по разработке собственного исследования, предполагающая выделение целей и задач, выделение принципов отбора методик, планирование хода исследования, определение ожидаемых результатов, оценка реализуемости исследования, определение необходимых ресурсов. Является организационной рамкой исследования.

## ЛЕКЦИЯ 2. ГРАНТЫ И ВИДЫ ГРАНТОВОЙ ПОДДЕРЖКИ

Наиболее распространенной формой финансирования НКО донорскими организациями являются гранты. Они предоставляются в результате проведения грантовых программ - конкурсов, объявляемых среди НКО. Грантовые программы могут быть открытыми или закрытыми. В первом случае к участию в конкурсе допускаются все организации, которые отвечают определенным требованиям донорской организации (например, НКО должна быть внесена в Реестр неприбыльных организаций). К участию в закрытых конкурсах допускаются только те НКО, которые соответствуют особым условиям грантовой программы (например, только региональные партнеры донорской организации или НКО, ранее получавшие (или не получавшие) гранты от БФ).

**Что такое гранты?** Понятие грант имеет несколько определений. Приведем несколько из них.

1. **Грант** (англ. «grant»)- дар, дотация, стипендия) - это целевая финансовая дотация, предоставляемая ученым на проведение научных исследований.
2. **Грант** - это безвозмездная целевая субсидия, предоставляемая на конкурсной основе организации, инициативной группе или индивидуальному лицу для реализации заявленного проекта в той или иной сфере деятельности.
3. **Грант** - средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением или частным лицом) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы.

4. **Грант** - благотворительный взнос или пожертвование, имеющее целевой характер, предоставленное физическими и юридическими лицами в денежной и натуральной формах.

Гранты являются одним из основных способов финансирования научных исследований на Западе. Любое научное исследование требует денег на аппаратуру, на поездки к коллегам, на оплату публикации статей, на оплату студентов, докторантов, постдокторантов, временных сотрудников и так далее. В отличие от займа средства, полученные по гранту не нужно возвращать. Для получения гранта фандрайзер должен пройти сложную процедуру предоставления заявки на получения гранта, в итоге которой может оказаться победа в конкурсе, который организовал донор, и получение средств.

Существует большое количество различных **типов грантов**. Перечислим основные из них:

- Гранты общей поддержки - благотворительная помощь, оказываемая неприбыльным организациям на поддержку их основной деятельности, обеспечение устойчивости и развития.
- Гранты на программы или проекты - благотворительная помощь, предоставляемая на реализацию конкретного проекта или программы.
- Гранты с частичным финансированием - вид благотворительной помощи, предполагающий обязательное привлечение дополнительных источников финансирования (другие донорские организации или собственные средства неприбыльной организации).
- Капитальные гранты - благотворительная помощь, предоставляемая на капитальные затраты неприбыльной организации (приобретение недвижимости, ремонт, приобретение необходимого оборудования).
- Корпоративные гранты - благотворительная помощь, которая оказывается неприбыльным организациям предпринимательскими

структурами; либо гранты, предполагающие софинансирование проекта бизнесом.

- Начальные гранты - благотворительная помощь, предоставляемая неприбыльным организациям на начальном этапе их развития (как правило, до 1 года) в целях обеспечения их устойчивости и институционального развития; либо гранты на создание новых организаций (новых направлений в рамках действующей организации).
- Гранты в натуральной форме - благотворительная помощь, предоставляемая в виде материальных ценностей, а не денежных средств.
- Перспективные гранты - благотворительная помощь, предоставляемая организации в размере, равном учредительному фонду организации, но выплачиваемая по частям (доля выплаты равна сумме доходов, которую получила бы организация за год, если бы учредительный взнос был сделан единовременно).
- Посреднические гранты - благотворительная помощь, предоставляемая спонсором для проведения социально ориентированной политики от его имени.
- Стимулирующие гранты - благотворительная помощь, составляющая определенный процент от необходимой НПО суммы с целью ее стимулирования к дальнейшему обращению к донорам; либо средства, выделяемые на проведение кампаний по сбору средств для НПО.
- Целевые гранты - благотворительная помощь, предоставляемая НПО целевым образом для осуществления конкретной деятельности.

**Виды грантов.** В зависимости от количества исполнителей гранты бывают индивидуальные, коллективные и партнерские. *Индивидуальный грант* предусматривает участие в проекте только одного человека, который

является одновременно и руководителем и исполнителем работ по гранту. *Коллективный грант* предполагает реализацию проекта силами группы лиц (от двух и более), принадлежащих одной организации. Один человек из группы является руководителем проекта, организуя и курируя работу проектного коллектива, соисполнителем и несет персональную ответственность за предоставление отчетности. *Партнерский грант* типологически близок коллективному, поскольку предполагает осуществление проекта силами проектной команды. Важной отличительной особенностью партнерского гранта является участие в нем людей из разных вузов и организаций, возможно представители разных стран.

В зависимости от целей и характера мероприятия, на которое выделяются средства, можно выделить следующие гранты:

- грант на научный проект предполагает проведение конкретного научного исследования одним человеком или группой лиц.
- грант на поездки выделяется для участия в конференции, конгрессе, круглом столе, семинаре или научной школе.
- грант на работу в архиве, библиотеке, институте предусматривает выделение средств на расходы, связанные с командированием в другой город, с работой в исследовательском учреждении (ксерокопирование, интернет и пр.).
- грант на чтение лекций в другом образовательном учреждении покрывает расходы, связанные с поездкой, и включает оплату лектору.
- грант на организацию и проведение мероприятий предназначен на оплату расходов, связанных с проведением конференций и других научных собраний.
- грант на длительную стажировку или учебу
- грант на публикаторскую деятельность
- грант на проведение экспедиции или полевых работ

С точки зрения периодичности проведения программы грантов делятся на:

- *разовые конкурсы* - программы грантов, которые проводятся БФ один раз (как правило, они направлены на достижение определенных целей или задач);
- *циклические конкурсы* - программы грантов, которые повторяются через определенные промежутки времени - один-два раза в год;
- *постоянные конкурсы* - программы грантов, которые не имеют определенных сроков подачи заявок на финансирование. Проекты рассматриваются по мере поступления (программа малых грантов Посольства Королевства Нидерландов);

Конкурсы грантов либо проводятся БФ самостоятельно, либо несколько организаций объединяются для совместного финансирования.

### ЛЕКЦИЯ 3. ФАНДРАЙЗИНГ И ФОРМЫ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ

К традиционным основным источникам финансирования некоммерческих организаций относятся: благотворительные фонды и международные донорские организации; предпринимательские структуры; органы исполнительной власти и местного самоуправления; физические лица; другие НПО. Следует отметить, что фандрайзинг предполагает поиск ресурсов, необходимых НКО, среди которых финансовые ресурсы занимают важное, но не единственное место. В целом можно выделить следующие виды ресурсов: финансы; материальные (техника, оборудование); информационные; человеческие (работа волонтеров).

Разговор о потенциальных источниках финансирования НКО начнем со статистических данных. В западных странах среднестатистический годовой бюджет НКО составляют: членские взносы и доходы от собственной деятельности - 47 процентов; государственное финансирование - 43 процента; благотворительные пожертвования, включая гранты от фондов, коммерческих фирм и индивидуальные пожертвования - 10 процентов. Нетрудно заметить, что подавляющую часть поступлений НПО (90 процентов) составляют "нетрадиционные" для организаций СНГ источники - хозяйственная деятельность, государственное финансирование и членские взносы. Более привычные для НПО гранты от донорских организаций, благотворительные пожертвования от коммерческих фирм и физических лиц составляют лишь 10 процентов. Иная картина наблюдается в странах СНГ.

Согласно данным социологического исследования "Правовые инициативы некоммерческих организаций России", предоставленного Еленой Абросимовой (Москва), усредненный бюджет НПО России состоит из следующих источников финансирования: членские взносы - 18 процентов; индивидуальные пожертвования - 12 процентов, спонсорские

взносы - 12,6 процента; средства российских фондов - 2,8 процента; средства иностранных фондов - 22,7 процента; государственные источники - 8,9 процента; средства политических организаций - 5,1 процента; собственные доходы от услуг - 0,6 процента; прочие источники - 9,3 процента.

Если сгруппировать данные статьи поступлений в соответствии с основными источниками финансирования НПО, то картина будет следующей: благотворительные фонды и международные донорские организации - 25,5 процента; предпринимательские структуры - 12,6 процента; органы исполнительной власти и местного самоуправления - 8,9 процента; физические лица - 30 процентов; другие НПО - 5,1 процента. Таким образом, в России основными источниками финансирования являются пожертвования от физических лиц и гранты от донорских организаций.

Если подсчитать на какие программы в основном люди жертвуют деньги, то это (по степени приоритетности в глазах бизнеса):

- государственным социальным учреждениям;
- государственным учреждениям культуры;
- на государственные или проводящиеся под государственной/муниципальной эгидой мероприятия в сфере социальной помощи или культуры;
- общественным организациям инвалидов, пенсионеров, ветеранов, родителей детей-инвалидов, многодетных семей, пострадавших в военных конфликтах или катастрофах;
- другим некоммерческим организациям, работающим в социальной сфере или в области культуры;
- благотворительным фондам.

Практически не имеют шансов получать от бизнеса регулярную финансовую поддержку организации:

- научные;
- экологические;
- правозащитные;
- женские феминистские;
- ресурсные центры;
- по развитию малого бизнеса, гражданского общества в целом.

В сфере фандрайзинга задействованы: НКО; разнообразные по своим целям, задачам и характеру деятельности финансирующие (в том числе донорские) организации; оказывающие дополнительные услуги коммерческие и некоммерческие структуры - фандрайзинговые фирмы (консалтинговые услуги), консалтинговые школы (обучение), фандрайзинговые информационные центры (предоставление информации).

Основная задача НКО в сфере фандрайзинга - разработка и реализация разнообразных фандрайзинговых стратегий: подготовка проектов на донорские организации, социальное партнерство с органами власти, корпоративный фандрайзинг и т.д. Уже накоплен значительный (успешный и не очень) опыт поиска финансирования для НКО. С другой стороны, для многих (особенно начинающих) организаций фандрайзинг остается недостаточно изученной сферой деятельности.

**Пути фандрайзинга.** Сбор средств в рамках деятельности некоммерческих организаций или отдельных ее представителей может осуществляться двумя основными путями: за счет самофинансирования и за счет получения финансовой поддержки от внешних источников. Рассмотрим эти два возможных варианта.

**Самофинансирование** предполагает собственное вложение средств, направляемых на реализацию задуманного проекта. Самофинансирование может осуществляться за счет *членских взносов*. Путь не новый, но в нынешней экономической ситуации взносы не могут быть большими, а потому достаточного финансирования не может гарантировать. Многие

ассоциации и неформальные объединения, которые создаются в том числе и в среде исследователей и научно-педагогических работников, вводят членские взносы. Это позволяет поддерживать издания, организовывать семинары и конференции, обеспечивать информационную поддержку своих членов. Как элемент самофинансирования можно выделить организационные взносы, которые вводятся для участников конференций. Таким образом, различного рода взносы, являющиеся регулярными или одноразовыми акциями, могут быть инструментом фандрайзинга, покрывая расходы на реализацию социально-значимых проектов.

*Проведение благотворительных мероприятий* как источник самофинансирования также может быть отнесено к фандрайзинговой деятельности. Это могут быть концерты и марафоны, лотереи, распродажа товаров или атрибутики (значков, плакатов, наклеек, маек и прочего) с символикой НКО, если она хорошо известна в данной местности, и т.п.

Еще один вариант самофинансирования – это *зарабатывание средств*. Для этого можно оказывать различного рода платные услуги (обеспечение информацией, проведение обучающих семинаров); выполнять договорные работы (экспертиза, обследования, проведение археологических исследований). Поступающие от этой деятельности средства в дальнейшем направляются на реализацию планируемого проекта.

Второй путь обеспечения финансовой стороны фандрайзинга - получение *внешней поддержки* в виде гранта.

Финансовую помощь можно получить *от зарубежных фондов*. Получить средства от иностранных фондов непросто, поскольку очень сильна конкуренция. В последнее время фонды часто практикуют финансирование совместных проектов российских и зарубежных НКО, и в этом случае шансы повышаются у организаций, имеющих партнеров за рубежом. Выделение средств происходит на конкурсной основе через

жесткий отбор и полученные средства могут тратиться только на заявленные цели.

Средства могут быть получены *из местного бюджета*. Этот тяжелый способ добывания денег пока не может быть регулярным, но иногда он себя оправдывает. Чаще всего это происходит, когда администрация (или другая государственная структура, например, комитет по образованию) сама заинтересована в проводимом вашей организацией мероприятии. Но даже если вам повезло попасть в "строку финансирования", не факт, что в бюджете окажутся на это деньги.

Средства из иных *отечественных фондов*. Такие фонды бывают как внебюджетные, так и включенные в бюджет, действуют на разных уровнях и управляются разными структурами - комитетами охраны природы, администрацией региона или правлением фонда. Здесь финансирование получить легче, чем из бюджета, поскольку деньги фонда - целевые. Так, могут оказаться доступными средства на программу экологического воспитания и образования, издание методической литературы, некоторые практические мероприятия.

Участие в государственных (или региональных) *целевых программах* также обеспечивает выделение средств. Например, программа по поддержке молодежи может профинансировать проведение экологических занятий со школьниками или же мероприятия природоохранного характера, в которых примет участие молодежь; в программу по поддержке малого предпринимательства может хорошо "вписаться" экологически ориентированное производство или земледелие. Такими программами управляют соответствующие ведомства, а на местах создаются специальные фонды.

*Сбор пожертвований* является непривычным для российского человека средством сбора средств. Он реализуется различными способами - с помощью адресных обращений (как к частным лицам, так и к организациям), во время специальных мероприятий, в своем офисе

("копилка" для сбора средств с размещенной на ней информацией о том, на что они пойдут) и т.д. В обращении к потенциальным спонсорам за пожертвованием широко используется прямая почтовая рассылка (так называемый direct mail), когда по почте или в электронном послании излагается суть просьбы, описывается цель и ожидаемые результаты от акции, на которую испрашиваются средства. Прямая рассылка является одной из наиболее традиционных форм сбора денежных средств и представляет собой эффективную с точки зрения сроков стратегию, которая позволяет охватить большое количество людей за короткий период времени.

Основные тенденции, которые проявились в фандрайзинге за последние годы, свидетельствуют о том, что основными донорами станут государство и бизнес. Поддержка НКО набирает обороты на федеральном, региональном и местном уровнях, и НКО могут получать государственную поддержку, участвуя в конкурсах на получение грантов, а также через реализацию социального заказа. Государство в свою очередь пристальнее, чем всегда будет наблюдать за прозрачностью и публичностью НКО.

Таким образом, фандрайзинг может быть "внутренним" и "внешним". В первом случае речь идет о внутреннем менеджменте НПО, когда разработкой и реализацией стратегии поиска финансирования сотрудники НПО занимаются самостоятельно. Во втором случае - это одно из направлений консалтинговой деятельности, когда поиск финансирования осуществляется посредством привлечения профессиональных консультантов по фандрайзингу. В данном случае в этой роли могут выступать как независимые эксперты, так и специализированные фандрайзинговые фирмы.

## ЛЕКЦИЯ 4. ВИДЫ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ: ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА

65% иностранных студентов, которые обучаются в США или странах Западной Европы, должны платить за обучение сами или эти деньги вносит правительство их страны. Только 35% студентов получают финансовую помощь от колледжа или университета в одной из следующих форм: *scholarships, fellowships, assistantships*. Остальные пользуются другими источниками для оплаты учебы, например, частными фондами. Конкурс на получение финансовой помощи от университета или частного фонда высок. Студенты должны конкурировать не только с другими иностранными студентами, но и с абитуриентами из этих стран. Только те студенты, которые хорошо владеют иностранным языком и имеют глубокие знания, смогут получить финансовую помощь.

**Финансовая помощь для аспирантов.** Обычно финансовую помощь оказывает университет после принятия решения о зачислении в аспирантуру. Однако финансовую помощь получают не все принятые в аспирантуру. Часто университет предоставляет право на обучение в аспирантуре без финансовой поддержки, предполагая при этом, что аспирант сам будет оплачивать обучение или найдет спонсоров. Решение о финансовой помощи принимает руководство факультета и специальный отдел по финансированию обучения университета на основании результатов экзаменов, заявления, обоснования темы, рекомендаций и других имеющихся документов. Решение о финансовой поддержке зависит также от степени заинтересованности университета в исследовании предложенной Вами темы.

Полная финансовая помощь включает стипендию и расходы на обучение. Однако следует помнить, что даже при предоставлении полного финансирования вашего образования, Вам придется полностью взять на себя расходы на дорогу до предполагаемого места обучения. Во многих

случаях университеты предоставляют частичную помощь. Университеты оказывают следующие виды финансовой помощи: *Teaching Assistantships* - финансовая помощь при условии работы в качестве помощника преподавателя.

*Research Assistantships* - финансовая помощь при условии выполнения исследовательской работы.

*Fellowships* - полная финансовая помощь без необходимости дополнительной работы. Она предоставляется лучшим аспирантам.

**Финансовая помощь для студентов.** Существует возможность оказания материальной помощи студентам в период их обучения. Вы можете получить финансовую помощь непосредственно от колледжа или университета, от общественной организации или от частного фонда. У желающих продолжить свое образование в качестве transfer student есть больше шансов получить финансовую помощь чем у студентов, поступающих на первый курс.

Аспиранты и студенты могут обращаться за финансовой поддержкой в частные фонды. Для этого следует непосредственно обратиться в фонд, заинтересованный в развитии Вашей области исследований. Мы предоставляем информацию об этих организациях по всем категориям.

Чаще финансовая помощь предоставляется поступающим в аспирантуру (Graduate Level), особенно в области технических, компьютерных и естественных наук. Частные фирмы и государственные учреждения интересуются исследованиями, проводимыми в этих областях, и выделяют значительные финансовые средства университету или факультету для проведения подобных исследований. Эти средства предоставляются лучшим кандидатам в виде Research Assistantship или Fellowship.

Также необходимо знать, что в частности в Америке 47% степеней Ph.D. в области технических и компьютерных наук присваиваются иностранным студентам. Также возможности имеются в области

гуманитарных и общественных наук. Немало аспирантов получают возможность работать помощниками преподавателей, для чего необходимо свободное владение иностранным языком.

Учебные программы для студентов (Undergraduate Level) не имеют такой узкой специализации и обычно не включают исследования. Несмотря на это возможности получить финансовую помощь от университетов и фондов достаточно высоки. Обычно финансовую помощь иностранным студентам могут предоставить частные колледжи и общественные организации. Колледжи и частные фонды принимают студентов и предоставляют финансовую помощь не только на основании уровня знаний, но и в зависимости от других способностей (в музыке, спорте и т.д.)

Иногда легче получить финансовую помощь, если Вы переводитесь в университет. Это означает, что студенты, которые учатся в России на третьем или четвертом курсах университета или института, завершают свое обучение на Западе. Следует иметь в виду, что если в России Вы заканчиваете третий курс, то при переводе в западный университет Вас могут снова зачислить на третий курс. Или же, если студент в России закончил четвертый курс, то, вероятнее всего, его зачислят на четвертый курс нового университета. Принимающая сторона внимательно изучит документы о пройденных курсах и решит на какой курс принять студента.

Студенты, желающие изучать право и медицину, должны иметь в виду, что эти профессии считаются очень престижными. В университетах очень большой конкурс для поступления на данные специальности и сравнительно небольшая финансовая помощь. Студенты, изучающие данные специальности, обычно берут в банке ссуду на время учебы, которую возвращают после окончания учебной программы.

В США практикуются несколько видов финансовой помощи студентам: гранты, стипендии типа Scholarship, Fellowship, Teaching Assistantship, Research Assistantship, Study/Work, Subsidized Work, займы (loans).

Гранты выдаются исходя из комплексного критерия, где главный - определенность того, что заявитель действительно нуждается в материальной поддержке для учебы, т.е. для их получения необходимо подтвердить отсутствие достаточного количества средств для оплаты учебы у студента и его семьи. Получение гранта возлагает на получателя определенные не финансовые, но разумные и естественные обязательства, например, строгое посещение занятий или успеваемость не ниже определенного уровня. Если эти требования нарушаются, финансирование прерывается.

**Scholarships** выделяются на основе предыдущих достижений студента и на основе его текущих учебных показателей, или они предназначаются для представителей определенных групп. Такие группы могут быть выделены, исходя из всевозможных признаков: например, этнических, религиозных. Всевозможные меньшинства, которых в Америке тысячи, также представляют собой такого рода группы.

**Fellowships** предоставляются, как можно догадаться из названия, старшекурсникам, успевшим определиться с будущей специализацией в относительно узкой и определенной области и вступившим в этап, когда их учеба больше выглядит как научная работа. То есть это весьма близко к тому, что в России называется аспирантурой. Как правило, Fellowships покрывают все расходы, связанные с образованием.

**Teaching Assistantship, Research Assistantship**, а также **Study/Work, Subsidized Work**, как видно из названий, предполагают работу по совместительству. Те, кто получает Teaching Assistantship, Research Assistantship, помогают университетскому профессору, научному исследователю, администратору или иному работнику в кампусе университета. Study/Work, Subsidized Work предполагает любую работу в пределах университетских структур. Оплата за такую работу засчитывается как плата за учебу.

Займы, в отличие от предыдущих видов финансовой помощи, нужно возвращать. Они своего рода кредиты студентам и их родителям от государства и банков только для конкретной, образовательной цели. Соответственно, проценты, которые нужно выплатить заимодателю, ниже, чем при получении обычных кредитов.

Иногда спрашивают, какая категория студентов традиционно чаще получает финансовую помощь. Обычные догадки: студенты из наиболее бедных семей, наиболее хорошо успевающие и талантливые студенты. Эти догадки вполне естественны, но... неправильны. Финансовую, особенно безвозмездную, помощь получает та категория заявителей, - и это могут вам подтвердить опытные работники отделов финансовой помощи университетов, - которая терпеливо разобралась в процедуре подачи заявок и грамотно подала заявления. Поэтому владение азами этой процедуры еще до начала вашей учебы может дать возможность российскому студенту построить долгосрочную стратегию финансирования и начать учебу в США, рассчитывая не только, например, на родительские или собственные деньги. Дальнейшее повышение квалификации по запрашиванию финансовой помощи с учетом местных особенностей должно происходить на кампусе вашего учебного заведения. Следует начинать с консультации со специальным сотрудником в администрации (как правило, в высшем учебном заведении есть не только такой сотрудник, а целый отдел), которого сокращенно называют FAO (Financial Aid Officer).

Желающие учиться на Западе должны понимать, что процесс поступления может занять более года. Успех зависит от знания иностранного языка, от способностей в выбранной специальности и от выбора университетов, а также от грамотно составленных заявок в фонды.

## ЛЕКЦИЯ 5. ОБРАЩЕНИЕ В ФОНДЫ

Там, где нет нормальной экономики, там нет и нормального **фандрайзинга**. Современный фандрайзинг в России начался в 90 годах и развивался в самых неблагоприятных для создания национальных фондов условиях. В настоящее время в России существует несколько десятков отечественных фондов, однако они либо поддерживаются международными фондами и подчинены их интересам, либо связаны с частным капиталом и являются "клубными", либо имеют очень незначительные средства и выдают небольшое количество мелких грантов. Поэтому пока нам приходится ориентироваться на зарубежных доноров, наиболее известные из которых имеют представительства в России. Практика показывает, что, по крайней мере, на первом этапе, не стоит разбрасываться и пытаться сразу написать заявки в большое число фондов. Лучше всего, исходя из своих реальных возможностей, выбрать 5-10 первоочередных фондов и детально изучить их программные установки, требования и другую информацию, включая информацию о профинансированных проектах.

Все это поможет лучше разобраться в специфике работы конкретного фонда в России и правильно подойти к подготовке заявки. Но прежде чем начинать работу, следует понять главное - корпоративный интерес фонда, поскольку никто не дает деньги просто так, даже если проблема, решаемая в Вашем проекте, действительно является актуальной.

Что же такое *"корпоративный интерес фонда"*? Условно грантодающие фонды можно разделить на три группы: государственные, корпоративные и независимые. Государственные фонды преследуют интересы страны, их финансирующей. Поэтому здесь как никогда важно знание международной и внутренней политической ситуации. Корпоративные фонды работают при крупных компаниях и корпорациях, и их интересы определяются в основном развитием бизнеса этих компаний и корпораций в России. Независимые фонды могут получать средства из

разных источников, как правило, под определенные программы. Соответственно, их интересы зависят от интересов доноров. Однако, в случае реализации проектов за счет собственных средств, независимые фонды весьма консервативны, и в этом случае можно уверенно компилировать темы и содержание проектов, ранее поддержанных фондом.

Участие в конкурсах на получение гранта имеет свою специфику. Выбирайте тот фонд, направлениям финансирования и условиям которого максимально соответствует и ваша организация, и предоставляемый на конкурс проект. Обратите внимание, работает ли этот фонд с вашим регионом. Досконально изучите все предъявляемые к заявителям и их заявкам требования.

Иногда для начала требуется послать в фонд письмо с очень кратким описанием проекта и его исполнителя. Но в большинстве случаев на конкурс сразу подается заявка, составленная в строгом соответствии с требованиями фонда. Ее сначала изучает эксперт, который выносит свое суждение о вашем проекте. И от того, насколько ясно и понятно для эксперта (не всегда имеющего отношение к вашей области деятельности) будет написана ваша заявка, во многом зависит окончательное решение.

*Типы программ*, которые поддерживают фонды, можно разделить на несколько групп:

- финансирование проектов, в выполнении которых участвуют несколько зарубежных и российских партнеров (программы в рамках ЕС). Напр. Темпус Тасис.
- финансирование проектов, в выполнении которых участвуют представители только двух стран: России и Великобритании (Royal Society) или России и Украины.
- проекты на краткосрочные или долгосрочные исследовательские визиты российских преподавателей, ученых или администраторов в

западные научные учреждения (JSPS – Япония, DAAD- Германия, OAD –Австрия)

- программы целевого назначения: финансирование поездок на конференции и обучение (ИОО, НАТО), поддержка студенческих обменов, образовательных и гуманитарных программ (Евразия) и т.д.

Существует несколько **правил обращения в фонд**, соблюдение которых позволит добиться максимального успеха.

**1. Прежде всего выберите "свой" фонд.** Определите фонды, отвечающие интересам Вашей благотворительной деятельности или, если Вы - частное лицо, осуществляют финансирование частной деятельности. Используйте справочники, личные контакты, рекомендации, Интернет. Процесс выявления фонда предусматривает два шага. Первый шаг нацелен на разработку первичного списка из 10-15 фондов, чьи интересы отвечают интересам Вашей организации или Вашего проекта. Второй шаг предусматривает дальнейшее исследование, после которого этот список сузится до 3-4 фондов, с которыми Вы можете работать. Большинство фондов, определяя направления финансирования, имеют ограничения по ряду показателей:

- **тематическому.** Многие фонды узко специализированы и проводят конкурсы на получение грантов по строго определенной теме;
- **типу поддержки.** Некоторые фонды ограничиваются в видах оказания помощи, Например, оказывают только техническую помощь (оргтехника и т.д.);
- **типу получателей грантов.** Например, некоторые фонды оказывают помощь только юридическим лицам (организациям), а другие распространяют свое внимание и на проекты отдельных граждан;
- **географическому.** Многие фонды ограничивают свою деятельность частями света, регионами, областями;

- *временному*. Большинство фондов определяют длительность проекта, на который могут выделить средства. Как правило, это один год;
- *долевому участию*. Некоторые фонды считают, что грантополучатели должны вносить свой финансовый или материально-технический вклад в проект (помимо непосредственного участия).

Изучите всю доступную информацию о фондах. В том случае, если Ваши планы не соответствуют специфике фонда, в фонд обращаться бессмысленно, тем более настаивать на своей точке зрения в случае получения отказа.

**2. Первый контакт с фондом.** Свяжитесь с фондом для получения их справочника или каких-либо других материалов (годовых отчетов, информационных бюллетеней, периодических изданий). Запросите материалы по телефону, через e-mail, факсом или письмом. На данном этапе не следует включать данные об организации или о положении проекта. Дело в том, что наилучшими источниками информации о фондах и корпоративных донорах являются издания самих фондов. После начального исследования, если Вы обнаружили потенциального донора в своем списке, Вы можете запросить его годовой отчет или рекомендации для заполнения и подачи аппликационных форм. Публикациями фонда могут быть годовые отчеты, информационные бюллетени, список грантовых программ, пресс-релизы, рекомендации по заполнению и подаче аппликационных форм и другие документы. Работая с годовым отчетом, обратите внимание на информацию, которая поможет Вам определить - необходимо ли оставить фонд в Вашем списке потенциальных доноров. Особенное внимание обращайтесь на установленные программные приоритеты, географические приоритеты, ограничения и иные характеристики. Из списка грантовых программ, который часто включают в годовой отчет, можно также получить ценную информацию. Список грантовых программ указывает на типы

организаций, которые фонды планируют поддерживать, и средний размер их грантов.

Кроме тех случаев, когда фонд проводит целевой региональный конкурс, Ваша инициатива в установлении первичного контакта очевидна. Делать это можно следующими способами:

- позвонить в фонд;
- лично встретиться с представителями фонда;
- направить письмо - запрос.

Процедура, по-видимому, будет сопряжена с расходами, которые зависят от способа обращения и удаленности самого фонда (далеко не все фонды имеют представительства в России, соответственно, язык обращения будет языком той страны, где находится избранный Вами фонд, впрочем, можно использовать и универсальный английский язык).

Наименее затратным способом, а часто и наиболее эффективным, является *письмо-запрос*, т.е. краткое обращение в фонд (не более одной страницы). В нем Вы представляете свою организацию. Сделать это необходимо, чтобы пояснить естественность Вашего обращения с данным проектом; что именно Вы, исходя из специализации Вашей организации и опыта работы в данной сфере, в состоянии справиться с проектом. В запросе Вы излагаете суть проекта. Нелишне подчеркнуть общественную значимость проекта и спрогнозировать его возможные результаты. В письме-запросе Вы просите ознакомить Вас с условиями проведения фондом конкурсов и выслать в Ваш адрес форму заявки. Ради этого, собственно. Вы и обращаетесь в фонд.

**3. Прочитайте внимательно материалы**, чтобы определить, совпадают ли интересы фонда с деятельностью, которая должна получить финансирование. Если интересы не совпадают, остановитесь - фонды завалены неуместными заявками.

**4. Некоторые фонды могут требовать** предварительный лист-запрос. Лист-запрос - это не просто документ, в котором Вы просите финансирование. Это мини-заявка, как правило, на 2-3 страницах (полная заявка обычно содержит 10 и более страниц). Большинство фондов определяют, что должен содержать лист-запрос или заявка. Необходимо четко придерживаться этих инструкций, включая ответы на вопросы. Неисполнение этих условий может привести к тому, что Ваша заявка будет отклонена, несмотря на все преимущества. Много донорских организаций, особенно те, которые дают стипендии или вознаграждения, сами предлагают заранее напечатанные аппликационные формы, которые необходимо заполнить.

**5. Если фонд не дает инструкций,** тогда лист-запрос должен содержать 2-3 страницы и включать, самое наименьшее, следующую информацию:

- сколько денег Вам необходимо;
- об организации, включая историю, текущие и исполненные проекты, с какой потребностью Вы обращаетесь, Ваши попечители или директора;
- короткое описание программы или проекта, который должен быть профинансирован или как будут использованы финансы, если предусматривается поддержка общей деятельности;
- бюджет организации и бюджет программы или проекта;
- копия регистрационного документа.

**6. Если фонд не дает инструкций,** заявка может быть более детальной, чем лист-запрос, и должна включать:

- резюме исполнителей проекта;
- список главных спонсоров, включая иные фонды и компании;
- иные источники финансирования;
- годовой отчет;

- критерий оценки успеха проекта.

**7. Ваша заявка должна быть написана понятно и правильным английским или русским языками (согласно требованиям конкретной донорской организации).**

**8. Не отправляйте данные, которые не требует фонд.** В случае, если фонд не настаивает на получении заявки или листа-запроса факсом или через e-mail, отправляйте их почтой. Некоторые фонды имеют электронные аппликационные формы.

**9. Сделайте так, чтобы Вас и Вашу организацию хорошо знали в данной области, завяжите тесные связи, сделайте хорошую рекламу Вашей работе.** Нельзя недооценивать значения неформального общения с донорами.

**10. Если Вы получили грант, четко придерживайтесь требований касающихся отчета или оценки работы.** Неисполнение этих требований и условий может привести к созданию отрицательной репутации Вашей организации и Вашей деятельности. Определите все ограничения и обязанности с Вашей стороны, которых Вы должны четко придерживаться. Не тяните с выражением благодарности.

Тот человек, у которого вы просите деньги, заслуживает вашей симпатии хотя бы за то, что он может захотеть вам их дать. Сегодня он может сказать "нет", но если вы будете упрекать его в этом, он никогда не пойдет вам навстречу.

Самые важные моменты, относящиеся к переговорам с потенциальным спонсором, можно свести в некую таблицу:

+	-
Будьте внимательны	Не "наезжайте"

Будьте доброжелательны	Не перебивайте
Умейте слушать	Не старайтесь "перевербовать"
Будьте компетентны	Не отвечайте на вопрос, если не знаете ответа
Выражайте свои мысли коротко и ясно	Не отвечайте на вопрос, если вам его НЕ задали
Просите определенную сумму	Не "хвастайтесь" бедностью и убогостью
Говорите о будущем	Не обижайтесь
Приводите примеры поддержки	Не обманывайте даже по мелочам
Благодарите	Не "канючите"
Помните о цели визита	Не спорьте
Помните, что ваш собеседник – тоже человек	Никогда не опаздывайте
Умейте показать результаты	Не превращайте разговор в монолог

## ЛЕКЦИЯ 6. ФОНДЫ И ГРАНТОДАЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Благотворительные фонды и международные донорские организации **Благотворительные фонды (БФ)** - наиболее распространенный источник финансирования НКО, по крайней мере в странах СНГ. Согласно данным Центра Европейских Фондов (EFC), в США зарегистрировано около 40 тысяч подобных организаций, в Европе их количество колеблется от 80 до 100 тысяч. Годовые бюджеты фондов очень сильно различаются: от десятков тысяч до сотен миллионов долларов. Но даже если принять за средний бюджет полмиллиона долларов, то можно только представить, о каких суммах, выделяемых на финансирование общественных инициатив, идет речь.

Существуют несколько **типов благотворительных фондов**. Исходя из источников финансирования БФ подразделяются на *ассоциированные* (корпоративные) фонды, которые создаются и финансируются определенной коммерческой структурой (например IBM Foundation). Это наиболее распространенный вид БФ; *государственные* (межгосударственные) фонды (донорские организации), которые создаются и финансируются правительством одной или нескольких стран (USAID, TACIS); *независимые* (частные) фонды, которые создаются и финансируются частным лицом или группой лиц, как правило, связанных родственными узами (MacArthur Foundation).

Широкое распространение во всем мире благотворительные фонды, и в первую очередь корпоративные, получили в силу ряда причин. Отметим наиболее важные **причины благотворительной деятельности фондов**:

1. Льготы по налогообложению. Законодательство многих стран допускает использование доли прибыли (дохода) коммерческих структур на благотворительные цели вместо уплаты соответствующих налогов. Аргументы с позиции правительства достаточно очевидны: БФ выделяют средства на финансирование социально значимых программ и проектов,

реализуемых, как правило, через НПО. Таким образом, организации берут на себя выполнение части задач государственных органов: оказание помощи инвалидам, малообеспеченным, работа с детьми и молодежью, просвещение граждан и т.д.

2. Решение социальных задач и развитие местного сообщества. БФ решают важную социальную задачу - оказание помощи по развитию гражданских инициатив, решению социально-экономических проблем местных сообществ. И как следствие –

3. повышение социального имиджа БФ и его учредителей. Американский финансист и филантроп Джордж Сорос известен практически всему миру не по результатам своей коммерческой деятельности, отголоски которой иногда долетают до нас, а благодаря созданной им сети БФ "Гражданское общество", которая представлена в Украине Международным Фондом "Возрождение" и рядом других благотворительных структур.

4. Общественное признание, повышение социального имиджа неминуемо приводят к экономическим выгодам, которые состоят в привлечении новых клиентов из числа НКО и их клиентов, прямой и косвенной рекламе, предоставляемой НКО спонсору. В некоторых случаях благотворительность является исключительно выгодным вложением капитала. Например, известны благотворительные программы, финансирующие фундаментальные исследования. Предоставляя небольшой грант на проведение исследования, донор получает доступ к результатам проекта, "ноу-хау", экономический эффект от внедрения которого в тысячи раз превосходит вложенные средства. Другой пример - программы финансовой поддержки образования молодежи из стран третьего мира, которые позволяют выбрать наиболее перспективных и талантливых и таким образом обеспечивают "отток мозгов" в экономически развитые страны.

Благотворительные фонды также различаются *по видам осуществляемой деятельности*. На основании этого критерия выделяются:

- фонды, предоставляющие гранты, организации, основной целью деятельности которых является организация и проведение программ грантов (Mott Foundation);
- фонды прямого действия - организации, получающие финансирование для реализации собственных программ (предоставление услуг, проведение исследований, тренингов и т.д.) - International Foundation for Social Adaptation;
- фонды, предоставляющие гранты и одновременно реализующие собственные программы (Freedom House);
- фандрайзинговые фонды - организации, основной целью деятельности которых является поиск финансирования для реализации грантовых или собственных программ. Основное отличие фандрайзинговых фондов состоит в том, что они не имеют одного или нескольких постоянных спонсоров (учредителей), обеспечивающих их финансирование, а занимаются фандрайзингом наравне с другими НКО.

*По географическому признаку* БФ можно разделить на:

- местные фонды - организации, оказывающие благотворительную помощь на определенной территории (села, района, города, области и т.д.);
- национальные фонды - организации, деятельность которых распространяется на всю территорию страны;
- международные фонды - организации, деятельность которых распространяется на территорию двух и более стран.

Существуют и другие классификации БФ, например, по сфере интересов они подразделяются на экологические, фонды развития местного сообщества, социальной адаптации и т.д.; по социальной ориентации

выделяются фонды, оказывающие помощь инвалидам, пенсионерам, женщинам, ученым.

В связи с широким развитием в последнее время международной информационной сети Интернет стали возникать виртуальные фонды - благотворительные организации, осуществляющие программы грантов непосредственно в режиме on-line.

**Основные формы финансирования, осуществляемые БФ:**

1. грант - благотворительное пожертвование (взнос), предоставляемое донорской организацией для реализации неприбыльного проекта или программы;
2. беспроцентная возвратная финансовая помощь (возвратный грант) предоставляется НКО для реализации проектов, предполагающих получение доходов в результате осуществления деятельности по проекту. Возвратная финансовая помощь предполагает полный или частичный возврат предоставленного финансирования;
3. оплата услуг - оплата (на договорной основе) услуг, предоставляемых НКО донорской организации (проведение семинаров, исследований).

Кроме оказания помощи в виде грантов существуют и другие особенности работы с донорскими организациями:

Высокая степень конкуренции. Грантовые программы известных донорских организаций собирают 400 и более проектов, из которых отбирается для финансирования обычно не более десяти процентов.

Заявка на финансирование подается в виде проекта.

Отбор проектов для финансирования происходит на конкурсной основе.

Особые правила подачи проектов. Как правило, проектные заявки составляются на основании аппликационных форм. Аппликационная форма (специфическая форма анкеты) представляет собой набор разделов, освещение которых является обязательным. У некоторых БФ

аппликационные формы разработаны настолько подробно, что подготовка проекта по сути сводится к ответам на вопросы анкеты.

Определенные правила рассмотрения проектов. Процедура рассмотрения проектов обычно происходит в несколько этапов. На первом этапе проекты проверяются менеджерами программы с точки зрения их соответствия приоритетам программы грантов и правильности оформления документов. На втором этапе проекты рассматриваются членами специальных экспертных комиссий, принимающих решения о финансировании. На третьем этапе проекты утверждаются директором (правлением) БФ. В отдельных случаях эта процедура бывает еще более сложной. Например, экспертная комиссия проводит отбор в несколько туров (этапов), либо национальные представительства международных БФ отправляют отобранные проекты на утверждение в центральные офисы.

Значительные сроки рассмотрения проектов. Как правило, процедура рассмотрения проектов (с момента подачи заявки до начала финансирования) занимает от трех до 12 месяцев. Реальные сроки рассмотрения необходимо учитывать во время подготовки проекта, поскольку он может "морально устареть" еще до начала финансирования.

Специфические правила отчетности по проекту. Ведение документации, оформление и подачи отчетов по грантам предполагает наличие специальных навыков и умений от директора и бухгалтера проекта.

### ***Типы доноров:***

**I. Государственные доноры** (Агентство по международному развитию США (USAID), Шведское Агентство по международному развитию SIDA, Малые проекты при содействии Посольства Королевства Нидерландов MATRA)

**II. "Получающие" доноры** (World Learning, Фонд Евразия, IREX).

**III. Частные доноры:**

- а) независимые фонды (фонд МакАртуров, фонд Сороса - ИОО, фонд Форда);
- б) ассоциированные фонды (Xerox Foundation, Apple, Hewlett Packard);
- в) фонды прямого действия, местные фонды.

#### **IV. Частные организации-посредники (ISAR, СЦПОИ).**

##### **Ограничения фондов:**

- сфера деятельности и цели (например, содействие развитию гражданского общества, реформы образования и пр.);
- социальная группа (наркоманы, молодежь, женщины, бездомные);
- географический регион (Россия, страны СНГ, Восточная Европа);
- тип получателя (организация/ граждане);
- виды поддержки (субсидии на приобретение оборудования, на проведение конференций, первоначальные вложения в обустройство организаций, на исследования);
- продолжительность проекта (обычно год, может быть полгода, 2 года);
- бюджет проекта и долевое участие организации (общая запрашиваемая в фонде сумма и доля собственного финансового или материально-технического вклада заявителя).

Фандрайзинг, т.е. поиск источников финансирования - предмет, в принципе знакомый российским некоммерческим организациям. А вот получение средств от благотворительных фондов является традиционным скорее для зарубежных аналогичных структур. И это далеко не случайно - только в США таких фондов свыше 40 тысяч, их активы составляют более 3 процентов валового внутреннего продукта.

В последнее время все больше фондов распространяют свою деятельность на территорию России, создают свои представительства. Это последнее обстоятельство, безусловно, приближает потенциального благотворителя и существенно облегчает процедуру подачи заявки в фонд для участия в конкурсе проектов на получение гранта. Таким образом,

освоение российскими некоммерческими организациями новых источников финансирования приобретает актуальный характер. Проблема в том, что конкуренция за благотворительные источники помощи становится все острее, а оформление заявки требует определенных знаний и навыков.

*Дисциплинарная ориентация* зарубежных фондов в России отражает ситуацию, которая имеет место в мире: подавляющая часть фондов финансирует общественные, гуманитарные науки, а также социально значимые исследования.

*Конкурс* в среднем составляет 5-7 заявок на один грант, что соответствует общепринятым мировым стандартам. Сравнительно низкий уровень обусловлен: низкой осведомленностью научной общественности; неверием в справедливость распределения средств фонда; незначительными размерами грантов.

*Приоритеты фондов:* поддержка науки в регионах, поддержка молодежи, поддержка женщин-исследователей. Данные приоритеты имеют значение лишь при прочих равных условиях, т.е. когда возникает проблема выбора между проектами равного уровня и качества.

1. Поддержка науки в регионах является приоритетным всех зарубежных фондов. С 1995 г. в некоторых фондах были введены квоты для Москвы, а в фондах, реализующих свои проекты в странах СНГ – квоты на число грантов для России.
2. Поддержка молодых исследователей отражена в специальных программах отдельных фондов, напр. в DAAD программы для проведения исследований учеными, моложе 32 лет. Для к.н. - 35 лет, д.н. – 40 лет. Молодые ученые, как правило, менее активны в подаче заявок на гранты, чем их более старшие коллеги, что наиболее ярко проявляется в регионах.

3. Поддержка женщин – официальный приоритет таких фондов как фонд Макаруров, программ АСПРЯЛ.

В настоящее время появляется все больше совместных проектов, осуществляемых на территории России, что помимо научной и финансовой выгоды дает новое решение проблемы «утечки мозгов». Такое сотрудничество не только позволяет сохранить научный потенциал России, но и весьма перспективно для развития науки в целом.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПЕРЕЧЕНЬ ФОНДОВ И ГРАТОДАЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

### *I. Российские фонды и гранты*

РФФИ (Российский фонд фундаментальных исследований) – гранты на научные исследования: [www.rfbr.ru](http://www.rfbr.ru);

РГНФ (Российский гуманитарный научный фонд) – гранты в гуманитарной сфере: [www.rfh.ru](http://www.rfh.ru);

Гранты Министерства образования Российской Федерации: [www.informika.ru](http://www.informika.ru); [www.gc.spb.ru](http://www.gc.spb.ru);

Гранты Президента РФ молодым российским ученым : [www.extech.ru](http://www.extech.ru);

### *II. Зарубежные фонды*

Фонд «Евразия»: [www.eurasia.msk.ru](http://www.eurasia.msk.ru);

DAAD (Deutscher Akademischer Austauschdienst): [www.daad.de](http://www.daad.de);

Alexander von Humboldt Stiftung: [www.avh.de](http://www.avh.de)

фонд Сороса - CEU (Central European University): [www.ceu.hu](http://www.ceu.hu);

Spencer Foundation: [www.spencer.org](http://www.spencer.org);

Council of Europe: [www.coe.fr/index.asp](http://www.coe.fr/index.asp);

American Councils for International Education (ACTR/ACCELS)

INTAS - International Association for the promotion of co-operation with scientists from the New Independent States of the former Soviet Union

(Международная ассоциация содействия сотрудничеству с учеными из новых независимых государств бывшего Советского Союза): [www.intas.be](http://www.intas.be);

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Русские названия некоторых фондов и программ**

- [АЙСАР](#) (ISAP / ISAR)
- [АЙРЕКС](#) (Совет по Международным Исследованиям и Обменам - IREX)
- Акорна, Фонд
- Алерт, Фонд
- Американский фонд развития (ADF)
- Барбары Делано, Фонд
- Бат Ханадив #3, Фонд
- Бельгийский национальный фонд содействия научным исследованиям
- Бенефиция, Фонд
- Бернарда Ван Леера, Фонд
- [Британский Совет](#)
- Бунтштифт, Фонд
- БФШ, Фонд
- Вайтхолл, Фонд
- Видена, Франка, Фонд
- Винслоу, Фонд
- Генри Джексона, Фонд
- Горбачев-Фонд (Москва)
- Готтлиба Даймлера и Карла Бенца, Фонд
- Гринвилль, Фонд
- Детский фонд
- Дженерал Моторс, Фонд
- Джона Мерка, Фонд
- ДОЕН (DOEN), Фонд

- Дюпона, Чичестера, Фонд
- [Евразия](#), Фонд
- Европейский научный фонд
- Европейский фонд по правам человека
- Каунтерпарт Фонд
- [КАФ](#) (CAF)
- Комптона, Фонд
- Коттонвуд, Фонд
- Кресге, Фонд
- Ксерокс, Фонд
- [Кэрбера](#), Фонд
- Линды и Гарри Брэдли, Фонд
- [Макартуров](#), Фонд
- [МАТРА](#) (МАТРА) - малые гранты Посольства Нидерландов
- Международный фонд защиты животных IFAW (Москва)
- Международный фонд Мацумэ
- Мемориальный фонд Джона Шелдона Бевинса
- Мотта, Чарльза Стюарта, Фонд
- Научный фонд Ямада
- Национальный фонд в поддержку демократии
- Нуффильда, Фонд
- Оперейшн Смайл Интернешнл, Фонд
- Оппортьюнити Интернешнл, Фонд
- Пола Гетти, Фонд
- [Посольство Королевства Нидерландов](#)
- Рибок Фонд,
- Рокфеллера, Фонд
- РОЛЛ (Распространение опыта и результатов / ROLL) (Москва)  
[www.iscmoscow.ru](http://www.iscmoscow.ru)
- Рубина, Фонд Самуэля

- РФФИ (Москва)
- Симона и Чино дель Дука, Фонд
- [Сороса](#), Фонд
- [Сотрудничества с Канадой](#), Фонд
- Спенсера, Фонд
- Старр, Фонд
- Тайдз, Фонд
- [ТАСИС](#), Программа
- Тернера, Фонд
- Уорлд Вижн Релиф Девелопмент, Фонд
- Фаунтейн Хаус, Инк.Фонд
- Фольксваген, Фонд
- Фонд в поддержку взаимопонимания
- Фонд генетических исследований Уоллеса
- Фонд действийЕЕCONET
- Фонд здравоохранения
- Фонд Лэрри Джонс Интернэшнл Министрис инк.
- Фонд охраны окружающей среды
- [Фонд поддержки независимых средств массовой информации](#)
- Фонд Помощи Жертвам Автокатастроф(Москва)  
[www.crosswinds.net/~tavaf](http://www.crosswinds.net/~tavaf)
- Фонд развития обмена информацией и распространения знаний  
в сфере охраны окружающей среды
- Фонд Ч. и А. Линдбергов
- [Форда](#), Фонд
- X минус У, Фонд солидарности
- Христианский детский фонд
- Чирайбл, Фонд
- ШАТН, Фонд
- Швейсфурт, Фонд

- Эйд ТО Артизанс, Фонд
- ЭйТи энд Ти (АТ&Т), Фонд
- ЭксэИксчейндж Интернейшнл, Фонд
- ЭКТС Интернейшнл, Фонд
- Элтона Джонса, Фонд
- Эндрю Меллона, Фонд

### **ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Каталоги адресов и информации по фондам и грантам**

[www.sbornet.ru/17/funds.htm](http://www.sbornet.ru/17/funds.htm) - Каталог фондов Союза Благотворительных Организаций России

[www.refer.ru/16532/](http://www.refer.ru/16532/) - Каталог фондов и благотворительных организаций Referer.ru

[www.tsu.ru/~science/rus/fond/fbase/Fondlir.htm](http://www.tsu.ru/~science/rus/fond/fbase/Fondlir.htm) - фонды

<http://www.cip.nsk.su/win/funds/funds.htm> - небольшой каталог от СЦПОИ

<http://firnclub.ru/women/finans.html> - Источники финансирования женских организаций на сайте клуба Фирн

<http://www.ngo.ru/funds.shtml> - NGO.RU: Благотворительные фонды

<http://www.informika.ru/text/grants> - сайт ГосНИИ Информационных технологий и телекоммуникаций. Раздел "Фонды, Гранты. Конкурсы"

<http://www.udsu.ru/koi/sc/cni/listfund/> систематизированный каталог научных фондов

<http://www.efc.be> - European Foundation Center

[www.fdncenter.org](http://www.fdncenter.org) - The Foundation Center - USA

[www.foundations.org](http://www.foundations.org) - Foundations Online

[www.charitynet.org](http://www.charitynet.org) – CharityNet

### **ПРИЛОЖЕНИЕ 4. РОССИЙСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ НАУЧНЫЙ ФОНД: ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ**

Российский гуманитарный научный фонд создан постановлением Правительства Российской Федерации от 8 сентября 1994 г. № 1023 "О Российском гуманитарном научном фонде".

Фонд является государственной некоммерческой организацией в форме федерального учреждения, находящегося в ведении Правительства Российской Федерации и осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации и уставом РГНФ. Деятельность Фонда строится на принципе самоуправления, который заключается в праве самостоятельно выбирать области гуманитарных исследований, распределять внебюджетные средства и утверждать распределение ассигнований, выделяемых из федерального бюджета, по областям гуманитарных наук и проектам на конкурсной основе.

Фонд осуществляет реализацию стоящих перед ним задач во взаимодействии с федеральным органом исполнительной власти, ответственным за проведение единой государственной научно-технической политики, общественными научными организациями и объединениями.

В своей деятельности Фонд придерживается принципа предоставления ученым права свободы творчества, выбора направлений и методов проведения гуманитарных научных исследований.

Основной целью Фонда является поддержка гуманитарных научных исследований и распространение гуманитарных научных знаний в обществе.

На конкурсы РГНФ в 1995-2004 гг. поступило свыше 40 тысяч заявок. Поддержку Фонда получили 14 074 научных проектов в более чем 800 организациях почти всех регионов Российской Федерации, в том числе более 8 тысяч исследований, вышло в свет более 3 тысяч научных изданий, проведены сотни экспедиций и научных конференций (соответственно 482 и 965 проектов), внедрены 395 проектов по созданию информационных

систем, поддержаны 1 106 проектов участия российских ученых в научных мероприятиях за рубежом, 249 проектов развития научных телекоммуникаций и материальной базы научных исследований; идет неуклонный рост числа поступающих заявок, общее число которых в последние годы превышает четыре тысячи.

Фонд активно содействует развитию науки в регионах: проводит региональные конкурсы совместно с администрациями 32 регионов России, осуществляет бесплатную рассылку изданной при поддержке Фонда научной литературы в библиотеки всех субъектов РФ.

С 1998 г. в целях консолидации усилий центральных и региональных органов по поддержке науки проводятся региональные конкурсы. Фонд осуществляет международное сотрудничество. РГНФ располагает уникальной базой данных по гуманитарным исследованиям в России, проводит науковедческие исследования, является учредителем бюллетеня "Вестник Российского гуманитарного научного фонда" и журнала "Науковедение", регулярно издает "Аннотированный каталог научной литературы, изданной при финансовой поддержке РГНФ".

Издательская программа РГНФ является крупнейшей в России в области научного книгоиздания. Книги, изданные при поддержке Фонда, имеют поистине общенациональное значение: они формируют новые представления в области политики, государственного управления, экономики, истории, социального устройства общества, служат сохранению и развитию культурного и духовного наследия народов России, их языков и народного творчества. Практически все Государственные премии России и премии Правительства РФ в области гуманитарных и общественных наук за последние годы присуждены работам, выполненным при поддержке РГНФ. Важна для развития науки и образования в регионах России осуществленная Фондом бесплатная рассылка более ста пятидесяти тысяч томов научной литературы, изданной при поддержке РГНФ в 101 научную библиотеку субъектов Российской Федерации.

Сегодня РГНФ стал одним из основных источников финансирования гуманитарных исследований в России. Конкурсная и адресная поддержка наиболее важных и перспективных работ, осуществляемая Фондом, в настоящее время принята и поддержана научной общественностью страны. Деятельность РГНФ - уникальный пример успешных целенаправленных государственных усилий по сохранению потенциала гуманитарной науки страны, реальное и признанное достижение государственной политики в области развития науки в России.

#### ПРИЛОЖЕНИЕ 5. РОССИЙСКИЙ ФОНД ФУНДАМЕНТАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ: общие сведения

Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ) создан указом Президента Российской Федерации № 426 от 27 апреля 1992 года по инициативе крупнейших ученых страны.

Российский фонд фундаментальных исследований – самоуправляемая государственная некоммерческая организация в форме федерального учреждения, находящегося в ведении Правительства Российской Федерации, основной целью которой является поддержка научно-исследовательских работ по всем направлениям фундаментальной науки на конкурсной основе, и которая призвана построить новые отношения между учеными и государством.

Создание РФФИ означало рождение принципиально новой для российской науки организационной формы – открывшей ученым более широкие возможности творческого самовыражения, позволившей им самостоятельно осуществить выбор тематики исследований, создать творческие коллективы и сконцентрировать средства на наиболее перспективных работах.

За период с 1992 по 2006 гг. РФФИ провел четырнадцать циклов конкурсов по всем разделам естественных и гуманитарных наук. С РФФИ взаимодействовали ученые из более чем 4000 организаций России. При

поддержке РФФИ в 1993-2004 гг. проведено свыше 4500 научных конференций и семинаров в России. За счет грантов РФФИ около 13000 ученых России выезжали для участия в конференциях за рубеж. На средства РФФИ с 1993 по 2004 гг. поддержано около 3000 издательских проектов, издано 2100 книг. С 1998 по 2005 гг. при участии РФФИ проведено 15 семинаров на тему “Результаты фундаментальных исследований для инвестиций”.

К 2005 г. общее количество проводимых Фондом конкурсов достигло 30, в том числе 11 основных, 11 международных и 8 региональных. Практическая реализация новых для нашей страны принципов позволила выявить и поддержать наиболее талантливую и жизнеспособную часть ученых, ведущих первоклассные фундаментальные исследования в научных учреждениях государственных академий, в университетах, вузах и прикладных институтах.

Основная задача Фонда, в соответствии с Уставом – это проведение конкурсного отбора лучших научных проектов из числа тех, что представлены Фонду учеными в инициативном порядке, и последующее организационно-финансовое обеспечение поддержанных проектов.

Российский фонд фундаментальных исследований поддерживает фундаментальные исследования по следующим основным областям знаний:

- 1 математике, механике и информатике (01);
- 2 физике и астрономии (02);
- 3 химии (03);
- 4 биологии и медицинской науке (04);
- 5 наукам о Земле (05);
- 6 наукам о человеке и обществе (06)
- 7 информационные технологии и вычислительные системы (07);
- 8 фундаментальные основы инженерных наук (08).

В соответствии с Уставом Фонда, принятие всех решений о выделении средств для поддержки тех или иных проектов

фундаментальных исследований, осуществляется по результатам экспертизы, проводимой независимыми экспертами и экспертными советами, состоящими из активно работающих ученых – авторитетных специалистов в своих областях фундаментальных знаний.

Один из основополагающих принципов работы РФФИ – адресность финансирования: Фонд целевым образом финансирует не организацию в целом, а группу ученых, выполняющую именно тот проект, который одобрен экспертами РФФИ.

Важный принцип работы РФФИ – полная открытость. Нормативные документы Фонда, объявления конкурсов и их результаты, инструкции для соискателей грантов публикуются и доступны всем, кого это интересует.

Фонд предоставляет средства на безвозвратной некоммерческой основе. Непременным условием предоставления средств Фондом является обязательство ученого, группы ученых или научной организации опубликовать результаты исследований, проведенных на средства Фонда, и сделать их общественным достоянием.

Для достижения основной цели - поддержки фундаментальных научных исследований, Фонд:

- а) проводит отбор на конкурсной основе проектов;
- б) разрабатывает и утверждает порядок рассмотрения представляемых на конкурс проектов, порядок проведения экспертизы проектов и предложений;
- в) осуществляет финансирование отобранных проектов и мероприятий, а также контролирует использование выделенных средств;
- г) поддерживает международное научное сотрудничество в области фундаментальных научных исследований, включая финансирование совместных научно-исследовательских проектов;
- д) осуществляет подготовку, выпуск и распространение информационных и других материалов о деятельности Фонда;

ж) участвует в выработке предложений по формированию государственной научно-технической политики в области фундаментальных научных исследований.

Объявления о проведении конкурсов, результаты конкурсного отбора, решения Фонда о финансировании проектов и мероприятий, а также другие материалы о деятельности Фонда публикуются в печати и распространяются через электронные средства информации.

Средства Фонда формируются за счет:

- государственных ассигнований, составляющих до 6% от средств, выделяемых на гражданскую науку в бюджете Российской Федерации;
- добровольных взносов предприятий, учреждений, организаций и граждан, в том числе иностранных юридических и физических лиц.

Средства Фонда используются на:

- а) финансирование научных проектов и иных мероприятий, отобранных на конкурсах, проводимых Фондом;
- б) приобретение и распространение научной информации в целях поддержки фундаментальных научных исследований;
- в) содержание аппарата, развитие материально-технической и информационной базы Фонда, проведение экспертиз.

Распределение средств между различными видами деятельности РФФИ ежегодно утверждается Советом Фонда. Основная часть средств Фонда (более 70%) направляется на финансирование инициативных научных проектов, выполняемых небольшими научными коллективами (до 10 человек) или отдельными учеными. Инициативный проект финансируется не более трех лет.

Между областями знания финансовые средства распределяются с учетом количества поступающих заявок на конкурс инициативных проектов.

Виды конкурсов, перечень научных направлений, по которому объявляется конкурс, сроки и порядок его проведения, и общие принципы финансирования проектов, определяет Совет Фонда.

По всем видам конкурсов рассмотрено около 205 тыс. заявок, из них инициативных – более 104 тыс.; поддержано более 79 тыс. проектов, в том числе инициативных более 38 тыс.

Средний размер гранта по инициативным проектам вырос за период 2002 - 2006 гг. более чем в 2 раза.

В выполнении проектов, поддержанных РФФИ по всем конкурсам, участвовали более 100 тыс. исследователей (в том числе в инициативных проектах - более 80 тыс. чел.). Всего в заявках участвовало более 160 тыс. чел., в том числе в инициативных – более 125 тыс. чел.

По результатам проведенных работ издано более 450 тыс. научных публикаций, в том числе около 180 тыс. журнальных статей.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 6. ПОЛОЖЕНИЕ о выделении грантов Президента Российской Федерации для государственной поддержки молодых российских ученых - кандидатов наук и их научных руководителей, молодых российских ученых - докторов наук и средств для государственной поддержки ведущих научных школ Российской Федерации**

1. Гранты Президента Российской Федерации для государственной поддержки молодых российских ученых - кандидатов наук и их научных руководителей, молодых российских ученых - докторов наук и средства для государственной поддержки ведущих научных школ Российской Федерации (далее - гранты) выделяются для финансирования расходов на проведение фундаментальных и прикладных научных исследований по приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники Российской Федерации, а также для материальной поддержки молодых российских ученых - кандидатов наук и их научных руководителей, молодых

российских ученых - докторов наук и членов коллективов ведущих научных школ Российской Федерации.

2. Выделение грантов осуществляется на конкурсной основе. Конкурсы на получение грантов (далее - конкурсы) проводятся:

а) для государственной поддержки научных исследований, проводимых молодыми (до 35 лет) российскими учеными - кандидатами наук. На конкурс могут быть представлены работы, связанные с развитием тем кандидатских диссертаций, отличающиеся значительной научной новизной, свидетельствующие о заметном вкладе молодых ученых в развитие науки и техники и об их творческом даровании, а также связанные с подготовкой докторских диссертаций;

б) для государственной поддержки научных исследований, проводимых молодыми (до 40 лет) российскими учеными - докторами наук. На конкурс могут быть представлены работы, связанные с развитием тем докторских диссертаций;

в) для государственной поддержки научных исследований, проводимых ведущими научными школами Российской Федерации. При этом ведущей научной школой Российской Федерации считается сложившийся коллектив исследователей различных возрастных групп и научной квалификации, связанных проведением исследований по общему научному направлению и объединенных совместной научной деятельностью. Указанный коллектив должен осуществлять подготовку научных кадров, иметь в своем составе руководителя, а также молодых (до 35 лет) исследователей.

3. Участниками конкурсов могут быть российские научные или образовательные организации, а также организации, осуществляющие производство научно-технической продукции (далее - организации), имеющие трудовые отношения с молодыми учеными и членами коллективов ведущих научных школ Российской Федерации, работы которых представляются на конкурс.

4. Министерство образования и науки Российской Федерации с участием Совета по грантам Президента Российской Федерации для государственной поддержки молодых российских ученых и по государственной поддержке ведущих научных школ Российской Федерации (далее - Совет), Российской академии наук и отраслевых академий наук, имеющих государственный статус, на основе анализа защищенных молодыми учеными диссертаций по отраслям науки, руководствуясь утвержденными в установленном порядке приоритетными направлениями развития науки, технологий и техники Российской Федерации, при необходимости определяет квоты на выделение грантов по научным направлениям.

5. Федеральное агентство по науке и инновациям принимает решение о проведении конкурсов, создает конкурсную комиссию и публикует извещения о начале и об условиях конкурсов в определенных им по согласованию с Советом средствах массовой информации.

6. Конкурсная комиссия рассматривает поступившие на конкурс работы и проверяет их соответствие условиям конкурса. Работы, соответствующие условиям конкурса, направляются конкурсной комиссией в Совет для проведения их экспертной оценки. По результатам экспертной оценки работ Совет подготавливает предложения по определению работ - победителей конкурса. Результаты экспертной оценки и предложения по определению работ - победителей конкурса направляются в конкурсную комиссию. Конкурсная комиссия рассматривает поступившие документы и определяет работы - победители конкурса.

7. Решение конкурсной комиссии является основанием для заключения Федеральным агентством по науке и инновациям договоров об условиях использования гранта с организациями - участниками конкурса, имеющими трудовые отношения с молодыми учеными и членами коллективов ведущих научных школ Российской Федерации, работы

которых были представлены этими организациями на конкурс и стали победителями.

В договоре указывается тема научных исследований, для проведения которых выделяется грант, содержатся план работ и смета расходов на проведение этих научных исследований, указываются общий и поэтапный объемы финансирования, обязательства организации по расходованию с согласия молодого ученого или ведущей научной школы Российской Федерации выделенных средств на проведение научных исследований по указанной теме, а также иные условия, связанные с использованием гранта. В договоре также предусматривается право Федерального агентства по науке и инновациям осуществлять проверку целевого использования выделенного гранта.

К договору между Федеральным агентством по науке и инновациям и организацией прилагается договор между этой организацией и молодым ученым или руководителем ведущей научной школы Российской Федерации, определяющий обязательства молодого ученого или коллектива ведущей научной школы Российской Федерации по проведению научных исследований в соответствии с планом работ и представлению по окончании очередного этапа научных исследований отчетов о расходовании средств (финансовых отчетов), научных отчетов, в том числе итогового, а также иные обязательства, связанные с использованием гранта.

Если молодому ученому или ведущей научной школе Российской Федерации требуется экспериментальная база или необходимо создать иные условия для проведения научных исследований, то по согласованию с Федеральным агентством по науке и инновациям к участию в выполнении работ могут быть привлечены сторонние организации, обеспечивающие создание этих условий.

8. Гранты выделяются на 2-летний срок для проведения научных исследований молодыми учеными и ведущими научными школами Российской Федерации. Размер гранта определяется исходя из расходов на

проведение научных исследований (в соответствии со сметой расходов) и на оплату труда молодого ученого, которая составляет 60 тыс. рублей в год для кандидата наук и 84 тыс. рублей в год для доктора наук.

Научным руководителям молодых российских ученых - кандидатов наук, осуществивших под их руководством подготовку диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук и получивших гранты, выделяются гранты единовременно в размере 24 тыс. рублей. Размер средств, расходуемых на материальную поддержку членов коллектива ведущей научной школы Российской Федерации, определяется договором с организацией, в адрес которой перечисляются средства гранта, и не может превышать 50 процентов общей суммы гранта. При этом не менее 50 процентов средств, расходуемых на указанную материальную поддержку, направляется молодым (до 35 лет) ученым и специалистам ведущей научной школы Российской Федерации.

Материальная поддержка молодых ученых за счет гранта осуществляется сверх установленной молодому ученому или члену коллектива ведущей научной школы Российской Федерации заработной платы организацией, с которой он состоит в трудовых отношениях. Финансирование проведения научных исследований молодым ученым или ведущей научной школой Российской Федерации осуществляется в соответствии со сметой расходов на проведение научных исследований, составляемой для каждого этапа исследований. Продолжение финансирования научных исследований на каждом последующем этапе осуществляется по результатам экспертизы научного и финансового отчетов молодого ученого или ведущей научной школы Российской Федерации за прошедший период.

В случае выявления нецелевого использования средств выделенного гранта Федеральное агентство по науке и инновациям принимает решение о прекращении выделения гранта.

9. Организационно-техническое и информационное обеспечение проведения конкурсов и его финансирование, включая проведение экспертизы представленных на конкурс работ, а также определение сроков проведения конкурсов, осуществляет Федеральное агентство по науке и инновациям.

## ЛЕКЦИЯ 7. ПРОЕКТ И ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

**Проектно-исследовательская деятельность** — деятельность по разработке собственного исследования, предполагающая выделение целей и задач, выделение принципов отбора методик, планирование хода исследования, определение ожидаемых результатов, оценка реализуемости исследования, определение необходимых ресурсов. Разработка проекта является организационной рамкой любого исследования или иной исследовательской деятельности.

Любой проект - это комплекс взаимосвязанных работ, для выполнения которых выделяются соответствующие ресурсы и устанавливаются определенные сроки.

Проект - это разовая деятельность, которая:

- имеет конечную цель и промежуточные задачи;
- производит хорошо определенный конечный результат, который может быть оценен;
- состоит из последовательности взаимосвязанных работ;
- имеет обозначенные временные рамки, т.е. дату начала и окончания;
- использует ограниченное количество ресурсов: финансовых, временных, информационных и человеческих;

Таким образом, *проект* - это совокупность действий, которая имеет начало и конец и проводится для достижения установленных целей в пределах затрат, графика работ и качественных ограничений.

***Чем проектная деятельность отличается от обычной деятельности?***

Итак, источник денежных средств есть. Возникает следующий вопрос, как их привлечь в культурный проект. Многие руководители, с которыми общался автор, утверждают, что им для начала требуются финансы, а вопрос, на какие программы их израсходовать, вторичен, ведь у них столько идей. Однако практика показывает, что такие менеджеры не в состоянии не

только привлечь деньги со стороны, но и получить необходимого бюджетного финансирования, обвиняя в этом всех: власти, историю, ментальность населения и т.п., но только не самих себя. Реального же успеха добиваются те, кто живет и работает по библейскому лозунгу: "Стучите, да откроют Вам".

Властями различного уровня в условиях ограниченности финансовых ресурсов при выборе, кому выделять средства в первую очередь, приоритет отдается, безусловно, организациям, активно ищущим, предлагающим новые идеи. Поэтому крайне важно сначала сформулировать для себя, что вы хотите сделать, и на что будете просить деньги.

Большинство фондов не финансируют текущую деятельность организаций или делают это крайне неохотно. В то же время вы можете попросить у них оборудование или другие, необходимые для функционирования организации ресурсы в рамках определенной программы, заявленной на получение гранта.

Просить средства необходимо под идею. Но, здесь возникает следующая проблема. Многие работники культуры и искусства говорят приблизительно следующее: "Мы делаем очень значимое социальное дело, у нас масса идей, но мы не востребованы социумом, наши идеи не интересны ни обществу, ни потенциальным благотворителям. Они не готовы воспринимать наши передовые и светлые мысли". Однако вполне конкретные и простые вопросы: кому кроме их учреждения нужна эта идея, как она сообразуется с интересами местного сообщества, как будет осуществляться, каковы ресурсы, необходимые для её проведения и т.п., вызывают затруднения с ответами. Понятно, что если мыслить на языке культуры, существовать в ее смысловом пространстве, то очень трудно перейти на "язык технологий". Но это совершенно необходимо для реализации того или иного проекта.

Успешнее всего для человека, работающего в отечественной организации культуры, переход к иному, непривычно новому, проектному

способу мышления бывает при работе в командах. Как правило, одному человеку бывает очень сложно сформулировать свою идею, а потом довести её до проектного воплощения. Работа же в команде позволяет рассмотреть ту или иную идею под разными углами зрения, учесть все нюансы и ликвидировать недостатки. Кроме этого, существует еще один очень действенный и проверенный прием работы в команде. Он заключается в том, что каждый из работающих над проектом берет на себя роль эксперта и рассматривает проект под своим углом зрения. Например, с точек зрения: подкрепленности проекта административными и человеческими ресурсами, ценности его для местного сообщества, ясности и прозрачности его бюджета, освещения в СМИ и т.п. Вообще, чем больше идея обсуждается с коллегами, тем лучше. Кто-то, правда, до сих пор полагает, что ни в коем случае, нельзя озвучивать свой замысел - тут же появятся конкуренты и перехватят его гениальную суть. Как правило, люди с подобного рода иллюзией, не понимают, что страна наша буквально наводнена "маниловскими" идеями, но отнюдь не проектами. Не стесняйтесь обращаться к коллегам, уже имеющим положительный опыт общения с благотворительными фондами. Большинство из них с удовольствием помогут вам.

### ***Чем же идея отличается от проекта?***

Проект - это, по сути, четкий, выверенный, просчитанный по времени и ресурсам, план реализации той или иной идеи. Умение мыслить проектно - одно из первых необходимых умений для получения и успешной реализации гранта.

### ***Как писать проект и что он должен включать***

**Стандартный проект** включает в себя следующие разделы:

**Название проекта** должно быть нетривиальным, броским, чтобы сразу привлечь внимание, но при этом - кратким.

**Описать проект** лучше короткими, но содержательными фразами, без излишней «воды». К содержанию проекта должен быть четко привязан анализ ситуации. Не надо чрезмерно драматизировать ее, сгущать краски, рассказывая о гибели отечественной культуры и искусства и т.п. в надежде разжалобить экспертов. Нужно показать четкое видение истоков той или иной проблемы, её сути и способов решения.

**Цели и задачи** должны соответствовать проекту, быть ясными, прозрачными и достижимыми. Не надо пытаться одним проектом изменить весь мир. Достаточно того, что вы сделаете его чуточку лучше вокруг себя и своего учреждения. Ведь культура и искусство предоставляют нам для этого уникальный, ни с чем не сравнимый по мощи воздействия инструментарий.

Что же касается **содержания проекта**, то при его описании нужно попытаться выйти из внутренней «скорлупы» своего учреждения, попытаться связать проект с нуждами и чаяниями местного сообщества, попробовать взглянуть на свою деятельность, исходя из интересов людей, так или иначе вовлеченных в орбиту работы вашего учреждения.

**Бюджет проекта** должен быть обоснованным и релевантным по отношению к содержанию. Затраты на оборудование и административные расходы должны быть действительно жизненно необходимыми для осуществления проекта, а не рассчитаны из общих нужд организации. По внутренним требованиям многих фондов затраты на индивидуальную финансовую поддержку (заработную плату) не должны превышать 25% от общей суммы гранта.

Перед тем как объяснять другим сущность Вашего проекта, т.е. что, как и зачем Вы собираетесь делать, попробуйте разобраться в этом сами.

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

Приведем список вопросов на которые следует ответить в такой таблице и гипотетический пример заполненной логической таблицы.

Первая графа таблицы характеризует суть и взаимосвязь основных частей проекта. Вторая графа содержит объективные свидетельства обоснованности и качества проработки соответствующих компонентов проекта, критерии и методы оценки их выполнения. В третьей графе перечисляются внешние условия (факторы, предпосылки, допущения), находящиеся вне контроля со стороны руководства проекта, и от которых зависит успех его выполнения. Для успешного осуществления проекта эти факторы должны быть выявлены, определены и оценены. Правильно составленный проект не должен включать нереальных предпосылок.

### Пример логической таблицы для составления проекта

#### Вопросы для заполнения

Составные части проекта	Объективные данные/ факты, подтверждающие формулировку	Внешние / внутренние факторы, предпосылки, предположения
<p><b>Постановка проблемы</b></p> <p>1. Почему возникла необходимость в реализации проекта?</p> <p>2. Почему решение данной проблемы является приоритетной</p>	<p>Какие источники информации, помимо Вашей организации, свидетельствуют о том, что проблема существует, ее важно решить и именно Вашей организации необходимо этим</p>	

задачей для организации?	заниматься.	
<p><b>Цель</b></p> <p>1. Какова цель проекта, как она связана с решением проблемы?</p> <p>2. Кто выиграет в результате продвижения к цели? Как действия, предусмотренные проектом, изменяют существующую ситуацию?</p>	<p>1. Как Вы будете оценивать в ходе реализации проекта достижение цели?</p> <p>2. Каким образом организация - донор сможет убедиться на разных стадиях выполнения проекта в продвижении к цели?</p> <p>3. Предусматривается ли проектом сбор данных, позволяющих измерить степень продвижения к цели?</p>	
<p><b>Задачи.</b></p> <p><b>Ожидаемые результаты</b></p> <p>1. Какие конкретные результаты должны быть достигнуты во время выполнения проекта (конкретные</p>	<p>1. Какие данные и показатели подтвердят выполнение поставленных задач?</p> <p>2. Какие методы измерения результатов позволят проверяющему судить о степени</p>	<p>Какие внешние события, условия или решения, находящиеся вне контроля организации, необходимы для того, чтобы выполнение</p>

<p>изменения в положении группы людей, на решение проблем которых направлен проект, или в окружающей их среде происходят по мере реализации проекта).</p> <p>2. Как выполнение поставленных задач приближает ситуацию к достижению цели проекта?</p> <p>3. Какие результаты (их характер и количественные измерители) необходимо достичь для выполнения поставленных задач?</p>	<p>выполнения работ по проекту?</p> <p>3. Предусматривается ли проектом сбор данных, позволяющих контролировать и корректировать ход выполнения работ?</p>	<p>поставленных задач способствовало продвижению к цели проекта и достижению запланированных результатов приводило к выполнению задач.</p>
<p><b>Методы/ мероприятия, проводимые в рамках проекта</b></p> <p>Какие мероприятия необходимо осуществить</p>	<p>Почему выбраны именно эти методы?</p>	<p>Применение указанных методов (мероприятий) гарантирует получение запланированных результатов.</p>

<p>исполнителям проекта для достижения результатов?</p>		
<p><b>Ресурсы</b></p> <p>1. Какие ресурсы (кадры, товары, услуги) должны быть использованы для проведения мероприятий, намеченных в проекте?</p> <p>2. Из каких источников поступят эти ресурсы (организация-заявитель, партнерские организации, структуры, поддерживающие данную деятельность - власть, бизнес, другие фонды и т.д.)</p>	<p>1. На основании чего планируются уровень заработной платы и гонорара, стоимость оборудования, другие расходы по проекту?</p> <p>2. Какие показатели позволяют оценить эффективность использования средств?</p>	<p>1. Выделение ресурсов необходимо и достаточно для проведения мероприятий / применения указанных методов.</p> <p>2. Каковы возможные препятствия / проблемы/риски на пути применения запланированных методов</p>

## ЛЕКЦИЯ 8. СОСТАВЛЕНИЕ ЗАЯВКИ

Одним из самых весомых и популярных инструментов фандрайзера является написание заявки на грант. Ученый на Западе тратит более 30% своего времени на написание заявок на гранты. Для российского ученого получение финансирования на конкурсной основе является относительно новым и непривычным делом. Для того, чтобы получить финансовую поддержку, недостаточно только формально правильно составить заявку. Заявку нужно составить блестяще!

Чтобы написать успешную заявку, прежде всего внимательно прочтите объявление о конкурсах и правила оформления заявок. Пользуйтесь только свежей информацией, так как каждый год в порядок оформления заявок вносятся поправки, иногда существенные.

Заявка в фонд на участие в конкурсе грантов, именуемая еще проектом или программой, в зависимости от требований фонда, может быть и короткой и длинной. При всем разнообразии требований фондов, есть нечто общее, что предполагает возможность ориентироваться на универсальную форму проекта, включающую все пункты, так или иначе встречающиеся в форматах заявок.

**ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ.** Искусство написания заявки коренным образом отличается от самой научной деятельности. Для того, чтобы им овладеть, нужно понимать механизм процесса отбора и психологию тех, кто этот отбор осуществляет. Прежде всего, надо хорошо понимать: **Какова цель заявки?** Цель же проста - убедить тех, кто "стоит на раздаче" (соответствующий комитет, комиссию, совет экспертов - как ни назови), в том, что именно ваш проект блещет всеми тремя достоинствами, столь ценными в рамках любой науки, а именно: концептуальной новизной, методологической строгостью и значительным содержанием.

При прочих равных выигрывает та заявка, в которой эти три достоинства прослеживаются наиболее четко, то есть та, которая

удовлетворяет не только явным требованиям к написанию, но и скрытым ожиданиям тех, кому предстоит решать. Небесполезно также - особенно если речь идет о гуманитарных и прикладных науках - показать полезность проекта для вашей страны. Большинство фондов, представляющих гранты, делает это с целью помочь конкретной стране, поэтому, чем нагляднее будет продемонстрирована значимость вашего проекта в этом смысле, тем больше у него шансов.

При написании заявки следует иметь в виду, что в вашем тексте будут искать ответы на следующие три вопроса:

- Что же такого мы узнаем в результате осуществления предлагаемого проекта, чего сейчас не знаем?
- Зачем нам вообще нужно это знать?
- Как мы убедимся, что выводы верны?

Помните, что заявок обычно бывает много, а времени у облеченных властью решать - мало, так что вряд ли они станут утруждать себя поисками скрытых ответов на эти вопросы. Поэтому то, что вы имеете сказать, надо сказать немедленно, четко и ясно. Единственный шанс привлечь внимание - это уместить все ответы в первом же абзаце или, в крайнем случае, на первой странице. Используйте этот шанс. Лучше сделать более сильное утверждение, чем более слабое. Все оговорки и ограничения вы сможете привести потом. Если же ваш проект слишком сложен для того, чтобы сформулировать основную идею в нескольких строчках и к ней можно подойти лишь постепенно, все равно постарайтесь сказать что-то, что запомнится рецензенту после многих часов чтения различных заявок.

многие заявки рецензируются мультидисциплинарными комитетами. Большинство рецензентов согласилось быть таковыми лишь из любознательности: им интересно, что нового происходит в других науках. Поэтому не следует изводить их профессиональным жаргоном, специальные термины лучше употреблять, если в общеупотребительном русском (английском, французском) их аналогов нет. Упор делайте на свою

основную идею. Всякого рода детали, примеры, справочный материал, если вы считаете, что без этого в заявке не обойтись, лучше всего сослать в приложения - это облегчает восприятие.

Из вашей заявки должно быть ясно не только, что вы собираетесь делать, но и что вы собираетесь делать такого, чего никто другой еще не сделал. Поэтому небесполезно дать небольшой обзор текущего положения дел в вашей науке и сопроводить его как можно более полной библиографией, включающей последние работы в данной области. Библиографии считаются признаком серьезности претендента, поэтому рецензенты часто обращают на них особое внимание: хорошо составленная библиография, считают они, показывает, что вы проделали большую подготовительную работу и убедились, что ваш проект будет новым словом в науке, а не дублированием уже полученных кем-то результатов.

Методические каноны в каждой науке свои и зачастую бывают разными даже в пределах одной и той же дисциплины. Однако можно все-таки дать два универсальных совета о том, как произвести хорошее впечатление "методической оснащенностью" вашей заявки.

Во-первых, не забудьте рассказать, какую исследовательскую работу вы провели и как собираетесь интерпретировать полученные результаты в терминах вашего проекта. Не довольствуйтесь одним лишь указанием на то, какие результаты вы собираетесь получить, расскажите, сколько вы планируете потратить на это времени и как вы его распределите.

Во-вторых, методика подразумевает не только (и не столько!) список исследовательских задач, но и аргументы в пользу того, что постановка именно этих задач продвинет вас в решении центральной проблемы проекта.

Расскажите максимально подробно, какие методы собираетесь использовать для анализа данных, каковы будут критерии истинности полученных результатов. Чем яснее станет рецензенту, что именно, как и

почему вы собираетесь делать, тем благотворнее это скажется на судьбе заявки.

Хорошую заявку за пять минут не напишешь. Так что начинайте заранее. Написав, на свежую голову перечитайте еще раз - особенно первый параграф и заключение.

Хорошо структурированная заявка, как соната, обычно заканчивается возвращением к исходной теме. Как же все-таки само исследование и его результаты связаны с центральной проблемой? Как вы определите, правильна ли была ваша гипотеза или нет? Все это должно найти отражение в заявке. Неплохо еще указать, что явится конечным результатом проекта: статья, книга, диссертация или что-то еще. Если у вас есть конкретные планы относительно того, где будет в конечном итоге напечатан плод ваших штудий, то лучше всего в них признаться: знание адресата вашего творчества может помочь рецензенту понять некоторые его особенности.

**ТИПЫ ЗАЯВОК И ИХ СТРУКТУРА.** Можно выделить два типа заявок на проекты:

1. *письмо-заявка* (a letter proposal) или *запрос* (a letter of inquiry), представляет собой короткий документ от одной до пяти страниц.

2. *полная заявка* (a full proposal). Полная заявка может занимать от 10 до 100 страниц, состоять из более чем двух разделов с указанием различных деталей проекта. Такого рода заявки, как правило, ожидают от организаций в правительственных фондах.

## **1. ПИСЬМО-ЗАЯВКА (ЗАПРОС)**

Как было сказано выше, письмо-заявка - это короткая форма документа, который информирует фонд о содержании вашего проекта. Многие частные фонды используют короткое письмо-заявку в качестве документа, вполне достаточного для принятия решения о том, финансировать или нет предложенный проект. Бывает, что ознакомившись с

письмом-заявкой, фонд попросит Вас прислать более подробную заявку. Все зависит от того, вызвал ли Ваш проект интерес в фонде. На первый взгляд может показаться, что составление письма-заявки намного проще полной заявки. Но опыт говорит об обратном. Короткое письмо потребует от Вас значительно больше труда, точности, более тщательного отношения к составлению каждого предложения. В конечном итоге на составление короткого письма-заявки Вы потратите примерно столько же времени, что и на полную заявку.

**Каждое письмо-заявка должно содержать семь компонентов:**

1. Краткое содержание
2. Выбор фонда
3. Проблема
4. Решение
5. Квалификация
6. Бюджет
7. Заключение

***Пример письма-запроса от соискателя гранта***

(дата)

Уважаемый (имя),

Я узнал от/ из (источник информации: устный, справочник и пр.), что Ваш фонд оказывает поддержку проектам в области (область деятельности) Я решил к Вам обратиться, чтобы в общих чертах представить идею нашего проекта.

Сейчас наша организация, - (полное название организации), имеющая целью (кратко описать цель организации), - разрабатывает проект (название проекта).

Проект заключается в (краткое описание сути проекта). Для его реализации потребуется (время реализации проекта). Его цель - (цель проекта). В рамках проекта предполагается провести (тезисное описание деятельности

по проекту). Бюджет проекта составляет (сумма, USD или валюта страны, где зарегистрирован выбранный фонд), из них уже найдено/ предполагается найти из других источников (сумма). Реализация проекта предполагает следующие виды расходов: (перечислить виды расходов, например: зарплата, покупка/ аренда оборудования; если можно с указанием процентного "веса" того или иного вида расходов).

Если эта идея интересна для (название фонда), я прошу Вас выслать мне форму развернутой заявки для представления детального описания нашего проекта.

Спасибо за Ваше внимание.

С уважением, (имя, фамилия) (должность/ позиция в организации)

Любую дополнительную информацию Вы можете получить, связавшись со мной по (способ связи: адрес, телефон, факс, электронная почта).

## **2. ПОЛНАЯ ЗАЯВКА**

**Разделы** вашей заявки должен содержать заголовки, выделенные жирным шрифтом, вы должны привлечь внимание рецензента вашей заявки к тому, что он должен заметить в первую очередь. Например, если рецензент вынужден пятнадцать минут искать место в заявке, где говорится об объеме запрашиваемого финансирования, то вполне возможно, что эта информация так и не будет обнаружена. Помните, что время у тех, кто рецензирует Ваши предложения, ограничено; они должны находить важную информацию в Вашей заявке быстро и легко.

### ***1. Титульный лист***

Титульный лист служит визитной карточкой Вашего проекта. Он должен на одной странице содержать всю необходимую для донора информацию. Часто фонды сами задают форму титульного листа. В этом случае Вы просто должны аккуратно заполнить бланк. Титульный лист должен содержать всю необходимую контактную информацию для

потенциального грантодателя. Эта форма может содержать, например, следующие пункты:

- название проекта, по возможности лаконичное, отражающее суть проекта;
- классификатор
- название организации-исполнителя проекта. Здесь же адрес, телефон, реквизиты банка;
- то же в отношении организации-заявителя (если она есть);
- то же в отношении поддерживающей организации (если она есть);
- Ф.И.О. руководителя проекта;
- здесь же адрес, телефоны и др.;
- то же в отношении бухгалтера проекта;
- география проекта;
- срок выполнения проекта;
- стоимость проекта.

**Название проекта** - должно быть броским и кратким. Это скорее имя, по которому проект должны узнавать; необходимую расшифровку можно дать в скобках строкой ниже. Оно может быть достаточно общим, например "Дети Природы", или может содержать подзаголовок, например: Дети Природы Создание новых методик внеклассного экологического воспитания трудных подростков или Спасем заповедники! Сохранение и реформа системы заповедников бывшего СССР в новых социально-экономических условиях. План действий. **Пример плохого названия:** Охрана редких видов хищных птиц на примере популяций орлана-белохвоста Восточного Подмосковья Отработка новых методик учета, обработки данных и разработка рекомендаций по усилению охраны местной популяции редкого вида хищных птиц.

Каждое слово, используемое в названии проекта, должно давать максимальную информацию о содержании гранта. Названия типа "Разработка фундаментальных основ..." только раздражают эксперта и

наводят на него тоску. Название проекта должно лаконичным и содержательным. В зарубежных фондах название проекта ограничивается по числу букв от 90 до 120. Это ограничение заставляет заявителя подбирать слова, более точно определяющие задачу, которую он хочет решить.

**Выбор кода классификатора.** Этот этап является самоэкспертизой. Выбирая свое место в классификаторе, заявителем самым выбирает себе группу экспертов, к которым попадет его заявка. Нужно четко себе представить, что наиболее важно в работе (например, метод исследования или объект). Эксперты, к которым попадет проект, и итоговый результат рассмотрен может быть различным. Если в проекте указано более 2 кодов классификатора, то проект начинают передавать из одной секции в другую, так как каждый эксперт, учитывая большой конкурс, обращает внимание на недостатки в заявке. В итоге, если проект размазан по секциям, он просто провалится.

**Организация-исполнитель** - название организации (-ий), выполняющей проект, ее (их) адрес, телефон и номер расчетного счета (если он есть). В этом же разделе отдельной строкой указывается **организация-заявитель**, если это не одна и та же организация, и/или поддерживающая организация. Например, проект будет выполняться конкретной лабораторией (исполнитель) Института Лесного Хозяйства, однако заявка будет подаваться от всего института (заявитель) в целом.

**Поддерживающая организация** - правительственное учреждение или известная межправительственная или неправительственная организация, которая содействует выполнению проекта, ее полное наименование и адрес. Например, Социально-Экологический Союз выступал в роли поддерживающей организации при обращении Дружины по охране природы в фонд МакАрту-ров. Разумеется, указывать названия организаций в проекте Вы имеете право только по предварительной договоренности и с согласия их руководителей.

**Руководитель проекта** - указывается Ф.И.О., звание, должность, адрес, телефоны, номер факса, адрес электронной почты (E-mail) и т.д. Именно с этим человеком будет связываться Ваш донор, если потребуется дополнительная информация. Руководитель отвечает за выполнение проекта и несет ответственность перед донором за эффективность использования средств. Предполагается, что проект составлен руководителем. Если это не так, то следует отдельной строкой указать автора, либо авторов проекта. Руководитель должен быть один. В список основных исполнителей должны входить только ученые, которые будут непосредственно участвовать в научном процессе, получать от руководителя до 75% заработной платы по смете и будут авторами публикаций по теме гранта. Финансирование лаборантов, техников, библиотечных работников производится из 20% накладных расходов, которые отчисляет администрация вашей организации от суммы гранта.

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

**Срок выполнения проекта** - обычно исчисляется в месяцах не более чем на один-два года. Фонды, как правило, не финансируют долгосрочные проекты. Если проект не может быть выполнен за 2-3 года, заявки на последующие стадии пишутся отдельно и подаются позже.

**Стоимость проекта** - здесь указывается требуемый объем финансирования на весь срок или на первый год выполнения проекта (обычно в долларах США). Кроме того, нужно указать полную стоимость проекта (включая Ваш собственный вклад и средства, полученные из других источников).

## ***2. Аннотация заявки***

**Аннотация** - краткое, не более 1 стр., изложение проекта, повторяются все части полной заявки. Это одна из важнейших частей заявки, *Большинство рецензентов вначале читают лишь аннотацию*, и, если она нравится, переходят к чтению полной заявки. Поэтому аннотация

должна быть *предельно ясной, сжатой, конкретной и выразительной*. Аннотация должна содержать краткое описание сути проекта (по несколько предложений из каждой последующей части заявки, но не более страницы: о заявителе, о проблеме, о целях и задачах, о методах, об ожидаемом результате, перспективах развития проекта). Это точная и ясная уменьшенная копия всей заявки, содержащая всю важную для понимания проекта информацию. Аннотация обычно пишется в самом конце, когда заявка готова и можно легко сделать "выжимку" из всех основных разделов.

***Маленькая история с намеком:*** Как-то начинающий, но весьма настойчивый прозаик навязал маститому писателю рукопись для рецензирования. Через некоторое время рукопись вернулась с неприятной для автора надписью. Последний попенял при встрече рецензенту на что страницы в середине его творения так и остались неразрезанными. "Чтобы понять плохое ли произведение, нет нужды читать его до конца" - отвечал литератор.

Если заявка небольшая (3-5 страниц), то резюме в один абзац прямо на титульном листе вероятно будет достаточно. В случае более объемной заявки аннотацию полезно поместить на первой странице, сразу за титульным листом. Из нее должно быть понятно, кто Вы, каков масштаб Вашего проекта и его стоимость. Не забудьте указать цели и задачи проекта, методы, которые Вы предполагаете использовать, сроки выполнения. Пусть из каждого из последующих разделов заявки в аннотацию попадет по одному-три предложения. Некоторые рецензенты будут читать только аннотацию, так что не поленитесь написать ее хорошо. Пишите резюме или аннотацию в последнюю очередь, когда все последующие разделы уже написаны. Это позволит охарактеризовать в аннотации Ваш проект с максимальной четкостью.

В разделе «Аннотация» часто выделен раздел «Ключевые слова», который отражает суть заявленного проекта. Опытный эксперт по ключевым словам сразу оценивает проблему и задачу, которую хочет

решить заявитель. Поэтому к подбору ключевых слов надо отнестись очень серьезно. Если ключевые слова, указанные в первую очередь, не совпадают с темой раздела классификатора, Ваш проект может быть обречен.

### **Критерии оценки аннотации:**

- 1) Аннотация дает ясное и краткое описание заявки. Рекомендуемый объем: 1 абзац (3-10 строк - короткая заявка) - 1 страница (длинная заявка).
- 2) Включает по крайней мере одно предложение о заявителе (кто будет выполнять проект) и о его прежних достижениях.
- 3) Включает по крайней мере одно предложение о проблеме (почему нужен проект).
- 4) Включает по крайней мере одно предложение о целях и задачах проекта (что получится в результате).
- 5) Включает по крайней мере одно предложение о методах и ресурсах (как будет выполняться проект).
- 6) Указывает полную стоимость проекта, собственный вклад заявителя и запрашиваемую сумму (сколько требуется денег).
- 7) Кратко - не более 200-300 слов (1 стр.), и ясно.
- 8) Интересно - привлекает внимание читающего.

### **3. Введение**

В этой части заявки Вы рассказываете про вашу организацию. Как правило, гранты выдаются, исходя из репутации организации-заявителя, а не только из оценки качества самого проекта. Фонды предпочитают иметь дело с известными им и надежными партнерами. В первую очередь Фонды стремятся оказать поддержку тем организациям или лицам, с кем они уже имели дело в прошлом. Во Введении Ваша задача - доказать, что Вы действительно в состоянии с пользой потратить средства и справиться с проектом. Вы должны завоевать доверие донора. Что вызовет у донора доверие (credibility) к Вашей организации? Поскольку у разных доноров разные требования, то и выбирать доноров надо по их возможной

заинтересованности в организациях типа Вашей и в проектах, сходных с Вашим. Используйте Введение для обоснования связи между своими интересами и интересами донора.

В некоторых форматах заявок вместо введения требуется описание организации, что в принципе не меняет сути. Здесь Вы должны рассказать об организации, которую представляете. Во **введении** нужно сообщить следующее:

- год создания, цели и задачи Вашей организации;
- несколько слов об истории Вашей организации (возможно, Вы подчеркнете ее уникальность, основные достижения и т.д.);
- о ресурсах, которыми организация располагает (например - помещение на условиях аренды, оргтехника, персонал, имеющий опыт работы, добровольцы, интеллектуальная собственность и т.д.);
- об опыте управления грантами, если таковой имеется;
- что-нибудь такое, в чем Вы были первыми в стране, в регионе, в вашей области интересов.
- Ваши наиболее значительные достижения, или, если организация создана недавно, достижения попечителей или сотрудников на месте их прежней работы;
- оценки результатов прежних проектов, подобных предлагаемому;
- прецеденты финансовой поддержки, получаемой Вами из источников, помимо фонда, в который Вы обращаетесь, с приложением писем поддержки (letters of endorsement).

Последний пункт особенно важен. Если Вы когда-то раньше уже получали грант от какой-либо организации и аккуратно отчитались в конце срока выполнения проекта, то это - Ваш большой плюс! Очень часто фонды выделяют сначала небольшой пробный грант, а затем, если все в порядке, оказывают более серьезную поддержку.

Настоятельно рекомендуется вести запись всех Ваших достижений, чтобы использовать эту информацию во Введении к каждой Вашей заявке.

Храните вырезки из газет о Вашей организации, письма из других учреждений и от частных лиц, одобряющих Вашу деятельность, отклики клиентов. Включите сюда же высказывания крупных политических деятелей или выдающихся ученых в Вашей области, привлекающие внимание общественности к проектам, подобным Вашему. Сделайте это, даже если указанные лица не упоминают именно Вас, а лишь говорят о постановке проблемы в целом. Например, включив в заявку цитату из правительственного отчета о том, что проекты, напоминающие Ваш, могут наиболее эффективно решать поставленные задачи. Вы используете доверие к признанным авторитетам для поддержки Ваших собственных идей.

Не забудьте заранее составить четкое описание своей организации. Поместив его в приложении к заявке. Вы сэкономите место во Введении и быстрее перейдете к следующему разделу. Помните, что для получения гранта доверие к Вам, если Вы сумеете внушить его своим введением, может оказаться важнее, чем остальная часть заявки. Запасайтесь доверием! Однако здесь, как и всюду, будьте по возможности кратки и точны. Избегайте употребления специальных терминов и пишите проще. Рекомендуемый объем: 0.5-2 стр.

#### **Критерии оценки введения:**

- 1) Введение содержит сведения об организации-заявителе и об уровне компетентности автора проекта и квалификации (надежности) персонала.
- 2) Ясно, кто написал заявку и кто будет выполнять проект.
- 3) Описывает род деятельности, цели и задачи организации-заявителя.
- 4) Поясняет, почему именно Ваша организация должна работать по проекту.
- 5) Описывает, чьим нуждам и как служит Ваша организация.
- 6) Сообщает о наличии достижений и подтверждает это с помощью статистических данных, писем поддержки и других документов.
- 7) Подтверждает репутацию Вашей организации.
- 8) Свидетельствует о наличии уровня компетентности, достаточного для выполнения задач (исследований, обучения и др.).

9) Логически подводит к разделу "Постановка проблемы".

10) Раздел краток насколько возможно, интересен и не содержит профессионального жаргона.

Каждый последующий раздел заявки логично вытекает из предыдущего. Соответственно, этот первый раздел естественным образом должен подводить к разделу "Постановка проблемы". т.е. нести в себе информационный заряд, поясняющий, почему именно в недрах Вашей организации родился проект, что именно Ваша организация и Вы сами заинтересованы в достижении намеченной цели и потому являетесь достаточным гарантом выполнения проекта.

#### ***4. Постановка проблемы***

Из введения донор должен был уяснить себе сферу Ваших интересов - над чем Вы работаете. Теперь Вы должны точно изложить конкретную проблему, которую Вы собираетесь решить с помощью Вашего проекта.

В этом разделе описывается ситуация, побудившая Вас приступить к разработке проекта. Вы должны объяснить, зачем нужен Ваш проект. Описываемая проблема должна отражать объективную ситуацию, т.е. проблемы вне Вашей организации - из жизни Ваших клиентов, местных жителей, города или страны. Формулировка проблем не должна отражать внутренние потребности Вашей организации, за исключением случаев, когда Вы ищете средства для повышения эффективности собственной работы. В частности, отсутствие у Вас денег - это не проблема. Это очевидно из самого факта обращения за финансовой помощью. Важно ответить на вопрос, для решения какой проблемы Вам нужны деньги. На что Вы направите полученные Вами средства?

Этот раздел можно назвать "Постановка проблемы", если Вы собираетесь, например, спасти редкий вид тюленя, охранять уникальные растения или бороться с токсичными выбросами металлургического комбината. "Обоснование потребностей" скорее относится к менее

осязаемым предметам: например, организации программ природоохранного просвещения взрослых жителей в сельской местности вокруг заповедника. Разумеется, такие программы не менее важны, чем проекты предыдущего типа, они просто используют другой подход, не вполне соответствующий модели "решения проблем".

Не считайте, что все хорошо осведомлены о серьезности Вашей проблемы. Старайтесь писать в расчете на читателя, впервые в жизни слышащего о такой проблеме. Никогда не употребляйте никаких терминов, не разъяснив попутно их значения. Например, слово "заказник" может быть совершенно незнакомо Вашему донору. В этом случае лучше пояснить, что речь идет об одном из типов особо охраняемых природных территорий, организуемом местными органами власти с наложением определенных ограничений на типы природопользования.

Возможно, что Ваш донор хорошо осведомлен о важности проектов Вашего типа, тем не менее потребуются дополнительные доказательства Вашей компетентности в данном вопросе. Включите в проект соответствующие статистические данные, процитируйте выступления представителей органов власти (особенно местных) и обзорные научные работы, докажите, что Вы действительно собираетесь решить конкретную задачу. Таблицы и схемы, скорее всего, не увлекут читателя, поэтому приберегите их для приложения. Лучше всего привести ряд наиболее эффективных данных, наглядно иллюстрирующих ситуацию. Твердо знайте, что означают приводимые Вами цифры. Не увлекайтесь цитатами - двух источников в этом разделе в большинстве случаев будет достаточно.

Помните, что постановка проблемы - не аналитическая научная статья! Сознательно исключайте все специальные термины, понятные лишь специалистам. Избегайте наукообразных оборотов. Ваша задача заинтриговать читателя, а не повысить его образовательный уровень. Приводя данные научных исследований, не утомляйте читателя подробным описанием "аспектов дивергенции фенотипов аллопатически

распространенных популяций некоторых бореальных представителей семейства *Rosidae*", а лучше скажите, что собирали материал о различиях во внешнем облике каспийского тюленя и байкальской нерпы.

Сжатая и ясная характеристика ситуации, требующей изменения, то есть проблема, которую разрешит выполнение проекта. Не перепутайте проблему внешнюю, имеющую общественное значение, с проблемами своей организации; задача фонда - способствовать изменению политической, социальной или общественной ситуации. Не смешивайте проблему с методами ее решения, с целями и задачами проекта.

Не нацеливайтесь на решение глобальных, всеобъемлющих проблем. Ограничьтесь той конкретной, которую можно решить в указанные сроки и за те деньги, которые вы собираетесь привлечь в рамках своего проекта. Объясните потребность конкретной группы людей в разрешении проблемы (по сути - в вашем проекте), срочность и актуальность ваших действий. Приведите количественные и качественные показатели, если возможно - дайте ссылки на статистику, исследования, авторитеты. Узнайте, занимался ли кто другой решением данной, или аналогичной, проблемы, и если да, то каков результат. Сможете ли вы сделать лучше? И не используйте выражения типа: "Как всем известно..." или "Не нужно доказывать, что..."

Проблема - ситуация объективного характера, побудившая Вас взяться за разработку проекта. Как правило, это аспект современной жизни, не удовлетворяющий Вас. Проблема должна быть Вам ясна, также как и факторы, вызвавшие и поддерживающие ее. Остается только в соответствующей форме представить ее грантодателю. При этом имейте в виду, что:

1. Проблема, сколь бы очевидной она не была для Вас, может оставаться "тайной за семью печатями" для лиц, оценивающих Ваш проект. Отсюда следует, что проблему необходимо представить (но не более, чем на одной-двух страницах). Подчеркните, почему решение ее важно, скажем, для большей части населения;

2. В зависимости от характера самой проблемы, возможно, понадобится изложение фактов, либо ссылки на них, в подтверждение актуальности заявленной Вами темы (например, статистические данные, данные социологического опроса, мнение специалистов и т.д.);
3. Возможно, проблема вскрыта непосредственно Вашей организацией, поэтому здесь уместно будут кратко упомянуть о результатах соответствующей деятельности организации;
4. Проблема должна соответствовать Вашим ресурсам и тем средствам, которые, возможно, выделит Вам фонд. Не беритесь за проблему, "неподвластную" Вашему статусу и возможностям;
5. Язык не должен быть чрезмерно наукообразным;

В данном разделе Вы должны описать собственно проблему, но отнюдь не пути ее решения. В разделе "Постановка проблемы" Вы должны:

- логически связать задачи, выполняемые Вашей организацией, с проблемами, которые Вы собираетесь решить;
- четко определить весь круг проблем, над которыми Вы собираетесь работать;
- убедить читателя в том, что Ваша задача в принципе выполнима, то есть ее можно решить в реальный срок с имеющимися ресурсами, потратив определенную сумму;
- подтвердить насущность проблемы с помощью дополнительных материалов - статистических данных, групповых заявлений, частных писем от Ваших клиентов и профессионалов, работающих в Вашей области и др.;
- быть реалистичным - не пытаться решить все мировые проблемы в ближайшие полгода.

***Широко распространена ошибка:*** многие заявители не понимают разницы между самой проблемой и путями ее решения. К примеру, в городе Череповске существует металлургический комбинат. Он загрязняет воздух, а когда ветер дует на город со стороны комбината, то жителям становится

так трудно дышать, что хоть противогазы надевай. Так вот: группа зеленых из Череповска считает, что проблема - это нехватка противогазов у населения подветренной части города. Радикалы из "Хранителей Радуги" утверждают, что проблема в отсутствии больших пробок, которыми можно заткнуть вредоносные трубы. Менее радикальные экологи говорят, что проблема в том, как убедить руководство комбината поставить эффективные очистные фильтры, Но дело в том, что **проблема-то во всех 3-х случаях одна:** здоровью жителей Череповска угрожают выбросы металлургического комбината. А все остальное - лишь пути ее решения. Возможно, что в конечном итоге покупка противогазов и решила бы проблему наилучшим образом, но ясно, что это именно метод, а не проблема и не потребность. Будьте очень осторожны в подобных случаях. Если Вы почувствуете, что хочется написать о нехватке каких-то средств в "Постановке проблемы", Вы скорее всего имеете в виду именно нехватку средств, которые должны излагаться в разделе "Методы".

Рекомендуемый объем: в большинстве случаев 1-3 стр.

#### **Критерии оценки раздела "Постановка проблемы":**

- 1) описывает, почему возникла необходимость в выполнении проекта;
- 2) ясно, какие обстоятельства побудили авторов написать проект.
- 3) Насколько проблема выглядит важной и значимой для читателя (представляет неординарный случай)?
- 4) Насколько связана с целями и задачами организации-заявителя?
- 5) Разумность масштаба работ - не делаются ли попытки решить все мировые проблемы сразу?
- 6) Поддерживается статистикой, ссылками на авторитеты в данной области и ключевые литературные источники (1-5), советами экспертов.
- 7) Сформулирована с точки зрения тех, чьим нуждам служит заявитель, а не самого заявителя.
- 8) Раздел не содержит голословных утверждений.

9) Содержит минимум научных и иных специальных терминов, интересен для чтения и краток (насколько возможно).

## 6. *Цели и задачи*

*Цели* - это наиболее общие утверждения, резюмирующие итог работы, исчерпывающий проблему, либо смягчающий ее остроту. Другими словами, это то, чего Вы пытаетесь добиться реализацией данного проекта. Под *задачами* принято понимать конкретные и поддающиеся измерению предполагаемые изменения ситуации. Цели и задачи вашего проекта - разрешить указанную проблему. Цель должна быть достижима в принципе, а также - в обозначенные вами сроки и при тех затратах, которые вы предположили.

При формулировании *целей* используется имя существительное (создание заповедника в таком-то месте, проведение семинара "Современные методики экологического воспитания и образования" для учителей городских школ и т.п.). Задачи проекта – это конкретные мероприятия, без выполнения которых цель проекта не будет достигнута. Это шаги на пути к достижению цели, а полученные в итоге выполнения задач результаты, по сути - средства ее достижения. *Задачи* должны быть реалистичными и формулироваться предельно четко, чтобы, выполнив очередную, можно было легко оценить, что достигнуто, какая часть проекта реализована. Они должны быть: конкретными (что должно быть сделано?), подлежащими исчислению (сколько?), определяющими целевые группы и место их пребывания (где? для кого?), указывающими время выполнения (когда?). Нельзя формулировать задачу словами, описывающими процесс, как, например, "улучшение" чего-либо... Используйте глаголы совершенного вида: "провести", "изготовить", "разработать". В тоне вашего описания должна чувствоваться уверенность - это будет сделано. Не путайте цели с задачами и с методами их выполнения.

Крайне важно не мешать все в кучу, все должно быть упорядочено: цель - общий итог, задачи - конкретные частные результаты. Они заметно отличаются друг от друга. Например, Вы хотите избавиться от чувства голода, мешающего сосредоточенно работать (это Ваша цель). Во имя ее Вы отложили работу в сторону, доказали начальнику необходимость изменения рабочего графика и ритмичности принятия пищи, убедили и том же супругу или лицо ее заменяющее... (это Ваши задачи, которые Вы с успехом решили).

### **Критерии оценки раздела "Цели и задачи":**

- 1) Проверьте, насколько цели и задачи логически вытекают из постановки проблемы.
- 2) Проверьте, является ли осуществление задач достаточным условием достижения поставленной цели.
- 3) Проверьте, говорится ли в разделе об изменениях, которые должны произойти в существующей ситуации.
- 4) Проверьте, насколько достижимы цели, и насколько поддаются измерению задачи.
- 5) Проверьте, не спутаны ли задачи с методами их решения.

### **6. Методы**

Методы - это не только прилежное перечисление тех видов деятельности(мероприятий), которые Вы собираетесь реализовать, но желательно и создание оригинальной методике получения предполагаемых результатов. Под словом "методика" подразумевается подробное описание способов достижения цели (мероприятие или взаимосвязанный комплекс мероприятий + процедура его /их/ проведения, с помощью имеющихся и запрашиваемых ресурсов). Иногда это еще называют механизмами или технологией реализации проекта, оформлением рабочего плана и т.д.

"Оригинальный" указывает на то, что методы, используемые Вами, либо недостаточно, либо совсем не используются, скажем, органами власти или

некоммерческими организациями и т.д. Кроме того, необходимо акцентировать внимание на том, что избранные Вами методы:

- являются не только необходимым, но и достаточным набором мероприятий для решения проблемы;
- требуют минимального количества ресурсов.

К этому моменту Вы уже рассказали Вашему предполагаемому донору о том, кто Вы, над чем Вы собираетесь работать, и каковы Ваши цели, достижение которых обещает разрешить проблему или смягчить ее остроту. В данном разделе Вы должны достаточно подробно описать те виды деятельности (мероприятия), которые необходимы для получения желаемых результатов с помощью имеющихся и запрашиваемых ресурсов. Из этого раздела читающему должно стать ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы (исполнители, помещение, оборудование и др.) будут привлечены.

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

- 1) какова Ваша стратегия в достижении желаемых результатов?
- 2) почему Вы выбрали именно ее из всех других возможных?

Ответ на последний вопрос потребует от Вас знания аналогичных Вашему проектов. Кто еще работал по Вашей проблеме в Вашем районе или где-либо еще? Какие методы применялись ранее и применяются сейчас и с какими результатами? Другими словами. **Вы должны обосновать Ваш выбор методов.** Рассмотрение альтернатив - важный аспект Вашей методологии. Демонстрируя Ваше знакомство с аналогичными работами и объясняя Ваш выбор используемых средств. Вы приобретаете больше доверия в глазах донора. Важно, чтобы Вы показали себя компетентным во всех разделах заявки. Ваш подход к решению проблемы должен выглядеть для рецензента привлекательным. Реалистичный и обоснованный проект

произведет нужное впечатление. Нереалистичный проект не спасут самые благие намерения.

Примеры мероприятий: проведение обследования территории, учет копытных, семинар по выработке стратегии природопользования, подготовка, издание и распространение брошюры по методике борьбы с браконьерами, проведение рейда по выявлению торговцев дикорастущими растениями, опрос местных жителей, съемка популярного фильма, постройка кордона в заповеднике и т.д. Помимо перечня мероприятий Вы можете проиллюстрировать данный раздел также оргсхемой, календарным и рабочим планами. Их можно либо вставить непосредственно в раздел, либо поместить в приложении.

Важность различения задач и методов. Нередко в качестве "задач" в заявках встречаются утверждения типа: Задача проекта - организовать для сотрудников заповедников и нацпарков консультативную службу для оказания помощи в оформлении заявок на гранты. В данном случае в "задачах" ничего не говорится о результатах, то есть об изменениях в ситуации, описанной в разделе "Постановка проблемы". Задача, приведенная выше, неплоха, если в проблемной части утверждалось, что главная проблема состоит в "отсутствии такой консультативной службы", однако скорее всего там говорилось о нехватке навыков у сотрудников в оформлении заявок. Организация консультативной службы - это метод, позволяющий нам разрешить существующую проблему нехватки навыков.

Задача же такого проекта могла бы формулироваться так: "В первый год работы консультативной службой будет оказана -помощь в оформлении заявок не менее, чем 125 специалистам из заповедников и национальных парков. Примерно 70 из них в результате научатся оформлять заявки самостоятельно. Не менее 50 заявок, оформленных при участии службы будут запрошены потенциальным донорам. Таким образом, уже в первый год работы службы количество грамотно оформленных специалистами заповедников заявок на финансирование возрастет в 4 раза." Если Вам

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

Рекомендуемый объем: 1 - 4 стр., редко более.

### **Критерии оценки раздела "Методы":**

- 1) Из раздела ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы будут привлечены.
- 2) Указывается разумно ограниченный набор мероприятий, которые могут быть выполнены в срок и в пределах общей стоимости проекта.
- 3) В разделе ясно описываются мероприятия в рамках программы.
- 4) Понятны причины выбора именно таких мероприятий.
- 5) Понятна и убедительна предлагаемая последовательность выполнения мероприятий.
- 6) Ясен состав разработчиков.
- 7) Описываются состав и обязанности исполнителей программы.
- 8) Описывается, кому служит данный проект и принципы подбора этих людей, групп, объектов.
- 9) Естественность логической цепочки: проблема - цель - задача - метод.

## ***7. План работ и ожидаемые результаты***

### **Схема механического планирования:**

Задача - ответственный - методы - мероприятия - последовательность - сроки - исполнители - обязанности - материальное обеспечение

Результатом планирования непременно должен стать календарный график работ, в котором отражаются временные параметры реализации проекта. Например предлагаемый ниже. В нем содержится только

перечисление мероприятий, последовательность их проведения и сроки. Все остальные детали методики выносятся за рамки таблицы, отчасти находят отражение в последующих разделах заявки.

мероприятие	месяц проекта								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
приобретение...	x	x							
подготовка...		x	x						
проведение...			x			x			x
выпуск...							x		
рассылка...								x	x
и т.д. и т. п.				x	x				

В этом разделе заявки Вы должны указать предполагаемые результаты проекта. Результаты, по возможности, должны быть максимально конкретными и характеризоваться качественными (новые факты, явления) и количественными (число мероприятий, газетных публикаций, людей, получивших помощь и т.д.) изменениями. Вы должны оговорить, какие данные будете собирать для оценки выполнения каждой задачи, и как Вы эти данные будете фиксировать, анализировать и использовать. Получаемая таким образом информация станет основой для отчетов реализации проекта (содержательных и финансовых промежуточных и итогового, возможно научного или некоторых других).

Таким образом, в разделе Вы обращаете внимание грантодателя на систему контроля за ходом выполнения проекта.

### **8. Оценка и отчетность**

Включение в заявку **способов оценки** Вашего проекта необходимо по двум причинам.

Во-первых, чтобы **оценить степень эффективности работы** в целом, и понять, насколько удалось достичь поставленных целей. Подобное действие называется оценкой результатов (outcome evaluation). Во-вторых, может возникнуть **необходимость получить сведения о ходе проекта**, осуществлении различных его этапов, чтобы можно было откорректировать проект непосредственно в ходе выполнения. Такая оценка называется **оценкой хода работы** (process evaluation) или **мониторингом**.

Все это даст Вам возможность по завершении проекта отчитаться перед донором о проделанной работе и о затраченных средствах.

### **Оценка результатов**

По окончании Вашего проекта в процессе оценки результатов Вы должны будете определить:

- насколько достигнуты цели проекта,
- насколько по окончании проекта изменилась ситуация, описанная в разделе "Постановка проблемы",
- не имел ли Ваш проект какого-либо важного положительного или отрицательного эффекта, не учтенного ранее,
- хорошо ли были подобраны средства (методы),
- какие факторы способствовали успеху проекта и какие мешали достижению цели.

При написании заявки следует указать, **кто и каким образом даст ответ на вышеприведенные вопросы**. Будет ли проект оцениваться только Вами, или предполагается проведение проверок, инспекций, экспертиз со стороны вышестоящих или сторонних организаций? Как о Вашей оценке узнает донор? Укажите критерии, которые Вы предполагаете использовать для оценки.

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

субъективизм. Он особенно заметен, если Вы сами оцениваете результаты своей работы, чувствуя, что от видимых хороших результатов зависит Ваше дальнейшее финансирование. Один из способов достичь более объективной, а зачастую и более профессиональной оценки - попросить какую-нибудь постороннюю организацию сделать оценку за Вас. Иногда возможно, чтобы такая организация сама предложила план оценки, подходящий для представления донору как часть Вашей заявки. Это не только обеспечит более объективную оценку, но и повысит доверие к Вам.

### **Мониторинг**

Мониторинг - это непрерывный контроль за ходом выполнения проекта. В процессе мониторинга руководитель проекта собирает информацию о соблюдении графика работы, поступлениях ресурсов и других предпосылках (т.е. о внешних по отношению к проекту условиях), проверяет, имеет ли место предполагавшийся эффект. По этим данным в любой момент времени Вы должны знать, выполняется ли проект в соответствии с планом, Важно выстроить план мониторинга уже в заявке, и начать оценку проекта с самого старта. Начать мониторинг, когда работа близка к завершению, трудно, так как к этому моменту ряд ценных данных о ходе проекта может быть уже упущен.

### **Отчетность**

Письменные и устные отчеты могут быть предназначены для донора, контролирующей или поддерживающей организации, государственных контрольных органов или для руководителей Вашей организации. Содержание и порядок представления отчетов оговариваются в договоре, заключаемом с донором при получении гранта. Заключительный отчет, характеризующий степень достижения целей и выполнения задач, представляется в установленный срок по завершении проекта руководству Вашей организации и донору. Кроме него могут представляться промежуточные (квартальные, полугодовые, годовые) отчеты. Кроме

общего отчета по проекту могут предоставляться также финансовый, а иногда - научный и некоторые другие отчеты. Финансовая отчетность обычно ведется в соответствии с законодательством государства, в котором находится Ваша организация. Сверх этого, фонды указывают свои требования к финансовому отчету, часто достаточно подробные. Полученные в ходе проекта материалы, оформленные в виде публикаций, карт, фотоальбомов, кино- и видеофильмов и др. также могут использоваться как отчетные материалы.

Рекомендуемый объем: 0.5 -1 стр.

### **Критерии оценки раздела "Оценка и отчетность":**

- 1) Из раздела ясно, как Вы предполагаете оценить в конце, достиг ли проект цели, и как Вы будете контролировать процесс выполнения проекта.
- 2) Каков план оценки степени достижения целей (насколько точно достигнуты цели).
- 3) Каков план оценки и корректировки методов в процессе выполнения проекта (как будет контролироваться процесс выполнения проекта).
- 4) Достаточно ясно, кто будет проводить оценку и как эти люди (организации) будут отбираться.
- 5) Четкость установленных критериев успеха проекта.
- 6) Описывается, как будут отбираться данные, и процесс их анализа.
- 7) Объясняется, какие способы анализа будут применяться (ревизии, инспекции, вопросники).
- 8) Указывается форма отчетности.

### ***9. Дальнейшее финансирование***

В этом разделе Вы должны кратко изложить свои представления о дальнейшей деятельности в том же направлении после завершения гранта. Одним словом, что будет после того, как Вы потратите деньги. Как собираетесь обеспечивать финансирование Вашей деятельности в дальнейшем.

Учтите: ни один донор не горит желанием Вас "усыновить". Фонды обычно желают знать, откуда Вы возьмете средства по окончании периода, обеспечиваемого грантом. Если Вам потребуются деньги для организации некоторой новой программы или для реорганизации уже существующей, то, что Вы будете делать, когда деньги кончатся? Заверений, что Вы будете стремиться найти нового донора, недостаточно. Вы должны представить план, который, насколько возможно, убедил бы донора, что у Вас будет достаточно средств по истечении срока предоставления гранта. Если Вы сейчас стеснены в средствах, то, что будет потом, когда Ваша программа будет на полном ходу? Может быть, нынешнее финансирование вообще не пойдет Вам впрок, если в будущем году Вам потребуется запрашивать еще большие суммы. Какие возможны источники финансирования по окончании проекта? Найдутся ли местные частные или государственные учреждения, готовые продолжить финансирование, если Ваш проект окажется успешным? Можете ли Вы получить письменное подтверждение такой готовности? Способен ли сам проект дать необходимые средства - например, за счет платы за услуги, предоставляемые в рамках проекта, обеспечения клиентов информацией и т.п.? Существуют ли какие-либо третьи организации (лица), способные оплачивать услуги, которые Вы предоставляете Вашим клиентам? Собираетесь ли Вы заниматься поиском иных источников финансирования?

Наилучший план будущего финансирования - план, не требующий последующей поддержки от донора.

Рекомендуемый объем: 0.5-1 стр.

#### **Критерии оценки раздела "Дальнейшее финансирование":**

- 1) Представлен конкретный план получения финансирования в будущем.
- 2) Описывается, будут ли получены средства из других источников и как именно.
- 3) Заявитель минимально полагается на дальнейшую поддержку донора.
- 4) Имеются рекомендательные письма и письма поддержки.

## **10. Бюджет**

Бюджет, или смета расходов, вытекающая из объемов запланированных в проекте работ.

Собственный материальный вклад грантозаявителя отражается в графе "Имеющиеся средства".

**Бюджет**, или смета расходов, - возможно, самая главная часть заявки. Не всегда требуется подробно описывать существующую проблему, не все доноры дотошно интересуются применяемыми Вами методами, однако бюджет просматривают все. Разные фонды предъявляют разные требования к составлению бюджета. Частные фонды обычно запрашивают менее подробные сведения, чем государственные. Разные фонды предъявляют разные требования к бюджету. Однако, есть общие рекомендации:

1. Главное - бюджет должен точно соответствовать содержательной части заявки.
2. Как правило, бюджет состоит из трех разделов: "оплата труда или индивидуальная финансовая поддержка"; "основные прямые расходы", "непрямые расходы".
3. Необходимо произвести собственные расчеты по тем расходам, которые Вы планируете, и заручиться документацией, подтверждающей обоснованность проектных расходов. Исходные для расчетов суммы не должны браться спонтанно. Если нет другого способа, ориентируйтесь на аналог, на средний статистический показатель и т.д. В расчеты должны быть включены все налоги и платежи, вытекающие из российского законодательства. Ваши расчеты могут стать комментариями к бюджету, документы войти в приложение.

Предлагаемый пример бюджета удовлетворит большинство организаций, и с небольшими изменениями может быть использован для

обращения как в частные, так и в государственные инстанции. Рекомендуемый бюджет состоит из трех разделов:

### **Оплата труда**

### **Основные прямые расходы**

### **Непрямые расходы**

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

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

### **Вот примерный перечень статей расходов и требующихся ресурсов:**

Люди: штатные работники + эксперты + консультанты + контракты с другими организациями.

Оплата труда: зарплата + стоимость контрактных услуг + налоги + уровень инфляции.

Помещение: оплата аренды (покупки) + коммунальные платежи.

Командировочные и транспортные расходы: цена билетов на самолет, поезд и т.д. + суточные + цена жилья в гостиницах + уровень инфляции.

Отчет: оплата редактирования + оплата перевода + оплата печати.

Рассылка и связь: почтовые расходы + расходы на факс, телефон, электронную почту.

### **Критерии оценки бюджета:**

- 1) четко разграничиваются средства, получаемые от донора и из других источников.
- 2) Соответствует описательной части заявки.

- 3) Сумма достаточна для обеспечения всех работ, указанных в описательной части заявки.
- 4) Подробен.
- 5) Включает все статьи, финансируемые донором.
- 6) Включает все статьи, финансируемые из других источников (в том числе из собственных ресурсов заявителя).
- 7) Включает все виды работ на добровольной безвозмездной основе.
- 8) Отделяет расходы на пособия и налоги от заработной платы.
- 9) Включает оплату консультантов и других работников по контракту.
- 10) Отделяет оплату труда от прочих прямых расходов.
- 11) Включает все не прямые расходы, если нужно.
- 12) Учитывает текущий уровень инфляции.

### **Приложение**

Приложение к заявке, как правило, включает следующие ксерокопии документов и материалы: устава организации и свидетельства о государственной регистрации; лицензии на определенную деятельность (если таковая предполагается проектом); рекомендации и письма поддержки от местных властей, от авторитетных деятелей и/или организаций, от фондов или спонсоров, которые уже имели с вами дело (каждое такое письмо должно содержать имя человека, давшего рекомендацию, его должность, место работы, адрес и телефон с кодом города); резюме, т.е. краткие биографии ответственных исполнителей проекта; материалы, характеризующие деятельность Вашей организации (газетные публикации о вас, ваши издания, отчеты о предыдущей деятельности и т.д.); договоры о партнерстве, если таковое предполагается; образцы, произведенной ею продукции (газеты, книги и пр.), если по проекту предполагается их выпуск; другие материалы, относящиеся к данному проекту.

Главное правило - приложения не должны быть объемнее, чем сама заявка.

Очень часто процедуру написания заявки начинают с основательной проработки ее костяка - логической цепочки "проблема - цель - задачи - методы". Далее пишут об ожидаемых результатах, перспективах проекта, бюджете. Заканчивают описанием организации, формированием приложений, оформлением титульного листа и написанием аннотации проекта.

Если Вашу заявку не оценили по достоинству в выбранном Вами фонде, то уж Вы-то цену ей безусловно знаете, ибо получили готовую программу работы Вашей организации. Средства гранта далеко не единственный источник финансового обеспечения работы организации по реализации программы. Можно привлекать вступительные и членские взносы, взносы учредителей, добровольные взносы, целевые (спонсорские) поступления, в определенных случаях - ассигнования из бюджета и, наконец, средства поступающие от предпринимательской деятельности.

## ЛЕКЦИЯ 9. ВНУТРЕННИЙ МОНИТОРИНГ ПРИ ПОДГОТОВКЕ ЗАЯВКИ

Составление проекта, поиски грантодателя, оформление заявки - это, конечно, важные задачи. Однако на их исполнении заботы не кончаются. Нехватка времени на составление заявки обычно является причиной досадных промахов: слишком подробного изложения информации о чем-то одном и ее недостатка о других видах деятельности, а также наличия орфографических и грамматических ошибок. Поэтому, как только поставлена последняя точка в заявке, перечитайте текст сами и/или дайте его прочитать другим до того, как Вы оформите окончательный вариант заявки.

*Для чего это нужно?* Как подходящая одежда необходима для создания Вашего позитивного имиджа во время собеседования с потенциальным работодателем, так и внешний вид Вашей заявки должен понравиться человеку, который ее будет рассматривать. Не жалейте времени для того, чтобы придать своей заявке вид профессионально составленного пакета с убедительной информацией.

**Последние штрихи в составлении заявки.** Редактирование первой черновой версии

Составив черновик своей заявки, отредактируйте его, уделяя особое внимание краткости, ясности и точности. Для этого Вам понадобится, по крайней мере два раза очень тщательно прочитать текст своей заявки. Текст наверняка нуждается в нескольких редакциях. Наши советы подскажут Вам, с чего начать.

**Первое чтение.** Проверьте, несет ли предоставленная Вами информация ту смысловую нагрузку, которую Вы в нее вкладываете.

**Для решения этой задачи воспользуйтесь следующими наводящими вопросами:**

- Соответствует ли структура вашего текста структуре, описанной в этом пособии?

- Имеется ли в заявке вся необходимая для фонда информация?
- Исключена ли из основного текста и приложения ненужная информация?
- Имеет ли заявка понятную и логическую структуру? (Проблема - методы + ресурсы + помощь фонда = решение.)

**Второе чтение.** Проверьте, выбраны ли Вами адекватные слова и выражения, ответив на вопросы:

- Не злоупотребляете ли Вы слишком специфическими, трудными для понимания терминами?
- Передают ли слова и фразы Вашу личную уверенность в успешной реализации проекта?

Можете ли Вы заменить общие слова выражениями, несущими более конкретное и точное значение?

**Проверьте орфографию**, пунктуацию и грамматику.

После завершения чистового варианта отложите Вашу заявку и вернитесь к ней через несколько дней. За это время на смену эмоциональности автора придет критическое восприятие стороннего наблюдателя, что поможет Вам усовершенствовать свою заявку. Пусть ее прочитает человек, мнение которого Вы уважаете.

### ***Предварительный анализ темы***

Около 90% всех заявок на финансирование отклоняется грантодавателями. Почему? Подающий заявку не выяснил, как правильно обращаться в фонды и часто даже не потрудился выяснить, как правильно обращаться в фонды и подходит ли фонд для финансирования данного проекта. Поиск фондов заключается не в том, чтобы найти один фонд и обращаться в него и только в него каждый раз, когда вам необходимо финансирование. Предварительный анализ темы и поиск источника поддержки включает следующее:

1. Ясно сформулируйте, на что направлен ваш проект. Какая проблема будет решена? Старайтесь конкретно все это описать.
2. Изучите фонды. Найдите по крайней мере 5-10 потенциальных грантодателей, интересы которых совпадают с интересами Вашего проекта.
3. Тщательно обдумайте свой проект. Н-р, если Вы будете сотрудничать с другой организацией в вашей стране или за рубежом, даст ли это Вам возможность обратиться к большему числу потенциальных грантодателей.
4. Если Вы уже дважды получили финансирование в одном и том же фонде в одной и той же области, не обращайтесь в этот фонд снова (бывает правда ситуация, когда грантодатель согласен выделять вам гранты несколько лет подряд). Некоторые фонды не выделяют одной и той же организации дважды. Начинайте искать нового грантодателя, с новыми идеями, большим объемом финансирования, более долгосрочными программами.
5. Точно определитесь с областью финансирования. Если вам нужно финансирование для такой обширной области, как «Образовании», вы сможете найти 100 грантодателей. Но если ваш образовательный проект называется семинар, то в этом случае вам стоит искать фонды, финансирующие именно образовательных семинары.
6. Обращайтесь в фонды, работающие на вашу страну или регион. У вас может сложиться мнение, что страны Балтии входят в понятие «государства бывшего СССР», а «Центральная и Восточная Европа» включает Беларусь. Всегда проверьте географический район деятельности фонда.
7. Не просите финансирования больше, чем грантодатель обычно выделяет. Если фонд никогда не выделял более 10 000\$ , вы не должны подавать заявку на 75 000\$ в этот фонд. В этом случае вам

наверняка откажут, даже если ваш проект очень интересен и необходим.

8. Обязательно тщательно исследуйте проблему, которую вы предлагаете решить. Степень разработанности.

Помните, что вы нужны фонда и грантодателям в такой же степени, в какой он нужен Вам.

### **Проверка составленной заявки**

В хорошо составленной заявке есть:

1. История организации, относящаяся к проекту и деятельности, описываемой в нем.
2. Информация о миссии организации и о том, как она соотносится с проектом.
3. Проблема, на решение которой направлен проект, и ее общественная важность.
4. Целевая группа / группы и какую пользу они получают от проекта.
5. Четкая формулировка цели / целей в одном предложении.
6. Точные измеряемые задачи, количество оказываемых услуг, для кого, в какой период времени, где - каждая задача - в одном предложении.
7. План действий для каждой задачи: что, как когда и кто выполняет. Описание методов.
8. Подробное изложение всех действий в хронологическом порядке.
9. Ожидаемые результаты прописаны через оценку.
10. Описание объема работы каждого исполнителя проекта, описание каждой позиции и квалификации человека, выполняющего этот вид деятельности.
11. Детальный бюджет, показывающий статьи расходов, имеющиеся ресурсы, запрашиваемую сумму и отражающий деятельность по проекту.
12. Детальное объяснение расходов по бюджету.

13. Приложения в виде прайс-листов и документов, подтверждающих расходы.

14. Письма поддержки, свидетельствующие об опыте организации в данном виде деятельности или об актуальности проблемы для местного сообщества.

15. Документы, подтверждающие способность организации реализовать проект.

**Проверьте также заявку на:**

- Соответствие организации требованиям, которые предъявляются гранодающей организацией.
- Соответствие проекта требованиям, которые определяют суть и объем предстоящей работы.
- Соответствие проекта требованиям к форме заявке: оформление, объем, перечень документов, прилагаемых к заявке, количество экземпляров и условия подачи.

**Характерные черты отвергнутых заявок:**

- Цель проекта не соответствует приоритетам программы или конкурса микрогрантов.
- Миссия организации не соответствует деятельности, заявленной в проекте / организация не имеет опыта в данной области.
- Плохо разработанный рабочий план выполнения проекта.
- Технические ошибки.
- Недостаточно деталей.
- Бюджет проекта не соответствует / значительно превышает программную деятельность.

**Характерные черты успешных заявок:**

- Организация консультировалась с фондом на стадии разработки проекта и выяснила все непонятные моменты.
- Заявка точно соответствует всем требованиям фонда.
- Заявка хорошо проработана и написана. У экспертов нет вопросов.

- Из заявки видно, что организация хорошо знает проблему, целевую группу и имеет опыт работы в области, заявленной в проекте.
- Задачи четко сформулированы, конкретны, логичны и поддаются измерению.
- Бюджет (смета) проекта реалистичен и обоснован, затраты соответствуют программной деятельности.

**Совместные проекты должны содержать следующую информацию:**

- Какова история партнерских отношений и как возникла идея проекта.
- Какой вклад был внесен в разработку проекта каждым из партнеров, и какова их роль (как распределяются объем деятельности) в достижении цели проекта?
- Почему для реализации проекта необходимо партнерство?
- Каким образом участие в проекте будет способствовать достижению каждой из организаций -участников своей цели?

## ЛЕКЦИЯ 10. СОПРОВОДИТЕЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

К заявке кроме аппликации прилагают ряд документов:

*1. Автобиографию (Curriculum vitae)*

*2. Резюме*

*3. Сопроводительное письмо*

*4. письмо-рекомендацию (2-3)*

*5. письмо поддержки*

*6. список публикаций*

Сопроводительные документы предназначены для поддержки заявки, и уже поэтому здесь не место слишком тяжелым оборотам. Простота (внешняя, конечно) - вот идеал. Параллельно необходимо тщательно проверить, чтобы между содержанием заявки и сопроводительных документов не было разногласий, подобные промахи производят удручающее впечатление на грантодателя, даже если он догадывается о том, что вы допустили их неумышленно. В тексте недопустимы сокращения и условные обозначения.

Стиль написания документов:

- краткость;
- конкретность;
- активность;
- честность.

Избегайте использовать местоимение **я**. Необходимо быть предельно конкретным в выборе формулировок. Не будьте многословны и избегайте пассивных форм. (Не следует писать: отвечал за выполнение; находил применение следующим возможностям; нес ответственность за. Пишите: выполнил; эффективно использовал; отвечал за). Предпочитайте

позитивную информацию негативной. Концентрируйте внимание на Ваших достижениях.

## **I. АВТОБИОГРАФИЯ (CV).**

Автобиография (сокращенно – от латинского CV) пишется в произвольной форме. В настоящее время происходит замена автобиографии, принятой в отечественном документообороте, на западный вариант (резюме). Автобиография пишется от первого лица как связный текст. Избегайте телеграфного стиля.

Основные моменты, которые должны быть отражены в CV:

- Ф.И.О. (на иностранном языке фамилия и имя как в загранпаспорте)
- дата и место рождения
- гражданство
- семейное положение
- академическая степень
- образование
- должность, занимаемая в настоящее время
- описание должностных обязанностей
- научные интересы
- научные достижения (публикации, участие в конференциях, награды, гранты)
- адрес и контактный телефон

Отмечая опыт работы и уровень образования, следует указать на некоторые детали, которые позволят продемонстрировать Ваши знания и компетенции. Укажите период изучения курса, опишите, что дало изучение данного курса. Например: *в ходе курса получил глубокое понимание..., интенсивное изучение таких аспектов, как..., позволило лучше понять взаимосвязь с..., получил навык самостоятельной/командной работы, навык проведения научных исследований, проведения опытов, умение выделять приоритеты..., самостоятельно (сверх программы) изучил...*

## **II. РЕЗЮМЕ**

В настоящее время формат резюме широко используется не только в проектной практике, но и при устройстве на работу, участии в различного рода конкурсных процедурах и пр.

### **Содержание резюме**

#### ***Персональные данные***

Укажите фамилию, имя, отчество (рекомендуем выделить жирным крупным шрифтом), дату рождения и число полных лет.

Контактные адреса (в том числе электронный) и телефоны.

Часто забывают указать отчество, или домашний адрес, или не указывают, какой из телефонов рабочий, а какой домашний.

В тексте довольно часто приводят не тот электронный адрес, с которого посылают электронное письмо с резюме. Если кандидат претендует на владение компьютером - это ошибка. Посылать резюме надо только с того адреса, который фигурирует в тексте резюме.

#### ***Образование***

В разделе "Образование" укажите, где, когда и какое учебное заведение окончили, а также (если недавно закончили вуз) какие были оценки, если, конечно, они являются Вашим "плюсом". Укажите научную специализацию, ученую степень, ученое звание. Необходимо перечислить всевозможные награды различных конкурсов, олимпиад, конференций, в том числе школьных, наличие "красных" дипломов и т.д. Пишите подробно, указывайте факультет, специализацию, тему диплома. Укажите номера соответствующих дипломов, свидетельств и сертификатов. Не забудьте также о курсах повышения квалификации и стажировках, даже если они были однодневными.

Не следует писать, какую школу вы закончили и с какими отметками: может сложиться впечатление, что Вам больше нечем похвастаться.

## ***Опыт работы***

Следует подробно излагать только «голые» факты, избегая лестных самооценок наподобие «большой опыт работы», «умение работать в команде», «хорошие организаторские способности» и т.п. Если Ваша работа носила проектный характер (программист, дизайнер), то перечислите все ваши проекты, длившиеся свыше одного месяца. Если работа однородная или не носит проектный характер, то выделите в Вашей работе какие-то особенности и виды работы. По каждому проекту (особенности) необходимо кратко и точно указать:

- период времени с точностью до месяца (можно приблизительно);
- место работы; наименование проекта (вида работы, особенности);
- краткую характеристику проекта (вида работы, особенности) на 1-2 строчки;
- используемый инструментарий (например, компьютерные программы, специфические технологии, которые могут представлять интерес);
- вашу роль в выполняемой работе.

Не пренебрегайте упоминанием курсовых, дипломных, научных работ, всевозможных приработков и т.д. Всё это - большие проекты, малые ли - так или иначе составляет Ваш реальный опыт, который непременно нужно отразить в послужном списке.

Перечислять работы (проекты) и нанимателей необходимо в обратном хронологическом порядке, т.е. последняя работа должна быть записана первой, предпоследняя - второй и т.д.

## ***Дополнительные сведения о себе***

Обязательно укажите:

1. Владение иностранным языком. Не следует завышать уровень знания Вами иностранного языка. Обычно принята следующая градация: начальный уровень, хорошее знание, свободное владение.

2. Работа с компьютером. Если вы не программист и не продвинутый пользователь, мы рекомендовали бы проконсультироваться со знающими людьми, как правильно называются пакеты, с которыми вы работаете. Нужно указать владение специальными программами, например, графическими редакторами. Также необходимо отметить знание интернет и умение пользоваться электронной почтой, что не совсем одно и то же, как это представляется некоторым.

3. Водительское удостоверение, наличие автомобиля.

Информация, представленная в резюме, должна быть достоверной. Не оставляйте «белых пятен» в своем резюме. А самое главное - резюме должно быть коротким: не более одной - полутора страниц. Ваше умение ясно формулировать, кратко излагать - показатель высокого уровня общей культуры.

Обратите внимание на следующие детали:

Попросите кого-нибудь, кто хорошо владеет языком, на котором написано резюме, проверить его.

В описании настоящей работы используйте глаголы в настоящем времени, например, работаю, проектирую; соответственно при описании предыдущих мест работы используйте глаголы в прошедшем времени.

Будьте последовательны: если Вы один раз использовали сокращение, используйте его во всем резюме (но лучше приводить все наименования полностью).

Избегайте длинных фраз и мудреных слов.

Четко выделите необходимые заголовки.

Проследите, чтобы Ваше резюме было оформлено в одном стиле.

Выбирайте стиль, который легко читается (большие поля, не мелкий шрифт, достаточное расстояние между строками и т.п.).

Используйте бумагу белого цвета хорошего качества.

Будьте уверены, что Вы сможете подтвердить всю информацию, которую Вы включили в резюме.

## ***Шаблон резюме***

Сразу следует оговориться, что единой стандартной формы, бланка или шаблона резюме не существует. Резюме составляется в произвольной форме и должно содержать следующие данные:

1. Ф.И.О., год рождения (возраст), контактные телефоны (домашний и/или рабочий).
2. Образование (в обратном хронологическом порядке, то есть начиная с последнего места учебы) по схеме:
  - дата начала учебы - дата окончания учебы;
  - название учебного заведения, факультет, специальность;
  - присвоенная квалификация.
3. Опыт работы (в обратном хронологическом порядке, то есть начиная с последнего места работы) по схеме:
  - дата начала работы - дата окончания работы;
  - название фирмы, ее сфера деятельности;
  - название вашей должности, количество подчиненных (если были);
  - описание Ваших должностных функций, уровень ответственности и полномочий;
  - примеры конкретных достижений.
4. Дополнительное образование - курсы, семинары, тренинги, стажировки (по приведенной выше схеме).
5. Дополнительные навыки (ПК, степень владения иностранными языками, наличие а/м, водительских прав, машинопись, другое).
6. Ваши преимущества (укажите несколько своих личностных черт, которые отличают Вас от других и помогают Вам достигать нужных результатов в работе).

*P.S. Научные степени, принятые зарубежом*

*B.A. [bi: ei] – Bachelor of Arts – первая степень, получаемая в универ.*

*M.A. [em ei] – Master of Arts – вторая степень*

*Ph D [pi:eitz di:] – Doctor of Pholosophy – научная степень, равная к.н.*

Не рекомендуется указывать в резюме Ваши антропометрические данные (рост, вес и т.п.), знак зодиака, социальное происхождение, вероисповедание, политические взгляды, национальность, хобби и увлечения (исключением могут быть те, которые соответствуют главной цели). Ошибки, опечатки, разнобой в форматировании текста, плохое качество бумаги или печати в резюме недопустимы. Они создают весьма негативное впечатление об авторе. Не следует делать свое резюме «экзотическим» - то есть писать его в форме эссе, оды, притчи или монолога. Желая привлечь внимание и выделиться из толпы остальных кандидатов, в данном случае Вы, скорее всего, получите обратный эффект.

### **III. СОПРОВОДИТЕЛЬНОЕ ПИСЬМО**

Сопроводительное письмо прикладывается к пакету документов и является вежливой формой предоставления документации.

Форма-образец

Сопроводительное письмо

дата

Уважаемый Ф.И.О. (или гн.),

Я обращаюсь к вам с заявкой для участия в конкурсном отборе на участие в программе, которую реализует Ваша организация. Я прилагаю резюме и рекомендательные письма. Надеюсь, моя квалификация и опыт работы позволит мне успешно осуществить проект, заявляемый в рамках Вашей программы.

С уважением, .....

### **IV. РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЕ ПИСЬМА**

К заявке обычно прилагается 1-3 письма от коллег, специалистов, в которых дается характеристика Ваших способностей.

Необходимо включить следующие моменты:

- степень знакомства с рекомендуемым (сколько времени, в качестве кого)
- характеристика профессиональных качеств
- описание способностей (знание компьютера, ин.яз.)
- личные качества (ответственность, креативность, коммуникативность)
- подчеркнуть способность выполнить работу
- готовность предоставить дальнейшую информацию.

При написании рекомендательных писем должен соблюдаться ряд правил. Во-первых, должно быть четко понятно, кем приходится рекомендатель рекомендуемому. Это могут быть отношения: начальник–подчиненный, партнер–партнер, преподаватель–студент и т.п. Из текста письма должно быть ясно, где и при каких условиях рекомендатель познакомился с кандидатом.

Рекомендатель должен описать собственный статус и профессиональную позицию по отношению к поступающему. В письме он обязан продемонстрировать, что хорошо знаком с работой, образованием, карьерными устремлениями кандидата и высоко их ценит. Естественно, характеристика в рекомендательном письме должна даваться в благожелательном тоне.

Большая часть рекомендаций должна быть написана людьми, знающими вас в контексте профессиональной среды. Однако письма от тех, кто может оценить ваш академический опыт, также важны. Очень хорошо воспринимается, если рекомендатели – граждане разных государств. Желательно, чтобы автором хотя бы одной характеристики был не российский гражданин.

В целом в рекомендательном письме указываются профессиональные достоинства поступающего, его навыки, лидерские качества и потенциальные возможности в избранной сфере деятельности. Рекомендации должны быть написаны на хорошем английском языке и соответствовать тексту эссе и других документов. В ряде программ имеются стандартные бланки рекомендательных писем.

При подготовке письма необходимо встретиться с рекомендателем и объяснить ему все необходимые условия. Предоставьте в его распоряжение все имеющиеся материалы: "транскрипт", эссе, резюме и т.д. Нужно, чтобы автор письма знал, какие у вас есть награды, в каких исследованиях вы участвовали, где проходило дополнительное обучение, к каким сообществам принадлежите, в чем заключается специфика вашего социального опыта. Рекомендующий вас человек должен располагать достаточным временем для обдумывания и составления письма. Не забудьте сообщить ему о временных ограничениях и сроках поступления в фонд.

Обратите внимание на то, что экспертная комиссия читает рекомендательные письма очень внимательно.

## **V. ПИСЬМА ПОДДЕРЖКИ**

Письма поддержки направляются в организацию, проводящих конкурс. Они составляются теми, кто имеет опыт работы с Вами или Вашей организации. Их цель – подтвердить Ваши компетенции и ходатайствовать перед донором о выделении гранта именно Вам. Составляются в произвольной форме и типологически близки рекомендательным письмам.

## **VI. СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ**

Список публикаций представляется по форме. Если Вам необходимо предоставить список для зарубежного фонда, то название статей дается в переводе с указанием, на каком языке вышла работа.

## ЛЕКЦИЯ 11. БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

**Бюджет**, или смета расходов, вытекающая из объемов запланированных в проекте работ, возможно, самая главная часть заявки. Не всегда требуется подробно описывать существующую проблему, не все доноры дотошно интересуются применяемыми Вами методами, однако бюджет просматривают все. Разные фонды предъявляют разные требования к составлению бюджета. Частные фонды обычно запрашивают менее подробные сведения, чем государственные.

Обычно фонды сами определяют максимальный размер гранта, на который может претендовать автор проекта. Это обозначено в официальном объявлении о конкурсе, где указана размер и способ получения средств.

Разные фонды предъявляют разные требования к бюджету. Поэтому **рекомендации** могут иметь только общий характер.

4. Главное - бюджет должен точно *соответствовать* содержательной части заявки.
5. Как правило, бюджет состоит *из трех разделов*: "оплата труда или индивидуальная финансовая поддержка"; "основные прямые расходы", "непрямые расходы".
6. Необходимо *произвести собственные расчеты* по тем расходам, которые Вы планируете, и заручиться документацией, подтверждающей обоснованность проектных расходов. Исходные для расчетов суммы не должны браться спонтанно. Если нет другого способа, ориентируйтесь на аналог, на средний статистический показатель и т.д. В расчеты должны *быть включены все налоги и платежи*, вытекающие из российского законодательства. Ваши расчеты могут стать комментариями к бюджету, документы войти в приложение.
7. *Собственный материальный вклад* грантозаявителя отражается в графе "Имеющиеся средства".

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

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

Рекомендуемый нами бюджет состоит из трех разделов:

- **Оплата труда персоналу**
- **Основные прямые расходы**
- **Непрямые расходы**

Может быть учтена инфляция, особенно, если проект рассчитан на длительный срок.

Как правило, бюджет составляется в соответствии с определенной формой и требованиями. Обычно бюджет состоит из следующих статей: "Персонал",

### **1. Оплата труда персоналу**

В этой статье отражается оплата труда штатных сотрудников и привлеченных специалистов, экспертов, консультантов. Иногда грантодающая организация устанавливает максимальный процент от суммы гранта, который может быть израсходован на данную статью (например, 10%). Если таких ограничений нет, то необходимо рассчитывать уровень заработной платы и гонорара в соответствии с процентом занятости по проекту. Отдельной статьей включаются обязательные налоги и отчисления с фонда оплаты труда. В том случае, если эти отчисления превышают

38,5%, необходимо предоставить информацию о том, из чего складывается эта сумма. Подоходный налог и отчисления в пенсионный фонд учитывается в сумме оклада или гонорара. В том случае, если штатный сотрудник, помимо определенной функции в проекте, проводит семинары или оказывает консультации, в бюджете отражается только одна позиция, а все виды деятельности учитываются при определении суммы заработной платы, и описываются в разделе "Обязанности по проекту".

### **Примерный перечень расходов и схема расчетов в разделе "Оплата труда"**

Люди: штатные работники, эксперты, консультанты и др., договора и контракты с другими организациями.

Оплата труда: заработная плата + стоимость контрактных услуг + налоги (ЕСН- 26,2 %; 15% бухгалтерия организации) + инфляция.

## **2. Основные прямые расходы**

Основные прямые расходы включают административные расходы (аренда помещения, транспортных средств, канцелярские товары, публикации, коммуникационные расходы, оплата юридических услуг, банковские комиссионные сборы, страхование, перевод и т.д.), командировочные расходы (транспорт, командировочные расходы), оборудование.

*Аренда помещений.* Сюда может относиться как аренда офиса под деятельность проекта, так и помещений для проведения мероприятий (семинаров, круглых столов, выставок и т.д.). Необходимо указать систему расчетов: для аренды офиса это стоимость аренды 1 квадратного метра, общая площадь помещения и количество месяцев; для других мероприятий - стоимость аренды в час/день и количество часов/дней.

*Канцелярские и расходные материалы для оборудования.* Указывается наименование товара, количество, цена за единицу, общая сумма.

*Приобретение учебных материалов или печатных изданий.* Наименование издания и количество.

*Почтовые и иные коммуникационные расходы.* Необходимо показать расчет по месяцам и объему пересылки. Если предусматриваются средства на использование электронной почты и Интернет, то необходимо предоставить прайс-лист провайдера.

*Банковские услуги.* Указывается процент от суммы гранта в соответствии с договором с банком. Также необходимо представить тарифы банка.

*Командировочные расходы.* Необходимо показать, на какие поездки, и для каких участников проекта требуются средства. Стоимость проезда и проживания рассчитывается на основании фактической собранной информации, размер суточных определяется организацией самостоятельно на основании учетной политики. Если размер суточных превышает российские нормы, нужно учесть налоги с превышения норм суточных.

*Оборудование.* Большинство грантодающих организаций финансирует приобретение стандартного офисного оборудования, к которому относятся компьютер, принтер, факс, копировальный аппарат, сканер, телефон, модем. Эти требования обычно присутствуют в стандартном пакете документов для грантозаявителей. Если таких ограничений нет, и у организации существует потребность в покупке магнитофона, телевизора и т.д., все будет зависеть от того, насколько аргументировано и обосновано это в тексте заявки. Иногда фонды устанавливают процент или максимальную сумму для данной статьи или требования по стране-изготовителю.

### **Примерный перечень расходов и расходов в разделе "Основные прямые расходы"**

1) Оплата помещения = оплата аренды офиса (площадь помещения X стоимость кв.м. в год) оплата коммунальных услуг + оплата аренды земельного участка + налог на добавленную стоимость + инфляция.

- 2) Командировочные и транспортные расходы = цена билетов на транспортные средства + суточные + проживание в гостинице + визовая поддержка + инфляция.
- 3) Аренда или покупка оборудования = стоимость аренды/оборудования + материалы (канцтовары, расходные материалы, бумага) + стоимость комплектующих + стоимость ремонта (если нет гарантии);
- 4) Расходные материалы, т.е. суммарное выражение потребности в канцелярских принадлежностях, бумаге и т.д. в год.
- 5) Связь:
- телефон = абонентская плата в год + стоимость междугородних переговоров с основными абонентами в рамках проекта (мин, в год);
  - электронная почта = стоимость поддержания электронного адреса + оплата условных единиц по тарифу;
  - почтовые расходы = стоимость конвертов + стоимость почтовых услуг (заказные письма, бандероли и т. д.)
- 6) Отчет: оплата редактирования + оплата перевода + оплата печати + публикации (с указанием количества страниц и тиража) + изготовление видеопроодукции и пр.;
7. Административные расходы = представительские расходы (обычно не более 5-15% от общей стоимости проекта).

### **3. Непрямые расходы**

Непрямые расходы - все расходы, которые не могут быть отнесены к предыдущим разделам.

Это могут быть накладные расходы и непредвиденные расходы. Часто уровень таких расходов определяется как процент от стоимости проекта или от всех прямых расходов.

Бюджет лучше представить в виде таблицы с постатейной расшифровкой содержания. Бюджет составляется самым подробным

образом (например, к расчету оплаты труда:  $\$200 * 2 \text{ чел.} * 3 \text{ мес.} * 50\% = \$600$ ; налоги на фонд заработной платы:  $\$600 * 40\% = \$240$ , и так - по каждой статье расходов), содержать точную информацию о стоимости того или иного шага, приобретенного товара и пр. Для обоснования можно поместить в приложение прайс-листы из магазина или ксерокопии сообщений о стоимости товаров/услуг из рекламного журнала. В бюджете указывается, какой вклад делает сам заявитель: это могут быть деньги, предоставляемое помещение, используемое оборудование, стоимость труда добровольцев и т.д., но все должно быть указано в денежном выражении.

Нужно внимательно изучать условия конкурса, поскольку не все фонды финансируют любые статьи расходов. В конце бюджета подсчитываются: общая стоимость проекта, ваше софинансирование, в том числе средства из других источников, и сумма, запрашиваемая у фонда.

В пояснениях к бюджету дается толкование всего, что необходимо, чтобы эксперт фонда мог понять любую статью расходов: описание должностных обязанностей сотрудников по проекту и/или их краткую биографию с указанием квалификации; те или иные цены; кто еще предоставляет средства на проект и т.д.

Раздел «Бюджет» составляется после написания самого проекта. Для его составления необходимо собрать всю необходимую информацию: стоимость оборудования, размер гонорара, если проектом предусматриваются командировки, то проезда, проживания в том городе, куда отправляется специалист, стоимость аренды и канцелярских товаров, услуг и т.д. Если Вы не можете дать точную стоимость, или не уверены, что она не изменится к моменту начала работы по проекту, укажите приблизительную и объясните, каким образом произведен расчет. Определите временные рамки бюджета. Шаг за шагом покажите, как будут использоваться средства на протяжении реализации проекта. Учитывайте

возможные последствия инфляции и задержки с выплатой средств. Необходимо указать другие источники финансирования и вклад НКО. Просчитайте труд добровольцев, средства и услуги, которые Ваша организация или другая предоставляет бесплатно. Это все представляет собой расходы, которые организация бы несла, если бы они не предоставлялись бесплатно. Бюджет составляется обычно в долларах США или другой валюте, в зависимости от страны, которая предоставляет финансирование. Бюджет отражает программную деятельность, его нельзя рассматривать отдельно от текста заявки. Если в бюджете предусмотрено большое количество поездок, приобретение дорогостоящего оборудования, и т.д. - это всего лишь отражение того, что обосновано и аргументировано в тексте заявки. Полноценная заявка должна приводить содержание к бюджету, а не наоборот. Если в заявке приведены все обоснования по привлечению дорогостоящей техники, бюджет это будет отражать.

Особое внимание эксперты обращают на то, насколько точно в заявке определяются затраты на те или иные виды деятельности. Не являются ли статьи чрезмерно "раздутыми", т.е. завышенными. Эффективен ли проект с точки зрения расходования финансовых средств. Если привлекается специалист из другого региона или города (например, Москвы) нужно обосновать - почему не местный, если приглашаются местные специалисты, соответствует ли заработная плата среднему уровню в регионе, если нет объяснить, на основании каких расчетов определена сумма. Если проект направлен на апробирование новых технологий и созданий моделей, какова будет себестоимость услуги, мероприятия. То, как используются организацией различные коэффициенты расходов (нормы суточных, средняя стоимость аренды помещения, гонорары специалистам, стоимость материалов и оборудования), свидетельствует о профессионализме организации, подающей заявку.

В бюджете важны аккуратность расчета, приведение обоснований, аргументов, подтверждающих документов, в то же время не следует

"перегружать" бюджет деталями, предлагая такую степень прогнозирования расходов, которая не может быть выполнена. Это тоже показатель нереалистичного бюджета.

Наиболее распространенная ошибка НКО при составлении бюджета - несоответствие бюджета программной части, слишком затратная часть и неравномерность распределения расходов.

**Комментарии к бюджету.** Описание статей расхода по бюджету должно включать подробное объяснение предполагаемых затрат. Зарплата основных исполнителей и консультантов проекта должна соответствовать резюме, профессиональному уровню и объему занятости по проекту. Если в рамках деятельности планируются командировки, необходимо объяснить количество и продолжительность. Стоимость аренды помещения должна включать стоимость арендной платы за квадратный метр и указание общего метража арендуемого помещения. Затраты на проведение мероприятий должны быть указаны из расчета стоимости на 1 участника. Если приобретается фото пленка, видеокассеты или любой другой товар, необходимо обосновать количество, стоимость и объяснить, для реализации какой части проекта, или какого вида деятельности они нужны организации.

#### **Критерии оценки бюджета:**

- 1) четко разграничиваются средства, получаемые от донора и из других источников.
- 2) Соответствует описательной части заявки.
- 3) Сумма достаточна для обеспечения всех работ, указанных в описательной части заявки.
- 4) Подробен.
- 5) Включает все статьи, финансируемые донором.
- 6) Включает все статьи, финансируемые из других источников (в том числе из собственных ресурсов заявителя).

- 7) Включает все виды работ на добровольной безвозмездной основе.
- 8) Отделяет расходы на пособия и налоги от заработной платы.
- 9) Включает оплату консультантов и других работников по контракту.
- 10) Отделяет оплату труда от прочих прямых расходов.
- 11) Включает все не прямые расходы, если нужно.
- 12) Учитывает текущий уровень инфляции.

**Дальнейшее финансирование проекта.** Обычно грантодающие организации изначально хотят получить гарантию того, что деятельность по проекту, который они поддержали, будет продолжена и по завершении финансирования. Для этого организация должна представить разработанный и реалистичный, учитывая ситуацию в стране, план. В нем, в общих чертах, должно быть описано может ли быть продолжена деятельность в том же направлении по завершении гранта, как она будет обеспечена с финансовой точки зрения, каким образом предполагается использовать достижения и знания, полученные в ходе реализации проекта, как будет развиваться программа дальше. Если у организации есть определенные договоренности, соглашения с организациями, структурам на продолжение деятельности, то их следует перечислить.

Если проектом не предполагается продолжения деятельности по завершении проекта, нужно показать, как будут использованы знания, опыт, как изменившаяся ситуация повлияет на группу благополучателей и т.д.

## ЛЕКЦИЯ 12. ЭКСПЕРТИЗА КОНКУРСНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

Любой фонд или грантодающая организация будет внимательно изучать заявку: как организация поставила цель и сформулировала задачи проекта, насколько сама НКО и ее деятельность соответствуют деятельности, заявленной в проекте. Доноры ожидают увидеть логическую связь между деятельностью и проблемой. То, насколько реалистично организация определила проблему, доказывает состоятельность НКО, а данные исследований - умение разрабатывать программы на основе анализа ситуации и потребностей. Особое внимание грантодающие организации уделяют рассмотрению резюме и информации об исполнителях проекта. Успешный проект требует компетентности людей для его воплощения в жизнь.

**Причины отклонения заявок фондами.** *Как правило, около 90%, всех заявок на финансирование отклоняется грантодателями.*

### **Основные причины:**

1. Подающий заявку не выяснил, как правильно обращаться в фонды и часто даже не выяснил, подходит ли фонд для финансирования данного проекта. Поиск фондов требует времени и труда. Поиск фондов заключается не в том, чтобы найти один фонд и обращаться в него, и только в него каждый раз, когда Вам необходимо финансирование (конечно, возможно грантодатель сам хочет, чтобы Вы обращались только к нему). Найдите по крайней мере пять-десять потенциальных грантодателей, интересы которых совпадают с интересами Вашей организации или проекта.

2. Тщательно обдумайте свой проект, взвесьте все. Например, если Вы будете сотрудничать с другой организацией в Вашей стране или за рубежом, даст ли это Вам возможность обратиться к большему числу потенциальных грантодателей.

3. Если Вы уже дважды получили финансирование в одном и том же фонде в одной и той же области, не обращайтесь в этот фонд снова (бывает, однако, грантодатель согласен выделять Вам гранты несколько лет подряд). Некоторые фонды не выделяют гранты одной и той же организации дважды. Если это верно в Вашем случае - начинайте искать нового грантодателя, с новыми идеями, большим объемом финансирования, более долгосрочными грантами и т.д.

4. Точно определитесь с областью финансирования. Обращайтесь в фонды, работающие на Вашу страну или регион.

5. Не просите финансирования больше, чем грантодатель обычно выделяет.

Помните, что Вы нужны грантодателям, к которым Вы обращаетесь, в такой же степени, в какой они нужны Вам. Фонды ищут небольшие, недавно образовавшиеся организации, полные новых идей, энергии, имеющие новые проекты. Фонды хотят, чтобы Ваше предложение было сделано не наспех, а обстоятельно.

Чтобы еще лучше понять, как составлять заявки на гранты в международные фонды, работающие в России, необходимо знание процесса рассмотрения заявок. Обычно процесс выглядит следующим образом. Поданная заявка попадает к грант-менеджеру фонда, который оценивает формальные критерии (полнота и достоверность сведений, реалистичность проекта, соответствие целям и задачам фонда, правильность составления сметы и т.д.). Грант-менеджер наш соотечественник и понимает, что наиболее актуально и выполнимо для России, но, с одной стороны, он находится в зависимости от текущих программных установок (в том числе, "западного" понимания наших потребностей), а с другой, как правило, не является экспертом в Вашей области. Если грант-менеджер принимает заявку, она направляется независимым экспертам по Вашему направлению. Каждая заявка, прошедшая регистрацию по формальным признакам

(наличие титульного листа, всех форм и читаемой дискеты) проходит многократную экспертизу. Ее смотрят 2-3 эксперта, затем она обсуждается на секции Экспертного совета. Если нужно, проводится дополнительная экспертиза, и, наконец, результаты экспертизы обсуждается на заседании Экспертного совета, который выносит рекомендации о поддержке и объемах финансирования отобранных проектов. Эти рекомендации рассматриваются на заседании Совета Фонда, который и принимает окончательное решение. Если эксперты ставят "проходной" балл, далее заявка утверждается Советом, что можно рассматривать как своего рода лотерею.

Грантодатели обычно ищут проекты:

- с ясно и четко определенными целями, проблемами и задачами
- с хорошо проработанной темой

Большинство грантодателей, рецензируя или просматривая заявки, делит их на три группы или стопки:

1. заявки, которые следует профинансировать,
2. заявки, которые не следует финансировать
3. остальные.

Столпки условно можно назвать – стопка «да», «нет» и «может быть»

Во время первого, быстрого просмотра профессиональный рецензент просматривает заглавную страницу каждой заявки и ее резюме (аннотацию проекта), чтобы определить цель и тему проекта, запрашиваемый объем финансирования, даты начала и окончания.

### ***Критерии оценки основных частей заявки***

#### **Критерии оценки аннотации:**

- 1) Аннотация дает ясное и краткое описание заявки. Рекомендуемый объем: 1 абзац (3-10 строк - короткая заявка) - 1 страница (длинная заявка).

- 2) Включает по крайней мере одно предложение о заявителе (кто будет выполнять проект) и о его прежних достижениях.
- 3) Включает по крайней мере одно предложение о проблеме (почему нужен проект).
- 4) Включает по крайней мере одно предложение о целях и задачах проекта (что получится в результате).
- 5) Включает по крайней мере одно предложение о методах и ресурсах (как будет выполняться проект).
- 6) Указывает полную стоимость проекта, собственный вклад заявителя и запрашиваемую сумму (сколько требуется денег).
- 7) Кратко - не более 200-300 слов (1 стр.), и ясно.
- 8) Интересно - привлекает внимание читающего.

#### **Критерии оценки введения:**

- 1) Введение содержит сведения об организации-заявителе и об уровне компетентности автора проекта и квалификации (надежности) персонала.
- 2) Ясно, кто написал заявку и кто будет выполнять проект.
- 3) Описывает род деятельности, цели и задачи организации-заявителя.
- 4) Поясняет, почему именно Ваша организация должна работать по проекту.
- 5) Описывает, чьим нуждам и как служит Ваша организация.
- 6) Сообщает о наличии достижений и подтверждает это с помощью статистических данных, писем поддержки и других документов.
- 7) Подтверждает репутацию Вашей организации.
- 8) Свидетельствует о наличии уровня компетентности, достаточного для выполнения задач (исследований, обучения и др.).
- 9) Логически подводит к разделу "Постановка проблемы".
- 10) Раздел краток насколько возможно, интересен и не содержит профессионального жаргона.

#### **Критерии оценки раздела "Постановка проблемы":**

- 1) описывает, почему возникла необходимость в выполнении проекта;
- 2) ясно, какие обстоятельства побудили авторов написать проект.
- 3) Насколько проблема выглядит важной и значимой для читателя (представляет неординарный случай)?
- 4) Насколько связана с целями и задачами организации-заявителя?
- 5) Разумность масштаба работ - не делаются ли попытки решить все мировые проблемы сразу?
- 6) Поддерживается статистикой, ссылками на авторитеты в данной области и ключевые литературные источники (1-5), советами экспертов.
- 7) Сформулирована с точки зрения тех, чьим нуждам служит заявитель, а не самого заявителя.
- 8) Раздел не содержит голословных утверждений.
- 9) Содержит минимум научных и иных специальных терминов, интересен для чтения и краток (насколько возможно).

#### **Критерии оценки раздела "Цели и задачи":**

1. цели и задачи логически вытекают из постановки проблемы.
2. осуществление задач достаточным условием достижения поставленной цели.
3. говорится ли в разделе об изменениях, которые должны произойти в существующей ситуации.
4. насколько достижимы цели, и насколько поддаются измерению задачи.
5. не спутаны ли задачи с методами их решения.

#### **Критерии оценки раздела "Методы":**

- 1) Из раздела ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы будут привлечены.
- 2) Указывается разумно ограниченный набор мероприятий, которые могут быть выполнены в срок и в пределах общей стоимости проекта.

- 3) В разделе ясно описываются мероприятия в рамках программы.
- 4) Понятны причины выбора именно таких мероприятий.
- 5) Понятна и убедительна предлагаемая последовательность выполнения мероприятий.
- 6) Ясен состав разработчиков.
- 7) Описываются состав и обязанности исполнителей программы.
- 8) Описывается, кому служит данный проект и принципы подбора этих людей, групп, объектов.
- 9) Естественность логической цепочки: проблема - цель - задача -метод.

### **Критерии оценки раздела "Оценка и отчетность":**

- 1) Из раздела ясно, как Вы предполагаете оценить в конце, достиг ли проект цели, и как Вы будете контролировать процесс выполнения проекта.
- 2) Каков план оценки степени достижения целей (насколько точно достигнуты цели).
- 3) Каков план оценки и корректировки методов в процессе выполнения проекта (как будет контролироваться процесс выполнения проекта).
- 4) Достаточно ясно, кто будет проводить оценку и как эти люди (организации) будут отбираться.
- 5) Четкость установленных критериев успеха проекта.
- 6) Описывается, как будут отбираться данные, и процесс их анализа.
- 7) Объясняется, какие способы анализа будут применяться (ревизии, инспекции, вопросники).
- 8) Указывается форма отчетности.

### **Критерии оценки бюджета:**

- 1) Имеется четкое понимание со стороны руководителя проекта направлений и объемов финансирования, необходимого для реализации плана работы.

- 2) Бюджет соответствует плану деятельности по проекту и имеются комментарии, объясняющие для выполнения каких работ необходимы конкретные статьи бюджета
- 3) Видно, что заявитель не рассчитывает только на данный проект и у него есть иные источники финансирования.

При экспертизе эксперт оценивает Вашу заявку еще и по следующим критериям:

### **1. Стиль**

- **Название:** название проекта краткое, уместное и такое, что легко запоминается?
- **Первый параграф:** обращает ли первый параграф на себя внимание читателя и может ли он заинтересовать его для дальнейшего чтения?
- **Письмо:** довольны ли Вы тем, каким образом написана заявка? Является ли она "читабельной"?
- **Объем:** является ли этот объем приемлемым? Включает ли он все пункты, которые Вы должны выполнить?
- **Интонация:** является ли тон заявки позитивным, уверенным, вдохновенным? Создает ли он впечатление срочности и важности?
- **Логичность:** соблюдена ли логическая последовательность от проблемы до ее решения, от решения до способов, от способов, необходимых для обеспечения этого решения, и от ресурсов до того, каким образом фонд может Вам помочь?
- **Визуальное выражение:** имеет ли заявка надлежащее расположение параграфов, подзаголовков и таблиц (где необходимо)? Проверьте отсутствие орфографических ошибок и аккуратность печати.
- **Заголовок:** привлекает ли логотип Вашей организации внимание? Содержит ли он достаточно информации?

### **Общение с фондом**

- Личный подход: производит ли Ваша заявка впечатление письма, написанного лично донору? Подписана ли она лично?
- Предшествующий контакт: обозначены ли в Вашей заявке предыдущие контакты, которые Вы имели с фондом?
- Интересы фонда: отвечают ли Ваши интересы интересам фонда? Насколько Вы ознакомлены с приоритетами и требованиями фонда?
- Инструкции фонда: внимательно ли Вы изучили инструкции фонда, если такие есть? Придерживаетесь ли Вы этих инструкций?
- Размер финансовой поддержки: является ли сумма, которую Вы просите обоснованной, и имеет ли фонд возможность дать Вам такую сумму?
- Логическое обоснование: насколько убедительными являются причины, почему фонд должен поддержать Ваш проект? Обозначили ли Вы пользу, которую он может извлечь, поддерживая Вас?
- Общность интересов: разделяет ли фонд Ваши взгляды? Ваши взгляды на проблему? Если нет, то прокладывает ли Ваша заявка мостик между Вашими идеями и взглядами фонда?
- Дополнения: предусматриваете ли Вы какие-либо дополнительные способы, если Вашей заявкой заинтересовались (визиты, более детальная информация, сборы)?
- Отчетность: если Вы ожидаете поддержки по сути, то обозначаете ли Вы каким образом и с каким интервалом Вы будете отчитываться о своих достижениях?

### **Содержание:**

- Проблема: обозначили ли Вы проблему и тех, кого она касается, и дали ли соответствующие факты и цифры?
- Надежность: продемонстрировали ли Вы, что Ваша организация имеет возможности, знания, опыт и другие ресурсы для осуществления проекта?

- Предложение: дали ли Вы четкое и простое разъяснение того, что Вы планируете осуществить? Обозначили ли Вы все, что хочет знать фонд?
- Идея проекта: предстает ли проект перед фондом интересным, актуальным и таким, что привлекает внимание?
- Цели: обозначили ли Вы специфические и измерительные цели проекта? Имеете ли Вы в своем распоряжении достаточно времени и ресурсов? Уверены ли Вы в себе?
- Оценка: собираетесь ли Вы оценивать результаты своей работы и как Вы планируете это делать?
- Сумма: осуществили ли Вы специфический запрос о поддержке или обозначили ли Вы конкретную сумму, которую желаете получить от фонда? Обозначили ли другие источники финансирования?
- Будущее финансирование: продемонстрировали ли Вы свои мысли относительно дальнейшего получения денег (возможность эксплуатации также), даже если сейчас Вы не имеете ответов на эти вопросы? Вспомогательные материалы:
- Финансы: приложили ли Вы годовой финансовый отчет и бюджет проекта?
- Публикации: имеете ли Вы соответствующую брошюру или отчет, которые можно было бы добавить? Дают ли они дополнительную информацию относительно того, о чем говорится в Вашей заявке? Имеют ли они хороший дизайн?
- Другое: есть ли другая информация, которую Вы могли бы или можете включить?

Весь текст заявки должен уместиться на страницах с достаточно широкими полями (на случай, если текст будет рассматриваться внимательно - для пометок). Старайтесь избегать специальных терминов и сленга, располагайте текст, как можно удобнее для читателя. Текст может быть типовым, но не казенным. Письмо не должно быть "плачем

Ярославны". Помните о "приятных мелочах": например, адрес на конверте, обращение ("уважаемый ...") и концовка ("с уважением,.."), написанные "от руки", производят более благоприятное впечатление.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПОЛОЖЕНИЕ О ПОРЯДКЕ ПРОВЕДЕНИЯ ЭКСПЕРТИЗЫ ПРОЕКТОВ В РГНФ**

### **I. Общие положения**

1. Задачей экспертизы является оценка научного уровня проекта, возможностей его выполнения и выработка рекомендаций о целесообразности и объеме его финансирования.
2. Решение о поддержке проектов и объеме их финансирования принимает совет Фонда на основе рекомендаций, выработанных экспертными советами.
3. Информация обо всех этапах экспертизы является строго конфиденциальной. Эксперты и сотрудники Фонда не имеют права ее разглашать. Фонд извещает руководителя проекта только о регистрации проекта и о результатах конкурса без сообщения мотивов решения. Во всех документах, оформляющих прохождение экспертизы, эксперты обозначены их кодами. К информации о распределении проектов по экспертам имеют доступ только председатель совета Фонда, заместитель председателя совета Фонда, председатель, координаторы и ученые секретари соответствующего экспертного совета, директор Фонда, заместитель директора Фонда, ответственный секретарь РГНФ, сотрудники соответствующего отдела.

### **II. Особенности процедуры экспертизы проектов и отчетов по отдельным видам конкурсов**

1. На первом этапе экспертизы каждый научно-исследовательский проект и проект по изданию научных трудов передается на независимое рассмотрение двум экспертам. В особо сложных случаях проект может быть направлен третьему эксперту.

На втором этапе экспертизы научно-исследовательские проекты и проекты по изданию научных трудов с заключениями экспертов рассматриваются соответствующими секциями экспертных советов; итоги работы секций рассматриваются на пленарном заседании соответствующего экспертного совета, который вырабатывает рекомендации для совета Фонда по поддержке проектов и объему их финансирования.

На первом этапе экспертизы каждый отчет по научно-исследовательским проектам и проектам по изданию научных трудов передается на рассмотрение члену соответствующего экспертного совета.

На втором этапе экспертизы отчеты по научно-исследовательским проектам и проектам по изданию научных трудов с заключениями членов экспертного совета рассматриваются соответствующими секциями экспертных советов; итоги работы секций рассматриваются на пленарном заседании соответствующего экспертного совета, который вырабатывает рекомендации для совета Фонда по утверждению отчетов и объему финансирования продолжающихся проектов.

2. Проекты и отчеты по проектам развития научных коммуникаций и материальной базы научных исследований в области гуманитарных наук, проектам экспедиций, других полевых исследований, экспериментально-лабораторных и научно-реставрационных работ, проектам по организации научных мероприятий (конференций, семинаров и т.д.), проектам участия российских ученых в научных мероприятиях за рубежом проходят экспертизу в соответствующем экспертном совете. Рекомендации по поддержке проектов участия российских ученых в научных мероприятиях за рубежом принимают экспертные советы или их бюро по соответствующему направлению науки. В соответствии с уставом РГНФ (п. 28а) решение о финансировании проектов участия российских ученых в научных мероприятиях за рубежом принимает бюро совета Фонда в рамках квот, установленных советом Фонда, с последующим утверждением на заседании совета Фонда.

3. Проекты создания информационных систем проходят экспертизу на первом этапе в экспертном совете по данному направлению науки (один эксперт) и в экспертном совете по ИС и ТК (один член экспертного совета), на втором этапе — в экспертном совете по ИС и ТК, который принимает рекомендации по поддержке проектов и объемам их финансирования. Отчеты по данным проектам проходят экспертизу в экспертном совете по ИС и ТК, который вырабатывает рекомендации для совета Фонда по утверждению отчетов и объему финансирования продолжающихся проектов.

### **III. Процедура первого этапа экспертизы**

1. Распределение по научным дисциплинам научно-исследовательских проектов и проектов по изданию научных трудов производится в соответствии с кодами классификатора, указанными руководителями проектов, и содержанием проектов.

2. Распределение научно-исследовательских проектов и проектов по изданию научных трудов по экспертам в рамках научной дисциплины производится координаторами секций экспертных советов. При распределении проектов по экспертам необходимо избегать ситуаций "конфликта интересов", которые возникают, если:

— эксперт работает (включая работу на условиях совместительства или по контракту) в организации, в которой работает руководитель (или один из основных исполнителей) проекта;

— эксперт состоит или состоял в финансовых, родственных отношениях с руководителем (или с одним из основных исполнителей) проекта;

— является научным руководителем либо соавтором руководителя (или одного из основных исполнителей) проекта.

3. Эксперт обязан сообщить представителям соответствующего отдела Фонда о возникновении "конфликта интересов". По этой причине, а также ввиду несовпадения научных интересов эксперта и содержания проекта,

эксперт может отказаться от рецензирования. В этом случае назначается новый эксперт.

4. Максимальный срок экспертизы (после получения проекта экспертом) — 2 недели.

5. В случае расхождения оценок экспертов первого уровня с разницей более чем в 2 балла проект обязательно направляется на дополнительную экспертизу третьему эксперту.

6. Научно-исследовательские проекты и проекты по изданию научных трудов, представленные на конкурс членами совета Фонда и членами экспертных советов, на первом этапе в обязательном порядке рассматриваются тремя экспертами.

7. Результаты первого этапа экспертизы проекта формализуются в виде ответов на вопросы экспертной анкеты, утверждаемой бюро совета Фонда, и предусматривает краткую рецензию на проект, оценку проекта по пятибалльной шкале и рекомендации по объему их финансирования.

#### **IV. Процедура второго этапа экспертизы**

1. На втором этапе экспертизы проекты рассматриваются соответствующими секциями экспертных советов; итоги работы секций рассматриваются на пленарном заседании экспертного совета по данному направлению науки, который принимает решение по представлению проектов на утверждение совету Фонда с предложениями по объему их финансирования.

Рекомендации экспертного совета по научно-исследовательским проектам и проектам по изданию научных трудов должны приниматься с учетом результатов экспертизы первого уровня. В случае если руководитель рассматриваемого проекта уже являлся руководителем завершеного исследовательского проекта, при принятии решения экспертный совет учитывает оценку итогового отчета по завершеному проекту.

2. Все случаи расхождения оценок экспертов первого уровня с разницей более чем в 2 балла, потребовавшие назначения третьей экспертизы,

обязательно рассматриваются на пленарном заседании экспертного совета, который принимает решение по поддержке либо отклонению проекта.

В случае рекомендации по поддержке проекта, имеющего расхождение оценок экспертов первого уровня с разницей в 2 балла, а также в случае принципиального расхождения рекомендаций секции экспертного совета с оценками экспертов первого уровня в рецензии секции должна присутствовать развернутая мотивировка принятого решения.

Ученые секретари экспертных советов докладывают на пленарных заседаниях экспертных советов обо всех спорных случаях, рассматривавшихся на заседаниях секций.

3. Рекомендации по поддержке и объему финансирования проекта принимаются экспертным советом с учетом заключений экспертов и секций экспертного совета.

4. Научно-исследовательские проекты, проекты по изданию научных трудов, проекты по развитию научных телекоммуникаций и материальной базы научных исследований в области гуманитарных наук, проекты создания информационных систем, проекты по организации научных мероприятий (конференций, семинаров и т.д.), проекты экспедиций, других полевых исследований, экспериментально-лабораторных и научно-реставрационных работ, представленные на конкурс членами совета Фонда и членами экспертных советов, проходят процедуру тайного голосования на пленарных заседаниях экспертных советов. Итоги голосования считаются правомочными, если в работе заседания принимает участие не менее двух третей его состава. Решение о поддержке проекта считается положительным, если за него проголосовало не менее двух третей членов совета, участвовавших в заседании. Решение о рекомендации научно-исследовательских проектов и проектов по изданию научных трудов принимается по итогам тайного голосования с учетом оценок трех экспертов и соответствующей секции экспертного совета.

5. Дата проведения заседаний экспертного совета и секций экспертного совета определяется в соответствии с действующим графиком конкурса.

6. Результаты второго этапа экспертизы проекта формализуются в виде протоколов заседаний секций и пленарных заседаний соответствующего экспертного совета.

#### **V. Процедура представления совету Фонда результатов экспертизы**

1. Списки рекомендованных экспертными советами проектов передаются ответственному секретарю РГНФ за две недели до заседания совета Фонда для предоставления членам совета Фонда.

2. За неделю до заседания совета Фонда его члены могут потребовать представления мотивации, по которой рекомендован или отклонен проект, поступивший на конкурс. Ответственность за подготовку такого материала возлагается на председателя соответствующего экспертного совета.

3. На заседание совета Фонда представляются списки проектов, рекомендованные экспертными советами, а также запрошенные членами совета Фонда проекты с подготовленной мотивацией результатов экспертизы (экспертные анкеты всех этапов экспертизы проектов, протоколы заседаний секций и пленарных заседаний экспертных советов).

4. Совет Фонда может отклонить проекты, рекомендованные экспертными советами, учитывая как содержание проектов, так и процедуру экспертизы.

5. Совет Фонда не рассматривает проекты, не прошедшие все этапы экспертизы в соответствии с установленной процедурой.

#### **VI. Процедура экспертизы научных отчетов по проектам**

1. Отчеты по продолжающимся и завершающимся проектам проходят экспертизу в соответствующем экспертном совете. Решение о финансировании продолжающихся проектов принимается советом Фонда по рекомендации экспертных советов. Рекомендации экспертных советов выносятся на основе экспертизы научного и финансового отчетов по проектам. Задачами такой экспертизы являются оценка качества

полученных за год научных результатов и степени выполнения плана работы, заявленного в проекте.

2. Экспертная оценка отчета по продолжающемуся проекту формализуется в виде ответов на вопросы экспертной анкеты, утверждаемой бюро совета Фонда.

3. Экспертная оценка итогового отчета формализуется в виде ответов на вопросы экспертной анкеты, утверждаемой бюро совета Фонда. В случае неудовлетворительной оценки итогового отчета руководитель проекта вносится в список лишенных права участвовать в конкурсах РГНФ.

4. Руководители проектов, не представившие отчет в установленный срок, лишаются права участвовать в конкурсах Фонда на срок установленный советом Фонда. Списки этих руководителей вносятся в базу данных Фонда и, по решению совета Фонда, могут быть опубликованы в "Вестнике Российского гуманитарного научного фонда".

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ПОЛОЖЕНИЕ О ПОРЯДКЕ ПРОВЕДЕНИЯ ЭКСПЕКТИЗЫ ПРОЕКТОВ В РФФИ**

Экспертиза является важнейшим элементом деятельности РФФИ. Все решения о поддержке проектов в РФФИ принимаются исключительно по результатам экспертизы.

Рассмотрение научных проектов, оценка возможностей их выполнения и выработка рекомендаций о целесообразности и объеме их финансирования проводятся членами экспертных советов по направлениям наук и экспертами Фонда. Каждая заявка проходит в РФФИ независимую многоэтапную экспертизу. После регистрации заявку рецензируют два-три эксперта, работающих независимо и анонимно. Затем сами заявки и результаты первичной экспертизы независимых экспертов представляются на секцию Экспертного совета (5-15 чел) за которой закреплено 4 - 7 узких направлений (кодов классификатора РФФИ) в данной области знания.

Окончательные рекомендации для Совета Фонда вырабатывает Экспертный совет (70-100 чел.).

Экспертом РФФИ может быть признанный авторитетный специалист высшей квалификации с ученой степенью доктора (в основном) или кандидата наук (как исключение) из числа активно работающих ученых. Состав экспертов Фонда (более 2 тыс. чел.) ежегодно ротируется на треть и утверждается бюро Совета Фонда по представлению экспертных советов. В соответствии с правилами РФФИ ученый не может быть экспертом Фонда более 6 лет подряд. В последние годы, благодаря развитию информационной системы Фонда, от 75 до 100% экспертиз проводится в режиме on-line, что позволило значительно увеличить число ученых из всех регионов России, привлекаемых в качестве экспертов и соответственно, повысить качество экспертизы. В настоящее время доля экспертов из регионов составляет от 38 до 50% по разным областям знания. Принцип подбора экспертов РФФИ не предусматривает обязательного представительства тех или иных научных учреждений или ведомств, т.к. основными критериями являются высокая научная квалификация и безупречный профессиональный авторитет ученого.

Экспертный совет создается по каждой из областей знаний, в рамках Экспертного совета формируются секции по разделам данной области знания. В экспертных советах по математике, физике, химии и биологии работают представители 41-49 научных учреждений, а члены экспертного совета по наукам о человеке и обществе представляют 76 учреждений.

Решения Экспертного совета и его секций принимаются большинством (не менее 50%) голосов присутствующих на заседании, при наличии на заседании не менее 50% его полного состава.

Составы экспертных советов утверждаются Советом Фонда на три года. Ежегодные научные и финансовые отчеты по продолжающимся проектам и итоговые отчеты по завершенным проектам также проходят экспертизу, результаты которой учитываются при принятии решений о продолжении

финансирования проекта и при рассмотрении последующих заявок тех же авторов.

При проведении региональных конкурсов РФФИ экспертиза проходит по несколько измененной схеме. Конкурсные материалы представляются в Фонд после экспертизы региональных экспертных советов, деятельность которых удалось активизировать благодаря созданию в РФФИ Координационного совета, в состав которого вошли ведущие представители академической и вузовской науки из всех федеральных округов страны. Региональные экспертные советы формируются с учетом мнения администрации субъекта Российской Федерации и утверждаются бюро Совета Фонда.

Всего, в течение года РФФИ проводит около 65-70 тыс. экспертиз заявок по всем видам конкурсов.

## ЛЕКЦИЯ 13. ОТЧЕТНОСТЬ ПО ПРОЕКТУ

Отчет является ключевой фазой работы по проекту.

**Сроки предоставления отчета.** Предоставление отчетов должно осуществляться в сроки, указанные в договоре (контракте) о гранте. Небольшое отклонение от указанных сроков возможно, однако получатель гранта обязан согласовать с фондом предполагаемую задержку по предоставлению очередного отчета (болезнь, др. обстоятельства). Следует учитывать, что не все фонды предоставляют возможность корректировки сроков.

**Форма предоставления отчета.** Форма отчета регулируется грантодателем. Зачастую фонды принимают отчеты в произвольной форме. Принимают в печатном и электронном виде (при этом предпочтительным способом передачи отчета является электронная почта, но если необходимо визирование, то по почте).

**Необходимые реквизиты.** Шапка отчета должна содержать следующую информацию:

название организации – грантополучателя

название проекта

номер гранта

период действия гранта

отчетный период

контактная информация (Ф.И.О., телефон)

Отчет *состоит* из 2 частей: аналитический (содержательный) и финансовый отчет.

Отчеты *бывают* промежуточные (недельные, месячные, квартальные, годовые) и итоговый (финальный).

***Промежуточный отчет.***

1. Цель промежуточного отчета – представление фонду оперативной информации о ходе выполнения проекта.
2. Структура промежуточного отчета может опираться на пункты, обозначенные в договоре (контракте) как ожидаемые результаты и план-график выполнения проекта.
3. Промежуточный отчет содержит аналитическую оценку каждого пункта ожидаемых результатов. По мере реализации проекта желательно сообщать не только о ходе выполнения мероприятий и их непосредственных результатах, но и постепенных сдвигах, качественных изменениях, происходящих в результате развития проекта. Вы должны показать, что реально изменилось после каждого их проведенных мероприятий, насколько это возможно до завершения проекта в целом.
4. В промежуточный отчет также включается приложение с документами, подтверждающими фактическое выполнение мероприятий проекта: программы семинара, конференции, тексты доклада, экземпляр материалов, резюме преподавателей – участников, список выступивших на семинаре, анкеты, брошюры, издания, отзывы и рецензии, БД на дискетах, статьи, видеоматериалы и прочее.
5. Желательно, чтобы промежуточный отчет содержал информацию о коррективах, внесенных в проект за отчетный период, и их обоснование (изменение команды исполнителей, изменение тематики занятий, изменение региона, изменение сумм расходов по утвержденным статьям бюджета ит.д.). Конечно, при этом необходимо четко понимать, насколько допустимы те или иные изменения (особенно в бюджете проекта).
6. Отчет должен отражать только ту деятельность, которая происходит в рамках проекта. Если Вы хотите проинформировать фонд о Вашей общей работе в целом, это можно вынести в отдельный раздел

отчета «Дополнительная информация». Иначе может сложиться представление о том, что вы пытаетесь общую деятельность всей организации представить как работу по проекту.

7. Если в рамках проекта Вы сотрудничаете с другими организациями (например, проводите совместные семинары), объясните, что делала и оплачивала каждая организация.

#### Заключительный (итоговый) отчет

В заключительном отчете необходимо предоставить краткую обобщающую информацию по всем мероприятиям проекта.

Обычно фонды формулируют инструкции или требования по подготовке отчета.

### **ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПРАВИЛА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОТЧЕТОВ ПО ПРОЕКТАМ РГНФ**

В соответствии с условиями конкурсов РГНФ руководители всех поддержанных проектов обязаны ежегодно представлять в Фонд научные и финансовые отчеты по установленным формам и в установленные сроки.

Руководители проектов, получивших финансовую поддержку Фонда, представляют в РГНФ научный и финансовый отчеты на весь объем финансирования проекта.

Руководители проектов несут персональную ответственность за своевременное представление правильно оформленных отчетов.

***Сроки представления отчетов*** — до 15 декабря отчетного года (включительно).

#### ***Общие правила представления отчетов***

Отчет по проекту должен полностью соответствовать исходной заявке.

Если в соответствии с исходной заявкой срок выполнения проекта истекает в текущем году, то руководитель такого проекта обязан представить в РГНФ итоговый отчет.

Если в соответствии с исходной заявкой планировалось продолжение работы над проектом в следующем году, то решение о продолжении финансирования этого проекта будет принято советом Фонда на основании экспертизы научного и финансового отчетов. Результаты экспертизы сообщаются руководителю проекта. Если результаты экспертизы отрицательны, то финансирование проекта со следующего года прекращается.

К отчетам по научно-исследовательским проектам обязательно прилагаются: библиографический список публикаций, подготовленных в рамках выполнения проекта, и публикации в 1 экз. (оттиски или ксерокопии опубликованных статей, книги, распечатки электронных публикаций, ксерокопии опубликованных тезисов докладов на конференциях и принятых к печати рукописей статей).

В соответствии с условиями конкурсов РГНФ, в публикациях обязательно должно содержаться упоминание о финансовой поддержке проекта Фондом. Невыполнение данного условия может явиться основанием для отрицательной оценки отчета по проекту.

При отсутствии публикаций необходимо представить дополнительно развернутый научный отчет (объемом 10–12 стр.).

Отчеты по проектам организации научных мероприятий (конференций, семинаров и т.д.), а также опубликованные материалы представляются в течение 1 месяца после проведения мероприятия. Материалы, изданные позднее, высылаются дополнительно.

Руководители проектов, не представившие научный или финансовый отчет в установленные сроки либо получившие отрицательную экспертную оценку отчета, лишаются права участвовать в конкурсах Фонда в течение 5 лет. Списки этих руководителей вносятся в базу данных Фонда и по решению совета Фонда могут быть опубликованы в «Вестнике РГНФ» и на веб-сайте РГНФ.

Если по итогам рассмотрения отчетов выяснится, что руководство организации, через которую осуществляется финансирование, не выполняет взятых на себя обязательств по финансово-организационному и техническому обеспечению работы над проектами, получившими поддержку РГНФ, либо нарушает правила использования выделенных Фондом средств, Фонд вправе предложить руководителю проекта сменить организацию — адресат финансирования.

Научные и финансовые отчеты проходят многоэтапную *независимую экспертизу*, в ходе которой оцениваются научные результаты работы, ее новизна, актуальность для данной отрасли знаний, вклад теоретического, методологического, методического или прикладного характера, самостоятельный характер исследования, оригинальность содержания работы, перспективы реализации выполненного исследования. Также оценивается:

- в какой степени выполнен заявленный в проекте план работы;
- как отражены результаты работы в публикациях, указанных в отчете;
- насколько содержание публикаций, указанных в отчете, соответствует проблематике проекта;
- обоснованность научных командировок и их соответствие теме исследования;
- обоснованность фактических расходов по проекту.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ПРАВИЛА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОТЧЕТОВ ПО ПРОЕКТАМ РФФИ**

По всем конкурсам к рассмотрению принимаются только те отчеты, которые оформлены с помощью интерактивной (через Интернет) системы "Грант-Экспресс". Цикл оформления состоит из следующих этапов: регистрация персоны руководителя проекта; подготовка и регистрация отчета. После регистрации электронной формы отчета в системе «Грант-Экспресс» руководитель проекта должен распечатать, подписать и

представить в РФФИ один печатный экземпляр отчета. Отчеты, не зарегистрированные в системе «Грант-Экспресс» и представленные по факсу, по e-mail или на дискетах, не регистрируются и не рассматриваются.

**Общие положения.** Если в соответствии с исходной заявкой срок финансирования проекта истек в отчетном периоде, то отчет является итоговым (в этом случае за отчетный период принимаются все те годы, в течение которых проект выполнялся при поддержке РФФИ). Руководители таких проектов должны представить в РФФИ краткий научный отчет за весь отчетный период, а также финансовый и развернутый научный отчеты только по итогам последнего года. Если руководители завершенных проектов подали новые заявки на конкурс следующего года, то решение по этим заявкам будет приниматься с учетом эффективности их работы по предыдущему проекту (на основании отчетов). Срок выполнения проекта не продлевается.

Если в соответствии с исходной заявкой выполнение проекта должно быть продолжено в следующем году, то решение о финансировании этого проекта будет принято Советом Фонда на основании экспертного рассмотрения научных и финансовых отчетов по итогам работы в отчетном году. Результаты рассмотрения будут представлены на сайте РФФИ. В случае неудовлетворительной оценки промежуточного отчета финансирование проекта со следующего года прекращается.

Одним из основных условий предоставления Фондом финансовой поддержки является обязательство ученых сделать результаты исследований общественным достоянием, опубликовав их с упоминанием о поддержке этих исследований РФФИ, в том числе непременно и в российских изданиях. В частности, обязательным условием для участников конкурсов РФФИ является их согласие на опубликование Фондом научных отчетов по проекту в печатной и электронной формах.

**Экспертиза.** Отчеты проходят многоэтапную независимую экспертизу, в ходе которой, в частности, выясняются следующие вопросы:

~ насколько выполнена заявленная ранее программа работ предыдущего этапа;

- обоснованность фактических расходов по проекту;
- возможности дальнейшего использования получаемых результатов, области и масштабы их применимости.

## ЛЕКЦИЯ 14. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ФАНДРАЙЗИНГА

Деятельность некоммерческих организаций и грантодающих благотворительных фондов и организаций регулируется законодательными и нормативно-правовыми актами.

### ***КОНСТИТУЦИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (извлечение)***

Статья 39.

3. Поощряются добровольное социальное страхование, создание дополнительных форм социального обеспечения и благотворительность.

### **Законодательные и нормативно-правовые акты**

***ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН от 11 августа 1995 г.***

***О БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И***

***БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ (извлечение)***

Раздел I. **Общие положения.**

Статья 1. **Благотворительная деятельность.** Под благотворительной деятельностью понимается добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки.

Статья 2. **Цели благотворительной деятельности.** 1. Благотворительная деятельность осуществляется в целях:

- социальной поддержки и защиты граждан, включая улучшение материального положения малообеспеченных, социальную реабилитацию безработных, инвалидов и иных лиц, которые в силу своих физических или интеллектуальных особенностей, иных обстоятельств не способны самостоятельно реализовать свои права и законные интересы;

- подготовки населения к преодолению последствий стихийных бедствий, экологических, промышленных или иных катастроф, к предотвращению несчастных случаев;
- оказания помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, промышленных или иных катастроф, социальных, национальных, религиозных конфликтов, жертвам репрессий, беженцам и вынужденным переселенцам;
- содействия укреплению мира, дружбы и согласия между народами,
- предотвращению социальных, национальных, религиозных конфликтов;
- содействия укреплению престижа и роли семьи в обществе;
- содействия защите материнства, детства и отцовства;
- содействия деятельности в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, духовному развитию личности;
- содействия деятельности в сфере профилактики и охраны здоровья граждан, а также пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан;
- содействия деятельности в сфере физической культуры и массового спорта;
- охраны окружающей природной среды и защиты животных;
- охраны и должного содержания зданий, объектов и территорий, имеющих историческое, культовое, культурное или природоохранное значение, и мест захоронения.

2. Направление денежных и других материальных средств, оказание помощи в иных формах коммерческим организациям, а также поддержка политических партий, движений, групп и кампаний благотворительной деятельностью не являются.

#### **Статья 4. Право на осуществление благотворительной деятельности.**

1. Граждане и юридические лица вправе беспрепятственно осуществлять благотворительную деятельность на основе добровольности и свободы

выбора ее целей.

2. Граждане и юридические лица вправе свободно осуществлять благотворительную деятельность индивидуально или объединившись, с образованием или без образования благотворительной организации.

3. Никто не вправе ограничивать свободу выбора установленных настоящим Федеральным законом целей благотворительной деятельности и форм ее осуществления.

**Статья 5. Участники благотворительной деятельности.** Под участниками благотворительной деятельности для целей настоящего Федерального закона понимаются граждане и юридические лица, осуществляющие благотворительную деятельность, в том числе путем поддержки существующей или создания новой благотворительной организации, а также граждане и юридические лица, в интересах которых осуществляется благотворительная деятельность: благотворители, добровольцы, благополучатели. Благотворители - лица, осуществляющие благотворительные пожертвования в формах:

- бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передачи в собственность имущества, в том числе денежных средств и (или) объектов интеллектуальной собственности;
- бескорыстного (безвозмездного или на льготных условиях) наделения правами владения, пользования и распоряжения любыми объектами права собственности;
- бескорыстного (безвозмездного или на льготных условиях) выполнения работ, предоставления услуг благотворителями - юридическими лицами.

Благотворители вправе определять цели и порядок использования своих пожертвований. Добровольцы- граждане, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда в интересах

благополучателя, в том числе в интересах благотворительной организации. Благотворительная организация может оплачивать расходы добровольцев, связанные с их деятельностью в этой организации (командировочные расходы, затраты на транспорт и другие). Благополучатели - лица, получающие благотворительные пожертвования от благотворителей, помощь добровольцев.

#### **Статья 6. Благотворительная организация.**

Благотворительной организацией является неправительственная (негосударственная и немунципальная) некоммерческая организация, созданная для реализации предусмотренных настоящим Федеральным законом целей путем осуществления благотворительной деятельности в интересах общества в целом или отдельных категорий лиц.

При превышении доходов благотворительной организации над ее расходами сумма превышения не подлежит распределению между ее учредителями (членами), а направляется на реализацию целей, ради которых эта благотворительная организация создана.

**Статья 7. Формы благотворительных организаций.** Благотворительные организации создаются в формах общественных организаций (объединений), фондов, учреждений и в иных формах, предусмотренных федеральными законами для благотворительных организаций. Благотворительная организация может создаваться в форме учреждения, если ее учредителем является благотворительная организация.

### **Раздел II. Порядок создания и прекращения деятельности благотворительной организации.**

**Статья 8. Учредители благотворительной организации.** Учредителями благотворительной организации в зависимости от ее формы могут выступать физические и (или) юридические лица. Органы государственной власти и органы местного самоуправления, а также государственные и муниципальные унитарные предприятия, государственные и

муниципальные учреждения не могут выступать учредителями благотворительной организации.

**Статья 9. Государственная регистрация благотворительной организации.**

1. Государственная регистрация благотворительной организации осуществляется в порядке, установленном федеральными законами.
2. Не допускается отказ в государственной регистрации благотворительной организации в связи с предоставлением ей юридического адреса гражданином по месту его жительства.
3. Решение регистрирующего органа об отказе в государственной регистрации благотворительной организации, а также его уклонение от такой регистрации могут быть обжалованы в судебном порядке.

**Статья 10. Высший орган управления благотворительной организацией.**

1. Высшим органом управления благотворительной организацией является ее коллегиальный орган, формируемый в порядке, предусмотренном уставом благотворительной организации.
2. К компетенции высшего органа управления благотворительной организацией относятся:
  - изменение устава благотворительной организации;
  - образование исполнительных органов благотворительной организации, ее контрольно-ревизионных органов и досрочное прекращение их полномочий;
  - утверждение благотворительных программ;
  - утверждение годового плана, бюджета благотворительной организации и ее годового отчета;
  - принятие решений о создании коммерческих и некоммерческих организаций, об участии в таких организациях, открытии филиалов и представительств;

- принятие решений о реорганизации и ликвидации благотворительной организации (за исключением благотворительного фонда).

3. Члены высшего органа управления благотворительной организацией выполняют свои обязанности в этом органе в качестве добровольцев. В составе высшего органа управления благотворительной организацией может быть не более одного работника ее исполнительных органов (с правом либо без права решающего голоса).

4. Члены высшего органа управления благотворительной организацией и должностные лица благотворительной организации не вправе занимать штатные должности в администрации коммерческих и некоммерческих организаций, учредителем (участником) которых является эта благотворительная организация.

### **Раздел III. Условия и порядок осуществления деятельности благотворительной организации.**

#### **Статья 12. Деятельность благотворительной организации.**

1. Благотворительная организация вправе осуществлять благотворительную деятельность, направленную на достижение целей, ради которых она создана, а также благотворительную деятельность, направленную на достижение предусмотренных настоящим Федеральным законом целей.

2. Благотворительная организация вправе заниматься деятельностью по привлечению ресурсов и ведению внереализационных операций.

3. Благотворительная организация вправе осуществлять предпринимательскую деятельность только для достижения целей, ради которых она создана, и соответствующую этим целям.

4. Для создания материальных условий реализации благотворительных целей благотворительная организация вправе учреждать хозяйственные общества. Не допускается участие благотворительной организации в хозяйственных обществах совместно с другими лицами.

5. Благотворительная организация не вправе расходовать свои средства и использовать свое имущество для поддержки политических партий, движений, групп и кампаний.

**Статья 15. Источники формирования имущества благотворительной организации.**

Источниками формирования имущества благотворительной организации могут являться:

- взносы учредителей благотворительной организации; - членские взносы (для благотворительных организаций, основанных на членстве);
- благотворительные пожертвования, в том числе носящие целевой характер (благотворительные гранты), предоставляемые гражданами и юридическими лицами в денежной или натуральной форме; доходы от внереализационных операций, включая доходы от ценных бумаг; поступления от деятельности по привлечению ресурсов (проведение кампаний по привлечению благотворителей и добровольцев, включая организацию развлекательных, культурных, спортивных и иных массовых мероприятий, проведение кампаний по сбору благотворительных пожертвований, проведение лотерей и аукционов в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- реализацию имущества и пожертвований, поступивших от благотворителей (в соответствии с их пожеланиями);
- доходы от разрешенной законом предпринимательской деятельности;
- поступления из федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов и внебюджетных фондов;
- доходы от деятельности хозяйственных обществ, учрежденных благотворительной организацией;
- труд добровольцев;
- иные не запрещенные законом источники.

**Статья 16. Имущество благотворительной организации.**

1. В собственности или на ином вещном праве благотворительной организации могут находиться: здания, сооружения, оборудование, денежные средства, ценные бумаги, информационные ресурсы, другое имущество, если иное не предусмотрено федеральными законами; результаты интеллектуальной деятельности.
2. Благотворительная организация может совершать в отношении находящегося в ее собственности или на ином вещном праве имущества любые сделки, не противоречащие законодательству Российской Федерации, уставу этой организации, пожеланиям благотворителя.
3. Благотворительная организация не вправе использовать на оплату труда административно-управленческого персонала более 20 процентов финансовых средств, расходуемых этой организацией за финансовый год. Данное ограничение не распространяется на оплату труда лиц, участвующих в реализации благотворительных программ.
4. В случае, если благотворителем или благотворительной программой не установлено иное, не менее 80 процентов благотворительного пожертвования в денежной форме должно быть использовано на благотворительные цели в течение года с момента получения благотворительной организацией этого пожертвования. Благотворительные пожертвования в натуральной форме направляются на благотворительные цели в течение одного года с момента их получения, если иное не установлено благотворителем или благотворительной программой.
5. Имущество благотворительной организации не может быть передано (в формах продажи, оплаты товаров, работ, услуг и в других формах) учредителям (членам) этой организации на более выгодных для них условиях, чем для других лиц.

**Статья 17. Благотворительная программа.**

1. Благотворительной программой является комплекс мероприятий, утвержденных высшим органом управления благотворительной организацией и направленных на решение конкретных задач, соответствующих уставным целям этой организации.
2. Благотворительная программа включает смету предполагаемых поступлений и планируемых расходов (включая оплату труда лиц, участвующих в реализации благотворительной программы), устанавливает этапы и сроки ее реализации.
3. На финансирование благотворительных программ (включая расходы на их материально-техническое, организационное и иное обеспечение, на оплату труда лиц, участвующих в реализации благотворительных программ, и другие расходы, связанные с реализацией благотворительных программ) должно быть использовано не менее 80 процентов поступивших за финансовый год доходов от внереализационных операций, поступлений от учрежденных благотворительной организацией хозяйственных обществ и доходов от разрешенной законом предпринимательской деятельности. При реализации долгосрочных благотворительных программ поступившие средства используются в сроки, установленные этими программами.

#### **Раздел IV. Государственные гарантии благотворительной деятельности.**

##### **Статья 18. Поддержка благотворительной деятельности органами государственной власти и органами местного самоуправления.**

1. Гарантируется и обеспечивается защита предусмотренных законодательством Российской Федерации прав и законных интересов граждан и юридических лиц - участников благотворительной деятельности.
2. Должностные лица, препятствующие реализации прав граждан и юридических лиц на осуществление благотворительной деятельности, несут ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

3. Органы государственной власти и органы местного самоуправления, признавая социальную значимость благотворительной деятельности, могут оказывать участникам благотворительной деятельности поддержку в следующих формах:

- предоставление в соответствии с федеральными законами льгот по уплате налогов, таможенных и иных сборов и платежей и других льгот; - предоставление органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления налоговых и иных льгот в пределах их компетенции;

- материально-техническое обеспечение и субсидирование благотворительных организаций (включая полное или частичное освобождение от оплаты услуг, оказываемых государственными и муниципальными организациями, от платы за пользование государственным и муниципальным имуществом) по решению соответствующих органов государственной власти и органов местного самоуправления;

- финансирование на конкурсной основе благотворительных программ, разрабатываемых благотворительными организациями;

- размещение на конкурсной основе государственных и муниципальных социальных заказов;

- передача в собственность благотворительных организаций на бесплатной или льготной основе государственного или муниципального имущества в процессе его разгосударствления и приватизации, осуществляемая в порядке, предусмотренном законодательством.

4. В целях поддержки благотворительной деятельности, осуществления взаимодействия органов государственной власти, органов местного самоуправления и благотворительных организаций могут создаваться советы (комитеты) по поддержке благотворительности, в состав которых входят представители органов законодательной и исполнительной власти,

благотворительных организаций, общественных организаций, общественные деятели. Эти советы (комитеты) не обладают властными полномочиями по отношению к участникам благотворительной деятельности, их решения носят рекомендательный характер.

5. Запрещается предоставление налоговых льгот в индивидуальном порядке отдельным благотворительным организациям, их учредителям (членам) и иным участникам благотворительной деятельности.

6. Право на налоговые и иные льготы, установленные законодательством, благотворительная организация получает с момента ее государственной регистрации.

**Статья 19. Контроль за осуществлением благотворительной деятельности.**

1. Благотворительная организация ведет бухгалтерский учет и отчетность в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

2. Регистрирующий орган осуществляет контроль за соответствием деятельности благотворительных организаций целям, ради которых о них созданы. Благотворительная организация ежегодно представляет в регистрирующий орган отчет о своей деятельности, содержащий сведения о:

- финансово-хозяйственной деятельности, подтверждающие соблюдение требований настоящего Федерального закона по использованию имущества и расходованию средств благотворительной организации;
- персональном составе высшего органа управления благотворительной организацией;
- составе и содержании благотворительных программ благотворительной организации (перечень и описание указанных программ);
- содержании и результатах деятельности благотворительной организации; нарушениях требований настоящего Федерального закона, выявленных в

результате проверок, проведенных налоговыми органами, и принятых мерах по их устранению.

3. Ежегодный отчет представляется в регистрирующий орган в тот же срок, что и годовой отчет о финансово-хозяйственной деятельности, представляемый в налоговые органы.

4. Регистрирующий орган обеспечивает открытый доступ, включая доступ средств массовой информации, к полученным им ежегодным отчетам благотворительных организаций.

5. Благотворительная организация обеспечивает открытый доступ, включая доступ средств массовой информации, к своим ежегодным отчетам.

6. Средства, затраченные на публикацию ежегодного отчета и информации о деятельности благотворительной организации, засчитываются в качестве расходов на благотворительные цели.

7. Сведения о размерах и структуре доходов благотворительной организации, а также сведения о размерах ее имущества, ее расходах, численности работников, об оплате их труда и о привлечении добровольцев не могут составлять коммерческую тайну.

8. Налоговые органы осуществляют контроль за источниками доходов благотворительных организаций, размерами получаемых ими средств и уплатой налогов в соответствии с законодательством Российской Федерации о налогах.

#### **Статья 20. Ответственность благотворительной организации.**

1. В случаях нарушения настоящего Федерального закона благотворительная организация несет ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

2. В случае совершения благотворительной организацией действий, противоречащих ее целям, а также настоящему Федеральному закону, орган, зарегистрировавший благотворительную организацию, может

направить ей предупреждение в письменной форме, которое может быть обжаловано благотворительной организацией в судебном порядке.

3. В случае неоднократного предупреждения в письменной форме благотворительной организации она может быть ликвидирована в порядке, предусмотренном Гражданским кодексом Российской Федерации.

4. Все средства, полученные благотворительной организацией от осуществления предпринимательской деятельности в нарушение статьи 12 настоящего Федерального закона, взыскиваются в доход местного бюджета по месту нахождения благотворительной организации в порядке, определяемом законодательством Российской Федерации, и подлежат использованию на благотворительные цели в порядке, определяемом муниципальными органами социальной защиты.

5. Споры между благотворительной организацией и гражданами и юридическими лицами, перечислившими ей средства на благотворительные цели, об использовании этих средств рассматриваются в судебном порядке.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Очень часто процедуру написания заявки начинают с основательной проработки ее костяка - логической цепочки "проблема - цель - задачи - методы". Далее пишут об ожидаемых результатах, перспективах проекта, бюджете. Заканчивают описанием организации, формированием приложений, оформлением титульного листа и написанием аннотации проекта.

Если Вашу заявку не оценили по достоинству в выбранном Вами фонде, то уж Вы-то цену ей безусловно знаете, ибо получили готовую программу работы Вашей организации. Средства гранта далеко не единственный источник финансового обеспечения работы организации по реализации программы. Можно привлекать вступительные и членские взносы, взносы учредителей, добровольные взносы, целевые (спонсорские) поступления, в определенных случаях - ассигнования из бюджета и, наконец, средства поступающие от предпринимательской деятельности.

### **Десять правил получения грантов**

1.Только ищущий находит: Помните, что только постоянно занимаясь поиском можно найти средства. Иногда важнее бывает знать, кого спросить, чем как спросить. Выяснить, к кому надо обращаться, можно лишь проведя изучение фондов.

2.Ухаживание должно предшествовать предложению: Вы не будете просить кого-либо жениться на Вас, если не уверены, что вы подходите друг другу. Таким же образом вы с грантодателем должны подходить друг другу перед тем, как делать "предложение".

3.Конкретизируйте Вашу заявку: Заявка должна как можно более соответствовать типу фонда. Общие, расплывчатые заявки не получают финансирования.

4. Если Вы хотите получить средства, Вы должны их иметь: Фонды охотнее выделяют средства тем, кто уже получил финансирование из других фондов. Грантодатель чувствует себя увереннее, выделяя Вам недостающие средства и зная, что Вы уже получили средства из другого источника.

5. Запрашивая средства, вселяйте в грантодателя уверенность в Вас: Если когда-нибудь Вам приходилось торговаться, Вы наверняка заметили, что опытный торговец не говорит: "Если вы это купите...", а как правило: "Когда вы это купите..." Старайтесь не вызвать у грантодателя чувство, что Вы рассматриваете его, как один из возможных вариантов возможного сотрудничества.

6. При составлении письменных заявок то, что не бросается в глаза, убирается из заявки: Как уже отмечалось выше, большинство заявок просматриваются рецензентами очень быстро. Поэтому любая заявка, нужная информация в которой не бросается в глаза и поиск которой занимает много времени, требует пересмотра.

7. Составляя бюджет, не делайте ошибок: Проверьте все цифры несколько раз. Используйте калькулятор. Бюджет, в котором имеются ошибки в подсчетах, заставляет грантодателя сомневаться в Вашем умении обращаться с деньгами.

8. Если сомневаетесь, каким стилем писать заявку - выбирайте простой язык: Жаргон и специальный язык редко производят впечатление. Лучше всего писать заявку простым и понятным языком. Преобладание в заявке существительных и глаголов говорит о хорошей заявке, прилагательных и наречий - о слабой заявке, а простой язык всегда производит благоприятное впечатление на грантодателя.

9. "Нет" не значит "Никогда ": У многих людей отказ в финансировании вызывает чувство горечи и разочарования. Не стоит поддаваться этим чувствам. Такой поворот событий следует рассматривать, как вызов; стоит также убедить себя в том, что "Нет", значит "Попытайтесь снова". Упорные, настойчивые люди, как правило, добиваются своего.

10. Не уставайте говорить "Спасибо".

## ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

**Бесприбыльный (некоммерческий) проект** – комплекс запланированных мероприятий, объединенных общими задачами, целью которого является достижение социально значимого эффекта, а не получение прибыли.

**Благотворительная организация** – неправительственная (негосударственная и немunicipальная) некоммерческая организация, созданная для реализации предусмотренных целей путем осуществления благотворительной деятельности в интересах общества в целом или отдельных категорий лиц.

**Благотворительность** – добровольное бескорыстное пожертвование физических и юридических лиц в форме предоставления получателям минимальной финансовой, организационной и иной благотворительной помощи.

**Грант** – благотворительный взнос или пожертвование, имеющее целевой характер, предоставленное физическими и юридическими лицами в денежной и натуральной формах.

**Грант** (англ. «grant»)- дар, дотация, стипендия) – это целевая финансовая дотация, предоставляемая ученым на проведение научных исследований.

**Грант** – это безвозмездная целевая субсидия, предоставляемая на конкурсной основе организации, инициативной группе или индивидуальному лицу для реализации заявленного проекта в той или иной сфере деятельности.

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

**Грантодатель** – частное лицо или организация, рассматривающие заявки на грант и предоставляющие гранты.

**Гранты общей поддержки** – благотворительная помощь, оказываемая некоммерческим организациям на поддержку их основной деятельности, обеспечение устойчивости и развития.

**Донор** – юридическое или физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благотворительную помощь неприбыльным организациям на добровольной бескорыстной основе.

**Заявка** – письменное обращение с просьбой о выделении гранта (для коммерческого проекта аналогом будет его бизнес-план).

**Заявители** – частные лица или организации, подающие заявки на грант.

**Капитальные гранты** – благотворительная помощь, предоставляемая на капитальные затраты неприбыльной организации (приобретение недвижимости, ремонт, приобретение необходимого оборудования).

**Корпоративные гранты** – благотворительная помощь, которая оказывается неприбыльным организациям предпринимательскими структурами; либо гранты, предполагающие софинансирование проекта бизнесом.

**Меценат** - физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благотворительную помощь на бескорыстной добровольной основе.

**Некоммерческая организация (НКО)** – это организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками. Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

**Неприбыльная организация (НПО)** – это организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками. Синоним некоммерческой организации.

**Организация-заявитель** – это организация, являющаяся инициатором и автором проекта.

**Организация-исполнитель** – это организация, которая непосредственно реализующая проект (часто совпадает с организацией-заявителем).

**Перспективные гранты** – благотворительная помощь, предоставляемая организации в размере, равном учредительному фонду организации, но выплачиваемая по частям (доля выплаты равна сумме доходов, которую получила бы организация за год, если бы учредительный взнос был сделан единовременно).

**Поддерживающая организация** – это организация, оказывающая содействие проекту.

**Посреднические гранты** – благотворительная помощь, предоставляемая спонсором для проведения социально ориентированной политики от его имени.

**Постоянные конкурсы** – программы грантов, которые не имеют определенных сроков подачи заявок на финансирование. Проекты рассматриваются по мере поступления.

**Проект** – это уникальная деятельность, имеющая начало и конец во времени (обычно длительностью менее трёх лет), направленная на достижение определённого результата, создание определённого, уникального продукта или услуги. В силу своей уникальности проектная деятельность связана со многими рисками, работа с которыми выделена в отдельное направление — управление рисками. Существует отдельная дисциплина в менеджменте – управление проектами (project management).

**Проект** – это совокупность процессов, посредством воздействия на которые решается задача в достижении цели, при заданных ограничениях в ресурсах.

**Проектирование** – это процесс разработки проекта и стратегии, направленной на реализацию предполагаемого проекта. В процессе проектирования выполняются технические и экономические расчёты, схемы, графики, пояснительные записки, сметы, этапы работы, калькуляции и описания.

**Проектно-исследовательская деятельность** – деятельность по разработке собственного исследования, предполагающая выделение целей и задач, выделение принципов отбора методик, планирование хода исследования, определение ожидаемых результатов, оценка реализуемости исследования, определение необходимых ресурсов. Является организационной рамкой исследования.

**Разовые конкурсы** – программы грантов, которые проводятся благотворительными фондами один раз (как правило, они направлены на достижение определенных целей или задач).

**Спонсор** – юридическое или физическое лицо, оказывающее на добровольной и бесприбыльной основе материальную поддержку благотворительной деятельности в целях популяризации исключительно своего имени (названия), торговой марки и т.д.

**Стимулирующие гранты** – благотворительная помощь, составляющая определенный процент от необходимой НПО суммы с целью ее стимулирования к дальнейшему обращению к донорам; либо средства, выделяемые на проведение кампаний по сбору средств для НПО.

**Фандрайзинг** – это процесс сбора средств, которые используются как для реализации социально значимых программ и научных проектов.

**Фандрайзинг** — процесс привлечения денежных средств и иных ресурсов организацией (преимущественно некоммерческой) с целью реализации определённого социального проекта. Средства могут поступать от частных лиц, коммерческих организаций, фондов, правительственных организаций.

**Фандрайзинг** - это поиск источников финансирования, необходимых для осуществления деятельности НКО, включая реализацию неприбыльных программ и проектов.

**Формы благотворительности** – меценатство и спонсорство.

**Целевые гранты** – благотворительная помощь, предоставляемая НПО целевым образом для осуществления конкретной деятельности.

**Циклические конкурсы** - программы грантов, которые повторяются через определенные промежутки времени - один-два раза в год.

**Fellowships** – полная финансовая помощь без необходимости дополнительной работы. Она предоставляется лучшим аспирантам.

**Research Assistantships** – финансовая помощь при условии выполнения исследовательской работы.

**Teaching Assistantships** – финансовая помощь при условии работы в качестве помощника преподавателя.

## **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА И ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ**

1. Информационное обеспечение международного сотрудничества в области науки и образования. Учебно-методическое пособие по подготовке проектов в благотворительные фонды и организации. СПб., 2001.
2. Материалы VIII региональной рабочей встречи по фандрайзингу. Москва, 2000.
3. Составление заявки на грант. Методическое пособие для некоммерческих организаций. Ставрополь, 2000.
4. Блинников, М.С. Даушев Д.А., Симонов Е.А. «Как просить деньги?» (в помощь пишущим заявки на гранты). СПб, 2003.
5. Шафф Т. Шафф Д. Путеводитель по фандрайзингу. Рабочая модель по привлечению спонсоров. М, 2006.

6. Управление некоммерческими организациями в России. М., 1992.
7. Путь к успеху. Пособие для неправительственных некоммерческих организаций. М., 1992.
8. Как просить деньги на некоммерческие проекты у благотворительных фондов. М., 1996.
9. Основы деятельности и успеха некоммерческих организаций. М., 1995.
10. Слободская М.А. Как написать письмо с просьбой о благотворительном пожертвовании. М., 1998.
11. Работать с коммерческим сектором: спонсорство или партнерство? СПб., 1997.
12. Взятие Мак-Артура. Наглядное пособие для грантописцев, М. 1996.
13. НГО, общественность, бизнес и власть: от взаимодействия к партнерству. М., 1996.
14. Планирование успеха, или Как некоммерческой организации заслужить доверие общества. М., 1996.
15. Как искать средства для некоммерческих организаций. Новосибирск, 1996.
16. На пути к успешному фандрайзингу. М., 1995.
17. Государство и негосударственные некоммерческие организации: формы поддержки и сотрудничества. М., 1997.
18. Сбор средств. Пособие для некоммерческих организаций. М., 1999.
19. Привлечение средств из местных источников. Сбор частных пожертвований. Ставрополь, 2001.
20. [www.ngo.ru](http://www.ngo.ru)
21. [www.sbras.nsc.ru/win/](http://www.sbras.nsc.ru/win/)
22. [www.rsci.ru](http://www.rsci.ru)
23. [www.rfbr.ru](http://www.rfbr.ru);
24. [www.rfh.ru](http://www.rfh.ru);
25. [www.gc.spb.ru](http://www.gc.spb.ru);
26. [www.extech.ru](http://www.extech.ru);

27. [www.daad.de](http://www.daad.de);
28. [www.avh.de](http://www.avh.de)
29. [www.ceu.hu](http://www.ceu.hu);
30. <http://www.informika.ru/text/grants>
31. <http://www.udsu.ru/koi/sc/cni/listfund/>
32. <http://www.efc.be>
33. [www.fdncenter.org](http://www.fdncenter.org)
34. [www.foundations.org](http://www.foundations.org)