

Чад Т. Грин  
Ивет Кастро-Грин

## КАК ПИСАТЬ ЗАЯВКИ НА ГРАНТЫ ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

### Оглавление

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ.....</b>	<b>2</b>
<b>СТРУКТУРА ПОСОБИЯ .....</b>	<b>3</b>
<b>ОТ АВТОРОВ .....</b>	<b>4</b>
<b>БЛАГОДАРНОСТЬ.....</b>	<b>5</b>
<b>ПРОЦЕСС СОИСКАНИЯ ГРАНТОВ .....</b>	<b>5</b>
ОСНОВЫ ПРОЦЕССА СОИСКАНИЯ ГРАНТОВ .....	5
ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАПАДНЫХ ФОНДОВ .....	6
СТРАТЕГИЯ СОИСКАНИЯ ГРАНТОВ .....	7
СЕМЬ МИФОВ МИРА ГРАНТРАЙТИНГА.....	7
<b>ПОИСК И АНАЛИЗ НАИБОЛЕЕ ВЕРОЯТНЫХ ФОНДОВ.....</b>	<b>9</b>
ОПРЕДЕЛЕНИЕ СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ИДЕИ ПРОЕКТА .....	9
АНАЛИЗ ВЕРОЯТНЫХ ФОНДОВ .....	13
ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ .....	16
<b>КАК УБЕДИТЬ ФОНД ВЫБРАТЬ ИМЕННО ВАС .....</b>	<b>20</b>
ПИСЬМО-ЗАЯВКА (ЗАПРОС).....	20
ОБРАЗЕЦ ПИСЬМА-ЗАЯВКИ.....	24
ПОЛНАЯ ЗАЯВКА .....	25
<b>ОБРАЗЕЦ ПОЛНОЙ ЗАЯВКИ НА ФИНАНСИРОВАНИЕ .....</b>	<b>31</b>
ОБРАЗЕЦ ПРИЛОЖЕНИЯ .....	40
ПРАКТИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ.....	47
<b>КАК ДОБИТЬСЯ УСПЕХА ВАШЕЙ ЗАЯВКИ .....</b>	<b>52</b>
РЕДАКТИРОВАНИЕ ПЕРВОЙ ЧЕРНОВОЙ ВЕРСИИ.....	53
ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ ТЕМ, КТО ПИШЕТ ЗАЯВКУ В ФОНД .....	54
КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК .....	55
ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ ПОСЛЕ ТОГО, КАК ВЫ ПОЛУЧИТЕ ГРАНТ, И ЧТО - В СЛУЧАЕ ОТКАЗА .....	56

# Оглавление оригинала

Предисловие

Структура пособия

От авторов

Благодарность

## **Процесс соискания грантов**

Основы процесса соискания грантов

Характеристика западных фондов

Стратегия соискания грантов

Семь мифов мира грантрайтинга

## **Поиск и анализ наиболее вероятных фондов**

Определение своей организации и идеи проекта

Анализ вероятных фондов

Подтверждение полученных результатов

## **Как убедить фонд выбрать именно вас**

Письмо-заявка (запрос)

Образец письма-заявки

Полная заявка

Образец полной заявки

Образец приложения

Практические упражнения

## **Как добиться успеха вашей заявки**

Редактирование первой черновой версии

Полезные советы тем, кто пишет заявки в фонд

Контрольный список

Что нужно делать после того, как вы получите грант, и что — в случае отказа

## **Источники информации о фондах в Балтийских странах**

Источники информации о фондах

Источники статистической и контактной информации

Поиски источников финансирования в Интернете

Библиография

Словарь терминов

Ключи к упражнениям

## **Предисловие**

Добро пожаловать в замечательный мир создания конкурентоспособных проектов -мир грантрайтинга (от англ. grantwriting - написание проектов для получения денежных субсидий)! Почувствуйте себя одним из тысяч активистов балтийских общественных некоммерческих организаций (НКО), обращающихся ежегодно за миллионами долларов в многочисленные западные общественные фонды. Это пособие мы составили, чтобы помочь вам с успехом преодолеть все трудности создания проектов и написания заявок.

**Проблема.** Открытое демократическое общество характеризует развитый некоммерческий сектор. С начала 90-х годов Балтийские страны переживают бурный рост и усиление роли сектора некоммерческих организаций во всех сферах общественной жизни. С марта 1995 года по июнь 1996 года число организаций, зарегистрированных Министерством юстиции Латвии, возросло на 75% (с 1676 до 2224).

Чтобы поддержать этот процесс, разнообразие агентства финансовой помощи из США и Западной Европы пришли на помощь балтийским НКО. Проблема, однако, заключается в том, что большинство общественных организаций практически не знакомы с правилами, которые используются на Западе для подачи заявок на финансирование. Мало у кого есть опыт обращения в фонды на уровне западных профессиональных стандартов. По этой причине организации не в состоянии получить субсидии для осуществления своих проектов, что, в свою очередь, негативно отражается на ритме социальных перемен.

**Решение.** Как утверждают искусные грантрайтеры в США и Западной Европе, для достижения успеха в поиске финансовой поддержки необходимо следующее:

- ориентироваться в процессе подачи заявки на получении субсидий (гранта);
- найти и провести анализ подходящих финансовых источников;
- с помощью профессионально составленной заявки убедить фонд в том, что финансировать необходимо именно вас.

Пособие "Как составить успешный проект. Шаг за шагом" создано для того, чтобы помочь решить конкретные проблемы, с которыми сталкиваются балтийские НКО в написании заявок, проведении анализа возможных финансовых источников и переговоров с фандерами (термин "фандер" от англ. funder - тот, кто предоставляет финансовые средства). Знания, вложенные в эту книгу, основаны на личном опыте. В пособия включены практические примеры, упражнения и образцы, которыми можно воспользоваться при составлении собственных заявок. Цель этого пособия состоит в том, чтобы:

- осветить весь процесс соискания грантов;
- объяснить, как определить свои намерения и цели своего проекта;
- вооружить активистов НКО стратегией поиска и анализа возможных фондов;
- дать анализ двух типов заявок, приемлемых для западных фондов;
- помочь вам отредактировать и оценить собственную заявку.

Пособие пригодно для самостоятельного изучения и использования на семинарах по вопросам составления заявок.

## **Структура пособия**

В этой книге мы расскажем о том, как удовлетворить все три вышеупомянутых требования к успешной заявке. Она разделена на четыре главы:

**Процесс соискания грантов.** Эта глава посвящена широкому комплексу знаний о процессе соискания грантов. Мы объясним основы этого искусства, особенности западных фондов и расскажем о стратегиях, которые используют в своем деле опытные составители заявок. Мы остановимся на семи широко распространенных мифах, жертвами которых часто становятся новички в мире грантрайтинга.

**Поиск и анализ наиболее вероятных фондов.** Эта глава написана для того, чтобы научить читателя правильно формулировать идею проекта, а также определять существо проблемы, очерчивать социальные группы и географические регионы, на которые рассчитан проект. Мы

расскажем о том, как выбрать наиболее подходящие методы решения поставленной задачи, соответствующие потенциалу вашей организации. Мы приступим к изучению потенциальных фондов, которые в силу своего собственного интереса могут предоставить вам грант для осуществления проекта. В разделах "Источники информации о фондах в Балтийских странах" и "Финансовые ресурсы в сети Интернет" вы найдете совет, как искать фонды в своей стране. После того, как пять-шесть подходящих фондов будут найдены, вам нужно обратиться к ним за инструкциями (например, за информацией о том, какой род деятельности тот или иной фонд предпочитает финансировать в этом году).

**Как убедить фонд выбрать именно вас.** В этой главе мы рассмотрим два наиболее распространенных типа заявок на предоставление грантов: письмо-заявку и полный проект-заявку. Участвуя в составлении проекта для выдуманной нами НКО "Балтийская гуманитарная школа", вы научитесь составлять убедительные письма-заявки, краткие, но содержательные изложения проекта, а также введение, которое привлечет внимание фандера и выгодно отличит вас от остальных соискателей. В разделе "Источники статистической и контактной информации" мы расскажем вам, как наиболее аргументированно убедить фандера в том, что проблема, которую вы собираетесь решить, действительно существует и требует безотлагательного решения.

Вам предстоит научиться определять разницу между целями и задачами проекта. Большое внимание будет уделено внешнему виду заявки, а также поиску путей дальнейшего развития проекта после окончания его финансирования. В завершении главы мы расскажем об особенностях составления предметного бюджета с набором нефинансовых вкладов и косвенных расходов. В этом разделе вы найдете образцы, которые помогут вам быстрее справиться с этой последней частью проекта-заявки. Для тех, кто захочет проверить себя, мы разработали несколько упражнений на знание всех компонентов проекта-заявки. Надеемся, что эти упражнения помогут вам глубже постичь это непростое искусство.

**Как добиться успеха вашей заявки.** В последней главе мы еще раз просмотрим составленный проект-заявку и устраним последние шероховатости вашего проекта. В эту главу мы включили проверочный контрольный список вопросов, который поможет нам дать объективную оценку своей заявке. В завершении книги мы дадим вам совет, что нужно делать после того, как вы получите долгожданный грант, и что — в случае отказа.

## От авторов

Эта книга содержит массу полезной информации о результатах наших исследований в области грантрайтинга. Пособие построено на собранном воедино опыте написания заявок на субсидирование. Мы используем как американский, так и балтийский опыт. Надеемся, что вас заинтересуют советы руководителей фондов и опытных лидеров НКО из Польши и Балтийских стран. Получив возможность взглянуть на процесс составления заявок с различных сторон, вы сможете добиться большего успеха в общении с западными фондами.

Вне зависимости от того, на каком этапе написания заявки на субсидирование вы находитесь, мы рекомендуем вам просмотреть книгу полностью. Это поможет вам выбрать и проработать те разделы, которые необходимы вам на данный момент. Мы советуем вам исполнить все практические упражнения из главы "Как убедить фонд выбрать именно вас". Эти упражнения составлены по просьбе работников некоторых фондов. Небольшая практика поможет вам в будущем доводить ваши заявки "до блеска".

Надеемся, что вы сочтете наше пособие не лишенным пользы учебным материалом о том, как

пишутся заявки в фонды.

Чад Т. Грин

Ивет Кастро-Грин

## **Благодарность**

На всем протяжении работы над пособием мы получали полезные советы от представителей обеих сторон процесса составления, подачи и рассмотрения заявок на субсидирование — и от тех, кто их подает, и от тех, кто их рассматривает. Мы хотим высказать свою благодарность всем тем, благодаря кому эта публикация стала возможной.

Мы выражаем благодарность рецензентам из Эстонии, Латвии и Литвы: Хелле Виллумсен (НГО Центр- Рига), Вайдотасу Ильгюсу (Центр поддержки и информации для некоммерческих организаций), Тийю Эверт (Институт Яана Тыниссона), Биллу Эдвардсу (Корпус мира США в Балтийских странах), Хели Каск (Центр эстонских фондов) и Даце Синкевиче (Центр образования Фонда Сороса в Риге). Мы хотим поблагодарить Кшиштофа Становского (организация "Образование для демократии") который стал нашим польским рецензентом.

Мы глубоко признательны Збигнепу Ласоцику (PHARE/TACIS Программа Развития демократии) и Теренсу Райану (организация "Образование для демократии") за помощь на ранней стадии сбора материала для этого пособия.

Большое спасибо Лидии Шильнсвой (Институт "Аттистиба") за возможность провести первые семинары по материалам пособия, Инетс Иелите (Латвийская национальная комиссия ЮНЕСКО) за четвертый семинар, Валде Лауцине (Информационная служба США в Риге) за копии, Димитрию Алехину (НГО )Дентр-Рига) за детали и Янису Кикутсу (Латвийский институт математики) за возможность работать в сети Интернет.

Мы благодарим Линду К.Мундель, директора TANDEM Training Associate в Калифорнии, за то, что она заставила нас поверить в свои силы осуществить *этот* проект.

Мы сердечно признательны Американскому корпусу мира за помощь в акклиматизации в Латвии, которая стала нашим домом на эти два коротких года.

## **Процесс соискания грантов**

В этой главе мы остановимся на основных правилах соискания финансовых субсидий (грантов). Начнем с основ процесса, нарисуем портрет западного фонда, раскроем тайны стратегии удачливых грантрайтеров. В завершении главы мы покажем всю несостоятельность мифов, которые подстерегают любого новичка в мире грантрайтинга.

### **Основы процесса соискания грантов**

Проще всего сравнить соискание гранта с поиском новой работы. Обычно на одну и ту же должность претендует множество разных кандидатов. Поиск подходящей работы можно облегчить, анализируя предложения о работе и устанавливая непосредственные контакты с вашим возможным работодателем. Только предприняв эти шаги, вы сможете убедить работодателя выбрать именно вас. Без опыта поиска работы вы вряд ли сможете за короткое время найти хорошую работу. Постепенно ваш практический опыт будет расти.

Так же и в процессе соискания гранта. Каждый фонд каждый день по всему миру атакуют сотни и даже тысячи соискателей. Однако только тот из них имеет шансы получить средства, кто позаботился разузнать, какой из фондов по своим целям и задачам наиболее близок целям и

задачам предлагаемого к рассмотрению проекта. Только тот добьется успеха, кто установил контакт с фондом и представил ему профессионально составленный проект-заявку. Правда, и это еще не дает гарантии успеха. Ведь опыт накапливается не только в процессе анализа фондов и составления проектов; его приобретению способствуют и сами полученные результаты: и одобрение, и отказ помогут вам понять, насколько успешно вы осваиваете науку написания заявок.

Все выше сказанное только подтверждает необходимость изучать чужой опыт в этом деле. Ознакомившись с опытом бывалых грантрайтеров, вы сможете дать фору своим соперникам-соискателям в общении с фондами.

Кто ваши соперники? Некоммерческие организации (НКО) и прочие общественные структуры. Этими названиями могут определяться самые разные субъекты гражданского общества: церкви и университеты, клубы здорового образа жизни и спортзалы, симфонические оркестры и театральные труппы. Эти организации функционируют на всех уровнях общественной лестницы - местном, региональном, национальном, международном. Из-за недостатка местных финансовых ресурсов многие балтийские НКО всю свою энергию вкладывают в поиски западных фондов, чьим интересам соответствовал бы предлагаемый проект.

### ***Характеристика западных фондов***

Выделим две основных группы встречающихся на Западе фондов, которые доступны и для соискателей из Балтийских стран: общественные и частные фонды.

Общественные фонды (public funds) могут быть как национальными (например, Американо-балтийский фонд USBF), так и международными (например, PHARE Программа демократии). Они строятся соответственно на финансовых поступлениях из одной или нескольких стран. Эти фонды обязаны постоянно отчитываться перед теми, на чьи деньги они существуют, - перед налогоплательщиками, а гранты они могут предоставлять только "стабильным" организациям, то есть тем, у кого за плечами солидный опыт успешной реализации общественных проектов. Такие фонды обычно отличаются изрядной долей бюрократизма в своей работе, поэтому может показаться, что общение с ними занимает слишком много времени и сил (Ryan & Stanowski, 1995).

Частные фонды (private funds) создают отдельные личности, организации и корпорации. К этому разряду относятся фандеры самого разлившего размера и характера деятельности - от таких больших международных фондов, как Фонд Сороса, до небольших семейных фондов, как, например, Фонд Кнута и Алисы Валленбергов, от так называемых "корпоративных фондов" (corporate foundations), как Фонд Фольксвагена, до фондов особого назначения, таких, как "Фонд Раскоба поощрения католической деятельности". Для написания заявки в такой фонд требуется меньше времени и усилий; кроме того, они обычно принимают решения о субсидировании в более короткие сроки. К сожалению, недостаток информации о частных фондах затрудняет получение помощи от них.

Как у общественных, так и у частных фондов есть свои специфические интересы. Их можно разделить на следующие категории:

- специфические сферы деятельности (содействие развитию гражданского общества, реформы образования и т.д.);
- специфические группы населения (католики, молодежь, женщины, бездомные и т.д.);
- специфические географические регионы (Эстония, Балтийские государства, Восточная Европа и т.д.);
- специфические учреждения (больницы, университеты, церкви и т.д.);

- специфические цели (субсидии на приобретение оборудования, на проведение конференций, первоначальные вложения в обустройство организаций и т.д.).

Так как и у общественных, и у частных фондов есть свои преимущества и недостатки, у вас будет больше шансов добиться финансовой помощи, если вы обратитесь и в те, и в другие.

### **Стратегия соискания грантов**

Основой для успешного соискания грантов является уверенность и умелое распределение времени.

**Уверенность.** Многие новички опасаются, что никто не захочет финансировать их проект. Бывает, люди стыдятся *просить* деньги. Некоторых пугает составление предметного бюджета (line-item budget). И каков же результат? Если вы сомневаетесь в положительном решении вашего вопроса с самого начала, ваша попытка будет неудачной. Помните, мы добиваемся того, во что верим сами. Любой опытный соискатель скажет вам, что ключом к успеху являются:

- уверенность в своих силах и
- готовность добиваться положительного решения, каков бы ни был результат первых попыток.

Убедить фандера помогут такие выражения, как "мы можем", "мы сделаем" вместо "неплохо было бы" и "мы попытаемся". Ваш оптимизм вызовет у фандера доверие к вам и заставит поверить в возможность осуществления вашего проекта. Добавив немного настойчивости, вы получите проверенный рецепт успеха. Например, один из аппликантов потерпел неудачу девять раз, прежде чем добился финансирования своего проекта. Помните: добившись успеха однажды, вы затратите меньше усилий для того, чтобы победить и в следующий раз.

**Распределение времени.** За один день написать заявку на грант не удастся. Сначала нужно составить план. Идите от пункта к пункту, шаг за шагом преодолевая то, что физически исполнимо за один раз. Каждый пункт должен быть отработан и выверен, чтобы заявка целиком производила выигрышное впечатление. Составив первую заявку, вы наберетесь опыта в составлении наиболее сложных частей проекта: бюджета, раздела о целях и задачах. Вы всегда сможете использовать уже готовые удачные формулировки и аргументы из старых заявок.

Начинать готовить заявку нужно заблаговременно, чтобы успеть осуществить сам проект. Чем раньше вы начнете этот путь, тем больше времени у вас будет для ознакомления с интересами фандеров и с самим процессом написания заявки. Чтобы через год получить деньги на реализацию проекта, садитесь писать заявку сегодня.

### **Семь мифов мира грантрайтинга**

Вы познакомились с основными чертами игрового поля, главными игроками и их стратегией, необходимой для достижения успеха в игре "грантрайтинг". Пришла пора развенчать мифы, которыми обрастает любая серьезная игра с набором жестких правил. Не зная правил или сознательно их не выполняя, вы не сможете выиграть.

**Миф первый:** *Фонд только и ждет, чтобы озолотить меня.*

**Реальность:** Соискание требует активности. Само это слово указывает на необходимость поиска, отслеживания, а не пассивного ожидания того, что кто-то придет и даст вам денег. Короче говоря, не сидите сложа руки. Если вы не найдете подходящей фонд первыми, это "за вас" сделают другие. *Правило:* "Активно ищите возможности, если не хотите проиграть".

- Миф второй:* *Чем больше денег я попрошу, тем больше мне дадут.*
- Реальность: Обычно, чем больше бюджет проекта, тем сложнее получить деньги. На большие гранты могут рассчитывать лишь известные и проверенные временем организации с "послужным списком" успешно реализованных проектов. Если вы представляете молодую организацию, начните с малого. Однако, если идея проекта не оправдывает запрошенных денег, может случиться и так, что фонду даже очень скромный запрос покажется завышенным. Правило: "Любой спонсор желает получить отдачу от своих денег".
- Миф третий:* *Получив грант от фонда, я гарантирую себе получение новых грантов от того же фонда в будущем.*
- Реальность: Ни один грант не может быть гарантией автоматического получения нового финансирования от того же фонда. В ваших интересах показать очередному фандеру, что у вас имеется уже целая сеть финансовых источников, с помощью которой вы сможете сколь угодно долго осуществлять свой проект. Приоритетные направления фондов меняются очень часто. Правило: "Не возлагайте ни на один фонд надежд на пожизненное финансирование".
- Миф четвертый:* *Деньги в кармане - я им хозяин и ни перед кем не должен отчитываться.*
- Реальность: Фонды заключают договор с организацией, которая берется осуществить проект, находящийся в соответствии с потребностями (интересами, приоритетом) самого фонда. Ваш проект становится таким образом тем документом, который юридически связывает вас и ваш фонд. По этому контракту вы обязаны вовремя предоставлять фонду всю документацию - отчеты, сообщения об изменениях в программе и т.д. Правило: "Грант накладывает на вас прежде всего обязательства".
- Миф пятый:* *Солгав и представив свою организацию в более выгодном свете, чем есть на самом деле, я добьюсь большего, чем говоря только правду.*
- Реальность: У вас может возникнуть соблазн приукрасить правду. Вряд ли это может помочь. Плодотворность ваших отношений с фондом зависит, в основном, от того, насколько вы доверяете друг другу. Если обнаружится ложь, вы не только рискуете репутацией своей организации, но, скорее всего, должны будете вернуть вложенные деньги. Правило: "Честность - лучшая тактика."
- Миф шестой:* *Свои цели и задачи я должен полностью подчинить интересам фонда.*
- Реальность: Некоторые соискатели убеждены, что их шансы увеличатся, если ориентиром для них будут, в первую очередь, интересы и цели фандера, и только потом - свои собственные. Возьмите курс на равноправное сотрудничество. Определите собственные цели и потребности и попытайтесь сблизить их с интересами фонда.



Правило: "Вы не можете управлять ветром, но вы можете управлять парусами".

*Миф седьмой:*

*Отказ - это подлинная катастрофа.*

Реальность:

В этой игре у вас очень много соперников. Обычно только 10-30% всех соискателей получают положительный ответ. Поэтому, если на ваше предложение поступил отрицательный ответ, отнеситесь к этому как к хорошему уроку и - попробуйте снова! Выясните у фандера, почему он отказался финансировать вашу идею, и никогда не отказывайтесь от следующих попыток. Правило: "Если вас постигла неудача, учитесь на своих ошибках и пробуйте снова и снова! "

## **Поиск и анализ наиболее вероятных фондов**

Цель этой главы — дать представление о подготовительной фазе процесса создания заявки. Мы надеемся, что советы, которые вы почерпнете в этой главе, помогут вам избежать лишней траты времени и энергии на поиски возможных спонсоров. Подготовительная фаза состоит из следующих компонентов:

- четкого определения своей организации и идеи своего проекта;
- анализа вероятных фондов;
- поиска подтверждения своих выводов.

Предприняв эти шаги, вы станете намного ближе к исполнению задуманного: получению финансирования на реализацию проекта.

### ***Определение своей организации и идеи проекта***

Прежде, чем вы обратитесь в фонд, вы должны понять и дать четкое определение, кто вы, чего вы хотите достигнуть и для кого. Подготавливая ответы на все эти вопросы, вы должны постоянно иметь в виду интересы возможного фандера, чтобы совместить их с интересами вашего проекта и вашей организации.

Следующие восемь категорий помогут нам сосредоточиться на главном и сформулировать ваши мысли максимально четко и ясно:

- проблема
- социальные группы
- географические области
- решение проблемы
- тип проекта
- продолжительность проекта
- величина бюджета
- характеристика вашей организации.

В этой работе вы не сможете обойтись без помощи и прямого участия ваших работников, вашего правления, добровольных помощников. Не отказывайтесь ни от чьей помощи - вдруг промелькнет интересная идея! "Запустив", например, вопрос "в чем мы больше всего нуждаемся?", или "как нам наиболее эффективно предоставить комплекс услуг населению?", или, допустим, "что мы можем сделать, чтобы снизить преступность в столице?", вы начнете дискуссию со своими коллегами в организации и, возможно, скоро сумеете сформулировать интересные идеи. Над ответом на тот или иной вопрос вам, может быть, придется поломать голову. Не спешите, потратьте больше времени на наиболее трудные вопросы. И вы добьетесь замечательных результатов.

Мы хотим познакомить вас с некоммерческой организацией - Балтийской гуманитарной школой (БГШ). Опыт этой НКО, составившей удачный проект-заявку и получившей финансирование на осуществление своей идеи, мы используем как пример, которому может следовать потенциальный соискатель. Мы подробно рассмотрим опыт работы БГШ с частным фондом - Американским фондом развития (АФР). Это реальный опыт реальной балтийской организации, но все имена, названия и характерные для НКО и фонда данные изменены в интересах тех, кто любезно разрешил использовать в качестве модели свою деятельность.

## **Проблема**

Для начала определим рамки проблемы, которую вы хотите решить. Задайте себе вопросы: каковы потребности нашего общества/города, нашей социальной группы? Реальны ли эти проблемы? Как их можно подтвердить, доказать? Как решение отразится на жизни общества/города/социальной группы?

На поиски ответов на эти вопросы придется потратить время. Вам необходимо будет встретиться с представителями международных организаций (например, программ ООН), министерств, посетить университетскую библиотеку и главную статистическую столичную библиотеку, а также центр поддержки общественных некоммерческих организаций. Именно там вы сможете найти нужную вам информацию о проблемах и нуждах общества, города, отдельных социальных групп, изложенную в форме статистических анализов, отчетов о проведенных исследованиях, кратких сообщений, отчетов с конференций и пр. Такая информация вам понадобится для подготовки той части вашей заявки, которая будет посвящена описанию проблемы, которую вы намерены решить. Некоторые источники нужной информации в вашей стране перечислены в разделе "Источники статистической и контактной информации".

Если вы не сможете найти нужную информацию о проблеме, попробуйте провести свое собственное исследование. Будьте самокритичны, не всегда та проблема, которая вам лично кажется чрезвычайно важной и требующей незамедлительного решения, на самом деле таковой является (Mundel & Mundel, 1992). Убедить фонд финансировать решение той или иной проблемы вы сможете только в том случае, если предоставите факты или неоспоримые доводы. Тут не годятся ни общее теоретизирование, ни догадки.

Балтийская гуманитарная школа предприняла свое собственное исследование по проблематике, которую они обозначили как "отсутствие навыков руководства социальными процессами в условиях гражданского общества в Латвии". Руководители БГШ обсудили этот вопрос внутри своей организации и пришли к выводу, что формулировка проблематики выглядела бы значительно более конкретно следующим образом: "низкий уровень участия общественных лидеров в недавних всеобщих выборах". За точной статистикой БГШ обратилась в Латвийскую избирательную комиссию, после чего провела анализ результатов последних всеобщих выборов. Это помогло им сформулировать проблему следующим образом:

**Проблема:** существенный недостаток в общественных лидерах в 10 латвийских регионах.

**Последствия:** развитие демократии в этих регионах может оказаться под угрозой.

**Доказательство:** анализ отчета "Выборы в самоуправления Латвийской Республики", 1994 год.

Как видите, с помощью статистики БГШ нашла убедительные доказательства существования проблемы. С помощью статистических данных вы с легкостью определите основные "болевы точки" общественного развития в рамках вашей проблематики. Статистика поможет вам "измерить" свою

проблему, определить ее границы. Важно знать: чем конкретнее проблема, которую вы хотите решить, тем больше у вас шансов привлечь фонд на свою сторону. Ознакомившись с приведенными вами доводами и статистическими данными, работники фонда поймут, что именно ваша организация знает существо вопроса.

### **Социальные группы**

После того, как вам удалось доказать существование проблемы и ее значимость, приступайте к определению того, на кого же ваш проект рассчитан. В этом вам помогут такие вопросы: кого и как проблема затрагивает? Каким образом проблема влияет на все общество? На отдельную социальную группу (на которую вы работаете)? Определите как можно больше социальных групп, которых этот проект может касаться.

БГШ столкнулась с действительно широкой проблемой: отсутствие общественного лидерства проявилось на практике в том, что очень многие социальные группы оказались не представлены в местных органах власти. Не забывайте, что фонд, в который вы намерены написать заявку, может ограничивать свои интересы несколькими отдельными группами населения. С другой стороны, чем больше групп вы определите, тем шире спектр фондов, на которые вы можете рассчитывать.

**Целевые социальные группы (target populations):** молодежь, семьи, меньшинства, латыши, русские, учащиеся, преподаватели, безработные, престарелые, инвалиды, люди, не имеющие образования, бездомные и т.д.

**В чем существо проблемы:** права этих групп ущемлены, поскольку их интересы не представлены.

**Негативные последствия:** демократическая культура остается слаборазвитой, люди теряют веру в демократические институты власти, у этих людей с легкостью можно отнять демократические свободы, они по-прежнему пассивно относятся к общественной жизни.

### **Географические области**

Определите географические координаты проблемы: местность, город, район, страна, регион. Фонды всегда определяют географические границы своей деятельности. Это могут быть отдельные страны, как, например, Эстония. Или целые блоки, например, бывшие республики Советского Союза. БГШ ограничила географию своей деятельности десятью районами Латвии.

**Географическое расположение:** наш проект рассчитан на десять из двадцати шести районов Латвии, где наблюдается наибольший недостаток в общественном лидерстве по данным статистики.

### **Решение проблемы**

Определив социальные группы и географические области, принимайтесь за описание того, как вы намерены решить проблему. Вы должны постараться найти лучший способ решения. Вам нужно написать картину решения, сделать его видимым. На языке общественных некоммерческих организаций во всем мире это называется *"to create a vision"*. Это важно сделать, поскольку такая картина поможет вам самим увидеть, как будут выглядеть результаты вашего проекта в перспективе. Не беспокойтесь об отдельных деталях на этом этапе. О них мы поговорим в разделе о целях и задачах.

Посмотрите, какую картину для себя нарисовала БГШ. Отметьте также, что им удалось увязать проблему (недостаток общественного лидерства) с желаемым "ешением.

**Долгосрочное решение:** общественные лидеры из десяти районов, понимая важность гражданской

ответственности и проявляя качества демократических лидеров, в качестве депутатов избранных органов власти будут представлять широкий спектр социальных интересов в местных правительствах.

### **Тип проекта**

Нарисовав картину идеального решения, подумайте, как можно этот план реализовать. Может быть, есть альтернативные решения?

Пришло время выбрать то из них, которое наиболее подходит для осуществления задуманного. Необходимо будет отобрать социальные группы и географические области, на которые рассчитан проект. Составьте для себя список альтернативных решений. Этот запас позволит вам в будущем, если один из вариантов окажется малоэффективным, переключиться на другой, не теряя времени на его поиски. После обсуждения БГШ пришла к следующему:

**План проекта:** провести образовательные семинары для школьных лидеров и преподавателей, объясняя важность гражданской ответственности и общественного лидерства. Тема семинаров - создание школьного самоуправления в среднем учебном заведении. Позже школьные лидеры смогут применить навыки лидерства во взрослой жизни, обеспечивая представление тех или иных социальных интересов в местных органах власти в своих регионах.

**Альтернатива:** выпустить учебник "Навыки общественной жизни" для учеников 9-х классов латвийских средних школ. Провести конференцию для представителей школьных администраций по вопросам гражданского обучения в соответствующих районах.

### **Продолжительность проекта**

Определите продолжительность проекта. Будет ли это "одноразовый" проект (a one-time project), рассчитанный на одно мероприятие, на короткий промежуток времени? Или вы планируете реализовать долговременный проект (a long-term project)? Помните, что фонды предпочитают присуждать гранты на кратковременные проекты, производящие долговременный эффект. БГШ запланировала два семинара и течение одного года.

**Продолжительность:** два семинара, каждый из которых продлится неделю, пройдут *и* августе и октябре, во время школьных каникул. Подготовительные работы начнутся в мае. Поскольку вторая очередь семинаров запланирована по окончании шестимесячного курса консультаций, весь проект займет время с мая 1996 года до апреля 1997 года.

### **Величина бюджета**

Идем дальше. Подсчитайте, сколько денег вам понадобится для того, чтобы эффективно реализовать задуманное. Убедитесь в том, что подсчитанная сумма действительно покроет расходы. Нет никакого смысла просить в фонде 2000 долларов, если вам требуется 10.000. Фонду необходимо знать, что его деньги расходуются с пользой. Поэтому ваш запрос должен отражать масштаб проекта и объем эффективных затрат на достижение желаемого результата.

БГШ потратила много времени на подсчет нужного бюджета, встречаясь с руководителем Центра летних лагерей в Сигулде.

**Величина бюджета:** нам понадобится 8040 долларов для проведения двух семинаров, в том числе: на размещение, питание, материалы, транспорт, рекламную кампанию, консультации, зарплату и оплату помещения.

## **Характеристика вашей организации**

Прежде чем приступить к следующему пункту плана, попробуйте найти ответы на такие вопросы: обладает ли ваша организация достаточными ресурсами и знаниями для эффективного решения задачи? Является ли решение выбранной для проекта проблемы приоритетным для вашей организации? Почему вы считаете, что именно ваша организация из множества других подобных способна реализовать этот проект?

Таким образом вы поймете, готова ли ваша организация к выполнению взятого на себя задания и соответствует ли оно опыту, миссии и интересам вашей НКО. Убедитесь в том, что ваша организация не дублирует усилия ни одной другой родственной НКО.

Каким бы ни был результат проведенного вами исследования, вы, вероятно, обнаружите новых коллег, другие организации, занимающиеся той же проблемой. В сотрудничестве с ними вам, вполне возможно, удастся добиться искомых результатов. Многие фонды особо благосклонны к совместным проектам нескольких организаций, а некоторые просто требуют этого.

Балтийская гуманитарная школа обращалась за советом к более опытным НКО, которые занимались проектами подобного характера раньше в других географических зонах. Не забывайте: всегда полезно обменяться мнениями с опытными организациями, написавшими уже не одну заявку в фонды.

**Знание:** у нас есть 4-летний опыт работы в школьных самоуправлениях. Мы поделились нашим опытом более чем с 2000 школьниками и преподавателями из 40 районов во всех Балтийских странах. Заместитель директора и преподаватель общественных наук школы завоевал большой авторитет в движении за школьное самоуправление в Латвии.

**Приоритетность:** этот проект получит наивысший приоритет в работе нашей организации, поскольку он полностью отвечает миссии нашей НКО, которая защищает интересы учащихся.

**Потенциальные партнеры:** одна из НКО в Венгрии проводит обучение учащихся из стран Центральной и Восточной Европы по вопросам организации школьных самоуправлений. Однако инструкторы этой НКО не говорят по-латышски, не знают особенностей латвийского законодательства. В Латвии существуют еще несколько школ, где работают ученические самоуправления. Однако ни одно из них не накопило такого опыта, которым обладаем мы.

## **Анализ вероятных фондов**

Зная, кто вы и чего вы хотите достичь, вы можете приступить к изучению фондов, чьи интересы соответствуют вашим. Не бойтесь потратить на эту задачу побольше времени. Изучение фондов трудно переоценить: это один из наиболее важных этапов написания заявки.

Чтобы облегчить ваш труд, мы собрали для вас некоторую полезную информацию об источниках нужных для подготовки проектов знаний в разделе "Источники информации о фондах", а также в разделе "Финансовые ресурсы в сети Интернет" для тех, кто пользуется электронной почтой. По указанным адресам вы сможете найти различные каталоги фондов, как, например, "Каталог фондов, финансирующих развитие общественного управления и университетов в странах Центральной и Восточной Европы и в бывших республиках Советского Союза". Заглянем в гипотетический справочник о фондах - как выглядит включенная туда информация о том или ином фонде.

**Гипотетическая запись в "Справочнике о фондах"**

6467

Американский фонд развития

21 Easy St.

New York, NY 10034

212123 45 67

Контакт: Ивет Иверет, директор проекта

Основан в 1933 году в Нью-Йорке.

**Источник средств (донор):** Twin Towers Charitable Trust

**Тип фонда:** независимый

**Финансовые показатели** (финансовый год закончен 31 декабря 1994 года): активы 34.320.000 долларов, полученные пожертвования 9.400.000 долларов, внутренние расходы 4.542.000 долларов, распределите средств в соответствии с программами 4.124.000 долларов, в том числе 3.250.000 на 55 грантов (максимальный - 1.366.000 долларов, минимальный - 2918 долларов; средний - 10.000 долларов).

**Цели и деятельность:** предоставление финансирования (грантов) на проекты развития гражданского общества, высшее образование, общественное просвещение, социальные услуги, общественные организации, больницы и библиотеки.

**Сферы интересов:** высшее образование, охрана здоровья, исследования, молодежное развитие, гражданские права, окружающая среда, лидерство, женские проблемы.

**Международные интересы:** Восточная Европа, республики бывшего Советского Союза, Балтийские страны.

**Вид поддержки** (на какую деятельность фонд предоставляет средства): начальные деньги (для начала деятельности организации), недостающие средства (средства, которых недостает для составления полного бюджета после вложения со стороны других финансовых источников), конференции/семинары, общая или целевая поддержка, оборудование, публикации, исследовательская деятельность.

**Ограничения:** гранты предоставляются в основном бывшим республикам СССР, в т.ч. России, Эстонии, Литве, Латвии и Белоруссии. Не предоставляется поддержка религиозным организациям и отдельным личностям. Не предоставляются средства на пожертвования, на нужды строительства.

**Публикации:** годовой отчет; брошюры, содержащие требования фонда к соискателям субсидий (грантов); бюллетень.

**Особенности соискания:** свободная форма заявки.

*Начальный контакт:* письмо.

*Количество экземпляров заявки:* 1.

*Конечный срок подачи заявки:* нет.

*Заседания правления:* ежеквартально.

*Уведомление:* обычно в течение месяца.

**Ответственные работники:** Фрэнк Фанк, президент; Эл Эйтер. вице-президент; Аарон Дженнингс, секретарь; Дженни Смит, казначей.

**Персонал:** 4 профессиональных работника на полную ставку; 1 помощник на полную ставку; 1 помощник на полставки.

EIN: 123456789

Для сравнения мы публикуем английскую версию того же материала, поскольку каталоги западных фондов издаются именно на этом языке. Если вам что-то непонятно в терминологии, использованной и этой записи, обратитесь к краткому словарю терминологии грантрайтинга в конце пособия.

**6467**

**U.S. Development Foundation**

21 Easy St.

New York, NY 10034

212 12 34 567

*Contact:* Ivete Everete, Proj. Dir.

Established in 1933 in NY.

**Donor(s):** Twin Towers Charitable Trust.

**Foundation type:** Independent

**Financial data** (yr. ended 12/31/94): Assets. \$34,320,000 (M); gifts received \$9,400,000; expenditures, \$4,542,000; qualifying distributions, \$4,124,000, including \$3,250,000 for 55 grants (high: \$1,366,000; low: \$2,918; average: \$10,000)

**Purpose and activities:** Grants for the development of a civil society; higher education, public education, social services, community organizations, hospitals, and libraries.

**Fields of interest:** Higher education; health care; research; youth development; civil rights; environment; leadership development; women's issues.

**International interests:** Eastern Europe; Soviet Union (Former); Baltic States.

**Types of support:** Seed money; matching funds; conferences/seminars; general operating support; equipment; publications; research.

**Limitations:** Giving primarily to the nations of the former Soviet Union, including Russia, Estonia, Lithuania, Latvia and Belarus. No support for religious organizations. No grants to individuals or for endowments, construction grants.

**Publications:** Annual report, brochure with application guidelines, newsletter

**Application information:** Application form not required.

*Initial approach:* Letter

*Copies of proposal:* 1

*Deadline(s):* None

*Board meeting dates:* Quarterly

*Final notification:* Usually 1 month

**Officers:** Frank Funk, Pres.; Al Einicr. V.P.; Aaron Jennings. Secy.; Jenny Smith. Treas.

**Number of staff:** 4 full-time professional; 1 full-time support staff; 1 part-time support.

**EIN:** 123456789

Внимательно изучите эту запись об Американском фонде развития в каталоге "Справочник о фондах", несмотря на то, что и каталог, и фонд существуют только гипотетически. Особого внимания требуют данные о финансовом положении фонда, о средней величине грантов, предоставляемых фондом, сведения о его целях и деятельности, сферах интереса, международных интересах, видах финансовой поддержки и об ограничениях - эти данные дадут вам ответ на вопрос, подходит ли фонд нам и подходит ли ваш проект фонду.

Чтобы облегчить свои поиски, заполните анкету с указанием того, какого рода фонд вы ищете. Мы составили эту анкету для вас, и вы сможете найти ее на стр. 15 этого пособия. Искомые данные в вашей анкете вы сможете постоянно сравнивать с записями о том или ином фонде в каталогах. Позже вы сможете вписать новые данные в эту анкету в поисках средств, которых вам будет не хватать после того, как один Фонд оплатит основную часть необходимых вам денег на осуществление проекта. Ваша цель: найти три-четыре возможных фонда. Связавшись с ними напрямую и выяснив все подробности, вы выделяете для себя фонд/фонды, которые действительно готовы финансировать ваш проект.

### **Подтверждение полученных результатов**

Проанализировав как минимум три потенциальных фонда, вы должны сделать следующее:

- получить от фонда форму заявки и подробные указания, как ее составить;
- постоянно поддерживать связь с координатором фонда, от которого вам в любой момент может понадобиться дополнительная информация.

Подробное знакомство с фондом приближает ваш успех, позволяя удостовериться в том, что именно этот фонд соответствует интересам вашего проекта.

**Получение информации о порядке предоставления субсидий.** Учтите, что практически вся информация, которая содержится в каталогах, уже на момент публикации частично устаревает и редко бывает исчерпывающей. Проверьте еще раз эту информацию. Можно написать письмо с просьбой выслать вам экземпляр анкеты. Если вы хотите действовать быстро, позвоните в фонд, отправьте туда факс или свяжитесь с помощью электронной почты. Имейте в виду, что многие маленькие фонды могут не иметь номера телефона и постоянного штата. Мы включили в пособие образец письма (в нашем случае написанного от имени БГШ), который можно использовать в общении с фондами.

На начальной стадии не спешите завалить фонд деталями своей идеи. Вы еще не уверены в том, будет ли этот фонд вас финансировать. Обратите внимание на немногословность письма БГШ, на то, какие емкие фразы автор использует для того, чтобы подчеркнуть уникальность этой НКО в своей сфере. В сознании фандера должно остаться впечатление о вашей организации, как об уникальной в своей сфере. Именно первым впечатлением фонд скорее всего и будет руководствоваться в развитии дальнейших контактов с вами.

В полученном от фонда информационном пакете особое внимание обратите на годовой отчет и список тех, кому фонд предоставил гранты. Прочитайте предисловие или вступительные замечания, обычно подписанные президентом или иным руководителем фонда. В этих текстах обычно содержится философская формула деятельности фонда, а также последние изменения в системе приоритетов (Geever & McNeill, 1993).

**Установление контактов с руководством программы.** Как вы увидите, многие фонды используют общие выражения для формулировки своих принципов. Не удивляйтесь тому, что тот или иной фонд пришлет вам информацию о себе двух- или трехгодичной давности. В любом случае вы поступите правильно, если еще раз проверите информацию.

Если у вас возникают какие-то вопросы, позвоните или напишите контактной персоне или прямо директору фонда. Если вы решили позвонить, заранее составьте для себя список коротко и ясно сформулированных вопросов, и, в свою очередь, будьте готовы ответить на вопросы с их стороны.



Если вы будете писать письмо, укажите в письме конкретную дату, до которой вы хотите получить ответы на свои вопросы. Тем самым вы даете понять, что уважаете занятость персонала фонда.

Иногда такая стратегия заставляет фонд обратить внимание именно на вас, что повышает ваши шансы получить финансирование.

Итак, определив для себя круг наиболее вероятных фондов, вы приступаете к самому главному - к составлению такой заявки, которая убедит их финансировать ваш проект.

### Информация о фонде

Название фонда _____
Адрес _____
Телефон _____ Факс _____ E-mail: _____
Контактная персона/должность _____
Первый контакт (например, краткое письмо-заявка или полная заявка) _____
Публикации _____
Дата заседаний правления/сроки подачи _____
Сферы интересов (в порядке важности) _____
_____
Обслуживаемые социальные группы _____
_____
Географические области и прочие ограничения _____
_____
Типы организаций, которым отдается предпочтение _____
_____
Типы субсидий (грантов) _____
Объемы субсидий (грантов) _____
Дата первого контакта _____ Кто осуществил _____
Вид контакта _____
Ответ _____
_____
Дата второго контакта _____ Кто осуществил _____
Вид контакта _____
Ответ _____
_____
Подана ли заявка? Дата и результат: _____
_____
Комментарии/поправки к информации о фонде/другие контакты и результаты _____
_____
_____
_____

### Трафарет письма с запросом информации о порядке предоставления субсидии

*(письмо должно быть написано на бланке вашей организации)*

*(Название вашей организации)*

*(Почтовый адрес)*

*(Телефон, факс, e-mail)*

*(Дата)*

*(Имя контактной персоны)*

*(Должность)*

*(Название фонда)*

*(Почтовый адрес)*

Предмет обращения: запрос  
информации о порядке  
предоставления субсидий

Уважаемый *(г-н или г-жа)* *(фамилия)*:

*(Название вашей организации)*, которая занимается *(указать те особенности вашей деятельности, которые составляют уникальность вашей организации)*, глубоко озабочена положением *(указать ту или иную социальную группу, чьи интересы вы представляете)*.

*(Название вашей организации)* разработала уникальный проект, реализация которого помогла бы *(указать социальную группу)* решить *(указанную проблему)*.

Поскольку наш проект соответствует вашим интересам в *(указать сферу)*, я хотел(а) бы получить *(наименование публикации фонда, которую вы желаете получить от него)*. Спасибо за уделенное мне время, надеюсь на дальнейшее сотрудничество.

С уважением,

*(Имя руководителя вашей*

*организации)*

*(должность)*

*(Name of your organization)*

*(Mailing address)*

*(Telephone, fax, e-mail)*

*(Date)*

*(Name of contact person)*

*(Title)*

*(Name of funder)*

*(Mailing address)*

Re: Request for grant information

Dear *(Mr. or Ms.) (Last Name)*:

*(Name of your organization)*

*(Name of your organization)* is deeply concerned about *(target population)*. *(Name of your organization)* has developed a unique proposal to help *(target population)* to *(solution)*.

Since our proposal appears to match your *(type of subject)* interests, I would appreciate receiving your *(publication of funder)*.

Thank you for your time and cooperation.

Sincerely,

*(Name of senior person in organization)*

*(Title)*

**Образец письма с запросом информации о порядке предоставления субсидии**

*(письмо должно быть написано на бланке вашей организации)*



БАЛТИЙСКАЯ ГУМАНИТАРНАЯ ШКОЛА

ул. Инженьеру 85 • 1052 Рига • Тел./факс 223 23 23 • E-mail: bhs@ngo.org.lv

15 февраля 1996 года

Ивет Иверет  
директору проекта,  
Американский фонд развития  
21 Easy Street  
New York, NY 10034  
U.S.A.

Предмет обращения: запрос  
информации о порядке  
предоставления субсидий

Уважаемая г-жа Иверет,

Балтийская гуманитарная школа (БГШ), первое в Латвии частное неприбыльное высшее учебное заведение, глубоко озабочена низким уровнем развития общественного лидерства в нашей стране. Несмотря на то, что проблема актуальна для взрослого населения, мы считаем, что эффективно подойти к ее решению можно на уровне средних школ. Поэтому БГШ разработала уникальный проект, реализация которого помогла бы молодым активистам развить навыки лидерства.

Поскольку наш проект соответствует вашим интересам в сфере образования, я хотела бы получить информацию о принципах деятельности фонда, ваш информационный бюллетень, список организаций, недавно получивших гранты, а также годовой отчет.

Спасибо за уделенное мне время, надеюсь на дальнейшее сотрудничество.

С уважением,

Маргарита Поскуте,  
директор

## Как убедить фонд выбрать именно вас

Вы добросовестно отшлифовали свою идею, нашли и проанализировали потенциальных фандеров. Теперь можете садиться и писать заявку.

В общем можно выделить два типа заявок на проекты: письмо-заявку (a letter proposal) и полную заявку (a full proposal). Письмо-заявка, которое называют еще запросом (a letter of inquiry) или предварительной заявкой (a preproposal), представляет из себя короткий документ, количество страниц которого обычно колеблется от одной до пяти. Письмо-заявку предпочитают в частных фондах и корпорациях. Полная заявка может занимать от 10 до 100 страниц, состоять из более чем 11 разделов с указанием разного рода деталей. Такой подход ожидают от организаций в правительственных фондах.

### **Письмо-заявка (запрос)**

Как было сказано выше, письмо-заявка - это короткая форма документа, который информирует фонд о содержании вашего проекта. Письмо-заявка обычно не превышает пяти страниц. Многие частные фонды используют короткое письмо-заявку в качестве документа, уже вполне достаточного для принятия решения по поводу того, финансировать предложенный проект или нет. 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. Наш собственный опыт говорит об обратном. Короткое письмо потребует у вас значительно больше труда, точности, концентрации, более тщательного отношения к составлению каждого нового предложения, в которое вам нужно будет вложить столько информации, сколько вы в более распространенном варианте передали бы в нескольких фразах. В конечном итоге на составление короткого письма-заявки вы потратите примерно столько же времени, что и на полную заявку.

Мы считаем, что каждое письмо-заявка должно содержать семь компонентов. Ниже мы подробнее остановимся на каждом компоненте отдельно и предложим вам соответствующие трафареты.

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

**Краткое содержание.** Первый абзац в одном или двух предложениях должен содержать очень короткое описание всего проекта и обращать на себя внимание. В эту часть вы должны включить следующие данные:

- основные сведения о вашей организации;
- особенности вашей организации, которые составляют ее уникальность;
- величину затрат на осуществление проекта и тип проекта;
- главную цель проекта.

Такое предложение на практике может выглядеть так:

(*Название вашей организации*), (*ее особенность*), просит Ваш фонд инвестировать (*величина*)

*затрат) в (тип проекта) с тем, чтобы (главная цель проекта).*

**Выбор фонда.** В этом абзаце вы объясняете, почему вы выбрали данный фонд для обеспечения финансирования своего проекта. Вам нужно будет подчеркнуть то, что интересы фонда совпадают с вашими в следующих категориях:

- приоритетные области фонда;
- географические области, которые обслуживает фонд;
- социальные группы;
- типы НКО, которым фонд предоставляет финансирование.

Ниже следуют три варианта этого компонента письма. Выберите наиболее подходящий:

1. Поскольку *(название фонда)* проявляет интерес и предоставляет поддержку в *(приоритетная область деятельности)*, я надеюсь на сотрудничество в *(цели проекта)*.
2. Поскольку *(название фонда)* проявляет интерес и предоставляет поддержку в *(приоритетная область деятельности)*, я надеюсь на сотрудничество в *(цели проекта)*.
3. Принимая во внимание, что *(название фонда)* выделил \$ *(выделенная сумма)* *(когда)* на *(вид гранта)* в *(географический район)*, мы обращаемся к вам с *(тип проекта)*.

**Проблема.** Этот раздел, который может занимать от одного до трех абзацев, посвящен краткому изложению проблемы, для решения которой вы обращаетесь за финансовой помощью. На данном этапе важно попытаться рассмотреть проблему с точки зрения фонда, на момент забыв о собственной. Другими словами, постарайтесь наглядно показать фонду, что финансирование вашего проекта обеспечит достижение его собственных целей. Для убедительности вы можете использовать:

- статистические данные, собранные в публикациях государственных институций, отчетах той или иной программы ООН;
- цитаты из выступлений государственных чиновников;
- отчеты и прочие результаты изучения "вашей" проблемы.

Статистикой нужно пользоваться осторожно: чрезмерная концентрация сложных данных может затруднить понимание предлагаемого материала. Ниже следуют примеры фраз, которые вам могут понадобиться при составлении этого раздела:

1. Между *(проблематика)* и *(возможное решение)* существует дистанция, на преодоление которой потребуются значительные усилия. Последние исследования показывают, что *(результаты исследований, статистика, отчеты)*. Совершенно ясно, что *(найденный недостаток)* представляет собой серьезную проблему, решение которой потребует творческого подхода.
2. Целью *(название проекта)* является *(цель проекта)*. Результаты недавнего исследования *(название исследования)* раскрыли в полной мере существо проблемы: *(статистика по вашей проблематике)*. Эта проблема породила *(существо проблемы)*.
3. На данный момент *(название организации)* не обладает достаточной мощностью в *(проблематика, проблемная сфера)*. Этот недостаток лишает нас возможности решить *(последствия проблемы)*. Чтобы встретить проблему во всеоружии, *(название вашей организации)* должна *(решение проблемы)*.

**Решение.** Эта секция занимает до трех абзацев, в которых вы должны показать, как вы намерены подойти к решению проблемы. Составляя эту секцию, вы должны сделать следующее:

- обобщить ваши цели и задачи (см. секцию "Цели и задачи" в разделе о полной заявке);

- убедительно дать понять фандеру, что вы сможете успешно реализовать проект;
- предоставить детальный календарный план ваших действий, направленных на решение проблемы (см. секцию "Методология" в разделе о полной заявке).

Календарный план должен быть изображен на отдельной странице, никакой текст не должен отвлекать от него внимания.

1. Наш подход совмещает как качественные, так и количественные методы. Мы будем *(краткое описание деятельности)*. Составленный нами календарный план более подробно показывает, как мы намереваемся осуществить проект.
2. *(Название проекта)* будет осуществлен в целях *(цель проекта)*. Новаторские аспекты проекта включают в себя... Прилагаемый календарный план представляет собой краткое изложение методологии проекта.
3. В рамках этого проекта будет оказана необходимая помощь *(указать географическую область или определенную социальную группу)*. В последние месяцы мы стали свидетелями *(описание проблемы)*. *(Название вашей организации)* была создана для решения проблем такого рода.

**Квалификация.** Ваша основная задача в этой секции - убедить фандера в том, что вы способны успешно осуществить проект. Для этого необходимо:

- показать, что вы обладаете уникальной компетентностью в той области, к которой относится ваш проект;
- подчеркнуть тот факт, что ваши сотрудники обладают необходимыми знаниями и опытом;
- упомянуть поддержку и/или обязательства со стороны других организаций, в том числе и фондов.

1. *(Название вашей организации)* удовлетворяла нужды *(указать определенную социальную группу)* в течение *(количество лет)*. В составе организации работают *(имена отдельных работников и их квалификация)*. Эти люди работают уже *(количество)* лет в этой области и обладают значительным опытом в *(область общественной деятельности)*.
2. *(Название вашей организации)* - единственная в своем роде, способная решить *(проблема)*. С *(год)* *(название организации)* предоставляла помощь в *(описание проблемы)* *(указать социальную группу)*. За Эти годы организация накопила знания о полном спектре проблем и нужд *(указать социальную группу)*.
3. На данный момент в реализацию проекта вовлечены *(имена людей и названия организаций)*. Например,...

**Бюджет.** В этой части необходимо сделать особый акцент на том, какое влияние бюджет окажет на состояние той социальной группы, на которую проект рассчитан. Вам нужно будет:

- указать сумму, которую вы просите выделить вашей организации для осуществления проекта (она должна совпадать с той, что будет указана в графе "Итого" в бюджете);
- сформулировать свою просьбу с использованием относящихся к делу единиц измерения (например, число вовлеченных студентов, обслуженных пациентов, обученных администраторов и т.д.);
- распределить расходы на несколько лет вперед, если эти расходы слишком велики.

1. В интересах *(указать социальную группу)* я прошу *(название фонда)* предоставить субсидию в \$ *(точная сумма)*, необходимую для осуществления проекта *(указать тип проекта)*. На

протяжении пяти лет будут обеспечены инвестиционные вливания по (точная сумма) на нужды (указать социальную группу).

2. Зная об интересе (назначение фонда) к (проблематика), я прошу предоставить, субсидию в \$ (точная сумма), необходимую для осуществления проекта (указать тип проекта). Оказывая такую поддержку, (название фонда) включится в достижение (целей проекта). Ваша поддержка имеет решающее значение.
3. Зная об интересе (название фонда) к (проблематика), я прошу предоставить субсидию в \$ (точная сумма), необходимую для осуществления проекта (указать тип проекта). На протяжении пяти лет ваши вложения помогут оказывать положительное воздействие на жизнь (число людей, представителей социальной группы, на состояние которой повлияет проект).

Вы можете приложить к этой секции простой бюджет из пяти-шести строк. Мы включили в этот раздел образец такого бюджета, который отличается от полного бюджета (в полной заявке) отсутствием деталей. Помните, что письмо-заявку используют чаще всего для того, чтобы проверить, заинтересован ли фонд в финансировании идеи. Если проект покажется заслуживающим внимания, фонд попросит у вас детальную информацию.

#### Бюджет курсов по обучению студентов навыкам лидерства

	Требуемая сумма	Доля организации	Всего
1. Расходы на персонал	\$1.160	\$300	\$1.460
2. Проживание, питание, транспортные расходы	3.840	80	3.920
3. Материалы	1.260	46	1.306
4. Рекламная кампания	880	0	880
5. Связь	560	300	860
6. Оплата помещений	<u>340</u>	<u>0</u>	<u>340</u>
ИТОГО РАСХОДЫ ПО ПРОЕКТУ	<u>\$8.040</u>	<u>\$726</u>	<u>\$8.776</u>

**Заключение.** В финальной части предложите продолжить контакт с фондом. Вам понадобится узнать о впечатлении, которое осталось у фандера после вашей заявки. Круг задач на данном этапе:

- определить работника фонда, с которым вы будете общаться в дальнейшем, ответить на вопросы, которые возникнут у фонда по поводу вашего проекта;
- определить, как и когда вы обратитесь в фонд, чтобы узнать о его реакции на заявку;
- позаботиться о том, чтобы заявку в фонд подписал руководитель вашей организации.

Я (нанесу визит/позвоню/напишу) вам (когда), чтобы узнать о вашем впечатлении от проекта и по поводу возможностей финансирования. Любые вопросы в связи с проектом вы можете задать (имя директора проекта), (должность этого человека в организации), позвонив по телефону (номер).

С уважением,

(имя руководителя организации),

(должность).

Приложение 1: Календарный план по месяцам

Приложение 2: Предметный бюджет

С помощью письма-заявки вы должны установить первый контакт с фондом. Инициатива должна исходить от вас. Помните об этом! Многие фонды просто завалены проектами на самые разные темы, и работники не в состоянии подробно изучать каждую новую заявку. Чтобы избежать невнимательного отношения со стороны фонда, обратитесь туда лично. Одним телефонным звонком вы не сможете привлечь к себе внимание. Вам потребуется пообщаться с фандером от трех до пяти раз, прежде чем вы окончательно удостоверитесь в том, что выбор фонда сделан верно. Не теряйте времени на паузы между этапами: пока вы ждете ответа, подтверждения, реакции, займитесь укреплением доверия к вашей организации.

В пособие мы включили пример письма-заявки, которое БГШ послала в Американский фонд развития

### **Образец письма-заявки**

24 марта 1996 года

Ивет Иверет

директору проекта,

Американский фонд развития

21 Easy Street

New York, NY 10034, U.S.A.

Уважаемая г-жа Иверет,

Балтийская гуманитарная школа (БГШ), которая является первым в Латвии аккредитованным частным неприбыльным университетом, просит вас инвестировать \$8.040 в реализацию проекта с целью обучить молодых активистов навыкам лидерства.

Мы знаем, что Американский фонд развития оказывает активную поддержку новаторским проектам, которые нацелены на укрепление лидерских качеств среди студентов. Так, более половины всех субсидий, выделенных вашим фондом за последние два года, были вложены в молодежное развитие в Балтийских странах. Учитывая это, мы обращаемся именно к вам с новым обучающим проектом для учащихся средних школ в Латвии.

**Проблема: недостаток навыков лидерства.** Целью проведения курсов является развитие тех навыков у школьников и учителей в средних школах 10 районов Латвии, которые помогут им создать успешно функционирующие школьные самоуправления в своих школах. Население именно этих районов наименее подготовлено к участию в общественной жизни, что показали недавние выборы, состоятельная часть которых была отмечена очень низким уровнем участия населения. Эта проблема будет существовать до тех пор, пока завтрашние лидеры не будут подготовлены для общественной деятельности в демократических структурах.

**Решение: курсы лидерства в рамках школьного самоуправления.** Курсы не только помогут школьникам осознать значимость гражданской ответственности, но и укрепят их лидерские навыки, которые понадобятся им завтра для работы в масштабе всего общества. Методология исполнения



проекта отражена в календарном плане, приложенном к этому письму.

**Квалификация БГШ: опыт сотрудничества и консультации в Балтийском регионе.** БГШ является единственной организацией, способной провести указанные курсы. С момента основания БГШ в 1990 году представители школы посетили более сорока районов в Балтийских странах, организуя мероприятия по обучению демократии и гражданскому участию, самоуправлению учащихся и активным методам обучения. В этих семинарах приняли участие более двух тысяч учащихся, преподавателей и администраторов. Кроме того, БГШ организовала свой собственный студенческий парламент с участием политических партий, кабинет министров и избирательную комиссию.

На данный момент проект поддерживают два специалиста в области гражданского обучения - заместитель директора школы Янис Петерсонс и преподаватель обществоведения Лаема Силяя. В 1992 году они оба оказали активную поддержку в создании студенческого самоуправления в БГШ. Мы выбрали также десять студенческих депутатов, которые на добровольной основе будут делиться своим опытом работы в студенческом самоуправлении.

**Необходимый бюджет: \$8040.** В интересах школьных лидеров я прошу Американский фонд развития выделить субсидию в размере \$8040 на проведение двух курсов. В течение пяти лет ваша поддержка будет иметь важное значение в жизни более пяти тысяч учащихся Латвии. Более подробную информацию о бюджете вы можете найти в Приложении В.

Я позвоню вам через три недели, чтобы узнать о вашей реакции, познакомиться с вашим мнением по поводу возможностей финансирования. Любые вопросы в связи с проектом вы можете задать Илоне Приекуле, директору проекта, позвонив по телефону +371 71 23 456.

С уважением,

Маргарита Поскуте,  
директор

Приложение 1: Календарный план по месяцам

Приложение 2: Предметный бюджет

### ***Полная заявка***

Стержневой документ в грантрайтинге - полная заявка - обычно бывает нужна фонду для принятия окончательного решения по поводу финансирования. Полная заявка включает в себя 11 компонентов.

- |                                |                                   |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Сопроводительное письмо     | 7. Цели и задачи                  |
| 2. Титульный лист              | 8. Методология и календарный план |
| 3. Содержание                  | 9. Подведение итогов и оценка     |
| 4. Резюме (краткое содержание) | 10. Бюджет и объяснение бюджета   |
| 5. Введение-ознакомление       | 11. Будущее финансирование        |
| 6. Описание проблемы           | 12. Приложения                    |

В этом разделе мы обсудим каждый компонент, предложим вам некоторые трафареты, а также практические упражнения, которые помогут вам легче понять отдельные моменты составления заявки. Первые четыре компонента заявки выполняются в последнюю очередь. Поэтому мы приступим сразу к секции "Введение-ознакомление".

**Введение.** В этой части заявки вы более подробно знакомите фандера с вашей организацией, подавая ее с лучшей стороны. Напишите эту секцию так, как будто фандер совершенно не знаком с вашей организацией. В первый абзац введения не забудьте включить:

- миссию и цели вашей организации;
- дату создания вашей организации;
- если имеются, награды и премии, которыми была отмечена работа вашей организации;
- проекты и программы, которые были успешно осуществлены вами;
- сведения о той части населения, с которой связана ваша деятельность;
- источники финансирования;
- объем рабочего бюджета на текущий финансовый год;
- особенности вашей организации.

На введение, как и на бюджет, обращается наиболее пристальное внимание, и анализируются они самым тщательным образом. Следовательно, они должны быть написаны так, чтобы у фандера не возникало ни малейшего сомнения в вашей способности выполнить поставленные задачи и распорядиться средствами. Фандер почувствует уверенность в том, что вы сможете так же успешно осуществить данный проект, как и предыдущие.

Естественно, что у сравнительно молодых организаций нет достаточного опыта, о котором они могли бы сообщить. В таком случае вы можете обратиться за помощью к другим организациям. Другими словами, стоит привлечь к сотрудничеству в составлении заявки более опытного партнера. Разумеется, что у такой организации намного больше шансов получить финансирование, чем у вас.

Взгляните на введение в проекте Балтийской гуманитарной школы. Если бы вы были фандером, вы наверняка были бы уверены, что ваши \$8040 не будут потрачены впустую или украдены.

**Описание проблемы.** В этой секции вам необходимо ответить на два вопроса: какие процессы в обществе заставили вас создать свой проект? Кто определил проблему и каким образом? Ваша основная задача на данном этапе - документально подтвердить существование проблемы, поэтому в этой части заявки должна содержаться подробная демографическая и статистическая информация, которая поможет читателю составить представление о масштабах проблемы, а именно:

- описание той части общества, на которую рассчитан проект;
- статистические данные, подтверждающие масштабы проблемы;
- результаты исследований, оценки специалистов и т.п.;
- цитаты из документов программ ООН и государственных учреждений и высказываний их представителей;
- методика, использованная для определения проблемы;
- негативные последствия, которые вызовет наличие проблемы в случае, если не будут приняты срочные меры для ее решения;
- другие организации, которые на данный момент занимаются той же проблемой.

Вы должны подчеркнуть особую роль вашего проекта в процессе решения обозначенной проблемы. Иными словами, читатель вашей заявки должен не только понять, какими методами вы намерены проблему решить, но и убедиться, что выбор этих методов основан на профессиональном анализе положения. Взгляните на описание проблемы в заявке БГШ. Способны ли вы уяснить стратегию БГШ в решении проблемы?

Запомните еще два важных момента: в описании проблемы избегайте общих фраз, например: "собраны скудные сведения", "статистические данные по вопросу отсутствуют" и т.д. Если дела

действительно обстоят таким образом, обязательно привлечите внимание читателя к тезису об опасности последствий недостатка информации в интересующей вас области.

**Цели и задачи.** Раскрыв проблему, опишите, какие положительные изменения произойдут в жизни представителей вашей "подопечной" социальной группы после того, как проект будет успешно завершен. Масштаб изменений может быть измерен в соответствии с целями и задачами вашего проекта. Что такое цели и задачи? Цели формулируют общие принципы, и их конечные результаты не всегда поддаются измерению. Цели могут быть сформулированы следующим образом:

- этот проект нацелен на уничтожение столбняка в Тартуском районе;
- мы планируем повысить образовательный уровень студентов в вопросах предохранения от СПИДа.

Как видите, эти цели трудно измерить. Опираясь только на эти заявления, невозможно с точностью определить, достиг ли проект своей цели. В этом случае на помощь приходят более конкретные, измеримые задачи, имеющие непосредственное отношение к решаемой проблеме и достижимые в определенные отрезки времени. Задачи содержат информацию о том, когда и каким образом вы собираетесь предпринимать, а также информацию о том, как можно измерить результаты вашей деятельности. Вот несколько примеров измеримых задач:

- В ближайший год мы сократим число бездомных, указанное в отчете Всемирной организации здоровья по Литве, на 15 процентов.
- По завершении обучающей программы проекта "Надежда" число школьников, прогуливающих уроки, снизится на 10 процентов и на 50 процентов сократится число тех, кто покидает школу до выпускных экзаменов (в сравнении с данными из ежеквартальных отчетов о посещаемости).
- Мы увеличим число волков на 5 процентов в течение ближайших 36 месяцев по сравнению с численностью поголовья, указанной в "Балтийском обзоре положения диких животных".

Конечно, не все желаемые изменения возможно описать языком цифр, но все-таки большинство из них поддаются конкретному измерению.

**Методология работы с календарным планом.** Описав проблему и те результаты, которых вы хотите достичь, объясните, как вы будете действовать, чтобы добиться положительных изменений. Чтобы читатель смог составить себе четкую картину этих изменений, в этой секции вам необходимо быть максимально схематичным. Эта секция часто занимает больше всего места в вашей заявке, так как представляет собой подробное описание того, как будет работать ваш проект. Обратите особое внимание на:

- обязанности работников (например, контроль, составление отчетов);
- работу комиссий, консультативных групп, правления;
- привлечение добровольцев;
- привлечение к сотрудничеству в целях реализации проекта представителей социальной группы, на которую он рассчитан;
- то, как вы будете распоряжаться средствами, пользоваться банковским счетом, отчитываться о расходах;
- места проведения мероприятий;
- время мероприятий;
- распределение ресурсов;
- альтернативные методы.

После описания проекта предоставьте подробный календарный план, который отражает хронологическую последовательность мероприятий. Чтобы сделать проект более наглядным, мы рекомендуем оформить ваш календарный план как в виде текста, так и в виде диаграммы. См. пример далее.

**Примечание:** эта секция — наиболее удачное место для того, чтобы сообщить о своей организации сведения, которые смогут выделить вас среди других организаций. Если вы поместите их в главе "Введение", они, возможно, затеряются среди большого количества деталей. В этой же секции, напротив, вы сможете подчеркнуть их самым выгодным образом. См. упражнение 5 выше.

**Подведение итогов и оценка.** В каждой заявке должна быть секция, объясняющая, каким образом будет оцениваться успех или неудача в достижении поставленных целей. Если ваши цели — конкретные и измеримые, то написать эту секцию не составит труда, так как вы точно знаете, чему именно нужно дать оценку. В этом случае вы должны пояснить:

- каким оценочным инструментарием вы будете пользоваться (например, тесты, исследования, анкеты, интервью, результаты научных наблюдений);
- кто и почему будет производить измерения;
- кто или что и в какой момент времени измеряется.

**Бюджет и объяснение бюджета.** В противоположность простому бюджету письма бюджет заявки должен отражать все нюансы предполагаемых затрат. К бюджету прилагается пара абзацев объяснений наиболее необычных статей расходов, которые могут вызвать вопросы у фонда. Взгляните на бюджет, составленный БГШ, и вам многое станет ясно.

Бюджет разделен на три колонки: "Требуется" (получить от фонда), "Вклад организации" и "Итого". В первой колонке пишется та сумма, которую вы намереваетесь попросить у фонда. Общая сумма, внесенная в эту колонку, указывается также в сопроводительном письме (cover letter) и в кратком содержании (summary) в этой же заявке. Во второй колонке ("Вклад организации") указаны те затраты, которые возьмет на себя ваша или какая-нибудь иная организация. Наконец, в третьей колонке суммируются цифры из первых двух колонок.

Вряд ли можно переоценить значение колонки "Вклад организации". Эти средства еще называют "выравнивающими" (англ. matching funds). Ваши шансы на победу значительно увеличатся, если ваши "выравнивающие" средства составят хотя бы 10% бюджета проекта. Чем больше вы вложите, тем больше у вас шансов получить финансирование. Почему? Готовностью потратить собственные средства вашей организации вы подтверждаете уверенность в успешной реализации проекта. Чем больше вы вкладываете сами, тем внушительнее выглядит ваше непреклонное желание реализовать проект: независимо от решения фонда, проект рано или поздно будет реализован. Следовательно, осмотритесь и вложите в проект все, что может пригодиться, неважно, денежный это вклад — то, что вы получили из других фондов, или безденежный (in-kind).

Что такое безденежные вклады? Это товары или услуги, имеющие непосредственное отношение к проекту и используемые в ходе его реализации.

Примером такого вклада может быть помещение, предоставленное вам другой организацией, обеды, оплаченные участниками семинаров, или возможность сделать ксерокопии со скидкой. В качестве примера услуги можно привести время, добровольно выделенное медицинской сестрой или лектором. В проект можно вложить определенную долю вашей личной зарплаты, эквивалентной тому времени, которое вы затратите на исполнение проекта, и которую вы получали бы в качестве работника, исполняющего данный проект. (Другими словами, вы можете работать над реализацией

проекта безвозмездно или с частичной оплатой.) Вы сможете сделать калькуляцию каждого такого вклада и внести полученные цифры в бюджет. Хотя эти услуги и товары вам ничего не стоят, вам пришлось бы просить фонд выделить средства на их покрытие в случае, если бы вы не позаботились о них сами.

Ниже вы найдете несколько советов, как лучше всего составить удачный бюджет. Ваша цель: предупредить все вопросы, касающиеся бюджета, которые могут возникнуть у фонда. В вашем бюджете не должно быть никаких сюрпризов, расходные пункты бюджета должны отражать только то, о чем шла речь в секции "Методология работы". Например, если в этой секции вы не упоминали расходы на транспорт, то не включайте в бюджет \$10.000 на покупку микроавтобуса.

- Разделите бюджет на "расходы на персонал" ("Personnel Costs") и "расходы, не связанные с персоналом" ("Non-personnel Costs").
- Избегайте неконкретных пунктов, например, "прочее" или "другое".
- Опишите каждый пункт настолько подробно, чтобы у фонда не возникало дополнительных вопросов.
- Ограничьте косвенные расходы 10-30% от общей суммы или от суммы "расходов на персонал".
- В разъяснении к бюджету укажите, как были оценены безденежные вклады.
- Проверьте точность подсчетов в колонке "Итого" и графе "Всего".

Что такое косвенные расходы? Это расходы на непредвиденный случай или траты, связанные с прямыми расходами на проект. Например, вы приобрели компьютер на прямые ассигнования, заложенные в бюджет проекта. К компьютеру вам понадобятся дискеты, вам нужно будет заплатить специалисту, который окажет вам помощь в случае неисправности компьютера; может быть, вам будет необходимо обновить устаревшие компьютерные программы. Все это стоит денег. Поскольку вы не можете предусмотреть точную сумму таких расходов, дайте им примерную оценку. Косвенные расходы определяются в процентном отношении к общей сумме расходов или к сумме "расходов на персонал".

Бюджет БГШ рассчитан на девять месяцев. Если бы БГШ составляла бюджет на два года, нужно было бы добавить еще три дополнительных колонки справа. Названия их были бы те же - "Требуется", "Вклад организации" и "Итого" — и предназначались бы они для бюджета на второй год, где все те же расходы, что и на первый год, были бы указаны с учетом инфляции (среднестатистического роста цен).

**Будущее финансирование.** Если ваш проект не единовременный (например, стартовые деньги или субсидия на покупку оборудования), то предполагается, что вы сможете обеспечить финансирование дальнейшей деятельности в этом направлении и по окончании проекта. Однако в большей степени, чем гарантия вашей способности обеспечить будущее финансирование, фандеру потребуется гарантия надежности вашего "тыла", подтверждение связей и сотрудничества с другими организациями. Будьте очень конкретны. Позаботьтесь о предоставлении следующих сведений:

- поддержка со стороны других организаций;
- как и когда ваша организация покрывает расходы;
- степень самофинансирования проекта;
- другие потенциальные источники денежных ресурсов (с обоснованием).

Соискание грантов является только одним из многих доступных способов получения финансовой поддержки. Так, в США гранты составляют сравнительно небольшую часть бюджетов НКО — чаще

всего организации полагаются на более регулярные источники дохода, например, массовые пожертвования небольших сумм.

Вероятно, помощь захотят оказать также местные предприниматели - вы можете помочь рекламировать им свой товар, увеличивая таким образом круг потребителей. Возможно, вам удастся найти богатых людей, которых заинтересует сама ваша деятельность и которые окажут вам поддержку.

Вы можете также организовать:

- небольшие пожертвования - "шапка по кругу" во время собраний или ящики для сбора пожертвований в местах, где бывает большое число людей;
- обучение и консультации по разным вопросам, которые интересуют людей, способных за это заплатить;
- членские взносы - пообещайте что-нибудь интересное членам своей организации: регулярные приглашения на торжества, бесплатную помощь, подписку на ваш бюллетень и т.д.;
- продажу футболок, плакатов, видеозаписей, календарей и т.п.

Вы можете брать небольшую плату за публикации в вашем бюллетене, брошюрах, буклетах и т.п., а также за размещение рекламы во время устроенных вами мероприятий — соревнований и праздников.

Обратитесь в ваш центр поддержки общественных некоммерческих организаций за советом, что можно было бы предпринять для привлечения средств.

**Приложение.** Все сведения, которые фандер, возможно, захочет иметь в своем распоряжении, но которые нет необходимости включать в основной текст заявки, вы должны предоставить в приложении. В этой секции, например, лучше всего поместить таблицы и графики, на которые вы ссылаетесь. Чаще всего эта секция содержит следующие пункты:

- удостоверение регистрации;
- структура организации;
- список членов правления;
- письма с выражением поддержки от других организаций;
- CV консультантов или работников, которые будут осуществлять проект;
- обязанности предполагаемого персонала проекта;
- статистические данные, таблицы, графики;
- финансовые документы, прошедшие аудиторскую проверку;
- оценочный инструментарий, например, анкеты и тесты;
- газетные статьи, программы, брошюры, карты;
- список цен на необходимое оборудование и инвентарь.

Приложение может получиться объемным, однако во всем старайтесь следовать указаниям фонда в составлении проекта. Например, в заявке БГШ приложение заняло 15 полных страниц. См. образец Приложения.

**Резюме (Краткое содержание).** Резюме - секция, которая читается одной из первых и пишется в числе последних. Резюме в нескольких словах знакомит читателя с тем, о чем пойдет речь в заявке. Ваша задача - коротко, но ясно описать суть вашего проекта. Составляя резюме, обычно указывают следующие сведения:

- кто вы (юридический статус вашей организации);

- цели вашей организации;
- сумма, указанная в колонке "Требуется" в секции "Бюджет";
- тип проекта и его основная цель;
- где будет осуществлен проект;
- период времени, на который необходимо финансирование.

Если нет специальных указаний, эта секция должна состоять из 250-500 слов. К примеру, резюме проекта в рамках программы "Демократия" PHARE занимает не больше 8 строк.

**Оглавление.** Эта секция не требует разъяснений. Не забудьте только тщательно проверить правильность нумерации страниц.

**Титульный лист.** Лучше всего начать его со слов "Заявка в:" ("Proposal to:"), после чего указать название фонда, затем название проекта и закончить фразой "Представлено на рассмотрение (кем):" ("Submitted by:"). Такое оформление подчеркнет, что вы постарались придать заявке форму личного обращения. (Примечание: титульный лист и оглавление в образце расположены на одной и той же странице только в целях экономии места.)

**Сопроводительное письмо.** Сопроводительное письмо предваряет основной текст заявки. Написав сопроводительное письмо, вы закончите работу по составлению пакета заявки. В общем и целом оно составляется по тому же принципу, что и краткое содержание, поэтому не будем повторяться. Письмо должно:

- быть адресовано конкретному работнику фонда, с которым вы поддерживаете контакты;
- начинаться с разъяснений причины, по которой вы обращаетесь в фонд;
- содержать сумму, указанную в колонке "Требуется" в секции "Бюджет";
- содержать краткое описание типа проекта и его цели;
- указывать высокую степень важности проекта для вашей организации;
- завершаться именами работников вашей организации, ответственных за проект",
- быть подписано высшим должностным лицом вашей организации.

Ниже вы найдете образец сопроводительного письма, которое предваряет полную заявку БГШ в Американский фонд развития.

## Образец полной заявки на финансирование

28 марта 1996
Фрэнку Факку, президенту американского фонда развития 21 Easy Street New York, NY 10034 U.S.A.
Предмет обращения: Курсы лидерства в рамках школьного самоуправления
Уважаемый м-р Фанк,
Зная о заинтересованности Американского фонда развития в поддержке образования и

демократизации в Балтийских государствах, я представляю на ваше рассмотрение следующую заявку на оказание финансовой помощи.

Согласно проекту нам требуется \$8.040 на проведение 9-месячного курса обучения с тем, чтобы образовывать школьные самоуправления в 10 районах Латвии, где наблюдается существенный недостаток гражданской активности.

Илона Приекуле, директор программы, детально разработала вместе со мной план проекта, и я могу заверить вас, что этот проект станет наиболее приоритетным направлением в деятельности нашей организации, основная миссия которой состоит в оказании поддержки и обслуживании самых перспективных и нуждающихся в помощи групп учащихся.

Вы можете связаться с г-жой Приекуле по телефону +371 71 23 456. Она ответит на любой вопрос, касающийся проекта. Если у вас возникнут какие-то вопросы, связанные с деятельностью организации, прошу обращаться непосредственно ко мне по телефону +3717456 789.

С уважением,

Маргарита Поскуте,  
директор

Заявка в:

Американский фонд развития  
21 Easy Street  
New York, NY 10034  
U.S.A.

### **Курсы лидерства в рамках школьного самоуправления**

Представлено на рассмотрение:

БАЛТИЙСКОЙ ГУМАНИТАРНОЙ ШКОЛОЙ  
ул. Инженеру 85  
1025 Рига, Латвия  
Тел: +371 71 23 456



## ОГЛАВЛЕНИЕ

I. Краткое содержание .....	1
II. Введение .....	1
III. Описание проблемы .....	3
IV Цели и задачи.....	4
V. Методология и календарный план .....	6
VI. Подведение итогов и оценка .....	10
VII. Будущее финансирование .....	11
VIII Предметный бюджет с объяснением .....	12
IX Приложение	
Регистрационное удостоверение .....	16
Организационная структура .....	17
Статистический анализ выборов в местное самоуправление .....	18
Программа курсов лидерства в рамках школьного самоуправления .....	20
Карта Сигулдского природного парка .....	22
Брошюра Центра Сигулдских летних лагерей для учащихся .....	24
Оценочный инструментарий для курсов.....	26
Копия заявки на финансирование в EU PHARE .....	28
Письмо поддержки.....	30
Биографии .....	31
Статья из газеты "The Baltic Times" .....	33

## I КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Балтийская гуманитарная школа (БГШ) - первый Латвийский аккредитованный некоммерческий университет - была образована в 1990 году с целью распространения своих услуг и ресурсов для того, чтобы удовлетворить потребность населения Балтийских стран в повышении образовательного уровня. Решая поставленные перед ней задачи, БГШ начала осуществлять программу изучения основ демократии и методов активного преподавания, в которой участвуют студенты и преподаватели из всего Балтийского региона.

Балтийской гуманитарной школе требуется 8 040\$ для подготовки двух образовательных курсов, которые предполагается провести 12-16 августа и 28 октября - 1 ноября 1996 года в сигулдском Центре летних лагерей для учащихся Латвии. Цель этих курсов - обучение навыкам лидерства 14 учителей и 40 школьных лидеров из тех районов, где ощущается недостаток гражданской активности. После обучения на курсах слушатели приобретут знания и навыки, необходимые для образования и поддержки самоуправлений в своих школах. Бюджет рассчитан на покрытие затрат, которые будут сделаны за период от 1 мая 1996 года до 31 апреля 1997 года.

## I. ВВЕДЕНИЕ

Балтийская гуманитарная школа, роль которой Министерство образования Латвии оценило как "...модель для балтийских университетов", была зарегистрирована как частный некоммерческий университет 1 сентября 1990 года. С тех пор БГШ провела пять ежегодных семинаров по проблеме

демократизации школы (1992-1996), два интенсивных трехдневных курса по вопросам рыночной экономики и активных методов обучения (1995) и 30 семинаров по вопросам школьного самоуправления и рыночной экономики для учащихся и учителей средних школ из 40 балтийских районов (1994-1995).

В БГШ работают 65 преподавателей и обучаются 750 студентов из Балтийских стран, Швеции, Финляндии, Дании, Норвегии и США. Для поступления в БГШ необходимо выдержать большой конкурс — 10 человек на место.

Представляя собой практическую модель гражданского общества, БГШ управляется собственным студенческим парламентом, который с 1991 года координирует деятельность студенческой общины. Самоуправление, которое в точности отражает структуру правительства Латвии, состоит из премьер-министра, спикера, кабинета министров, центральной избирательной комиссии и трех политических партий. Депутаты парламента Балтийской гуманитарной школы активно участвуют в различных академических мероприятиях. Например, они выпускают 2 университетские газеты, организуют обмены студентами с Данией, Францией, Голландией и США.

В сентябре 1990 года БГШ стала первым аккредитованным частным некоммерческим университетом в Латвии, получившим также аккредитацию Всемирной ассоциации университетов. Годовой бюджет БГШ составляет 184 300 Ls (\$368.600). Эта сумма включает в себя средства, внесенные студентами при зачислении и средства, полученные от Фонда поддержки БГШ (общественно-финансовое учреждение). Дополнительными источниками финансирования являются также гранты в размере \$15.600 и \$8.100, выделенные Golden Rule Foundation и C.T. Green Foundation соответственно для субсидирования международных поездок в рамках программы обменов.

### **III. ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМЫ**

В авторитарных странах отношения в школе отражают взаимоотношения в обществе, особый акцент делается на воспитание послушания и уважения к авторитету. Учащиеся не вправе оспорить своего учителя, предложить альтернативный метод решения проблемы, самостоятельно проанализировать полученную информацию. В результате подавляется восприимчивость к новым идеям и свободе мысли, на смену им приходят пассивность и апатия.

И наоборот, в демократических странах школы не подавляют, а поощряют любознательность учеников. Поощряется многообразие мнений и достижение консенсуса с целью решения общих проблем. Участвуя в создании структуры внутренней организации школы и ее самоуправления, сотрудничая друг с другом в школьном самоуправлении и других общественных организациях, учащиеся демонстрируют свою приверженность гражданской демократической культуре, которую они сами активно развивают.

Устойчивость демократии в большой степени зиждется на фундаменте гражданской культуры. Не имея под собой такой основы, будущее демократии в Латвии находится под угрозой. Преподаватель основ образовательной и общественной политики Вандерbiltского университета Честер Э. Финн, считает, что "... дети, которым было недоступно понимание демократических принципов, дети, не унаследовавшие от своих родителей приверженность принципам сохранения демократии, дети, у которых не было практики комплекса прав и обязанностей, связанных с принципами демократического участия, — эти дети вырастают во взрослых, у которых легко отнять их демократию", (источник: Teaching Democracy: Why and How It Must Be Taught in a Democratic Society, Chester E. Finn, Jr., June 1991, p. 2.) Следовательно, демократической гражданской культуре нужно

учиться. И этому нужно учить.

Неудивительно, что в гражданской жизни Латвии наблюдаются пассивность и апатия. Что касается выборов, то анализ результатов выборов, состоявшихся 29 мая 1994 года показал, что и 10 из 27 районов Латвии был крайне низким уровень общественной активности и представительства общественных лидеров (см. Приложение). В этих районах на каждое депутатское место в среднем претендовало 2 человека, в то время как средненациональный уровень составлял 4:1.

Такая статистика подтверждает, что в этих районах имеется значительный дефицит гражданского руководства, и обосновывает развитие стратегии, нацеленной на приобретение завтрашними гражданскими лидерами необходимых знаний и навыков для активного гражданского лидерства в сегодняшних демократических институтах.

Руководители многих учебных заведений обратились к решению этой проблемы, получая консультационные услуги, предлагаемые БГШ. Например, 10 января 1996 года 30 администраторов школ и преподавателей вместе с 26 школьными лидерами из 15 латвийских районов принимали участие в ежегодном семинаре по вопросам демократизации школы в Латвии, организованном БГШ. Хотя такие семинары позволяют взять на вооружение демократические принципы и механизмы, они не в состоянии обеспечить перспективу распространения всего богатства демократического опыта на все средние школы, которые стараются последовать примеру БГШ. Только интенсивное обучение навыкам, необходимым для осуществления своего правления, может помочь росткам демократической культуры взойти в латвийских школах.

#### **IV. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Курсы школьного лидерства помогут 14 средним школам в 10 районах Латвии применить успешный опыт БГШ для создания школьных самоуправлений и оказания им поддержки. Основной целью курса является развить навыки лидерства у молодых активистов, дать им представление о демократических механизмах общественной жизни и практические навыки организации общественной и профессиональной деятельности (планирование, организации встреч и т.д.). В задачи курса входит также подготовка преподавателей-консультантов, которые смогут обучить учащихся навыкам лидерства в рамках школьного самоуправления. Слушатели курсов после их завершения смогут:

- провести школьный референдум,
- сформировать политическую партию,
- организовать выборы в школьный парламент,
- разработать конституцию школьного правительства,
- взять на себя роль лидера в школьном правительстве;

продемонстрировать следующие знания:

- концепция прав человека и прав ребенка в Латвии,
- принципы и виды руководства,
- формы и функции демократического правительства,
- навыки планирования деятельности учащихся;

а также продемонстрировать осведомленность в следующих вопросах:

- значение гражданского руководства,
- необходимость самоуправления в школах.

Задачи, которые ставят организаторы курсов:

- отобрать 14 учителей и 40 лидеров среди учащихся средних школ из 10 районов;

- добиться 80% правильных ответов по результатам тестирования;
- по окончании курсов получить от 14 школ разработанную ими модель конституции и системы выборов, а также месячный план мероприятий;
- сообщить о среднем балле "4" ("1" - худшая оценка, "5" - лучшая);
- сообщить о создании как минимум 10 из 14 возможных школьных самоуправлений, функционирующих в полную силу в течение полугода со времени окончания второго курса.

См. описание задач в секции "Подведение итогов и оценка"

## V. МЕТОДОЛОГИЯ

Начиная с 1990 года, БГШ изучает процесс демократизации школы, внедряя демократические принципы и практику и одновременно исполняя роль модели демократической школы для других учебных заведений. В 1995 году, например, студенческим парламентом была реализована программа, в рамках которой студенты после окончания занятий за соответствующую плату могут пользоваться видеоманитофонами. 80% дохода получает школьная библиотека для покупки необходимых книг, тогда как остальные 20% идут в бюджет школьного парламента. Таким образом только в 1995 году было собрано \$300. Отметив успех этого проекта, его успешно внедрили парламента еще 3 латвийских школ.

Проведение курсов было доверено консультантам из БГШ. Параллельно рассматривалась альтернативная возможность: привлечение организации "Мир без границ" (Венгрия). Однако эта идея была отклонена, так как консультанты этой организации не имеют достаточного опыта работы в Балтийских странах.

Курсы школьного лидерства состоятся в Сигулде, в Центре летних лагерей (см. Приложение). Сигулдский центр летних лагерей отвечает возможностям БГШ по трем причинам:

- 1) проведение курсов в Центре не требует больших затрат,
- 2) Центр предлагает большие возможности для проведения досуга,
- 3) упрощается материально-техническое обеспечение курсов.

Чтобы начать конкурс на участие в курсах, в июне БГШ поместит ряд объявлений в газетах X Y и Z. Будет задействована также одна из рижских молодежных радиостанций. К конкурсу будут допущены только учащиеся в возрасте от 14 до 16 лет, проявившие интерес к работе школьных самоуправлений и имеющие хотя бы небольшой опыт организационной деятельности. Учителя, заинтересованные в развитии процесса демократизации школы и желающие стать преподавателями-инструкторами, также пройдут конкурсный отбор. После рассмотрения заявок, поданных не позднее 15 июля 1996 года, БГШ отберет для участия в курсах представителей 14 средних школ (по 1 учителю и 3 ученика от каждой).

Одновременно будут отобраны 10 добровольцев из школьных парламента, которые станут ассистентами инструкторов курсов. В июле будут отобраны и приглашены слушатели курсов. В августе будут определены обязанности для добровольцев и оплачиваемого персонала.

Вести курсы будет команда из двух инструкторов (заместитель директора Янис Петерсоис и преподаватель обществоведения Ласма Силия), координатора, работающего на добровольной основе (Ина Брице), и 5 добровольцев-ассистентов. Курсы будут проводиться ежедневно в течение 8 астрономических или 9 академических часов (всего около 30 часов работы в классе). Состоятся также дополнительные занятия в вечернее время.

На курсах будут использоваться активные методы преподавания: деловые игры (дискуссии, симпозиумы), моделирование (выборы и школьный парламента), упражнения на поиски решения

проблемы (дискуссии, дебаты), упражнения на взаимодействие (интервью, опросы), практическая деятельность (знакомство с местными органами власти). Дополнительную информацию о программе курсов вы найдете в Приложении (стр. 20).

### **РАСПИСАНИЕ ПОДГОТОВКИ К КУРСАМ**

#### *Май 1996*

- A. Набрать 10 добровольцев для работы ассистентами инструкторов
- B. Начать подготовку раздаточных материалов
- C. Начать конкурс на разработку лого для футболок, которые будут носить участники курсов

#### *Июнь 1996*

- A. Послать приглашения и бланки заявок администрациям 10 школ
- B. Дать объявления в газеты и на радио
- C. Зарезервировать Центр летних лагерей в Сигулдс и средства транспорта
- D. Продолжать работу над подготовкой раздаточных материалов
- E. Отобрать лучшее лого и начать изготовление футболок
- F. Подготовить сертификаты о завершении курсов

#### *Июль 1996*

- A. Отобрать и пригласить представителей 14 средних школ к участию в курсах
- B. Приобрести канцелярские товары и материалы
- C. Закончить работу над раздаточными материалами и сделать с них копии
- D. Договориться об экскурсии в местные органы власти

#### *Август 1996*

- A. Определить обязанности и проинструктировать добровольцев
- B. Составить окончательный список участников; при необходимости назначить альтернативных участников
- C. Провести первый курс лидерства в рамках школьного самоуправления
- D. Обработать оценочные материалы

#### *Сентябрь 1996*

- A. Послать предварительные оценки результатов в Американский фонд развития
- B. Опубликовать в местной прессе материалы о проведенном курсе
- C. Изучить ход становления школьных самоуправлений

#### *Октябрь 1996 - ноябрь 1996*

- A. Провести второй курс лидерства в рамках школьного самоуправления
- B. Опубликовать в местной прессе материалы о втором проведенном курсе
- C. Обработать оценочные материалы
- D. Провести консультации с участниками и начать посещение школ

#### *Декабрь 1996 - 31 апрель 1997*

- A. Послать оценку результатов второго проведенного курса в Американский фонд развития (декабрь)
- B. Продолжать посещать школы и оказывать консультационные услуги
- C. Опубликовать 8-страничнос *приложение* к газете "Изглитнба ун култура"(апрель)
- D. Отослать полный отчет в Американский фонд развития (15 мая 1997 года)

	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.	->	апр.
Лого для футболок	X	X	—	—	—	—	—	—		—
Раздаточные материалы	X	X	X	—	—	—	—	—		—
Канцелярские товары	—	X	X	—	—	—	—	—		—
Публикации в печати	—	X	—	—	X	—	X	—		X
Отбор участников	—	X	X	X	—	—	—	—		—
Подготовка персонала	—	—	X	—	—	—	—	—		—
Проведение курсов	—	—	—	X	—	X	—	—		—
Оценка	—	—	—	—	X	—	—	X		X
Отчеты	—	—	—	—	X	—	—	X		X
Консультации	—	—	—	—	X	X	X	X	->	
Посещение школ	—	—	—	—	—	—	—	X	->	X

## VI. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ И ОЦЕНКА

В оценке курсов будут использоваться количественные и качественные данные, полученные при анализе анкет, тестов и школьных визитов.

Отбор участников. Заместитель директора Янис Петерсонс, основываясь на данных статистического анализа, отберет и пригласит 14 учителей и 40 школьных лидеров из 10 районов, наиболее нуждающихся в таких курсах. Для того, чтобы определить уровень успеха исполнения этой задачи, в течение дня регистрации будет использован специальный лист, на котором каждый участник укажет свое имя, возраст, район и национальность. Янис Петерсонс включит эту информацию в свой отчет для Американского фонда развития в сентябре и декабре.

Процесс обучения. По окончании курсов представители каждой средней школы разработают модель конституции, систему выборов, календарный план задач на месяц. Учащиеся должны будут выполнить тест на знание прав человека, принципов руководства, форм правительства, продемонстрировать навыки планирования. Ласма Силиня оцепит эти материалы и тесты. Мы ожидаем, что количество правильных ответов составит в среднем не меньше 80%.

Кроме того, все участники заполнят анкеты, по которым можно будет судить об общем качестве курсов (см. Приложение, стр. 26). Ожидается средняя оценка 4 (по шкале от 1 до 5). Эти материалы также будут включены в квартальный отчет.

Развитие школьных самоуправлений. Представители БГШ будут посещать каждую из 14 школ, принимавших участие в курсах, в течение 6 месяцев после окончания второго курса. Целью этих визитов будет оказание поддержки в начатом учащимися процессе. Л.Силиня пошлет окончательный отчет в Американский фонд 31 апреля 1997 года. Отчет будет содержать также проблемы, которые придется решать в процессе развития школьных самоуправлений, сведения о консультациях, проведенных БГШ, заключения о необходимости подобных услуг в широком контексте, а также данные о развитии движения школьных самоуправлений.

## VII. БУДУЩЕЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

Американский фонд развития будет финансировать первые два курса лидерства в рамках школьного самоуправления. С учетом опыта первых семинаров в 1997 году будут проведены дополнительные семинары при условии, что и Программа "Демократия" ЕС PHARE предоставит грант в размере \$ 10.500 (см. Приложение, стр. 28). Если он будет получен, то денежные средства будут потрачены на проведение семинаров по результатам предыдущих курсов для прежних участников. В любом случае школьные самоуправления продолжат работу по собственной инициативе и при поддержке квалифицированного персонала БГШ.

## VIII. БЮДЖЕТ

	Требуется	Вклад организации	Всего
<b>РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ (\$ 1.460)</b>			
1. 2 инструктора X \$10/час X 40 часов	\$ 800	\$ 0	\$ 800
10 добровольцев X \$5 в день X 6 дней	0	300	300
Водитель микроавтобуса X \$30 в день X 12 дней	360	0	360
<b>РАСХОДЫ, НЕ СВЯЗАННЫЕ С ПЕРСОНАЛОМ (\$ 7.306)</b>			
2. <u>Размещение, питание, поездки</u>			
Размещение и питание:			
70 участников X \$9.60/чел. X 5 дней	3.360	0	3.360
Затраты на поездку в Сигулду и обратно:			
70 участников X \$8/чел.	480	80	560
3. <u>Материалы</u>			
Канцелярские товары:			
70 скоросшивателей X \$3,40/шт.	238	0	238
Тонер для ксерокса — \$26 за кассету X 2 кассеты	26	26	52
Бумага для ксерокса — \$10 за пачку X 5 пачек	50	0	50
4 упаковки маркеров — \$13 за упаковку	52	0	52
Прочее: бумага для штатива, значки для имен, ручки, лента	60	20	80
Необходимые материалы:			
70 футболок с лого X \$9,60 за шт.	672	0	672
Призы для победителей конкурса	120	0	120
70 карт с планом Сигулдского парка X \$0,60 за карту	42	0	42
4. <u>Публикации (печать)</u>			
8-страничное приложение к газете "Изглитиба ун култура"	700	0	700
Объявления в газетах и по радио	180	0	180
5. <u>Коммуникация</u>			
Посещение 14 школ X \$40 за посещение	560	0	560
Телефонные звонки X \$15 в месяц X 12 месяцев	0	180	180
Почтовые расходы X \$10 в месяц X 12 месяцев	0	120	120

6. <u>Аренда</u>			
Аренда зала: \$15 в день X 12 дней	180	0	180
Еженедельная аренда спортивного инвентаря и прокат видео	160	0	160
<b>ИТОГО РАСХОДЫ НА ПРОЕКТ:</b>	<b><u>\$ 8.040</u></b>	<b><u>\$726</u></b>	<b><u>\$8.766</u></b>

**Пояснения к бюджету:** Сумму, указанную в графе "Добровольцы", планируется выплатить им на карманные расходы. Затраты на водителя включают в себя зарплату водителю, стоимость горючего и амортизацию микроавтобуса. В графе "Призы" заложена стоимость конфет, цветов, кассет и значков. Сумма, выделенная на посещения школ, включает в себя затраты, связанные с поездками инструкторов и группы школьных депутатов. В проекте предусмотрен прокат видеооборудования, а также баскетбольного, футбольного и волейбольного инвентаря.

## **Образец приложения**

### **Письмо с выражением поддержки**

*Это образец письма с выражением поддержки Балтийской гуманитарной школе. Письмо с выражением поддержки пишут организации, которые:*

- 1) знают вас и поддерживают ваш проект;*
- 2) в качестве партнеров вкладывают собственные ресурсы в реализацию проекта; или*
- 3) представляют слои населения, в интересах которых разрабатывается проект, следовательно, выражают их потребность в реализации проекта.*

*В Балтийских странах обычно пишут письма с выражением поддержки, состоящие только из одного абзаца. Однако более подробное и объемное письмо убедит читателя, что автор письма действительно хорошо ознакомлен с вашим проектом.*

### **ИНСТИТУТ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА**

ул. Лазаретес, 555, 1034 Рига, тел. +371 777 88 78

22 марта 1996 г.

Маргарите Поскуте,  
Директору Балтийской  
гуманитарной школы

ул. Инженьеру, 85  
Рига, LV1052

Уважаемая г-жа Поскуте,

От имени Института гражданского общества я выражаю поддержку Балтийской гуманитарной школе и курсам лидерства в рамках школьного самоуправления - уникальной обучающей программе, которая поможет развить навыки лидерства у школьных активистов Латвии.

Программа, которую Вы планируете осуществить, в случае ее финансирования действительно удовлетворит потребность в обучении той части населения Латвии, которая не охвачена существующими программами. Ваш план проводить дальнейшие консультации по окончании курсов увеличит шансы слушателей образовывать школьное самоуправление и его успешную работу в



будущем.

Я надеюсь оказать помощь Вам и Вашему персоналу в вашей деятельности, направленной на развитие навыков лидерства посредством программы гражданского обучения, создания самоуправлений с участием людей, остро нуждающихся в такой помощи.

С уважением,

Роберте Берзиньш,  
председатель

### **Curriculum vitae (CV)**

*Обратите внимание, как легко и быстро читается информация в приведенном ниже образце CV по сравнению с принятой в Балтийских странах формах написания CV, в которых информация расположена по абзацам. Существует много различных стилей написания CV, вы можете выбрать тот, который наиболее соответствует вашим профессиональным требованиям. Подробнее об этом читайте в секции "Источники информации о фондах".*

### **ЯНИС ПЕТЕРСОНС**

Адрес места работы:	Домашний адрес:
Балтийская гуманитарная школа	ул. Элизабетес, 229
ул. Инженьеру, 85	Рига, LV1033
Рига, LV1025, Латвия	Латвия
Тел.: +37172 34 567	+3717345678
Дата рождения:	24 сентября 1948 года
Семейное положение:	женат, имеет троих детей
Образование:	Курсы школьной администрации, Педагогический институт, Рига, 1972 год Диплом учителя истории, факультет истории и психологии Латвийского университета, 1968 год
Опыт работы:	Заместитель директора Балтийской гуманитарной школы, с 1989 года Директор средней школы № 1005 г. Риги, 1972-89 Учитель истории средней школы №1005 г. Риги, 1968-1972
Профессиональные публикации:	<i>Гражданское общество</i> , учебник для 9 класса, Рига, 1991 <i>История Балтии. Средние века</i> , учебник истории для 12 класса, Рига, 1990 10 публикаций в газете "Изглитиба ун култура"
*	Статьи посвящены вопросам преподавания проблем гражданского общества в школе
Конференции	

и семинары: Европейская конференция по вопросам гражданского образования, Варшава, 1994 год

\* Доклад 'Положение гражданского образования в Балтийских странах'  
Семинар для администраторов и директоров школ,  
Балтийская гуманитарная школа

\* Сообщение "Принципы ученического самоуправления", 1993

\* Сообщение "Гражданское обучение в школе" в 1991-93 годах

Владение языками: Свободно — латышский, русский;  
на разговорном уровне — английский;  
со словарем — немецкий.

Компьютер: Macintosh: Microsoft Word, Excel, Works; Internet

### **Должностные обязанности**

*Включив в приложение к заявке описание должностных обязанностей, вы поможете фонду понять распределение функций между вашими сотрудниками, а также их квалификацию. Обычно фонд делает запрос на описание должностных обязанностей для того работника, которого вы намереваетесь принять на работу в связи с новым проектом. В этом случае в описании обязанностей используйте будущее время глаголов.*

#### **ПРЕПОДАВАТЕЛЬ ГРАЖДАНСКОГО ОБУЧЕНИЯ**

*Балтийская гуманитарная школа*

#### **Должностные обязанности**

Преподаватель отвечает за преподавание разработанного курса в Институте гражданского общества при Балтийской гуманитарной школе 20 часов в неделю. Кроме того, преподаватель должен быть готов преподавать на всех уровнях среднешкольного образования (9-12 классы) курс как минимум пяти из тех специальных предметов, которые предлагает своим ученикам Балтийская гуманитарная школа (рыночная экономика, политология, демократические учреждения, история Балтийских стран, история США, история Западной Европы, всемирная история).

Цель преподавателя — подготовить учащихся средней школы к активному участию в демократических процессах в обществе. Учащиеся Балтийской гуманитарной школы прибывают в школу из разных стран мира, однако преобладают представители Балтийских и Северных стран.

Все преподаватели БГШ тратят как минимум 10 часов в месяц на подготовку учебных методических материалов. Задачи строятся на основе базовых знаний преподавателя в своей области и согласуются с другими преподавателями.

Кроме преподавания и подготовки учебных материалов, преподаватель осуществляет функции консультанта в школьном самоуправлении. В качестве консультанта преподаватель помогает школьным депутатам решать административные вопросы и проблемы, связанные с планированием деятельности школьного самоуправления.

В случае необходимости преподаватель дает учащимся советы, как лучше применить полученные

знания в практической деятельности. Директор распределяет консультации преподавателей. Все преподаватели БГШ принимают активное участие в собраниях работников школы и вносят свой вклад в процесс развития БГШ.

Квалификация:

- степень магистра истории или политологии или специальность учителя истории;
- как минимум пятилетний опыт преподавания истории или политологии;
- проживание в Балтийских странах и знание как минимум двух балтийских языков.

### Оценочный инструментарий

*Такой оценочный инструментарий, как тесты и анкеты, поможет определить, достигнуты ли цели, указанные в секции "Цели и задачи". Их можно составить так, чтобы оценить проект с помощью количественных данных (как в примере ниже), или с помощью текстовой информации (см. ниже). Они пригодны для оценки как отдельных мероприятий, так и проекта в целом.*

## КУРСЫ ЛИДЕРСТВА В РАМКАХ ШКОЛЬНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

### Анкета

#### I. Мы стремимся к постоянному совершенствованию курсов.

Помогите нам их оценить, используя следующую систему баллов:

- |                                    |                              |
|------------------------------------|------------------------------|
| 5 - полностью согласен             | 2 - не согласен              |
| 4 - согласен                       | 1 - совершенно не согласен   |
| 3 - нейтральное отношение/возможно | 0 - нет определенного мнения |

Пожалуйста, отметьте один из вариантов ответа на каждый вопрос.

1.	Инструкторы были хорошо подготовлены, их работа хорошо организована.	5	4	3	2	1	0
2.	Учебные материалы соответствовали знаниям и опыту участников.	5	4	3	2	1	0
3.	У участников постоянно была возможность спрашивать об интересующих их темах.	5	4	3	2	1	0
4.	У слушателей постоянно была возможность активно участвовать и процессе обучения.	5	4	3	2	1	0
5.	Отношения между организаторами и слушателями были уважительными и продуктивными.	5	4	3	2	1	0
6.	Организаторы поощряли инициативу участников.	5	4	3	2	1	0
7.	Объем работы отвечал потребностям участников.	5	4	3	2	1	0
8.	Упражнения были ясно сформулированы и полезны.	5	4	3	2	1	0
9.	Работа в рабочих группах была хорошо организована.	5	4	3	2	1	0
10.	Курсы улучшили мои знания принципов демократии и демократических институций	5	4	3	2	1	0
11.	Я чувствую себя достаточно подготовленным для того,	5	4	3	2	1	0

	чтобы организовать самоуправление в своей школе.						
12.	Наличие школьных самоуправлений отвечает нуждам латвийской школы.	5	4	3	2	1	0

### Оценочный инструментарий (продолжение)

Эта часть дает участникам возможность высказать свое мнение о прослушанных курсах. Письменные ответы на вопросы оценочной анкеты можно обобщить в отчете о мероприятии.

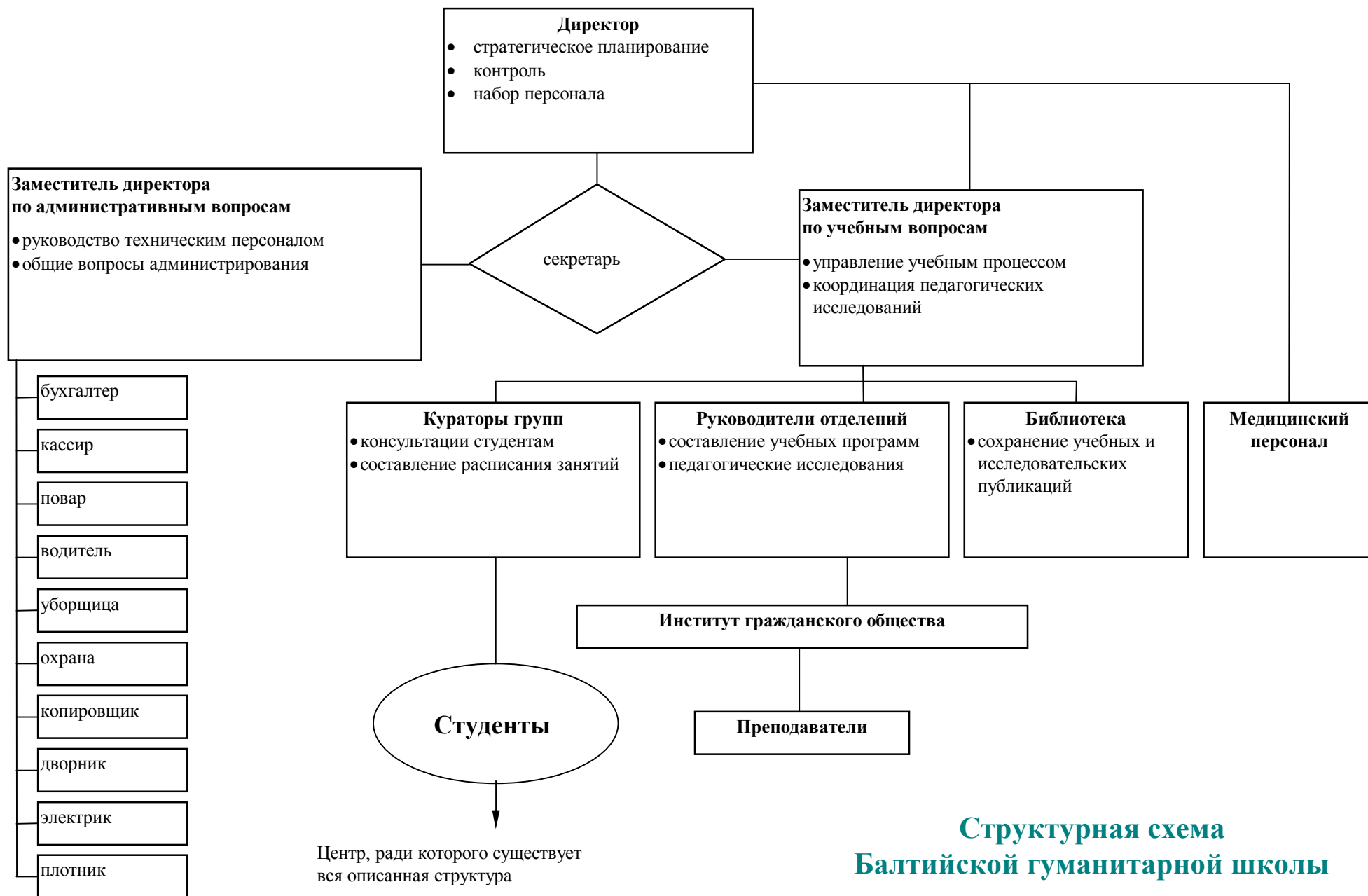
#### II. Īpašā atbilde, kas jāatbild uz šiem jautājumiem:

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие задачи вы планировали решить на курсах? Решены ли они?</li> <li>2. Укажите самые полезные, по вашему мнению, упражнения.</li> <li>3. Какие упражнения были наименее полезными? Что бы вам хотелось заменить?</li> <li>4. Были ли оптимальными темп занятия и их интенсивность?</li> <li>5. Были ли в Сигулдском центре созданы подходящие для занятий условия? В случае отрицательного ответа объясните, какие именно моменты тормозили учебный процесс?</li> <li>6. Какие проблемы вы предвидите в процессе создания школьного самоуправления и в вашем учебном заведении?</li> <li>7. Есть ли у вас какие-либо предложения?</li> </ol> <p>Спасибо!</p>
--

### Структура организации

Мы рекомендуем включить в приложение к заявке схему структуры организации. Как в календарном плане отображена суть информации из раздела "Методология", так в схеме графически суммируются данные секции "Введение". БГШ включила в схему структуры обязанности работников.





**Структурная схема  
Балтийской гуманитарной школы**

## **Практические упражнения**

### **ВВЕДЕНИЕ**

Упражнение 1: Главная цель секции "Введение" - создать положительный имидж организации в глазах фонда. Вы можете сделать это, рассказав о тех особенностях вашей организации, которые выделяют ее среди других организаций. Мы предлагаем вам несколько критериев, по которым может определяться уникальность организации. Отметьте то, что соответствует вашей организации.

#### **Особенности вашей организации. Ваша организация:**

- самая крупная в вашем городе/районе/регионе;
- одна из самых старых в вашем городе/районе/регионе;
- единственная в своем роде деятельности в вашем городе/районе/регионе;
- обслуживает уникальную социальную группу;
- пользуется услугами опытного и хорошо подготовленного персонала.

#### **Уникальность ваших целей:**

- ваша стратегия решения проблемы уникальна;
- вы являетесь единственными организаторами такого типа программ и предоставления такого типа услуг в вашем регионе;
- в своем секторе вам удалось добиться лучших результатов в сравнении с другими;
- журналисты или эксперты высоко оценили результаты вашей деятельности.

### **ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМЫ**

Упражнение 2: Эта секция должна быть составлена так, чтобы доказать существование проблемы и дать представление о ее масштабах. Найдите, в каких трех из семи утверждений, приведенных ниже, недостаточно информации о наличии проблемы.

1. В 1994-95 учебном году число оставивших среднюю школу учеников составило 10%, или 3000 из 30.000 учащихся. (По данным Министерства образования и культуры Латвии (июнь 1995 года.) С 1991 года число оставивших среднюю школу *учеников* выросло на 2%.
2. Растет доля пожилых людей в обществе. К 2000 году для оказания услуг пожилым жителям страны потребуется большее число врачей и другого медицинского персонала.
3. Количество краж, совершаемых несовершеннолетними правонарушителями в Эстонии, выросло с 700 в 1991 году до 1400 в 1994, т.е. на 100%. Проблема будет расти до тех пор, пока не будут осуществлены меры по снижению уровня преступности в стране.
4. Недавний опрос школьных администраций (сентябрь 1995 года) может служить подтверждением того, что в Курземском регионе не уделяется должного внимания вопросам обучения здоровому образу жизни. Почти половина из 100 администраторов школ, участвовавших в опросе, отметили, что в их школах нет занятий по этому предмету.
5. Мы испытываем огромную потребность в обучающей программе, которая предупредит жителей нашего региона об опасности гепатита и научит их принимать меры для избежания этого заболевания. Эта программа устранил опасность заболевания гепатитом в нашем регионе.
6. Уровень безработицы в Литве постоянно растет. Чтобы добиться его снижения, мы должны реализовать проект профессионального обучения для женщин.
7. По данным Общественного бюро занятости уровень безработицы в Латгальском регионе

составляет 25%. Половина безработных - женщины в возрасте от 18 до 27 лет с небольшим стажем работы.

### ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Упражнение 3. Знаете ли вы разницу между целями и задачами? В следующем упражнении отметьте, что, по вашему мнению, представляет собой задачу проекта, а что - его цель.

	Цель	Задача
<i>Проект 1: Профессиональное обучение для женщин</i>		
1. Осуществление проекта "Профессиональное обучение для женщин" позволит увеличить уровень занятости среди женщин в Латгальском регионе	_____	_____.
2. В конце трехдневного семинара его участники смогут проанализировать объявления о найме на работу, заполнить анкеты о приеме на работу, составить свою биографию (CV), пройти собеседование о приеме на работу. Результаты собеседования-тренинга оценит инструктор.	_____	_____.
<i>Проект 2: Молодежь против самоубийств</i>		
3. Проект "Молодежь против самоубийств" поможет повысить ценность собственной жизни в глазах подростков, разовьет их чувство уверенности в себе, научит справляться со своими проблемами.	_____	_____.
4. В рамках проекта "Молодежь против самоубийств" ученики средних школ исполнят психологические драмы в 15 литовских школах.	_____	_____.
<i>Проект 3: Центр поддержки инвалидов</i>		
5. Центр поддержки окажет инвалидам такие услуги, как консультации о поиске работы и применении своих сил, о профессиональной переподготовке. Все это поможет инвалидам достигнуть своих целей в повышении образовательного и профессионального уровня.	_____	_____.
6. Центр поддержки инвалидов создан, чтобы к июню 1997 года удвоить число инвалидов (с 15 до 30), пользующихся профессиональной библиотекой Центра.	_____	_____.

Упражнение 4: Ниже приведены примеры удачных и неудачных формулировок целей и задач. Какие относятся к первым, а какие - ко вторым?

4А. Определите, какие ЦЕЛИ сформулированы понятно, а какие - нет.

Опред. Неопред.

*Проект 1: Профессиональное обучение для женщин*



1. 1. Чтобы помочь женщинам укрепить свое положение в обществе, мы хотим реализовать программу профессионального обучения женщин в нашем городе.

\_\_\_\_\_ .

2. Осуществленная по всей стране совместно с Государственным бюро занятости программа "Профессиональное обучение для женщин" повысит уровень профессиональной подготовки безработных женщин в возрасте 18-27 лет.

\_\_\_\_\_ .

*Проект 2: Молодежь против самоубийств*

3. Помогая подросткам (13-18 лет) формировать позитивную самооценку, проект "Молодежь против самоубийств" поможет снизить число самоубийств среди представителей этой возрастной категории.

\_\_\_\_\_ .

4. Этот проект научит подростков эффективному сотрудничеству между собой, даст им навык проведения общественно полезных проектов.

\_\_\_\_\_ .

*Проект 3: Центр поддержки инвалидов*

5. Главной целью работы Центра поддержки инвалидов в Тарту является повышение конкурентоспособности инвалидов при устройстве т работу.

\_\_\_\_\_ .

6. Обучение бездомных жителей Тарту мерам предохранения от СПИДа, которое планирует провести Центр поддержки инвалидов, поможет предотвратить распространение этой болезни среди данной категории населения.

\_\_\_\_\_ .

**4B.** Какие из ниже перечисленных ЗАДАЧ действительно конкретны, исполнимы, поддаются измерению и соответствуют целям организации? Отметьте "да" или "нет".

да                      нет

*Проект 1: Профессиональное обучение для женщин*

1. Проект "Профессиональное обучение для женщин" улучшит условия для самовыражения женщин путем повышения их профессиональной состоятельности на рынке труда.

\_\_\_\_\_ .

2. К концу второго года реализации проекта число безработных женщин в возрасте 18-27 лет сократится с 4400 до 3000.

\_\_\_\_\_ .

### *Проект 2: Молодежь против самоубийств*

3. В 1995 году 15 подростков из каждой 1000 совершили самоубийства (по данным отчета Всемирной организации здоровья). Главной задачей проекта является снизить за два года эту цифру до 5 из 1000.

\_\_\_\_\_

4. За первый год проект с помощью 100 драматических представлений в 80 различных регионах поможет найти альтернативу в решении собственных проблем более чем 50 000 подросткам.

\_\_\_\_\_

### *Проект 3: Центр поддержки инвалидов*

3. Задачей Центра поддержки инвалидов является составление отчета о том, что как минимум 2000 инвалидов, живущих в Тартуском районе, пользовались услугами библиотеки Центра за два года реализации проекта.

\_\_\_\_\_

4. Инвалиды, прошедшие за первый год осуществления проекта курсы и Центре поддержки инвалидов, сдадут компьютерный тест со 100%-ной правильностью ответов.

\_\_\_\_\_

## МЕТОДОЛОГИЯ

Упражнение 5: Мы уже говорили о том, что в заявке нужно включить какие-нибудь данные, которые помогут убедить читателя в уникальности вашей организации. Балтийская гуманитарная школа упомянула нечто особенное и запоминающееся в самом начале своей секции "Методология". Попробуйте найти эти сведения (см. выше) в заявке БГШ. Будьте осторожны, там есть и псевдоуникальные элементы.

## ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ И ОЦЕНКА

Упражнение 6: Как определить, решены ли задачи проекта? Ниже вы найдете две задачи. Что можно сделать, чтобы оценить решение третьей задачи? Запишите свои соображения.

### **1. Курс подготовки школьной администрации**

**Задача:** Участники продемонстрируют свои знания и навыки в работе в школьной администрации, показывая результаты как минимум на 20% выше, чем до проведения второй части курсов.

**Оценка:** Перед началом курса участники пройдут тест по следующим вопросам: (1) методика решения проблемы; (2) детская психология; (3) техника менеджмента (работа в группе и распределение времени). Такой же тест будет устроен и после окончания курса. Результаты обоих тестов будут зафиксированы Латвийским статистическим управлением, что обеспечит объективность анализа.

### **2. Семинар по трудоустройству для безработных**

**Задача:** В течение трехдневного семинара по профессиональной подготовке участники научатся

анализировать объявления о работе, заполнять анкеты о приеме на работу, составлять свою биографию (CV) и успешно проходить собеседования в качестве кандидатов на вакансию (по оценке преподавателей).

**Оценка:** Участникам предстоит попрактиковаться в анализе объявлений о вакансиях, заполнении анкет о приеме на работу, составлении своих биографий и в ответе на вопросы во время собеседования у потенциального работодателя. Уровень понимания затем будет оценен с помощью теста. Организаторы ожидают, что средний уровень аккуратности составит 80%. После собеседований преподаватели заполняют оценочные анкеты. Участники должны получить балл не ниже "7" ("1" - худший балл, "10" - лучший) в следующих тестах: на личное отношение, на внешность и на язык жестов. (См. Приложение.)

### **3. Проект первой помощи**

**Задача:** Задачей "Проекта первой помощи" является сообщение о том, что в течение шести месяцев с момента получения средств на проведение проекта не менее восьми из десяти средних школ в Каунасском районе используют программу оказания первой помощи.

**Оценка:** \_\_\_\_\_

—

—

—

## **БУДУЩЕЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ**

Упражнение 7: Как вы намерены продолжать проект по истечении срока финансирования? Приведенные ниже вопросы помогут вам найти решение этой проблемы. Проконсультируйтесь в местном центре поддержки некоммерческих организаций о всех деталях законодательных норм, регулирующих процесс сбора финансовых средств в вашей стране.

1. Какие маленькие или большие частные предприятия в вашей местности могли бы пожертвовать средства вашей организации или спонсировать ее деятельность? Что бы вы могли предложить взамен? Составьте список потенциальных спонсоров/доноров и особенностей подхода к ним.
2. Знаете ли вы богатых людей, которые интересуются деятельностью вашей организации и согласны предоставить свои средства в пользу организации? Составьте список таких людей и особенностей подхода к ним.
3. Как заинтересовать членов вашей организации в дальнейшей работе? Выпускайте ли вы информационный бюллетень о деятельности вашей организации, или, может быть, проводите специальные мероприятия (например, концерты, соревнования, лекции и т.п.), за которые может взиматься небольшая плата?
4. На чем еще вы можете немного заработать: например, на продаже футболок, постеров, видеокассет, кружек с символикой вашей организации?
5. Выпускает ли ваша организация бюллетени, брошюры, буклеты, которые тоже можно продавать за небольшую плату?
6. Обладаете ли вы квалификацией для того, чтобы провести учебные семинары и предоставлять

консультации за небольшую плату?

## БЮДЖЕТ

Упражнение 8: Приведенный ниже бюджет составлен Семейным кризисным центром в рамках Программы семейных услуг. Опираясь на знания, полученные благодаря этому пособию, внесите в этот бюджет соответствующие изменения. Составьте список изменений, которые вы хотели бы предпринять. Их должно быть как минимум пять. В секции ответов вы сможете найти список изменений, которые предложили бы мы сами.

**Объяснения к бюджету:** расходы на оплату помещений в бюджет не включены. Помещения предоставляет Семейный кризисный центр. Центр приобретает все материалы, необходимые для устройства. Координатору и добровольцам, участвующим в проекте, будут оплачены все транспортные расходы для поездок в пределах Эстонии.

### СЕМЕЙНЫЙ КРИЗИСНЫЙ ЦЕНТР

*Программа семейных услуг*

СТАТЬЯ РАСХОДА	ИТОГО
Координатор семейных услуг (\$110/месяц x 12; на полную ставку).....	\$1.320
Пощрительные выплаты, 25%.....	330
Офисное оборудование.....	1.500
Материалы (включая материалы для учебных мероприятий).....	7.000
Командировки.....	2.000
Прочее (расходы на почту, факс, копирование).....	3.150
<b>ВСЕГО</b> .....	<b><u>\$15.300</u></b>
Косвенные расходы (40% от общих).....	<u>\$6.120</u>
<b>ИТОГО ВСЕ РАСХОДЫ</b> .....	<b><u>\$21.420</u></b>

## Как добиться успеха вашей заявки

Составление проекта, поиски фонда и оформление заявки - это, конечно, ваши главные 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 орфографических и грамматических ошибок. Поэтому, как только поставлена последняя точка в заявке, перечитайте текст сами и/или дайте его перечитать другим до того, как вы оформите окончательный вариант заявки и отошлете ее в фонд.

Для чего это нужно? Поскольку это наверняка ваша первая заявка и вы едва установили контакт с фондом, у вас еще не было шанса завоевать полное доверие к себе. 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 пожалейте времени для того, чтобы придать своей заявке вид профессионально составленного пакета с убедительной информацией.

Эта глава посвящена последним штрихам в составлении заявки. Она состоит из трех частей:

- Редактирование первой черновой версии
- Практические советы, как лучше подать свою информацию
- Контрольный список.

Часть этой главы посвящена советам, как сохранить расположение фонда по отношению к вашей организации. Возможно, эта информация позволит вам добиться успеха в будущем.

### ***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 (БГШ, например, редактировала свою заявку пять раз.) 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.** На этот раз вам понадобится носитель языка, если ваша заявка пишется на не родном вам языке. Если вы не можете найти такого человека сами, обратитесь в местный центр поддержки НКО.

1. *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?

**Неубедительный вариант:** "Мы надеемся, что достигнем положительных результатов".

**Убедительный вариант:** "Мы достигнем положительных результатов".

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

2. *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 прочтает человек, к чьему мнению вы относитесь с уважением. Вы можете попросить своего "рецензента" оценить заявку,

используя список оценочных критериев, приведенный ниже.

## ***Полезные советы тем, кто пишет заявку в фонд***

Вам как автору заявки полезно узнать профессиональные секреты опытных грантрайтеров, которыми последние делятся на страницах своих книг. Ваша заявка должна выглядеть настолько профессионально, чтобы у рецензентов, ограниченных во времени, после визуального ознакомления с ней не возникало сомнений в ее превосходстве над другими заявками. Мы предлагаем вашему вниманию несколько полезных советов о том, как составлять заявки. Советы взяты нами из книги "Proposal planning and writing" (Miner & Griffith).

### **Как должен выглядеть материал**

Взгляните на материалы (например, годовой отчет) самого фонда. Обратите внимание на лэй-аут (графическое оформление), выбранные шрифты, размеры и величину незаполненных текстом пространств, заголовки и т.п.

Составьте свою заявку в соответствии с графическими вкусами фонда. Графическое неприятие вашей заявки (если она составлена небрежно и без учета вышеуказанных особенностей) может вызвать затруднения и при чтении текста. Удачный лэй-аут может добавить вам очков.

**Скрепление заявки.** Заявки объемом не больше тридцати страниц можно скреплять при помощи скобок. Для заявок большего объема мы рекомендуем использовать спиральный переплет.

**Жирный шрифт.** Используйте его, если вам нужно выделить слово или важную мысль. Слова, выделенные жирным шрифтом, легче воспринимаются, чем подчеркнутые или написанные курсивом.

**Графики.** Если вы используете графики, чертежи и т.п., старайтесь делать их как можно более простыми. Сложные "конструкции" практически не воспринимаются и затрудняют восприятие материала.

**Заголовки.** Главные заголовки должны всегда находиться в начале страницы. Старайтесь не размещать крупных заголовков в нижней части страницы. Ни один заголовок не должен попасть на последнюю строку страницы. Определите для себя три уровня заголовков: неупорядоченное разнообразие в оформлении заголовков может запутать читателя и разрушить структуру вашей заявки. Вот что мы имеем в виду:

### **ЗАГОЛОВОК ПЕРВОГО УРОВНЯ**

#### **Заголовок второго уровня**

**Заголовок третьего уровня.** Обратите внимание на пространство, отделяющее три уровня. Такой подход помогает упорядочить структуру заявки и упрощает восприятие текста.

**Списки, перечисления.** Перечисления по пунктам (1, 2, 3...; a), b), c)... и т.п.) употребляются в тех случаях, когда речь идет:

- о мерах в их последовательности,
- о целях и задачах,
- о материалах и оборудовании,
- о выводах,
- о комплексе идей,
- о рекомендациях.

Составляйте перечисления из пяти-девяти пунктов. Не оставляйте последний пункт без точки.

Обратт е внимание: если вы пишете по-английски, каждый новый пункт в любом перечислении должен начинаться с заглавной буквы. Используйте другие знаки (дефисы, звездочки и пр.) для графического выделения каждого нового пункта, если хотите обойтись без классических цифр и букв.

**Конверт.** Выберите конверт такой величины, чтобы вам не пришлось складывать свою заявку.

**Поля.** Ширина левых и правых полей должна быть не меньше ширины большого пальца (примерно 2,5 см): читатель, держа в руках страницу, не должен закрывать пальцами текст.

**Предложения.** Предложения должны состоять примерно из пятнадцати или меньшего количества слов.

**Шрифт.** Используйте размер шрифта 12 или 10, Times Roman или Palatino.

**Номера страниц.** Страницы должны быть пронумерованы, даже если ваша заявка занимает всего лишь пять страниц.

**Бумага и формат.** Используйте белую стандартную бумагу формата А-4, если от фонда нет других указаний.

**Абзацы.** Используйте красную строку, ограничьте величину абзацев. Их средняя величина должна быть в пределах восьми строк. Не обязательно выравнивать правый край текста "как в книге". Неровный правый край может облегчить восприятие.

**Печать.** Для лучшего качества используйте для печати лазерный принтер.

**Пробелы.** Для разбивки больших текстов используйте пробелы. Слишком компактный текст затрудняет его восприятие. Делайте двойные пробелы между строками, если нет других указаний от фонда. Употребляя перечисления, делайте пробелы между ними.

### **Контрольный список**

Теперь, когда вы дважды отредактировали заявку и внесли в нее исправления, указанные выше, вы должны оценить ее конкурентоспособность. В нижеприведенном списке перечисляются те требования к заявкам, которые обеспечивают им успех. Другими словами, если в вашей заявке отсутствует хотя бы одна из перечисленных особенностей, указанных в контрольном списке, заявку необходимо изменить таким образом, чтобы она соответствовала этим требованиям. Эти требования можно разделить на три категории:

- соответствие заявки интересам фонда,
- наличие в заявке всех необходимых компонентов,
- ее общий стиль.

Более объективно оценить соответствие заявки этим трем пунктам сможет компетентный человек, не принимавший участия в ее написании. Сравните результаты проверки. Удачи вам!

### **Контрольный список**

<b>КРИТЕРИИ</b>	<b>Да/Нет</b>
<b>Соответствие интересам фонда</b>	, " ... .-.-
<i>Интересы фонда:</i> проблема соответствует интересам и приоритетам фонда.	
<i>Ограничения.</i> проект будет реализован именно в том географическом регионе, в интересах именно той социальной группы, именно в тех целях и с использованием именно тех ресурсов, которым отдает предпочтение фонд.	
<i>Объем запроса.</i> бюджет проекта не превышает суммы, которую готов выделить фонд.	

<b>Необходимые компоненты</b>	
<i>Сопроводительное письмо и титульный лист.</i> Они адресованы конкретным людям	
<i>Введение:</i> ваша организация способна успешно осуществить проект.	
<i>Описание проблемы:</i> проблема представляется действительно серьезной, требует безотлагательного решения, что и подтверждается приведенными фактами и цифрами.	
<i>Цели и задачи.</i> задачи конкретны и измеримы, с четко определенными временем и ресурсами, необходимыми для их решения.	
Методология:	
<i>Идея.</i> проект интересен, оригинален и хорошо продуман.	
<i>Распространение идеи, результатов:</i> в проекте предусматривается, что позитивные изменения, достигнутые благодаря проекту будут распространяться.	
<i>Отчет:</i> в заявке оговорено, когда и как организация предоставит отчет о проделанной работе и ее результатах.	
<i>Оценочный инструментарий:</i> в заявке оговаривается, по каким критериям будут оценены достигнутые результаты.	
<i>Будущее финансирование:</i> в заявке объясняется, каким образом будет происходить финансирование проекта в будущем.	
Бюджет	
<i>Арифметические расчеты:</i> все расчеты произведены правильно.	
<i>Расходы.</i> предусмотрены все предполагаемые расходы с учетом инфляции.	
<i>Стоимость:</i> общая стоимость соответствует масштабам проекта.	
Объяснения к бюджету: все неясные пункты объяснены.	
Приложение	
<i>Схема:</i> структурная схема организации ясно представлена.	
<i>Комплектность:</i> все необходимые документы представлены.	
<b>Общий стиль</b>	
<i>Трудности:</i> заявка написана доступным языком, все специфические термины разъяснены.	
<i>Объем:</i> объем заявки соответствует объему информации, заложенной в ней. В заявке нет лишних слов и фраз.	
<i>Логический порядок:</i> проблема+метод+ресурсы+поддержка фонда=решение.	
<i>Формат:</i> формат соответствует требованиям.	
<i>Внешний вид:</i> абзацы небольшие, заголовки и подзаголовки понятны, текст набран аккуратно.	
<i>Аккуратность:</i> в тексте отсутствуют грамматические, орфографические и пунктуационные ошибки.	

### **Что нужно делать после того, как вы получите грант, и что - в случае отказа**

**Вы получили грант.** Вы на пути к новым победам, к субсидиям большего объема, к более серьезным проектам. Первое, что вы должны сделать - отослать благодарственное письмо в фонд с



объяснением того, с чего и когда вы собираетесь начать реализацию проекта. Не забывайте, что работа только начинается.

Как ни странно, вежливое письмо с благодарностью за полученный грант оказывается большой редкостью. Во всяком случае так уверяют работники многих фондов, с которыми нам удалось встретиться. Если вы хотите выгодно отличиться, поблагодарите фонд за оказанное доверие и поддержку. Поблагодарите фонд даже в случае отказа. Лучше оставить о себе впечатление вежливого человека. Используйте последний шанс подчеркнуть свой профессионализм и заинтересованность в продолжении контакта. В пособие мы включили трафареты писем с благодарностью в случае получения гранта и в случае отказа. Если вы хотите сохранить добрые отношения с фондом на все время реализации проекта, не забывайте

- отсылать в фонд все отчеты о проделанной работе и финансовые отчеты вовремя;
- сохранять чеки на каждую покупку и вести журнал расходов;
- извещать фонд о любом крупном изменении в плане реализации проекта;
- рекламировать фонд и упоминать о его поддержке при каждом удобном случае;
- если у вас остались неизрасходованные деньги, вернуть их в фонд.

Следуя этим простым правилам, вы завоюете добрую репутацию среди фондов. БГШ придерживалась приведенных в пособии правил, благодаря чему неоднократно выигрывала конкурсы на присвоение грантов, (трафарет письма благодарности см. на следующей странице)

И, наконец, последний пример из опыта БГШ: о том, как вести журнал расходов.

### Журнал расходов

Дата	Номер чека	Обоснование	Сумма	Остаток
2/6/96	1	Плата за открытие банковского счета	\$10	\$8.030
10/6/96	2	Объявление в газете	\$36	\$7.994
25/6/96	3	Расходы на футболки	\$210	\$7.784
12/7/96	4	Канцелярские товары, хлопушки, конфеты, баскетбольные мячи	\$316	\$7.468
2/8/96	5	Карты Сигулдского парка	\$42	\$7.426
12/8/96	6	Транспортные расходы	\$346	\$7.080
15/8/96	7	Зарплата инструкторам	\$400	\$6.680
16/8/96	8	Проживание и питание	\$810	\$5.870
16/8/96	9	Оплата помещений.	\$90	\$5.780
16/8/96	10	Прокат микроавтобуса	\$100	\$5.680
1/9/96	11	Расходы на телефон и почту	\$75	\$5.605
13/9/96	12	Оплата банковских услуг	\$9	\$5.596

### Трафарет письма с выражением благодарности за полученный грант

2 июня 1996 года
Фрэнку Фанку, президенту

американского фонда развития

21 Easy Street  
New York, NY 10034  
U.S.A.

Уважаемый г-н Фанк,

Мы были счастливы узнать от Ивет Иверет, что Американский фонд развития согласился предоставить Балтийской гуманитарной школе \$8.040 для исполнения проекта "Курсы лидерства в рамках школьного самоуправления".

Работники БГШ убеждены, что этот проект сыграет важную роль в развитии гражданского общества и его реализация принесет положительные результаты как для отдельных социальных групп, на которые ориентирован проект, так и для всего населения Латвии. Мы благодарны за то, что АФР разделяет нашу убежденность и вносит свой вклад в реализацию нашего проекта.

По истечении пяти месяцев со дня получения гранта мы проинформируем вас о проделанной к тому времени работе: первом семинаре, о том, как мы расходует ваши средства. Отчет о нашей деятельности в рамках реализуемого проекта мы пришлем вам в декабре по завершении второго семинара. В апреле 1997 года вы получите итоговый отчет.

Позвольте еще раз поблагодарить вас. Мы надеемся, что своим участием в нашем проекте вы сможете гордиться.

Искренне ваша,

Маргарита Поскуте,  
директор.

June 2, 1996

Frank Funk, President  
U.S. Development Foundation  
21 Easy Street  
New York, NY 10034  
U.S.A.

Dear Mr. Funk:

We were delighted to learn from Ivete Everele that the U.S. Development Foundation has agreed to provide the Baltic Humanitarian School with \$8.040 for the Student Government Leadership Course project.

We at BHS are convinced that this project will make a significant difference in extending the reach of civil democracy and will benefit both the target groups and the Latvian nation as a whole. We are grateful that the U.S. Development Foundation shares our conviction and is willing to make a substantial contribution to

our efforts.

Within five months of receiving the funds we shall send you a progress report on the First seminar detailing how we applied your donation. We shall also send you a progress report in December following the second seminar and a final report in April 1997. Again, our thanks. We hope you will be proud of your participation in this work.

Yours truly,

Margarita Poskule  
Director

**Если вы получили отрицательный ответ.** Если ваш проект отвергнут, не воспринимайте отказ как личное поражение. Он далеко не всегда означает низкое качество вашего проекта или недостаток вашей квалификации.

Существует масса причин, по которым проект может быть отвергнут. Бывает, что проект может полностью соответствовать интересам фонда, но на тот момент, когда заявка попадет в фонд, средства, предусмотренные на поддержку вашего географического региона, будут исчерпаны. Иногда приоритеты фонда кардинально меняются с приходом нового президента или члена правления. В некоторых случаях отказ стоит рассматривать как попытку заставить вас обратить внимание на другие

фонды. Очень важно помнить, что ни один из фондов никогда не станет вашим постоянным партнером.

Так или иначе, постарайтесь извлечь пользу даже из отказа. Не забудьте поблагодарить работников фонда за рассмотрение вашей заявки.

#### **Трафарет письма в ответ на отказ**

*(Дата)*

*(Имя адресата и должность)*

*(Наименование фонда)*

*(Почтовый адрес)*

Уважаемый *(г-н или г-жи)* *(фамилия)*,

Мы благодарим вас за то, что вы проинформировали нас о вашем решении относительно заявки на проект *(название проекта)*. Мы выражаем свое сожаление в связи с тем, что *(название фонда)* не может оказать поддержку *нашему* проекту. Мы осознаем, что фонд получает огромное количество заявок с просьбой о финансировании. Мы понимаем, насколько тяжел труд работников фонда.

Планируя нашу будущую деятельность, я надеюсь, что *(название фонда)* сочтет возможным оказать поддержку одному из будущих проектов нашей организации, заявку на который мы отошлем в ваш

фонд. Будучи (*тип организации*), мы всегда рассчитываем на доброжелательность тех, кто высоко ценит нашу деятельность.

Мы благодарим вас за рассмотрение нашей заявки и желаем вам и вашим коллегам всего наилучшего.

С уважением,  
(*имя старшего должностного лица в организации*).

(*Date*)

(*Name of contact person*)

(*Title*)

(*Name of funder*)

(*Mailing address*)

Dear (*Mr. or Ms.*) (*Last name*):

Thank you for informing us of your decision about our proposed (*title of project*). We are, of course, disappointed that the (*name of funder*) cannot support the project. We know, however, that there are many requests for funds and we understand the difficult responsibilities of your officers.

As I think of the achievements of our organization and the challenges yet to come, I am hopeful that (*name of funder*) will consider us for support if we submit a different proposal in the future. As a (*type of organization*), we must rely on the generosity of those who value our mission.

We appreciate your consideration of our request. You and your colleagues have our best wishes and our appreciation for the fine work you do.

Sincerely,

(*Name of senior person in organization*)

(*Title*)

*Трафарет составлен др. Стефани Бартоп-Фаркат.*

В любом случае не теряйте надежды, что на заявку позитивно откликнется второй (третий, четвертый...) фонд, куда вы одновременно подавали эту же заявку. С другой стороны, у вас всегда под рукой есть те возможности и та поддержка, о которых вы писали в секции "Будущее финансирование". Однако самое главное - ни в коем случае не сдаваться, что бы вы ни делали. Не получилось в первый раз - пробуйте еще и еще!