

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**Е. М. ДЕЕВА, В. Г. ТРОНИН**

**МЕТОДИКА ПОДГОТОВКИ  
И ПРОЦЕДУРА НАПИСАНИЯ  
ЗАЯВКИ НА ГРАНТ**

Ульяновск,  
УлГТУ  
2012

УДК 378 (076)  
ББК 74.58я7  
Д 26

Рецензент декан экономико-математического факультета, канд. физ.-мат. наук, доцент кафедры высшей математики экономико-математического факультета Ульяновского государственного технического университета Савинов Н. В.

Одобрено секцией методических пособий научно-методического совета университета

*Деева, Е. М.*

Д 26 Методика подготовки и процедура написания заявки на грант /  
Е. М. Деева, В. Г. Тронин. – Ульяновск : УлГТУ, 2012. – 125 с.

Методические указания освещают вопросы, связанные с подготовкой и процедурой написания заявок на гранты, оформление, а также с ее оценкой.

Для студентов, аспирантов, специалистов, профессорско-преподавательского состава и желающих углубить свои знания в области методологии и практики научного творчества и написания заявки на грант, с учетом опыта грантодателей, экспертов и грантополучателей.

Работа подготовлена на кафедре «Экономика и менеджмент».

**УДК 378 (076)**  
**ББК 74.58я7**

© Деева Е. М., Тронин В.Г., 2012  
© Оформление. УлГТУ, 2012

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1. ЦЕЛЬ И ЭТАПЫ НАПИСАНИЯ ЗАЯВКИ .....	5
2. ПОИСК И ВЫБОР ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ ЗАЯВКИ НА ГРАНТ .....	9
3. ПЕРВОНАЧАЛЬНОЕ ОБРАЩЕНИЕ В ФОНД .....	19
4. ПЛАНИРОВАНИЕ И СОСТАВЛЕНИЕ ПРОЕКТА .....	27
5 . ПРИНЦИПЫ НАПИСАНИЯ ЗАЯВОК НА ГРАНТЫ .....	32
6. ПРИНЦИПЫ УСПЕШНОЙ ЗАЯВКИ НА ГРАНТ .....	60
7. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ .....	65
8. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА .....	67
9. ВОЗМОЖНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДДЕРЖКИ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В РОССИИ .....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	116
ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ .....	118
ПРИЛОЖЕНИЯ А –Г .....	120

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время организации и частные лица в нашей стране сталкиваются с необходимостью писать заявки на гранты. Для высшего учебного заведения это актуально с точки зрения повышения качества, аккредитации и лицензирования, привлечения дополнительного финансирования и т. д. Для западных специалистов это обычная процедура: фонды объявляют конкурсы, победители конкурсов получают гранты. Однако для специалистов России и стран бывшего СССР проблема – написать и подать заявку на такой конкурс идей и проектов – только недавно стала актуальной.

Написание заявки и получение гранта – довольно сложная процедура. Возможны следующие разочарования: лично вы, ваш проект, ваша организация и ваши идеи не интересны и не нужны никому кроме вас, вам отказали без объяснения причин, вас неожиданно «кинули» ваши товарищи и т. д.

Цель данных методических указаний – развить навыки, умения и знания о том, как выигрывать заявки на грант, уметь проигрывать и делать выводы, чтобы двигаться дальше.

Настоящие методические указания предназначены для всех желающих написать заявку и получить грант. Авторами сделана попытка познакомиться с наиболее общими правилами написания заявок в надежде, что пособие облегчит ваш труд, поможет написать заявку на грант и получить его.

## 1. ЦЕЛЬ И ЭТАПЫ НАПИСАНИЯ ЗАЯВКИ

Традиционно считается, что цель написания заявки на грант – убедить тех, кто выделяет средства (соответствующий комитет, комиссию, совет экспертов и т. д.) в том, что именно ваш проект имеет все достоинства, ценные в рамках любой науки, а именно: концептуальная новизна, методологическая строгость и значительное содержание.

*Домашнее задание:* попробуйте для начала разобраться в истинном значении следующих понятий: «Грант (Grant)», «Заявка (Proposal)», «Доноры (грантодатели, спонсоры)», «Заявители (applicants)», «Гранты для общей поддержки», «Гранты под программу или проект», «Капитальные гранты», «Частичные гранты», посетив странички электронных словарей поисковых систем Internet. Возможно, вы узнаете намного больше, чем написано в данной методичке, поскольку ее объем ограничен.

Общепринято, что **Заявка** – это письменная просьба о выделении гранта, с которой вы обращаетесь в фонд, корпорацию или другое учреждение и предлагаете использовать вашу организацию, ее опыт, профессионализм ваших сотрудников для работы по решению конкретной проблемы в вашем районе, регионе или в какой-то специальной области [4].

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

Будем называть **некоммерческой** (бесприбыльной, non-profit) организацию (НКО), которая либо не получает прибыли от своей деятельности, либо получает, но использует ее на цели своего развития (уставную деятельность), а не распределяет ее в виде дивидендов среди своих членов (совладельцев, учредителей и т. д.). Разнообразные организации, от местной экологической группы до телевизионной компании и муниципалитета, могут быть некоммерческими. При прочих равных выигрывает та заявка, в которой эти три достоинства прослеживаются наиболее четко, то есть та, которая удовлетворяет не только явным требованиям к написанию, но и скрытым ожиданиям тех, кому предстоит решать. Небесполезно также – особенно если речь идет о гуманитарных и прикладных науках – показать полезность проекта для вашей страны. Большинство фондов, представляющих гранты, делает это с целью помочь конкретной стране, поэтому, чем нагляднее будет продемонстрирована значимость вашего проекта в этом смысле, тем больше у него шансов. При написании заявки следует иметь в виду, что в вашем тексте будут искать ответы на следующие *три вопроса* [6]:

- Что же такого мы узнаем в результате осуществления предлагаемого проекта, чего сейчас не знаем?

- Зачем нам вообще нужно это знать?
- Как мы убедимся, что выводы верны?

Основная цель написания заявки на грант – воплотить свои мечты в реальность, поверить в себя и оценить, в какой срок вы сможете реализовать проект, проявить свои возможности и учесть ограничения. Это важно, поскольку любая заявка имеет двухсторонний договор о сотрудничестве и невыполнение условий договора, согласно отечественному законодательству, приводит к отрицательным результатам. При написании гранта вы должны учитывать следующие моменты.

**Стремление к ясности.** Помните, что многие заявки рецензируются мультидисциплинарными комитетами. Большинство рецензентов согласилось быть таковыми лишь из любознательности: им интересно, что нового происходит в других науках. Поэтому не следует изводить их профессиональным жаргоном, специальные термины лучше употреблять, если в общеупотребительном русском (английском, французском) их аналогов нет. Упор делайте на свою основную идею. Всякого рода детали, примеры, справочный материал, если вы считаете, что без этого в заявке не обойтись, лучше всего сослать в приложения – это облегчает восприятие.

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

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

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

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

Расскажите максимально подробно, какие методы собираетесь использовать для анализа данных, каковы будут критерии истинности полученных ре-

зультатов. Чем яснее станет рецензенту, что именно, как и почему вы собираетесь делать, тем благотворнее это скажется на судьбе заявки.

**И ПОМНИТЕ: ХОРОШУЮ ЗАЯВКУ ЗА ПЯТЬ МИНУТ НЕ НАПИШЕШЬ. ТАК ЧТО НАЧИНАЙТЕ ЗАРАНЕЕ. НАПИСАВ, НА СВЕЖУЮ ГОЛОВУ ПЕРЕЧИТАЙТЕ ЕЩЕ РАЗ, ОСОБЕННО ПЕРВЫЙ ПАРАГРАФ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

Работа над заявкой состоит из нескольких этапов [9].

**ЭТАП ПЕРВЫЙ:** Планирование деятельности, выбор приоритетных областей. Прежде всего, на этапе планирования составьте схему финансирования вашей организации, определите проекты на ближайший год, спланируйте, из каких источников вы предполагаете их финансировать.

**ЭТАП ВТОРОЙ:** Выбор потенциальных доноров.

Второй шаг состоит в систематическом анализе потенциальных доноров. Попробуйте выделить не только фонд, который поддерживает проекты по вашей тематике, но и конкретную программу, в которую вписывается ваша работа по содержанию и срокам. Вы должны быть готовы ответить ясно на вопрос, почему вы обращаетесь к помощи именно данной организации?

Что касается программ, организации могут менять их ежегодно, но и даже в промежутках в них могут вноситься изменения.

**ЭТАП ТРЕТИЙ:** Анализ проекта и команды, реализующей проект. На следующем этапе вам необходимо проанализировать собственный проект и команды с целью точно сформулировать, на что именно пойдут средства благотворительной организации, если она вам их предоставит, каковы размеры и формы искомой поддержки. Если вы впервые обращаетесь в данную организацию, то вам проще будет получить поддержку в форме технической помощи, оборудования, расходных материалов и т. п. Нужно помнить, что первое обращение в фонд (как правило, это письмо с кратким обращением-представлением заявителя, описанием объекта поддержки и указанием ее формы) должно быть составлено очень тщательно, так как от его качества и вразумительности зависит продолжение ваших отношений с данным фондом вообще.

**ЭТАП ЧЕТВЕРТЫЙ:** Первое обращение в фонд. Если вы выбрали организацию, вы становитесь соискателем гранта, т. е. безвозмездного дара, предоставляемого на определенных условиях, вам нужно приступить к оформлению соответствующей заявки. В заявке вам необходимо всесторонне охарактеризовать предлагаемый проект. Обратите внимание на сроки представления документов. Зарубежные организации обычно в соблюдении этих сроков достаточно жестки. Каждый фонд устанавливает свои правила и сроки рассмотрения заявок. Многие фонды рассматривают проекты один раз в квартал, некоторые ежемесячно, у некоторых процесс рассмотрения заявок проходит в виде конкурсов, проходящих в определенные сроки.

В документах конкретного фонда обычно указывается наиболее приемлемая форма обращения в фонд. Некоторые фонды требуют предоставления

полной заявки, соответствующей заданной форме. Многие фонды предпочитают встретиться или побеседовать по телефону с потенциальным заявителем.

Многие просят сначала подготовить Письмо-запрос (Cover Letter) с кратким описанием проекта и организации, которая будет его исполнять. Это очень удобная форма обращения. С одной стороны, вы можете сформулировать суть вашего проекта, с другой – оно может стать основой для конструктивного диалога с представителями фонда во время вашей последующей встречи.

После ознакомления с письмом-запросом представители фонда могут пригласить вас на встречу или попросить предоставить полный пакет документов, либо пришлют отказ.

**ЭТАП ПЯТЫЙ:** Подготовка заявки. Следующий шаг состоит в сборе необходимых документов. Каждая организация имеет свои требования к написанию заявки на грант. Одни фонды имеют свои формы составления заявки, которые необходимо заполнить, другие предлагают написать ее в произвольной форме. Но даже в этом случае лучше придерживаться модели, принятой в большинстве благотворительных фондов. Отличия будут не значительными. Прежде чем перейти к конкретным частям заявки, хотелось бы дать *несколько общих советов*. С чего начать?

- Записывайте все ваши идеи, иногда самые абсурдные на первый взгляд идеи становятся самыми интересными, перспективными и реальными;
- подробно опишите вашу программу;
- тщательно распределите время работы над проектом и над заявкой;
- ясно сформулируйте цели и задачи вашей программы;
- подумайте о том, как вы будете оценивать результаты вашего проекта;
- рассчитайте затраты на персонал, материалы и оборудование;
- продумайте состав команды, которая будет работать над проектом, распределите роли;
- помните, что основа хорошего проекта – умелое планирование.

При подготовке проекта помните, что его должно быть приятно и удобно читать, поэтому:

- не пользуйтесь очень мелким шрифтом;
- пронумеруйте страницы;
- если ваша заявка больше десяти страниц, составьте оглавление;
- используйте таблицы, схемы и статистику только там, где необходимо, иначе это нарушает повествование;
- не делайте большое количество приложений, пресс-релизов, резюме;
- не загружайте читателя обилием терминов, если они не необходимы, сделайте комментарии с объяснениями. Имейте в виду, что сотрудникам фонда приходится анализировать заявки в разных областях;
- не включайте громоздких предложений, постарайтесь писать простым, доступным языком;
- пишите проект от имени тех, кто непосредственно получит пользу от его реализации, акцентируйте внимание на их потребностях и какой эффект окажет ваш проект.



## 2. ПОИСК И ВЫБОР ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ ЗАЯВКИ НА ГРАНТ

Каждый фонд каждый день по всему миру атакуют сотни и даже тысячи соискателей. Однако только тот из них имеет шансы получить средства, кто позаботился выяснить, 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. Опыт накапливается не только в процессе анализа фондов и составления проектов. Его приобретению способствуют сами полученные результаты: одобрение, отказ помогут вам понять, насколько успешно вы осваиваете науку написания заявок. Все вышесказанное только подтверждает необходимость изучать чужой опыт в этом деле. Ознакомившись с опытом грантрайтеров, соперников-соискателей вы сможете дать фору своим соперникам-соискателям в общении с фондами.

*Подготовительная фаза* составления заявки на грант состоит из следующих компонентов:

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

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

*Домашнее задание:* найдите истинное значение слова «Фандрайзинг» на страничке словаря в Internet.

Не существует магической формулы для успешного фандрайзинга и никакого гарантированного способа получить деньги в ответ на просьбу о них. Фандрайзинг основан на определении потребностей НКО и их удовлетворении.

**Результатом фандрайзинга могут быть:**

- денежные средства;
- товары;
- услуги;
- снижение цен на товары/услуги.

**Источники финансирования, наиболее характерные для России, следующие:**

- Пожертвования от частного и государственного бизнеса
- Гранты, распределяемые зарубежными фондами
- Финансирование из бюджета
- Доходы от собственной коммерческой деятельности
- Доходы от проведения благотворительных мероприятий
- Пожертвования частных лиц

- Доходы от сбора членских взносов.

**Формы обращения за пожертвованием следующие:**

1. Рассылка писем.
2. Благотворительная акция.
3. Безадресное обращение.
4. Обращение при личной встрече с кем-либо.

**Основные этапы эффективного фандрайзинга:**

1. Отбор потенциальных дарителей (поиск возможных точек соприкосновения).
2. Телефонный звонок на фирму (перед написанием письма) для установления контактного лица, работающего с обращениями на фирму. Постарайтесь узнать об этом лице.
3. Письмо на фирму.
4. Встреча с потенциальным дарителем.
5. Презентация и демонстрация проекта/программы.
6. Преодоление возражений.
7. Получение согласия.
8. Получение пожертвования.
9. Благодарность.
10. Оценка, проверка результатов и долгосрочные отношения.

**Выбирая круг потенциальных спонсоров, стоит подумать о следующем:**

Кто может вас поддержать?

Доступны ли те люди, которые вас интересуют?

Какие льготы вы можете предложить спонсорам?

Какие услуги и возможности вы можете предложить спонсорам?

Как может отразиться на имидже спонсора сотрудничество с вами?

Какие альтернативные источники ресурсов вы можете использовать?

Насколько нынешняя ситуация благоприятна для пожертвования именно в вашу организацию?

Правильно ли выбрано время для предложения о спонсировании?

**План действия по сбору средств следующий:**

1. Выберите задачу, которую хотите решить с помощью полученных ресурсов.
2. Установите временные рамки.
3. Соберите полную информацию и продумайте аргументы в вашу пользу.
4. Подумайте о возможных мотивах ваших потенциальных спонсоров, которые из них, на ваш взгляд, вы можете поощрить.
5. Проанализируйте ваш прошлый опыт сбора средств, определите ваших сторонников, к которым можно обратиться в первую очередь. Определите, к кому Вы еще обратитесь.
6. Подготовьте и размножьте материалы, которые будете предоставлять спонсорам.
7. Согласуйте со своими коллегами методы сбора средств.

8. Организуйте работу ваших помощников (тех, кто непосредственно будет собирать пожертвования). Убедитесь, что они имеют необходимую информацию и материалы для своей работы.

9. Установите порядок контроля над поступлением средств.

### **10. ДЕЙСТВУЙТЕ!**

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

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

2. Из каких источников вам самим легче и удобнее получать финансирование?

3. Не ограничена ли деятельность фонда географией?

4. Соответствует ли тематика проекта тематике конкурса?

5. Соответствует ли тип мероприятия фонда вашему виду деятельности?

6. Соответствует ли получатель гранта фонда вашему типу получателя гранта?

7. Каковы пристрастия источника финансирования?

8. Каков объем дарений и соответствует ли он вашей заявке?

9. Соответствует ли язык обращения фонда вашему языку подачи заявок?

10. Заявитель подходит мандату спонсора и/ или условиям конкурса?

11. Мандат не ограничивает участие такого рода организаций в деятельности фонда, однако условия конкретной программы (конкурса) императивно или диспозитивно не позволяют участвовать в этой программе?

12. Согласны ли вы с миссией фонда?

13. Существует ли необходимость в реализации проекта в конкретном фонде?

14. Логична и последовательна ли в рассуждениях ваша заявка, чтобы вас поняли, оценили и поддержали?

15. Ваше понимание проблемы и способов их решений соответствует пониманию спонсора?

16. Ваш общий опыт работы организации, профессиональная квалификация, квалификация проектной программы соответствуют требованиям фонда?

17. Затраты и обоснованность проекта достаточны для того, чтобы вас поддержали, у вас достаточно своих первоначальных ресурсов для реализации проекта?

18. Поддерживается ли ваша заявка специалистами, коллегами, властью и местным сообществом?

19. Крайний срок подачи ваших документов, срок реализации проекта, опыт в написании проектных заявок совпадают ли с условиями конкурса?

20. Ваша заявка носит инновационную природу или чрезвычайно важна для региона, страны и т. д.?

На решение этих вопросов влияют следующие факторы [4]:

## География

Большинство фондов и других источников финансирования ограничивают свою деятельность определенными частями света, регионами, странами, областями или районами. Это может касаться и места проведения работы, и местоположения организации, выполняющей проект. Так, например, многие американские фонды, финансирующие работу *американских* организаций по охране лесов Сибири, могут отказаться финансировать аналогичную работу, проводимую *российской* организацией из Новосибирска.

Но следует помнить и то, что иностранные и международные фонды сравнительно недавно начали свою деятельность в бывшем СССР, что число их постоянно растет. Так что если деятельность интересующих Вас фондов не ограничена жестко конкретными странами (континентами), то не ставьте на них крест только потому, что они никогда еще не выдавали гранты на проекты в бывшем СССР.

## Тематика

Как правило, благотворительный фонд финансирует проекты строго ограниченной тематики. Не следует посылать заявку на создание заповедника в фонды, специализирующиеся на проблемах помощи престарелым или борьбе с загрязнением почв.

## Тип поддержки

Фонды часто ограничивают типы работ (мероприятий), которые они готовы финансировать, как-то: поездки, приобретение оборудования, услуги консультантов, зарплата персонала, капитальное строительство и т. д.

## Тип получателей грантов

Различные источники финансирования и программы в рамках этих источников, как правило, ограничивают тип получателей грантов, как-то: индивидуальные исследования, студенты, неправительственные экологические организации, органы местного самоуправления, научно-исследовательские институты и т. д.

Информация о географических, тематических и других ограничениях на деятельность источника финансирования (фонда) обычно доступна и присутствует в любом описании деятельности фонда. Этой информации может быть недостаточно, чтобы решить, в какие фонды обращаться, но достаточно, чтобы не обращаться в те фонды, где проект не пройдет по объявленным критериям.

**ОТСЮДА ТВЕРДОЕ ПРАВИЛО: НЕ ПРОХОДИТ ЗАЯВКА ПО КРИТЕРИЯМ ФОНДА – НЕ ОБРАЩАЙТЕСЬ В ЭТОТ ФОНД, НЕ ТЕРЯЙТЕ ЗРЯ ВРЕМЯ И СИЛЫ.**

Помимо объявленных фондом ограничений, хорошо бы изучить, кому и какие гранты фонд выдал за последние несколько лет. Изучение прецедентов по-

зволяет выяснить пристрастия данного источника финансирования и не только воздержаться от обращений в неперспективные фонды, но и лучше подготовить предложения в перспективные. Помните, что фонды, как правило, консервативны, и как бы ни был гениален и привлекателен Ваш проект, шансы его невелики, если он выходит за рамки основных традиционных сфер деятельности фонда.

Чтобы решить, стоит ли подавать заявку в данный фонд, полезно выяснить и ежегодный объем дарений, количество полученных грантов, их размеры и другие данные, по которым можно косвенно судить о шансах заявителей. Любой источник финансирования характеризуется средним размером выдаваемых грантов, верхним и нижним пределом этих сумм. Многим фондам, и особенно государственным агентствам, зачастую бывает невыгодно присуждать гранты меньше определенной суммы в связи с большими бюрократическими издержками по их рассмотрению.

Значительная часть фондов предпочитает поддерживать в основном уже известные им организации, что вы легко выясните, изучая прецеденты выдачи грантов за последние годы. Некоторые фонды предпочитают выдавать «стартовые гранты» (seed money) организациям, начинающим новые проекты, и не поддерживают одни и те же организации в течение ряда лет. Многие фонды предпочитают выдавать гранты «в складчину» (matching grants), то есть при условии, что кто-то еще одновременно профинансирует тот же проект. Другие фонды, напротив, требуют, чтобы поддержанные ими проекты не финансировались больше никем. Знание того, что организации (проекты), сходные с вашими, получили финансирование в таком-то фонде, может быть достаточным основанием, чтобы собрать побольше информации об этом фонде, но не стоит немедленно обращаться туда с вашими предложениями.

**Язык обращения.** Иностранные фонды, имеющие представительства в России (фонды Сороса, МакАртуров и др.), как правило, принимают заявки, написанные по-русски. Но даже в этом случае лучше не рассчитывать на переводчиков фондов и подавать заявки на двух языках. Заявку необходимо писать простым языком, без сложных конструкций, ни о чем не говорящих слов и словосочетаний, сложноподчиненных предложений, теряющих смысл написанного, согласованных наклонений. Не перегружайте терминологией, жаргонными словами, малоизвестными сокращениями, (даже если это профессиональный язык), возвратными глаголами («проект осуществляется», «намечаются мероприятия»). Употребляйте активные глаголы, краткие причастия («проект будет осуществлен», «запланированы следующие мероприятия»). Не употребляйте статические глаголы и глагольные сочетания, вставьте динамические. Используйте позитивный и конструктивный стиль («уверены», «преодоление проблемы»), исключайте негативные предложения с частицей «не», избегайте узкопрофессиональных жаргонов, «красивых фраз», не содержащих конкретную информацию. Не пишите от первого и второго лица, используйте третье лицо. И, наконец, фонд может не принимать никаких обращений и сам запрашивать заявки у организаций, отобранных экспертами фонда.

**Правила проведения переговоров следующие.**

- Будьте внимательны и не перебивайте.

- Не давите на собеседника, не обвиняйте его в том, о чем он, может быть, понятия не имеет.

- Будьте изначально искренни и доброжелательны, слушайте не только себя! Не превращайте деловой разговор в ваш монолог.

- Не старайтесь «перевербовать». Вам могут дать или не дать денег, но почти всегда ваш собеседник менее всего расположен стать активистом вашей организации.

- Будьте компетентны в своей проблеме, но не отвечайте выдумкой на вопрос, если не знаете ответа, и никогда не отвечайте на вопрос, если вам его не задали.

- Не хвастайтесь бедностью и убогостью.

- Говорите больше не о прошлом, а о будущем, которое пытаетесь построить.

- Благодарите за все (время, деньги, совет).

**Существуют следующие разнообразные средства установления контактов с потенциальными донорами.**

1. Обращения к физическим лицам осуществляются посредством писем, телефонных звонков, просьб, визитов, обращения через знакомых.

2. Работа с группами проходит через приемы, обеды, конференции, встречи, учебные занятия, клубы .

3. Работа с общественностью эффективна через прессу, телевидение, радио, общественные мероприятия, пресс-конференции.

**Следует помнить**, что фандрайзинг не имеет ничего общего с попрошайничеством и, если общественная организация в результате фандрайзинга получает запрашиваемые средства, то обязательно что-то дает взамен.

**Общий организационный фандрайзинг** предполагает нацеленность всей деятельности НКО, ее персонала на достижение желаемых фандрайзинговых результатов. При этом соблюдается баланс фандрайзинга и содержательных программ НКО.

Стратегия для достижения Общего организационного фандрайзинга включает пять шагов:

1. Создание в организации широкой фандрайзинговой культуры.

2. Разработка обстоятельных стратегических и оперативных фандрайзинговых планов.

3. Обучение тех, кто занимается фандрайзингом.

4. Внедрение новых фандрайзинговых подходов, соответствующих вашей организации.

5. Мониторинг прогресса и оценка результатов.

Опыт свидетельствует, что именно такой подход дает положительные результаты там, где другие не имеют успеха.

Процесс поиска средств – дело сложное и долгое. И не стоит об этом забывать. Его необходимо планировать заранее. Не стоит ожидать, что Вы сможете начать работу спустя неделю после подачи заявки. Результаты редко по-

являются быстро. Поиск средств необходимо начинать задолго до того, как эти средства понадобятся и будут использованы, чтобы обеспечить их наличие тогда, когда они более всего нужны.

**Обдумывайте и планируйте все заранее!**

Быстрых результатов или ответов не бывает. Все это возможно потребует от вас и членов совета вашей организации разработать план финансирования организации на пять лет с тем, чтобы обеспечить постоянное наличие средств и постоянную работу по поиску средств.

Лучшие организации не ждут, что деньги вдруг появятся. Такие организации все планируют заранее, и поэтому практически всегда получают средства.

**Не сидите и не ждите!**

**Будьте активны в поисках финансирования!**

**Планирование фандрайзинга включает в себя:**

- определение общей цели фандрайзинга;
- вовлечение в процесс сбора средств всех заинтересованных сторон;
- формирование культуры фандрайзинга;
- постановку конкретных целей и задач;
- разработку стратегии, определение форм деятельности;
- план сбора средства является неотъемлемой частью стратегического плана развития организации.

**Стратегический план сбора средств может быть составлен на 3–5 лет и включать в себя следующие компоненты:**

- главная цель – для чего собираются средства;
- ценности – как мы действуем;
- заинтересованные стороны – кому мы служим;
- сила, слабости, возможности, опасности – в каком положении мы находимся;
- проблемы – с чем нам придется столкнуться;
- цели – к чему мы хотим прийти в конечном счете;
- выбор стратегии – как мы будем двигаться к желаемой цели.

Опыт НКО по стратегическому планированию фандрайзинга свидетельствует о том, что, если коллектив заинтересован и постоянно стремится действовать в этом направлении, в организации налажен финансовый менеджмент, осуществляется регулирование и контроль денежных операций, существует система отчетности перед донорами, информация о которых постоянно обновляется в базе данных организации, если программы НКО привлекательны, то успех в фандрайзинге не заставит себя долго ждать.

Горячая десятка инструментов российского фандрайзера следующая [4]:

Инструмент №1: Письма к спонсорам;

Инструмент №2: Партнерские проекты;

Инструмент №3: Заявки на гранты;

Инструмент №4: Ящики для сбора пожертвований;

Инструмент №5: Разовые акции прямого сбора пожертвований;

Инструмент №6: Квитанции в банке;  
Инструмент №7: Членские взносы;  
Инструмент №8: Статья в газете;  
Инструмент №9: Деньги из бюджета;  
Инструмент №10: Платные услуги и предпринимательская деятельность.

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. 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.

Лучший способ стать профессионалом в написании проектов – внимательный анализ миссии донора, условий предоставления финансирования и его цели, тщательное следование формальным требованиям по написанию заявки. Даже если вы не добьетесь успеха, впечатление от вашего проекта все равно будет положительным, и в следующий вы точно попадете в цель.

Существуют два вида домашнего задания, которое проектант должен сделать перед тем, как обратиться к донору с просьбой о финансировании его проекта. Это – собственно проект и изучение донорской организации, в которую с этим проектом обращаются.

*Домашнее задание:* выясните на страницах сайтов Internet в разделе энциклопедий, что такое «Государственные доноры», «Получающие доноры», «Частные доноры», «Независимые фонды», «Ассоциированные фонды», «Фонды прямого действия», «Местные фонды».



Работа над проектом чрезвычайно важна. Проанализируйте следующие моменты: Кто-либо когда-либо обращался с такими проектами? Если да, каковы результаты обращений? Можно ли найти партнера для этой работы и заинтересованы ли они в нашем проекте? Какие еще доноры могли бы поддержать ваш проект? Вся эта информация нужна вам для упоминания в проекте.

Домашняя работа над информацией о спонсоре не так легка и рутинна, как может показаться на первый взгляд. Заинтересован ли фонд в теме вашего проекта? Финансировал ли он подобные проекты в прошлом? Можно ли извлечь уроки из предыдущих поддержанных проектов и результатов отказа? Всегда разочаровываешься, когда получаешь пустые претензии на финансовую поддержку, заявляющие об уникальности проекта, хотя бы и ясно и обоснованно написанные, но попавшие не по адресу. Хороший проект не только описывает идею и способы ее реализации, но и соответствует программным интересам фонда.

Мы посчитали необходимым поместить здесь некоторые замечания о поиске источников финансирования неправительственными организациями.

В роли доноров могут выступать государственные учреждения разных стран, международные организации, частные благотворительные фонды, коммерческие структуры, религиозные, научные и другие общественные некоммерческие организации, а также частные лица. В нашей практике наиболее часто приходится иметь дело с фондами разных типов и целевыми государственными программами.

Важно различать фонды и частные организации-посредники. Первые имеют средства и выдают их в виде грантов (фонд Сороса). Вторые не имеют собственных средств, а лишь оказывают содействие в распределении чужих денег (информируют общественность, помогают в оформлении заявок, оценивают и отбирают заявки, контролируют расход средств и предоставляют донору отчет). Примером может служить деятельность ISAR (бывший Институт советско-американских отношений) в распределении средств, выделенных US AID.

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

Чтобы покрыть различные виды расходов, как-то: административные нужды, создание и содержание офиса, целевые проекты, долгосрочные программы, краткосрочные кампании, – организация может использовать разные источники средств. Несколько примеров:

**Членские взносы.** Люди, сочувствующие или активно участвующие в работе организации, делают регулярный взнос в общий фонд.

**Сбор пожертвований** от частных лиц и организаций. Сбор может быть целевым, направленным на конкретное мероприятие, кампанию или на нужды организации вообще.

Получение **государственного финансирования** в рамках конкретной программы, так, как это делают научные учреждения. Например, средства на проектирование конкретных ООПТ (особо охраняемых природных территорий).

**Учредительство** – ряд организаций и (или) физических лиц делают единовременный взнос, и собранные деньги используются на уставную деятельность учрежденной организации.

**Изготовление и продажа** значков, маек, сувениров, литературы и т. д.

Организация **платных благотворительных мероприятий** (обедов, вечеров, просмотров кинофильмов, благотворительных аукционов и т. д.).

Вклад собранных средств в **ценные бумаги** и использование процентов с этого вклада на нужды организации (фонда).

Членские взносы, доход с распродаж и пожертвования «на нужды организации», равно как и другие поступления, на использование которых не наложено жестких ограничений, обычно тратятся на то, на что сложнее всего получить целевые пожертвования (зарплата секретаря, ремонт помещений, непредвиденные расходы и т. д.).

Средства с жестко обусловленным целевым назначением, как правило, направляются на проекты, имеющие легко доказуемый общественно полезный результат (создание заповедника, проведение выставки, организация информационной службы и т. д.). Чем яснее статья расходов связана с конечной пользой, приносимой обществу вашей организацией и ее проектом, тем больше шансов покрыть эти расходы, получив грант, финансирование по государственной программе, или целевые пожертвования от компаний.

***Заявка на финансирование вашего проекта может рассматриваться как объяснение того, каким образом различные расходы вашей организации связаны с конечным результатом ее деятельности.***

И чем лучше заявка это объясняет, тем больше ваши шансы на успех.

Если вы решили, что обеспечить финансирование выполняемой (задуманной) вами работы (проекта) наиболее целесообразно с помощью благотворительного гранта, не спешите написать заявку и послать ее в первый попавшийся фонд. Вы сформулировали цели, методы и ожидаемые результаты вашего проекта – теперь внимательно изучите потенциальные источники финансирования.

**Источники информации следующие [7]:**

1. Это **справочник по зарубежным и российским благотворительным фондам**, финансирующим программы в России и СНГ, включающий:

- адреса фондов;
- область интересов;
- бюджет;
- программы и конкурсы;
- условия участия;
- дополнительную информацию;
- примеры профинансированных ранее проектов.

2. Это **годовой отчет спонсорской организации.**

3. Это **профессиональные контакты, публикации в СМИ о грантах.**

4. Это **официальные представители спонсорских организаций.**

Рекомендуется обратиться на сайт специальных проектов, предоставляющих информацию о работах отечественных и зарубежных спонсорах:

www.rsci.ru; www.negasheva.ru/poisk,  
www.fondgrant.ru, www.konkursgrant.ru

и на адрес конкретных фондов, которые они рекламируют.

Для анализа заинтересованных сторон в проекте рекомендуется заполнить таблицу 1.

Таблица 1 – Анализ заинтересованных сторон

Название заинтересованной стороны	Описание характеристики заинтересованной стороны
Союзники	
Оппоненты	
Целевая группа	
Конечные получатели	
Участники	

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.

### 3. ПЕРВОНАЧАЛЬНОЕ ОБРАЩЕНИЕ В ФОНД

На сегодняшний день основным существенным источником финансовой поддержки общественного сектора являются зарубежные и отечественные донорские организации-грантодатели (фонды, корпорации, частные лица, выделяющие гранты НКО). Поэтому деятельность организаций по соисканию грантов занимает особое место в процессе фандрайзинга.

Обычно заявка состоит из 10 или 15 страниц хорошо подготовленного и написанного материала. То, что заявка большая по величине, еще не значит, что она хорошая.

**Помните**, что заявка, это всегда позитивный инструмент, она подается на финансирование деятельности не против чего-либо, а для чего-либо.

**Заявка** представляет программу, которую вы создали.

Цель программы – решение реально существующей важной проблемы. Если отсутствует четко определенная проблема, то невозможно предлагать программу по ее решению.

Заявка представляет ваши идеи и пути решения проблем.

**Заявка - это план.** В заявке представлен подробный план действий по осуществлению проекта.

Вы разработали этот план и будете точно следовать тому, что вы запланировали, если вы и ваш грантодатель не имеете на этот счет особой договоренности.

**Заявка – это просьба.** Необходимо помнить о том, что заявка представляет собой просьбу. Вы запрашиваете финансирование, техническую помощь, оборудование, книги, либо что-нибудь еще. Заявка – это не вымаливание денег. Заявка – это хорошо продуманная просьба.

**Заявка – орудие убеждения.** Заявка – это инструмент, который вы используете для того, чтобы убедить кого-то в своих идеях, понять вашу точку зрения, согласиться с вами и с вашей программой, и, в конечном итоге, профинансировать ваш проект. Заявкой вы убеждаете грантодателя в том, что вы абсолютно надежны и вселяете в него уверенность в вас и вашем проекте.

**Заявка – это обещание и обязательство.** В заявке вы обещаете решить проблему. Вы также берете на себя обязательство оставаться в рамках предложенного проекта. Ваше обещание и обязательство морального плана, однако, если вы получите финансирование, это обещание и обязательство становятся юридической нормой, и это должно быть четко отражено в вашей заявке.

Некоторые частные и государственные фонды располагают подробными анкетами, которые необходимо заполнить. В этом случае вы просто заполняете их анкету и вам нет необходимости писать вашу собственную заявку.

Однако большинство фондов требует заявку, написанную вами, и данное пособие поможет вам это сделать. Помните о том, что в разных фондах – свои требования к написанию заявок, различные приоритеты, сроки подачи заявок и цели. В каждом случае нужно узнать как можно больше о требованиях грантодателя и дать именно ту информацию, которая необходима.

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

*Домашнее задание* – выясните истинное значение следующих определений видов проекта: «программные», «исследовательские», «техническая помощь», «планирование координации», «капитальные вложения», «реактивные», «преактивные» на страницах Internet, и определите, к какому типу проекта вы относите свою заявку.

Если из имеющихся у вас материалов о фонде неясно, как в него обращаться, то Вы можете:

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

**Письмо-запрос** – наиболее распространенная и надежная форма обращения.

С одной стороны, оно заставляет вас сформулировать суть вашего проекта, с другой стороны, если вы вслед за письмом позвоните в фонд или посетите его офис, основа для конструктивного диалога будет уже заложена. Письмо-запрос кроме руководителя проекта подписывает глава Совета неправительственной организации или руководитель госучреждения, чем подтверждается, что руководство организации всемерно поддерживает проект, а это существенно для получения гранта.

Письмо-запрос должно:

- **быть кратким** – одна-три страницы максимум. На этом этапе не считывайте, что кто-нибудь дочитает длинное письмо до конца;
- объяснить, **почему** вы обратились **именно в этот фонд** (используйте свои знания о фонде);
- четко, желательно в одной фразе, объяснить **необходимость** данного проекта и **суть проблемы**;
- содержать ясную информацию о задачах, ожидаемых результатах, методах и **стоимости** выполнения проекта;
- убедительно объяснить, **почему именно ваша организация** способна выполнить такой проект, охарактеризовать направления деятельности, достижения и квалификацию членов вашей организации;
- объяснить, **что вы ожидаете** от рассмотрения вашего запроса.

После ознакомления с письмом-запросом фонд может попросить о встрече с вами, либо попросит вас прислать полную заявку на финансирование, либо пришлет вежливый отказ.

Если правила работы фонда не запрещают этого, вы можете узнать о результатах запроса, позвонив в фонд и (или) посетив его через некоторое время (от недели до месяца) после получения им вашего письма.

Как бы то ни было, рано или поздно Вам придется написать полную заявку на финансирование вашего проекта.

## 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.

Письмо должно содержать:

- краткое изложение проекта, в котором необходимо обосновать важность и актуальность данного проекта, его цели, задачи, механизм их реализации, сроки выполнения, общую стоимость проекта, объем финансирования, необходимый от фонда;
- сведения об организации, ее целях, миссии, опыте работы; почему именно ваша организация способна выполнить данный проект, чем ее подход, методы работы отличаются от других, квалификацию ваших сотрудников;
- вы должны указать географию данного проекта, т. е. где вы будете его осуществлять;
- кто ваша целевая аудитория, а именно, кто выиграет в результате реализации вашего проекта;
- объяснить, почему вы обратились именно в этот фонд;
- написать, что вы ожидаете от фонда;
- адресуйте ваше письмо конкретному лицу, обращайтесь к нему по имени. Проверьте правильное написание имени, должности и адреса. Не стесняйтесь лишний раз позвонить в фонд и уточнить все данные.

На первый взгляд может показаться, что составление письма-заявки намного проще полной заявки. Наш собственный опыт и опыт грантополучателей 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 интересами 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, в том числе 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;
- убедительно дать понять фандеру, что вы сможете успешно реализовать проект;
- предоставить детальный календарный план ваших действий, направленных на решение проблемы.

**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 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;
- 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.

**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

***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 (размер и порядок предоставления субсидии, которые вы желаете получить от него). Спасибо за уделенное мне время, надеюсь на дальнейшее сотрудничество.	
	С уважением,
	(Имя руководителя вашей организации)
	(должность)

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.

#### 4. ПЛАНИРОВАНИЕ И СОСТАВЛЕНИЕ ПРОЕКТА

Возможно, вы уже видели различные формы заявок в фонды и, наверное, обратили внимание, что практически в каждой из них есть разделы «Календарный план», «Смета» (или «Бюджет»).

Четко составленный **календарный план** поможет вам грамотно спланировать реализацию проекта и держать его под постоянным контролем. Календарный план составляется на основе логико-структурной матрицы.

Разработка календарного плана, как правило, включает в себя следующие основные моменты:

- представление всего списка мероприятий по проекту;
- определение начала и общей продолжительности проекта и отдельных его этапов;
- установление начала и времени выполнения каждого мероприятия;
- определение логической последовательности и взаимозависимости мероприятий;
- распределение ответственности участников проекта за конкретные мероприятия.

Есть разные способы оформления календарных планов проектов. Самая распространенная, удобная и наглядная форма – *график Гантта*. Кроме того, именно в такой форме просят представлять календарный план многие фонды. Имея логико-структурную матрицу и календарный план, можно приступить к планированию расходов на реализацию проекта и составлять **смету**. Помните, в логико-структурной матрице был специальный раздел, который называется «Ресурсы»? При составлении сметы проекта ресурсы, необходимые для выполнения проекта, должны быть распределены в специальную табличную форму по категориям расходов, единицам измерения, стоимости каждой единицы и общего количества требуемых единиц для всего проекта. После заполнения такой таблицы получается смета проекта. Следующим важным шагом является планирование расходов по времени, т. е. составление **бюджета проекта**.

Смета и бюджет – это финансовая часть проекта и проектной заявки, поэтому при составлении этих документов нужно быть особенно точным. Неточности в смете и бюджете, даже при том, что в остальной части заявки у Вас все безупречно, могут превратить всю Вашу работу в «макулатуру», если заявка будет отклонена по причине неточностей в смете, или в большую головную

боль, когда при реализации проекта возникнут проблемы, связанные с ошибками в расчетах.

Многие фонды (кстати, фонд – это, в первую очередь, финансовая организация) знакомство с проектом начинают с тщательного изучения финансовой части заявки (параллельно с изучением содержательной части проекта). И даже при наличии хорошо проработанной содержательной части, неправильно указанная стоимость выполнения мероприятий, ошибки и неточности в расчетах могут привести к отказу профинансировать проект.

Кроме того, не стоит забывать о том, что рано или поздно нужно будет составлять финансовую отчетность в процессе реализации и по завершении проекта, а грамотный план распределения финансов по статьям расходов и времени будет вашим хорошим помощником в этом деле.

Таким образом, во время планирования проекта разрабатываются четыре документа, которые впоследствии будут определять весь ход его реализации:

- логико-структурная матрица;
- календарный план;
- смета;
- бюджет.

Логико-структурный подход к разработке проекта представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Логико-структурный подход к разработке проекта

№ этапа	Аналитическая фаза		№ этапа	Фаза планирования	
	1	Анализ проблем		Формулировка проблем, определение причинно-следственных связей и построение древа проблем	4
2	Анализ целей	Выделение целей из определенных проблем, определение отношений средства достижения конечных результатов, объединение целей в группы и определение стратегии проекта	5	Указание допущений и факторов риска	Выявление условий, могущих оказать отрицательное влияние на выполнение проекта и не поддающихся контролю со стороны менеджмента проекта
3	Анализ ресурсов	Определение ресурсов, которые могут понадобиться для достижения целей	6	Определение показателей	Определение способов измерения прогресса, достигнутого в выполнении проекта, формулировка показателей, определение средств измерения

№ этапа	Аналитическая фаза		№ этапа	Фаза планирования	
–	–	–	7	Составление графика мероприятий	Установление последовательности и взаимозависимости мероприятий, указание предполагаемой продолжительности, расстановка вех и распределение обязанностей
–	–	–	8	Составление плана расходов	Указание требующихся ресурсов, разработка графика расходов, подготовка подробного бюджета

Весь этот комплект позволяет не только получить четкий план выполнения проекта, но и:

- составить грамотную и убедительную заявку на грант даже в том случае, когда не все эти документы являются ее составными частями;
- повысить шансы организации-заявителя выиграть грант;
- в ходе выполнения проекта определить соответствие происходящих и запланированных событий (осуществлять эффективный мониторинг);
- и, наконец, доступно объяснить проектному коллективу суть проекта.

Перед тем, как объяснять другим суть вашего проекта, т. е. что, как и зачем вы собираетесь делать, попробуйте разобраться в этом сами.

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

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

В этой части мы приведем список вопросов, на которые следует ответить в такой таблице, и гипотетический пример заполненной логической таблицы 2[3].

Первая графа таблицы 4 характеризует суть и взаимосвязь основных частей проекта. Вторая графа содержит объективные свидетельства обоснованности и качества проработки соответствующих компонентов проекта, критерии и методы оценки их выполнения. В третьей графе перечисляются внешние условия (факторы, предпосылки, допущения), которые находятся вне контроля со стороны руководства проекта и от которых зависит успех его выполнения. Для успешного осуществления проекта эти факторы должны быть выявлены, определены и оценены. Правильно составленный проект не должен включать нере-

альных предпосылок. Для разработки тактических приемов необходимо заполнить таблицу 3 и таблицу 4.

Таблица 3 - Тактические приемы реализации проекта

Формулировка цели	Конкретные средства для достижения цели	Ответы на вопросы: - что будет осуществляться? - что для этого необходимо? - когда будет осуществляться проект? - кто будет этим заниматься?
	Экспертиза и исследование	
	Формирование коалиции организации	
	Участие в администрировании проекта	
	Подача исков и жалоб	
	Просветительская деятельность	
	Работа со СМИ	
	Протестные мероприятия	
	Культурные мероприятия	
	Петиции	
	Сотрудничество с известными лицами	

Таблица 4 - Пример логической таблицы для составления проекта  
Вопросы для заполнения

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

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

Таблица 5 - Учет факторов риска при разработке и реализации проекта

Риск (краткое описание)	Вероятность	Угроза	Ранг=вероятность X угроза
Риск по действиям			
Риск по результатам			
Риск по непосредственным целям			

Можно использовать традиционный SWOT-анализ или другие известные вам методики предварительной оценки реализации проекта. После заполнения данных таблиц необходимо разработать стратегию и тактику реализации проекта, с учетом согласования требований заинтересованных сторон, риска при разработке и реализации проекта.

Этапы разработки детального плана действий следующие.

1. Перечень основных действий.
2. Разбивка основных действий на выполнимые задачи.
3. Определение последовательности и взаимозависимости действий и задач.
4. Оценка начала, продолжений и завершения конкретных действий и задач.
5. Определение показателей хода выполнения проекта или вех, по которым может проводиться оценка выполнения.
6. Определение профессионального опыта, требуемого для ведения действий и выполнения задач.
7. Распределение задач внутри выполняющего проекта коллективом.

В конечном итоге необходимо разработать конкретный план действий. Для этого многие грантополучатели заполняют следующую таблицу 6.

Таблица 6 - Детальный план действий по реализации проекта

Действие (детальное описание)	Результат	январь	февраль	.....	Ответственные

А о последнем (и не только) мы поговорим в следующей части методических указаний, которая посвящена организации эффективной работы проектной команды.

## 5 . ПРИНЦИПЫ НАПИСАНИЯ ЗАЯВОК НА ГРАНТЫ

Заявка может быть изложена всего лишь на одной странице (если таковы требования фонда) или занимать много страниц. Она может быть написана в виде письма или более формального документа. В любом случае инструкции, предлагаемые вашему вниманию, помогут оценить, содержит ли ваша заявка все необходимые данные, насколько связно они изложены, позволят вам лучше организовать работу над проектом. Они могут послужить стандартом для оформления вашего проекта и в том случае, если интересующий вас фонд не выслал вам никаких инструкций на этот счет. **Если фонд просит вас следовать установленному их формату – следуйте ему.**



Заявка в государственный фонд, как правило, длиннее, чем направляемая в частный.

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

Заявки в госучреждения, кроме того, могут содержать особые бланки, например, бланк титульного листа с указанием названия проекта, фамилий исполнителей, запрашиваемой общей суммы, числа людей, вовлеченных в проект, и т. д.; страховую форму (например, для оценки степени риска для исполнителей проекта); заявление о запрете любой формы дискриминации кандидатов при найме на работу (equal opportunity policy statement) и др.

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

Вначале мы предлагаем вашему вниманию короткую памятку «Из чего состоит заявка?», а затем подробнее расскажем об основных принципах написания заявок на финансирование, а также приведем критерии, которыми обычно пользуются фонды при их рецензировании. Мы надеемся, что знание критериев оценки поможет вам при подготовке заявок.

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

Заявки на гранты, подаваемые в частные фонды и в государственные организации (федерального, областного, городского или районного уровней), обычно различаются по форме. Частные фонды обычно просят прислать сначала короткое письмо с изложением сути вашего проекта в качестве первичной заявки. Во многих случаях в дальнейшем вам потребуется прислать полную версию проекта. Источники государственного финансирования почти всегда требуют заполнить определенное число стандартных форм помимо самой заявки. Таким образом, заявки в частную и государственную организацию сильно разнятся по оформлению.

**Пакет в государственное учреждение, как правило, содержит следующее [1]:**

1. Письмо-запрос.

2. Заявку.

3. Дополнительные материалы.

Стержневой документ в грантрайтинге – полная заявка - обычно нужна фонду для принятия окончательного решения по поводу финансирования. Традиционно полная заявка включает в себя следующие *11 компонентов*: сопроводительное письмо, титульный лист, содержание, резюме (краткое содержание), введение-ознакомление, описание проблемы, цели и задачи, методология и календарный план, подведение итогов и оценка, бюджет и объяснение бюджета, будущее финансирование, приложения.

Обычно составные части заявки иностранных спонсоров следующие.

1. Аннотация проекта (Резюме проекта) – Summary – краткое содержание всей заявки, выражающее ее основную суть.

2. Введение/ описание организации Introduction – описывает миссию, основные цели организации, ее опыт, квалификацию сотрудников.

3. Постановка / обоснование проблемы Problem Statement or Needs Assessment – описывает проблему, обосновывает необходимость ее решения и актуальность.

4. Цели и задачи проекта Goals and Objectives – определяют, для чего необходим данный проект и средства на его реализацию в определенный период времени.

5. Методы достижения поставленных целей и задач Methods – описывают виды деятельности, необходимые для достижения желаемых результатов.

6. Ожидаемые результаты Estimated Results – указывает, какие предполагается получить результаты в ходе реализации проекта.

7. Оценка результатов проекта и отчетность Evaluation and Reporting- количественные и качественные показатели, критерии оценки достижения намеченных результатов / Система отчетности за использование средств.

8. Дальнейшее развитие проекта Future or Other Necessary Funding – описывает дальнейшее развитие проекта после окончания гранта.

9. Бюджет Budget – детальная смета расходов по проекту с подробными комментариями.

10. Резюме основных исполнителей проекта Resumes – описание основной квалификации и опыта работы.

11. Приложения Attachments – дополнительные материалы, поясняющие содержание заявки.

**Титульный лист (cover page).** Титульный лист служит визитной карточкой вашего проекта. Он должен на одной странице содержать всю необходимую для донора информацию. Часто фонды сами задают форму титульного листа. В этом случае вы просто должны аккуратно заполнить бланк. Эта форма может содержать, например, следующие пункты.

**Название проекта** – должно быть броским и кратким. Оно может быть достаточно общим, например «Дети Природы», или может содержать подзаголовков, например:

*Дети Природы*

*Создание новых методик внеклассного экологического воспитания трудных подростков, или Спасем заповедники! Сохранение и реформа системы заповедников бывшего СССР в новых социально-экономических условиях. План действий*

Пример плохого названия:

*Охрана редких видов хищных птиц на примере популяций орлана-белохвоста Восточного Подмоскovie. Отработка новых методик учета, обработки данных и разработка рекомендаций по усилению охраны местной популяции редкого вида хищных птиц*

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

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

**Руководитель проекта** – указывается Ф.И.О., звание, должность, адрес, телефон, номер факса, адрес электронной почты (E-mail) и т. д. Именно с этим человеком будет связываться ваш донор, если потребуется дополнительная информация. Руководитель отвечает за выполнение проекта и несет ответственность перед донором за эффективность использования средств. Предполагается, что проект составлен руководителем. Если это не так, то следует отдельной строкой указать автора, либо авторов, проекта. Руководитель должен быть один.

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

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

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

Для иностранных фондов [2] титульный лист рекомендуется начать со слов «Заявка в:» («Proposal to:»), после чего указать название фонда, затем на-

звание проекта и закончить фразой «Представлено на рассмотрение (кем):» («Submitted by:»). Такое оформление подчеркнет, что вы постарались придать заявке форму личного обращения. Титульный лист и оглавление в образце расположены на одной и той же странице только в целях экономии места.

**Аннотация заявки (summary).** Аннотация – краткое, не более 1 страницы, изложение проекта, повторяющее все части полной заявки. Это одна из важнейших частей заявки. Большинство рецензентов вначале читают лишь аннотацию, и если она нравится, переходят к чтению полной заявки. Поэтому аннотация должна быть предельно ясной, сжатой, конкретной и выразительной.

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

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

Включает по крайней мере одно предложение о заявителе (кто будет выполнять проект) и о его прежних достижениях.

Включает по крайней мере одно предложение о проблемах (почему нужен проект).

Включает по крайней мере одно предложение о целях и задачах проекта (что получится в результате).

Включает по крайней мере одно предложение о методах и ресурсах (как будет выполняться проект).

Указывает полную стоимость проекта, собственный вклад заявителя и запрашиваемую сумму (сколько требуется денег).

Кратко – не более 200-300 слов (1 стр.), и ясно.

Интересно – привлекает внимание читающего.

**Введение (introduction).** В этой части заявки вы рассказываете про вашу организацию. Как правило, гранты выдаются исходя из репутации организации-заявителя, а не только из оценки качества самого проекта. Фонды предпочитают иметь дело с известными им и надежными партнерами.

В первую очередь фонды стремятся оказать поддержку тем организациям или лицам, с кем они уже имели дело в прошлом. Во Введении ваша задача – доказать, что вы действительно в состоянии с пользой потратить средства и справиться с проектом. Вы должны завоевать доверие донора. В этой части за-

явки 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. 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 возникло 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.

Что вызовет у донора доверие (*credibility*) к вашей организации?

Поскольку у разных доноров разные требования, то и выбирать доноров надо по их возможной заинтересованности в организациях типа вашей и в проектах, сходных с вашим. **Используйте Введение для обоснования связи между своими интересами и интересами донора.**

Что вы можете сообщить о себе во Введении?

- **цели и задачи** вашей организации;
- **сколько времени она существует**, как развивалась, каковы ваши финансовые ресурсы;
- **уникальность** вашей организации – что-нибудь такое, в чем вы были первыми в стране, в регионе, в вашей области интересов;
- ваши наиболее значительные достижения или, если организация создана недавно, достижения попечителей или сотрудников на месте их прежней работы;
- **оценку результатов прежних проектов**, подобных предлагаемому;
- **прецеденты финансовой поддержки**, получаемой вами из источников, помимо фонда, в который вы обращаетесь, с приложением писем поддержки (*letters of endorsement*).

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

Мы настоятельно рекомендуем вам **вести записи обо всех ваших достижениях**, чтобы использовать эту информацию во Введении к каждой вашей заявке. Храните вырезки из газет о вашей организации, письма из других учреждений и от частных лиц, одобряющих вашу деятельность, отклики клиентов. Включите сюда же высказывания крупных политических деятелей или выдающихся ученых в вашей области, привлекающие внимание общественности к проектам, подобным вашему. Сделайте это, даже если указанные лица не упоминают именно вас, а лишь говорят о постановке проблемы в целом. Например, включив в заявку цитату из правительственного отчета о том, что проекты, на-

поминающие ваш, могут наиболее эффективно решать поставленные задачи, вы используете доверие к признанным авторитетам для поддержки ваших собственных идей.

Не забудьте заранее составить четкое описание своей организации, заполнив таблицу 7 – информация об организации.

Таблица 7 – Информация об организации

Ваша история (связанная с тематикой проекта)	
Ваш опыт, связанный с тематикой проекта	
Основной вид деятельности и как он соответствует предлагаемому вами проекту	
По каким критериям вы отбираете сотрудников, их число и квалификация	
Наличие добровольцев	
Аудитория и круг пользователей, проблемы, с которыми пользователи сталкиваются и как они решают с вашей помощью	

Поместив его в приложении к заявке, вы сэкономите место во Введении и быстрее перейдете к следующему разделу. Помните, что для получения гранта доверие к вам, если вы сумеет внушить его своим Введением, может оказаться важнее, чем остальная часть заявки. **Запасайтесь доверием!** Однако здесь, как и везде, будьте по возможности кратки и точны. Избегайте употребления специальных терминов и пишите проще.

Рекомендуемый объем: 0.5–2 стр.

#### **Критерии оценки Введения:**

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

**Постановка проблемы, или обоснование потребностей (Problem statement or needs assessment) [3].**

Из Введения донор должен был уяснить себе сферу ваших интересов – над чем именно вы работаете. Теперь вы должны точно изложить конкретную проблему, которую вы собираетесь решить с помощью вашего проекта.

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

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, в том числе 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. 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 привлеките внимание читателя к тезису об опасности последствий недостатка информации в интересующей вас области.

Не считайте, что все хорошо осведомлены о серьезности вашей проблемы. Старайтесь писать в расчете на человека, впервые в жизни слышащего о такой проблеме. Никогда не употребляйте никаких терминов, не разъяснив попутно их значения. Возможно, что ваш донор хорошо осведомлен о важности проектов вашего типа, тем не менее потребуются дополнительные доказательства вашей компетентности в данном вопросе. Включите в проект соответст-

вующие статистические данные, процитируйте выступления представителей органов власти (особенно местных) и обзорные научные работы, докажите, что вы действительно собираетесь решить конкретную задачу. Таблицы и схемы, скорее всего, не увлекут читателя, поэтому приберегите их для приложения. Лучше всего привести ряд наиболее эффективных данных, наглядно иллюстрирующих ситуацию. Твердо знайте, что означают приводимые вами цифры. Не увлекайтесь цитатами – двух источников в этом разделе в большинстве случаев будет достаточно.

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

В разделе «Постановка проблемы» вы должны:

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

***Широко распространена ошибка: многие заявители не понимают разницы между самой проблемой и путями ее решения.***

Рекомендуемый объем: в большинстве случаев 1–3 стр.

**Критерии оценки раздела «Постановка проблемы»:**

- описывает, почему возникла необходимость в выполнении проекта;
- ясно, какие обстоятельства побудили авторов написать проект;
- насколько проблема выглядит важной и значимой для читателя (представляет неординарный случай)? ;
- насколько связана с целями и задачами организации-заявителя?;
- разумность масштаба работ – не делаются ли попытки решить все мировые проблемы сразу?;
- поддерживается статистикой, ссылками на авторитеты в данной области и ключевые литературные источники (1-5), советами экспертов;



- сформулирована с точки зрения тех, чьим нуждам служит заявитель, а не самого заявителя;
- раздел не содержит голословных утверждений;
- содержит минимум научных и иных специальных терминов, интересен для чтения и краток (насколько возможно).

Целесообразно заполнить таблицу 8.

Таблица 8 - Анализ проблем (дерево проблем)

основная проблема	причины проблемы	последствия

Вопросы для самоконтроля:

- 2) Имеет ли смысл название вашего проекта?
- 3) Можно ли достичь поставленных в нем целей?
- 4) Будет ли польза от проекта?
- 5) Понятно ли вам в общих чертах, чем вы предлагаете заниматься?

Традиционно считается, что необходимо в названии проекта использовать не менее четыре из следующих слов: «гармонизация», «модуль», «модель», «актуальный», «профиль», «пространство», «нанотехнологии», «компетенции», «парадигма», «вызов», «дискурс».

### **Цели и задачи проекта (PROGRAM GOALS AND OBJECTIVES)**

**Цели** (goals) – это наиболее общие утверждения типа: прекратить сбор и продажу редких видов дикорастущих растений; создать службу мониторинга; обеспечить сохранение уникального ландшафта.

Утверждения подобного рода не могут быть оценены количественно.

Их главное назначение – *показать тип проблемы*, с которой имеет дело проект. Тем самым цели отличаются от задач.

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

**Задачи** (objectives) – конкретные и поддающиеся измерению возможные изменения ситуации, которую вы описывали в разделе «Постановка проблемы». Эти изменения (улучшения) произойдут в результате осуществления вашего проекта. Если каждый раз при написании задач проекта вы будете рассматривать их в этом ключе, то легко поймете, как они должны выглядеть. Например, если проблема состоит в том, что некоторые виды орхидей в Московской области хищнически собираются для продажи на рынках Москвы, то задача может состоять в том, чтобы по окончании проекта торговля этими видами в Москве сократилась вдвое. В подобных случаях следует указывать, кто охвачен проектом, что следует изменить, в каком направлении, насколько и к какому сроку.

Таким образом, задачи должны быть максимально конкретизированы. В них должны содержаться количественные данные о степени полезности проек-

та. Такие количественные данные называются показателями. Показатели – инструмент, позволяющий точнее определить и разъяснить цели и задачи проекта и измерить его эффект. Когда мы говорим в проекте об «усилении», «улучшении» и «увеличении» чего-либо, то неясно, какой конкретно результат позволит считать задачи выполненными, проект осуществленным. Для того чтобы не быть голословным, и нужны показатели. Утверждать, что эффект нельзя измерить, что вы не можете подобрать нужных показателей, равносильно признанию, что проект не даст заметного эффекта.

Задачи всегда указывают на конкретный результат. Например, результатами проекта могут быть: доклад об оценке ситуации, доклад на совещании, научная публикация, учебник, оформленная экспозиция, снятый и смонтированный кинофильм, обученный персонал.

Рекомендуемый объем: 0.5 – 1 стр.

### **Критерии оценки раздела «Цели и задачи»:**

1. Описываются предполагаемые итоги выполнения проекта, поддающиеся оценке. Цель – общий итог. Задачи – конкретные частные результаты, и они заметно отличаются друг от друга.
2. Из раздела ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие произойдут изменения в существующей ситуации.
3. Насколько цели и задачи логически вытекают из постановки проблемы.
4. По каждой проблеме, сформулированной в предыдущем разделе, имеется, по крайней мере, одна четкая задача.
5. Вероятность того, что в результате выполнения проекта задачи будут решены.
6. Цели в принципе достижимы, и результаты поддаются измерению.
7. Из раздела ясно, кто извлечет пользу от выполнения проекта.
8. Указывается срок достижения целей.
9. Язык ясен и четок.
10. Постановку задач авторы не путают с методами их решения.

Рекомендуется оценить цели, задачи окончательный результат и описать потребности проекта, заполнив таблицы 9, 10.

Таблица 9 - Оценка цели, окончательного результата и описание потребности проекта

<b>Цель</b>	<b>Окончательный результат</b>	<b>Произведенные изменения</b>	<b>Описание потребности</b>
Общее описание	Цель развития	Какие первостепенные мотивы лежат в основе этого проекта	
	Непосредственная цель	Чего должны достичь, для чего и для кого разработан проект	
	Результат	Что конкретно мы получим в результате реализации проекта	
	Действие	Что необходимо сделать для получения намеченных результатов	

Рекомендуется использовать следующие глаголы: «создать», «объединить», «изменить», «улучшить».

Необходимо провести анализ цели (дерево целей) – дать краткое описание логики функционирования проекта, заполнив таблицу 11.

Таблица 10 - Описание задачи

Цель	Степень задачи	Система измерения	Время	Результат
Формулировка цели	Акции	Предполагает степень участия людей		
	Исполнение	Определяется промежутком времени, за которое акции будут осуществляться с определенным эффектом		
	Процесс	Способ осуществления чего-либо, заканчивающийся результатом		
	Продукт	Реальный результат		

Получив данные таблицы 11, вы можете согласовать и структурировать цели, задачи и проблему и получить реальные результаты.

Таблица 11 - Анализ цели (дерево целей), краткое описание логики функционирования проекта

№ шага	Дерево проблем	Описание задачи – результат (конкретный анализ данных)
1	Переформулировка проблемы в позитивное утверждение о будущей ситуации, когда проблема будет решена – формирование задачи	1. 2. 3.
2	Переформулировка причины в действие – формирование действия	1. 2. 3.
3	Переформулировка последствия в результат – формирование результата	1. 2. 3.

### Методы (methods)

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

Из этого раздела читающему должно стать ясно, **что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой**

**последовательности, какие ресурсы** (исполнители, помещение, оборудование и др.) будут привлечены.

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

1. Какова ваша стратегия в достижении желаемых результатов?
2. Почему вы выбрали именно ее из всех других возможных?

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

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

Важность различения задач и методов. Нередко в качестве «задач» в заявках встречаются утверждения типа: *«Задача проекта – организовать для сотрудников заповедников и нацпарков консультативную службу для оказания помощи в оформлении заявок на гранты»*.

В данном случае в «задачах» ничего не говорится о результатах, то есть об изменениях в ситуации, описанной в разделе «Постановка проблемы». Задача, приведенная выше, неплоха, если в проблемной части утверждалось, что главная проблема состоит в «отсутствии такой консультативной службы», однако скорее всего там говорилось о нехватке навыков у сотрудников в оформлении заявок. Организация консультативной службы – это метод, позволяющий нам разрешить существующую проблему нехватки навыков.

*Если вам трудно сразу различить задачи и методы*, попытайтесь представить, чем вы будете заниматься через год-два. Какие бы вы хотели увидеть изменения, какие различия между существующим положением дел и будущим? Подобное изменение ситуации и может явиться задачей вашего проекта, а способы, которыми вы станете добиваться этих изменений, вы можете отнести к методам. Рекомендуемый объем: 1 – 4 стр., редко более.

**Критерии оценки раздела «Методы»:**

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

### **Оценка и отчетность (evaluation)**

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

Во-вторых, может возникнуть необходимость **получить сведения о ходе проекта**, осуществлении различных его этапов, чтобы можно было откорректировать проект непосредственно в ходе выполнения. Такая оценка **называется оценкой хода работы** (process evaluation), или **мониторингом**.

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

### **Оценка результатов**

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

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

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

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

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

Один из способов достичь более объективной, а зачастую и более профессиональной оценки – попросить какую-нибудь постороннюю организацию сделать оценку за вас. Иногда возможно, чтобы такая организация сама предложила план оценки, подходящий для представления донору как часть вашей заявки. Это не только обеспечит более объективную оценку, но и повысит доверие к вам.

### **Мониторинг**

Мониторинг – это непрерывный контроль над ходом выполнения проекта. В процессе мониторинга руководитель проекта собирает информацию о соблюдении графика работы, поступлении ресурсов и других предпосылках (т. е. о внешних по отношению к проекту условиях), проверяет, имеет ли место предполагавшийся эффект. По этим данным в любой момент вы должны знать, выполняется ли проект в соответствии с планом.

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

### **Отчетность**

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

Заключительный отчет, характеризующий степень достижения целей и выполнения задач, представляется в установленный срок по завершении проекта руководству вашей организации и донору. Могут быть представлены промежуточные (квартальные, полугодовые, годовые) отчеты, а также финансовый, иногда научный и некоторые другие отчеты. Финансовая отчетность обычно ведется в соответствии с законодательством государства, в котором находится ваша организация. Сверх этого фонды указывают свои требования к финансовому отчету, часто достаточно подробные.

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

Рекомендуемый объем: 0.5 – 1 стр.

### **Критерии оценки раздела «Оценка и отчетность»:**

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

### **Дальнейшее финансирование (future funding)**

Фонды обычно желают знать, откуда вы возьмете средства по окончании периода, обеспечиваемого грантом. Если вам потребуются деньги для организации некоторой новой программы или для реорганизации уже существующей, то что Вы будете делать, когда деньги кончатся?

Заверений, что вы будете стремиться найти нового донора, недостаточно. Вы должны представить план, который, насколько возможно, убедил бы донора, что у вас будет достаточно средств по истечении срока предоставления гранта. Если вы сейчас стеснены в средствах, то что будет потом, когда ваша программа будет на полном ходу? Может быть, нынешнее финансирование вообще не пойдет вам впрок, если в будущем году вам потребуется запрашивать еще большие суммы.

Какие возможны источники финансирования по окончании проекта? Найдутся ли местные частные или государственные учреждения, готовые продолжить финансирование, если ваш проект окажется успешным? Можете ли вы получить письменное подтверждение такой готовности? Способен ли сам проект дать необходимые средства, например, за счет платы за услуги, предоставляемые в рамках проекта, обеспечения клиентов информацией и т. п.? Существуют ли какие-либо третьи организации (лица), способные оплачивать услуги, которые вы предоставляете вашим клиентам? Собираетесь ли вы заниматься поиском иных источников финансирования? Наилучший план будущего финансирования – план, не требующий последующей поддержки от донора.

Рекомендуемый объем: 0,5 – 1 стр.

### **Критерии оценки раздела «Дальнейшее финансирование»:**

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

## **Бюджет (budget)**

**Бюджет**, или смета расходов – возможно, самая главная часть заявки. Не всегда требуется подробно описывать существующую проблему, не все доноры дотошно интересуются применяемыми вами методами, однако *бюджет просматривают все*.

Разные фонды предъявляют разные требования к составлению бюджета. Частные фонды обычно запрашивают менее подробные сведения, чем государственные. Предлагаемый вашему вниманию пример бюджета удовлетворит большинство организаций и с небольшими изменениями может быть использован для обращения как в частные, так и в государственные инстанции. *(Приведенные статьи расходов не соответствуют российским нормам бухгалтерского учета, поэтому такой бюджет не может быть представлен, например, в налоговую инспекцию)*. Рекомендуемый нами бюджет состоит из трех разделов:

### **Оплата труда (Personnel)**

### **Основные прямые расходы (Non-Personnel Direct Costs)**

### **Непрямые расходы (Indirect Costs)**

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

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

Идеальный вариант, если банк, в который вы будете просить перевести грант в случае его получения (а его, как правило, переводят вам на счет, а не выдают наличными), имеет опыт работы с грантами или другими пожертвованиями. Для большинства банков грант – не более чем обычный целевой вклад, и лишь немногие банки стараются индивидуально работать с получателями грантов и даже оказывать им консультации, как это делает, например, Кроссинвестбанк, краткую информацию о котором вы найдете в конце брошюры.

Вот примерный перечень статей расходов и требующихся ресурсов:

- люди: штатные работники + эксперты + консультанты + контракты с другими организациями;
- оплата труда: зарплата + стоимость контрактных услуг + налоги + учесть уровень инфляции;
- помещение: оплата аренды (покупки) + коммунальные платежи;
- командировочные и транспортные расходы: цена билетов на самолет, поезд и т.д. + суточные + цена жилья в гостиницах + учесть уровень инфляции;
- оборудование: цены + цена расходуемых материалов + учесть уровень инфляции;
- отчет: оплата редактирования + оплата перевода + оплата печати;



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

Вот как мы предлагаем составить бюджет:

## 1. Оплата труда (Personnel)

### Зарплата и гонорары (Salaries & Wages)

В этот раздел запишите всех работников с указанием должностей, как работающих на постоянной основе (full time), так и временно (неполный рабочий день – part time). В последнем случае укажите долю рабочей недели в процентах, за которую работник получает зарплату.

Не включайте в этот раздел оплату услуг консультантов, оплату разовых и прочих услуг (см. раздел «Консультативные и контрактные услуги»).

Как это выглядит в готовом бюджете? Предлагаем вам следующую форму записи. Если вы принимаете на работу координатора проекта с окладом 200 долларов в месяц, работающего на полную ставку (100 %), на весь период предоставления гранта (12 месяцев) и просите фонд полностью оплатить его работу (amount requested), то это будет выглядеть следующим образом (таблица 12):

Таблица 12 - Форма записи оплаты труда

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

Другой вариант:

*2 лаборанта X \$150 X 50 % врем. X 12 м-цев // \$1800(есть) / 0(треб.)*

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

Подобным образом вы можете составить список для всего персонала проекта. Если кто-нибудь из сотрудников получает зарплату из другого источника, то впишите оклад в колонку «Имеющаяся сумма» (amount donated, синонимы: in-kind, local share, applicant share). Все, что требуется от фонда, пишете в колонку «Требуемая сумма» (amount requested).

**Как определить размер оклада?** В США федеральное правительство предпочитает, чтобы оклады были сопоставимы с таковыми в других организациях, аналогичных вашей. Подобная политика в ходу у многих фондов. Состав-

ля бюджет, поинтересуйтесь уровнем заработной платы в других организациях, выполняющих работу, сходную с вашей. Сопоставьте описания рода деятельности, квалификационные требования и обязанности работников этих организаций с вашими требованиями. Обратитесь в местные органы самоуправления, отделы министерств и ведомств, компании и фирмы. Составьте примерный список окладов и гонораров в вашей сфере, имейте его при себе на всякий случай.

Еще одна важная категория, включаемая в данный раздел, – это уже **имеющиеся у вас средства**, либо лично ваши, либо полученные из других источников (например, от еще одного участника проекта, предоставляющего вам по договору сотрудников или студентов). Эти средства следует указывать в столбце «Имеющаяся сумма». Часто сюда включаются средства и услуги, предоставляемые на безвозмездной основе, например, если кто-нибудь работает бесплатно. Например, если старший лаборант в свободное время добровольно водит джип, то в столбце «Имеющаяся сумма» вы указываете оклад водителя и пишете, что это стоимость труда, дарованного проекту добровольцем (Однако не стоит включать в бюджет отчисления и налоги с зарплаты, которую не получил доброволец).

Государственные фонды иногда требуют, чтобы получатель гранта оплачивал часть проекта из собственных средств (например, 10 или 25 %). Вы можете сделать взнос деньгами (in cash) или своими ресурсами (in kind). Если вы сами будете оплачивать работу сотрудника – это взнос деньгами, если работать будут добровольцы безвозмездно – то это использование собственных ресурсов.

Если вы используете работу добровольцев, то вы обязаны документировать ее так же, как если бы она оплачивалась. Ведите подробные записи о всей проделанной работе.

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

### **Консультативные и контрактные услуги (Consultant and Contract Services)**

Сюда вы включаете выплаты консультантам, нанятым по договору. Укажите количество дней работы и предполагаемую сумму оплаты одного дня. Учтите, что в эту статью не входят транспортные расходы и суточные для консультантов.

Поскольку гонорарная часть является наиболее деликатной статьей бюджетных расходов, стоит подумать, что включать в данную часть, а что в часть 1

раздела «Зарплата и гонорары». Если, например, бухгалтерские услуги оказываются вам курирующей организацией, то их вообще лучше включить в раздел 3 (накладные расходы). Кратковременные услуги, связанные с оказанием помощи в освоении технологий, программного обеспечения и оборудования, а иногда и с оплатой экспертов, также уместны здесь. Не забудьте отметить в графе «Имеющееся» сумму, которую вы экономите, если у вас консультанты работают безвозмездно.

Консультативные и контрактные услуги также могут облагаться налогами, которые в России зачастую выше, чем взимаемые с зарплаты персонала.

### **Пособия и налоги (Fringe Benefits)**

Сюда входят затраты на дополнительные выплаты работнику, включая медицинское страхование, социальное обеспечение и т. д. Обязательные пособия могут включать, например, оплату листков временной нетрудоспособности, уход за ребенком и т. п. Как и заработная плата, пособия должны соответствовать среднему уровню таковых в других организациях сходного типа.

Не забудьте, что из заработной платы персонала будет удержан подоходный налог и отчисления в пенсионный фонд. Однако следует иметь в виду, что размер отчислений постоянно изменяется, и вносить эти затраты в бюджет лучше перед самой отправкой заявки. Чтобы предусмотреть все возможные налоги, проконсультируйтесь с квалифицированным бухгалтером. И помните, что ваша задача не избежать налогов, а знать заранее, какую сумму запрашивать на них в бюджете.

## **2. Основные прямые расходы (Non-Personnel Direct Costs)**

### **Помещение и коммунальные услуги (Space Costs)**

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

*Аренда помещения под офис 100 кв.м X \$4/кв.м/м-ц X 12 м-цев/ \$4800*

Стоимость вышеприведенных затрат должна соответствовать средней для вашей местности. Включите этот раздел также в стоимость страховки, ремонта и т. п., а также плату за телефон (укажите число телефонных аппаратов, номеров, стоимость установки номера/аппарата, ежемесячную плату за один аппарат/номер).

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

### **Аренда и покупка оборудования (Rental, Lease or Purchase of Equipment)**

Сюда запишите все затраты по приобретению или аренде оборудования, которое вы предполагаете использовать в работе по проекту. Сюда входит обо-

рудование офиса, мебель, компьютеры, копировальные машины, факс, автомобиль, лабораторные дорогостоящие приборы и т. д. Старайтесь запрашивать оборудование в разумных пределах. Всеми возможными способами попытайтесь записать в бюджет как можно больше оборудования, полученного из собственных источников (колонка «Имеющееся»). Это продемонстрирует донору ваши потенциальные возможности самофинансирования. Внимательно читайте объявления фондов насчет того, что они рассматривают в качестве «оборудования». Например, часто оборудованием (equipment) называют предметы, стоящие более 500 долларов и (или) предназначенные для эксплуатации более одного года. Возможно также, что фонд не рекомендует покупку оборудования, а поощряет его аренду.

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

### **Расходные материалы (Supplies)**

Обычно к ним относятся канцелярские принадлежности (desk top supplies), то есть бумага, дискеты, ручки, скрепки, папки и пр. Если у вас есть какие-то специальные запросы – укажите их. Например, сюда можно включить стоимость учебников, учебных таблиц и т. д., а также реактивы, предметные стекла, пинцеты, булавки, бумагу для гербария и др. предметы, необходимые для камеральной обработки полевых материалов. Сюда же можно включить расходы на подписку, публикацию результатов и почтовые расходы, если они не вынесены в отдельный раздел.

### **Командировочные и транспортные расходы (Travel)**

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

Уточните, какие суточные расходы характерны для конкретного места. Проживание в гостинице «Савой» в Москве обойдется вам значительно дороже проживания в городской гостинице в городе Талдоме Московской области.

Поездки внутри страны необязательно расписывать так подробно, как международные.

### **Прочие расходы (Other costs)**

Сюда включите все, что не вошло в предыдущие категории. Например, сюда могут войти расходы на оплату конференций, совещаний и рабочих семинаров, печатание материалов и объявлений, стоимость телефонных разговоров и связь и т. д.

### **3. Непрямые расходы (Indirect Costs)**

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

*Помните:* любой проект, выполняемый в организации, стоит ей определенных денег. Стоимость износа основных фондов, амортизации капитального оборудования, оплата труда административных работников, общие коммунальные расходы (телефон, газ, электричество, лифт, антенна и др.) могут быть квалифицированы как косвенные. Иногда неудобно располагать подобные расходы в частях 1 и 2, поэтому вы можете поместить их все вместе в конце бюджета в разделе 3. Как правило, конкретные организации определяют свой уровень накладных расходов как процент от общего фонда оплаты труда или от всех прямых расходов.

#### **Замечание о разовых приобретениях**

Это приобретения, которые вы делаете лишь однажды в течение всего срока проекта. Сюда, например, относятся покупка автомобиля для проведения полевых обследований или покупка компьютера. В таком случае важно указывать, достаточно ли у вас средств для использования приобретенных вещей надлежащим образом. Автомобиль, в частности, требует наличия шофера, топлива, ухода, ремонта и охраны. Аналогично компьютер и другое оборудование должны использоваться квалифицированными работниками. Донор пожелает узнать, достаточно ли у вас средств для этого. Он, безусловно, не захочет оплачивать покупку джипа, который будет безвыездно простаивать год в гараже.

Согласно российскому законодательству расходы бюджетной организации включают следующее:

- заработная плата;
- прочие выплаты;
- начисления на выплаты по оплате труда;
- услуги связи;
- транспортные услуги;
- коммунальные услуги;
- арендная плата за пользование имуществом;
- работы, услуги по содержанию имущества;
- прочие работы, услуги, кроме того, расходы на оплату труда по договорам гражданско-правового характера;
- пособия по социальной помощи населению;
- прочие расходы;
- увеличение стоимости основных средств;
- увеличение стоимости материальных запасов.

В том числе источники финансирования дефицита – выбытие средств (перечисления в ОСП).

#### **Критерии оценки бюджета:**

1. Четко разграничиваются средства, получаемые от донора и из других источников.

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

#### **4. Дополнительные документы, подаваемые вместе с заявкой**

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

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

**Сопроводительное письмо** – краткое (2-3 абзаца) заявление, подписанное руководителем вашей организации (если этот проект разработан организацией). В письме сжато описывается суть заявки, важность и значимость предлагаемого проекта. Письмо должно содержать одобрение проекта администрацией и подписать его, кроме главы учреждения, должно еще одно официальное лицо, например, исполнительный директор.

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

Как правило, фонды сами указывают, что именно им хотелось бы видеть в приложениях. Зачастую у разных фондов эти требования совпадают. Поэтому составителям программ и авторам проектов полезно всегда иметь под рукой стандартный набор документов, которые могут потребоваться при написании заявок. Вот какие документы требуются в большинстве случаев:

#### **Материалы, описывающие вашу организацию**

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

Собственно описание организации чаще всего бывает кратким (одна страница). Это может быть сделано на бланке организации или на обычном листе бумаги.

**В описании указываются:**

Полное название организации, почтовый адрес, телефон, телефакс, адрес электронной почты и др. В первом абзаце следует описание статуса организации (общественная, некоммерческая, частная и т. д.).

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

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

Крупные организации часто имеют несколько вариантов описаний от самых сжатых (страница) до подробных многостраничных, хорошо иллюстрированных брошюр. Если вы еще не имеете богатого опыта работы с фондами и впервые описываете себя, целесообразнее всего составить для начала один универсальный образец описания вашей организации на одной странице, а при необходимости дополнять и видоизменять его. Помните, что краткость и четкость – Ваши главные союзники. Помимо собственно описания организации фонд может затребовать ряд документов, характеризующих ее с финансовой стороны:

**Результаты аудиторской проверки (audited financial statment)**

**Письмо из налоговой инспекции (I.R.S. determination letter)** Если у вас есть какие-либо налоговые льготы, это должно быть подтверждено письмом из налоговой инспекции. В таком письме указываются причины освобождения вашей организации от уплаты тех или иных налогов, прочие льготы и др.

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

**Подтверждение статуса неприбыльной организации (Indication of Nonprofit Corporation Status)** – обычно фонд посылает вам анкету с вопросами, ответы на которые позволяют определить статус организации.

**Список членов Совета (правления) (Board of Directors)**. Этот документ все чаще запрашивается многими фондами. Это список членов Совета (правления) вашей организации с указанием их должности (положения в обществе) – министр, профессор, служащий, строитель и т. д. Для пенсионеров укажите род их прежней деятельности. В случае если в правление входят студенты, домохозяйки или безработные, укажите область их интересов или специальность.

### **Календарный (рабочий) план (Summary Chart of Key Activities)**

**Рабочий план** – таблица мероприятий проекта с указанием последовательности их выполнения и ответственного лица. В рабочем плане могут быть даны также примерные даты получения результатов по каждому мероприятию. Временный график составляется на основе рабочего плана. На нем графически представлены основные этапы проекта с мероприятиями. Хорошо составленные рабочий план и временной график помогут равномернее распределить нагрузку, оценить, насколько реально определены временные рамки отдельных мероприятий, наглядно изобразить последовательность их выполнения и в дальнейшем проконтролировать осуществление проекта.

### **Список должностей / рабочих обязанностей персонала**

**(Job Descriptions)** включает количество человек, их обязательства в реализации проекта.

### **Схема организации работы – оргсхема (Table of Organization)**

На оргсхеме графически представлена организационная структура проекта. Из схемы должно быть ясно, кто кем в организации (-циях) управляет, кто у кого в подчинении, кто с кем взаимодействует. Схема должна быть несложной и наглядной.

При составлении оргсхемы ответьте на следующие вопросы:

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

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

Календарный план, список должностей и оргсхему вы также можете поместить в основной части заявки в разделе «Методы». Часто фонды могут запрашивать биографические данные участников проекта.

В отличие от резюме, **Curriculum vitae (CV) (жизнеописание научного сотрудника)** может быть более развернутым. Он особенно удобен, если вы – ученый с большим опытом работы и большим количеством публикаций. В этом случае вам может потребоваться дополнительное место для описания ваших исследований и для списка публикаций, который прилагается к CV.

В большинстве других случаев достаточно краткого резюме.

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

Второй способ – функциональный. Вы перечисляете не просто должности (Директор, Старший научный сотрудник, Бухгалтер), а профессиональные на-



выки и обязанности, которые вам пришлось выполнять (Инструктор – вел семинары по основам оперативной работы в Дружине по охране природы). Второй способ предпочтительнее, если профессиональные навыки вы получили, не занимая формальных должностей, а работая на общественных началах.

Последний способ – смешанный. Вы перечисляете в ретроспективном порядке вначале сведения о полученном образовании с указанием сроков учебы, названия учебного учреждения, специальности, области специализации, даты присуждения степени (получения диплома). Не стоит указывать все школы, в которых вы учились, будет достаточно указать, в которой вы получили аттестат. Не указывайте неформальное образование – кружки, станции юных натуралистов и т. д. Этот раздел – только для формальных образовательных программ, заканчивающихся получением диплома или присвоением степени.

Далее вы описываете в ретроспективном порядке опыт работы, вначале формальный – годы, должность, организация, чем занимались (в одном предложении, а если это ясно из названия должности – можно и опустить). Далее можно описать и опыт неформальной работы, особенно если вы много ею занимались. Не стремитесь вспомнить все, чем вы занимались в жизни – достаточно будет описать наиболее важные вехи, особенно подробно за последние 5 лет.

Дополнительно можно указать ваши достижения, какие награды, когда и за что вы получали? членами каких обществ вы являетесь? какие ученые звания имеете? какими иностранными языками владеете и степень владения (свободно, понимаю и могу изъясняться, со словарем).

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

Резюме должно легко читаться. Обязательно соблюдайте все правила орфографии и пунктуации. Резюме должно быть отпечатано без исправлений. Попросите коллег и знакомых проверить, все ли ясно при чтении, нет ли ошибок. Желательно, чтобы резюме на всех работников, занятых в проекте, подавались в единой форме.

### **Письма поддержки (letters of support and endorsement)**

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

ного не произошло, лучше предоставить образец в написанном виде, чем просить о письме поддержки по телефону.

Как правило, фонды сами указывают, что именно им хотелось бы видеть в приложении. Зачастую у разных фондов эти требования совпадают. Поэтому планировщикам программ и авторам проектов полезно всегда иметь под рукой стандартный набор документов, которые могут потребоваться при написании заявок. В большинстве случаев требуются следующие документы:

**1) Ревизированный финансовый отчет.** Во многих небольших организациях форма отчетности может быть упрощена, и отчеты могут не всегда ревизироваться. В этих случаях важно знать, удовлетворит ли вашего спонсора неревизированный отчет. Позвоните в интересующий вас фонд и уточните у его представителя правила фонда, регламентирующие данный вопрос.

**2) Письмо из налоговой инспекции.** Возможно, что у вас есть определенные налоговые льготы. Они должны быть подтверждены письмом из налоговой инспекции. В таком письме указываются причины освобождения Вашей организации от уплаты тех или иных налогов, прочие льготы и др.

**3) Подтверждение статуса неприбыльной организации.** Иногда необходимо, но чаще всего достаточно предыдущей формы, так как в ней обычно указывается статус организации.

**4) Список членов правления.** Документ, все чаще запрашиваемый многими фондами. Содержит список членов Совета вашей организации с указанием их должности и краткого описания их профессиональных обязанностей – министр, профессор, служащий, строитель и т. д. В случае пенсионеров укажите род их прежней деятельности. В случае если в правление входят студенты, домохозяйки, или безработные, то укажите область их интересов или специальность.

**5) Схема организации работы.** Это еще один полезный пункт. Он должен включать общую схему (графическую или описательную) организации работы по проекту и описывать ваше взаимодействие с руководящей организацией и клиентами. Главный недостаток подобных схем в том, что зачастую они выглядят очень запутанными и вызывают сомнение в том, что проект вообще может работать.

**6) Бюджет организации.** Некоторые фонды запрашивают бюджет вашей организации на текущий или будущий финансовый год. Этот бюджет отличается от бюджета собственно проекта и позволяет рецензентам лучше понять общую ситуацию.

**7) График проекта.** Требуется в большинстве случаев. Может быть он представлен в разных форматах.

**8) Письма поддержки.** Включите сюда письма от государственных учреждений и частных лиц, одобряющих ваш проект. Обычно такие письма должны быть адресованы главе вашей организации (директору, заведующему и др.). Посылайте эти письма в одном пакете с заявкой, чтобы они не потерялись по дороге. Полезно заранее составить образец подобного письма, чтобы помочь авторам в его составлении. В этом случае вы избежите неприятных казусов, ко-

гда вы получите письмо, горячо одобряющее вашу деятельность по «предоставлению убежища бездомным иммигрантам-беженцам», хотя вы собираетесь заниматься подкормкой птиц на пролете. Чтобы не исказить смысл, лучше предоставить образец в написанном виде, чем просить о письме поддержки по телефону. Желательно избегать частных писем, вроде «как женщина и мать шестерых детей заявляю, что такой-то проект помощи многодетным чрезвычайно нам необходим, и мы настаиваем на его немедленном финансировании».

**9) Биографические сведения.** Включайте подробные сведения всех сотрудников программы, очень желательно в ЕДИНОМ формате. Типичные биографические сведения о персонале не должны превышать 2–3 страниц за исключением сведений о научных сотрудниках (можно больше 3 страниц).

#### **10) Описание рабочих обязанностей персонала.**

**Другие возможные приложения.** 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.

**1. 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.

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

3. **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.

## 6. ПРИНЦИПЫ УСПЕШНОЙ ЗАЯВКИ НА ГРАНТ

Составление проекта, поиски фонда и оформление заявки – это, конечно, ваши главные задачи. Однако на этом этапе их исполнения 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 часть 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 необходимо крайней мере два раза очень тщательно прочитать текст заявки. Текст нуждается в нескольких редакциях. Наши советы подскажут вам, с чего начать.

**Первое чтение.** Проверьте, несет ли предоставленная вами информация ту смысловую нагрузку, которую вы в нее вкладываете. Для решения этой задачи воспользуйтесь следующими наводящими вопросами:

- Соответствует ли структура вашего текста структуре, описанной в этом пособии?
- Имеется ли в заявке вся необходимая для фонда информация?
- Исключена ли из основного текста и приложения ненужная информация?
- Имеет ли заявка понятную и логическую структуру?  
(Проблема + методы + ресурсы + помощь фонда = решение)

**Второе чтение.** 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 прочитает 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 [2].** 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 визуаль-

ного ознакомления с ней не возникало сомнений в ее превосходстве над другими заявками.

**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:

<b>ЗАГОЛОВОК ПЕРВОГО УРОВНЯ</b>
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. Обратите 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 Arial.

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

**Бумага и формат.** Используйте белую стандартную бумагу формата А4, 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 (таблица 13).

**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 продолжение контакта. Не забывайте следующее:

- 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 завоеуете добрую репутацию среди фондов.

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 изучение вашей заявки.

В любом случае не теряйте надежды, что на заявку позитивно откликнется второй (третий, четвертый...) фонд, куда вы одновременно подавали эту же заявку. Однако самое главное – ни в коем случае не сдаваться, что бы вы ни делали. Не получилось в первый раз – пробуйте еще и еще!

Таблица 13 - Контрольный список критериев[2]

<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	



КРИТЕРИИ	Да/Нет
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 исследования:	
<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.	

## 7. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

При формировании команды важно понимать следующие вопросы:

1. Понимание принципов формирования команды проекта.
2. Понимание принципов и механизмов организации эффективной работы проектного коллектива.
3. Формирование проектного коллектива разрабатываемого проекта.
4. Разработка механизмов мотивации участников проектного коллектива

Главный ресурс при реализации любого проекта – люди. Действительно, потенциал команды гораздо выше потенциала каждого из ее участников в от-

дельности. Более того, потенциал команды выше, чем сумма потенциалов участников! И тут возникают следующие вопросы:

- какие конкретно нужны специалисты?
- каким будет оптимальное количество человек в команде?
- смогут ли они все вместе эффективно работать, ведь у всех разный характер, темперамент, компетенции?
- как быть с управлением командной работой, кто этим будет заниматься?

Главной задачей руководителя проекта при формировании проектного коллектива является подбор членов команды, которые обеспечивают следующее:

- соответствие количественного и качественного состава команды целям и требованиям проекта;
- эффективную командную работу по управлению проектом;
- психологическую совместимость членов команды и формирование единой «внутрипроектной» культуры;
- свободное внутрикомандное общение и выработку оптимальных коллективных решений проблем, возникающих во время реализации проекта.

В целом оптимальный вариант – 10 человек. Поскольку, как показывает опыт наиболее успешных проектов, если численность вашей команды превышает 25 человек, то речь о команде уже не идет. Но если у вас в команде менее трех членов, то вы рискуете ощутить нехватку необходимого опыта, знаний и времени. Очередное открытие возникает тогда, когда вы узнаете, что, оказывается, любая команда параллельно с жизненным циклом проекта проходит свой жизненный цикл, который состоит из следующих этапов:

- этап формирования команды;
- этап конфликтов;
- установка норм общения;
- основной этап работы (рабочая стадия и реорганизация);
- заключительный этап (расформирование).

И руководителю важно знать, как управлять командой на каждом из этих этапов. По результатам множества опросов менеджеров проектов в России и за рубежом, до 80% успеха при реализации проектов обусловлены слаженной работой проектной команды, которая, в свою очередь, обеспечивается верным распределением ролей среди участников и четким планированием работы проектной команды.

Работа команды проекта строится таким образом, что результаты ее работы выше, чем арифметическая сумма результатов индивидуальных участников.

Планировать нужно не только проект, но и работу проектного коллектива. Личные качества руководителя проектной команды, конечно же, играют большую роль в его профессиональной деятельности. Однако, в конечном итоге, важнее не то, что представляет собой лидер как человек, а то, как он себя ведет и что делает. Описание поведения лидера принято называть стилем лидерства. Выделяют разные стили лидерства:

- управление в духе загородного клуба;

- групповое управление;
- организационное управление;
- обедненное управление;
- власть и подчинение.

## 8. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА

Понимание процедуры проведения экспертной оценки и знание критериев оценки проекта дает в руки проектного менеджера очень сильный инструмент. С помощью этого инструмента разработчики проекта доводят проектную заявку до совершенства, значительно повышая свои шансы на победу в конкурсе. Процедура экспертной оценки может отличаться в разных фондах по сложности, продолжительности, количеству экспертиз, но обычно состоит из следующих этапов:

1. Прием проектной заявки и ее первичная оценка на предмет соответствия формальным требованиям.
2. Экспертная оценка заявки несколькими экспертами (обычно 3-5).
3. Оценка заявки комиссией экспертов.
4. Принятие решения по заявке на заседании фонда.

Как вы понимаете, на каждом этапе возможны, минимум, два варианта оценки – переход на следующий этап или мусорная корзина. Встречается и третий вариант – это запросы экспертов грантосоискателям. Такие запросы в редких случаях эксперты направляют грантосоискателям, когда проект в целом удовлетворяет требованиям, но что-то не понятно или не устраивает эксперта. После получения ответов заявка снова возвращается на двухвариантный путь и, либо переходит на следующий этап в случае позитивного решения, либо переходит в разряд «макулатуры». После успешного прохождения четвертого этапа ваш проектный коллектив получает радостное письмо из фонда о поддержке вашего проекта и выделении гранта на его реализацию. Если же заявка не прошла какой-либо из этапов, вы тоже получаете письмо с уверениями, что ваш проект очень интересен, но в связи с большим количеством присланных на конкурс очень хороших проектов и ограниченностью финансирования, фонд приносит свои глубочайшие извинения за невозможность поддержать ваш проект материально. Поскольку проектных заявок всегда поступает больше, чем количество проектов, которые фонд может профинансировать, организуется конкурс. А в конкурсе есть победители и проигравшие. Выбор проектов-победителей основывается на конкретных экспертных критериях, поэтому обижаться на фонд и доказывать, что он неправ, бесполезно. Нужно стараться при разработке проекта максимально учитывать эти критерии и добиваться соответствия проекта и проектной заявки установленным требованиям фонда. Это

– залог успеха. Наряду с сильной идеей проекта, качественным его содержанием и оформлением с соблюдением всех формальных требований, взвешенной сметой и продуманной логикой реализации. Такова процедура оценки вашей заявки в фонде. Теперь экспертные критерии оценки проекта. В соответствии с технологией разработки проекта существуют три основных параметра оценки качества проектного предложения: **Уместность, Выполнимость и Устойчивость.**

**Уместность.** Предназначение любого проекта, а также его внедрение, заключается в решении определенных проблем, с которыми сталкиваются люди. Люди, чьи проблемы предстоит разрешить с помощью проекта, называются *получателями помощи (бенефициариями)*. Уместность проекта – это то, насколько фактические проблемы получателей помощи решаются предлагаемым проектом.

**Выполнимость.** При оценивании выполнимости проекта эксперты решают задачу – может ли предложенный замысел быть реализован? В этой связи оцениваются три аспекта:

- логическая последовательность проекта (имеет ли он смысл?);
- высока ли вероятность допущений (то есть внешних факторов, влияющих на проект и неконтролируемых командой проекта напрямую, но необходимых для начала проекта, проведения запланированных мероприятий, достижения запланированных результатов и поставленных целей);
- существуют ли возможности для реализации проекта.

**Устойчивость** может быть описана как степень, до которой результаты, приносимые проектом получателям помощи, продолжают поступать к ним и после окончания проекта. При оценке того, насколько уместен данный проект, какова вероятность его выполнимости и степень устойчивости, эксперты используют комплекс критериев, позволяющих объективно оценить качество проектного предложения по всем ключевым параметрам. Так, оценивая уместность проекта, эксперты выясняют, например, четко ли определены получатели помощи, достаточно ли глубоко проанализирована проблема, на решение которой направлен проект? Одним из критериев выполнимости проекта является наличие и корректность сформулированных индикаторов успешности проекта. Будут ли получатели помощи извлекать долгосрочные выгоды от результатов проекта после завершения проекта – пример критерия, который оценивается при установлении степени устойчивости проекта. Совокупность всех критериев (около 20) позволяет экспертам детально просканировать проект и сделать вывод о возможности его поддержки фондом и выделении запрашиваемого гранта. Грантодающая организация несет ответственность за выделяемые на поддержку проектов средства перед теми, кто ей самой выделяет деньги, например, перед Министерством финансов. Как вы понимаете, это серьезная ответственность. Эксперты отвечают за оценку проекта перед грантодающей организацией. Это тоже серьезная ответственность. Поэтому финансирование получают проекты, имеющие высокое качество.

По окончании вашего проекта в процессе оценки результатов вы должны будете определить следующее: насколько достигнуты цели проекта, насколько по окончании проекта изменилась ситуация, описанная в разделе «Постановка проблемы», не имел ли ваш проект какого-либо важного положительного или отрицательного эффекта, не учтенного ранее, хорошо ли были подобраны средства (методы), какие факторы способствовали успеху проекта и какие мешали достижению цели. Для этого рекомендуется заполнить таблицу 14, 15.

Таблица 14 - Описание результата завершения проекта

<b>Отчет о результатах деятельности проекта</b>	<b>Конкретные результаты</b>
Как проводилась подготовка к реализации проекта	
Успех данного проекта	
Описание проекта и определение достигнутых целей	
Каким образом были достигнуты цели и результаты, предоставленные в заявке	
Качественные результаты проекта	
Количественные результаты проекта	
Разногласия между запланированными целями, результатами, ресурсами	
Определение сильных и слабых сторон проекта	
Позитивные и негативные уроки для организации	
Идентификация возможностей на будущее	
Влияние проекта на общество и на организацию	
Определение возможностей укрепления результатов	

Таблица 15 - Описание и оценка показателей и измерение источников

<b>Описание</b>	<b>Показатель достижения</b>	<b>Измерение</b>
Цели	Измерение достижения общих целей?	Источники и методы для подтверждения?
Задачи	Измерение достижения конкретных целей?	Источники и методы для подтверждения достижения?
Результат	Измерение достижения результатов?	Источники и методы для подтверждения достижения?
Действия	Требующиеся человеческие и физические ресурсы?	Стоимость человеческих и физических ресурсов?

При написании заявки следует указать, кто и каким образом даст ответ на вышеприведенные вопросы. Будет ли проект оцениваться только вами, или предполагается проведение проверок, инспекций, экспертиз со стороны вышестоящих или сторонних организаций? Как о вашей оценке узнает донор? Укажите критерии, которые вы предполагаете использовать для оценки [5]. Задачи, поддающиеся измерению, готовят почву для эффективной оценки. Если при написании этого раздела, вам сложно определить, какие критерии лучше использовать в оценке проекта, заново просмотрите цели и задачи. Вероятно, они недостаточно конкретны. Часто на оценку результатов влияет субъективизм. Он особенно заметен, если вы сами оцениваете результаты своей работы, чувствуя, что от видимых хороших результатов зависит ваше дальнейшее финансирование. Один из способов достичь более объективной, а зачастую и более профессиональной оценки – попросить какую-нибудь постороннюю организацию сделать оценку за вас. Иногда возможно, чтобы такая организация сама предложила план оценки, подходящий для представления донору как часть вашей заявки. Это не только обеспечит более объективную оценку, но и повысит доверие к вам. Оценка вашего проекта нужна по двум причинам.

Во-первых, следует оценить степень эффективности работы в целом, чтобы понять, насколько удалось достичь поставленных целей. Подобная оценка называется *оценкой результатов*.

Во-вторых, оценка может проводиться для получения сведений о ходе проекта. Это нужно, чтобы можно было откорректировать проект непосредственно в ходе выполнения. Такая оценка называется *оценкой хода работы*.

Измеряемые задачи готовят почву для эффективной оценки. Если вам сложно определить, какие критерии лучше использовать в оценке вашего проекта, заново просмотрите цели и задачи. Вероятно, они недостаточно конкретны.

### ***СУБЪЕКТИВНАЯ И ОБЪЕКТИВНАЯ ОЦЕНКИ [5]***

Многие планы оценки проектов субъективны по своей сути. Субъективные оценки обычно говорят нам о том, что люди думают о программе, но редко оценивают конкретные результаты ее работы. К примеру, оценка образовательной программы будет выявлять отношение к ней школьников, учителей, родителей и администрации, но не будет описывать осязаемого улучшения учебы прошедших программу школьников. Субъективизм часто влияет на оценку результатов. Он особенно заметен, если вы сами оцениваете результаты своей работы, чувствуя, что от видимых хороших результатов зависит ваше дальнейшее финансирование.

**Важно встроить план оценки в заявку и подготовиться начать оценивать проект с самого старта. Очень трудно начать оценивать проект, когда он близок к завершению, так как в тот момент ряд ценных данных о ходе проекта может быть уже упущен.**

Многолетний опыт работы над проектами показывает, что существует более или менее стандартный набор характеристик грантовой заявки, позволяющий ей успешно пройти экспертизу. Эти характеристики зависят от типа проекта, донора, которому проект подается, и массы других формализуемых и интуитивных факторов. Предлагаемая модель самооценки написанного вами проекта основана на многолетнем опыте работы с проектами и по крупицам собранной информации. Предлагаемый минимальный набор критериев не является абсолютным, а только, как упоминалось выше, выбран эмпирическим путем из многочисленных параметров, характеризующих среднестатистическую заявку в гипотетический фонд.

**ВЫ МОЖЕТЕ УВЕЛИЧИВАТЬ ЧИСЛО ПАРАМЕТРОВ ОЦЕНКИ ВАШЕГО ПРОЕКТА. УМЕНЬШАТЬ КОЛИЧЕСТВО ПРЕДЛОЖЕННЫХ НИЖЕ ПАРАМЕТРОВ НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ**

***Основные положения***


*Перед тем как писать проект, внимательно просмотрите нижеприведенную таблицу . Это послужит хорошим стимулом для новых идей по написанию проекта, и покажет как стройно изложить свои мысли и какие документы приложить к проекту.*

*При формулировке каждого из положений проекта и написании его текста постоянно обращайтесь к настоящему документу.*

**Предварительная оценка проекта**

*Поставьте оценки написанному вами проекту. По каждому из изложенных ниже критериев оцените содержание проекта. Например, если ваш проект, как вам показалось, перегружен терминологией, оцените это как «1»:*

Проект перегружен терминологией 1	2	3	4	Терминология используется редко 5
--------------------------------------	---	---	---	--------------------------------------



Однако если ваш проект не перегружен специальной терминологией, то Вы сможете поставить этому критерию 5. Будьте честными сами с собой и не «зацикливайтесь» на оценках. Читайте проект так, как будто вы видите его впервые.

Вы можете использовать более подробную оценку вашего проекта, применив для этого не пятибалльную, а, например, десятибалльную систему оценки. *Сведите результаты оценки в таблицу 16. Если при первом чтении вам покажется, что ваш проект малопонятен, постарайтесь понять, почему и что надо сделать для того, чтобы это изменить. Перепишите ваш проект так, чтобы он стал понятен, и поступайте так со всеми вашими проектами.*

### Расчет «проходимости» проекта

1. Сначала подставьте оценки критериев в каждый пункт колонки «Баллы» нижеприведенной таблицы 17 для подведения сначала приблизительных итогов.

2. Подсчитайте точную оценку делением количества набранных баллов на максимально возможное для этого пункта количество баллов. Запишите результат в колонке «Оценка». Например, если в колонке «Баллы» для Раздела 1 «Общий стиль и содержание» у вас стоит цифра 160, разделите ее на 500 и умножьте на 100% (максимально возможное количество баллов для этого пункта). Результатом будет 32%.

*Внимание:* точную оценку рассчитывайте делением приблизительной оценки на максимально возможное количество баллов (1000). *Не рассчитывайте точную оценку выведением среднего результата по всем девяти пунктам.*

Таблица 17 - Оценка «проходимости» проекта

№	Раздел	Макс. возможный балл	Набранные баллы	Оценка, %
1	Общий стиль и содержание	500		
2	Письмо-обращение	20		
3	Постановка проблемы и необходимости ее решения	50		
4	Цели, задачи	100		
5	Имеющиеся ресурсы	30		
6	Мероприятия	100		
7	Бюджет	100		
8	Методы оценки проекта	50		
9	Заключение и приложения	50		
	<i>ВСЕГО</i>	1000		



Таблица 16 - КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПРОЕКТА

**ВНИМАНИЕ:** *Нижеприведенные критерии – не абсолютом!*

1	2	3	4	5
Предлагается проект, не совместимый с миссией и стратегией донора. <b>Например, Вы подаете проект о реструктуризации медицинской помощи фонду, который поддерживает библиотеки)</b>				Проект соответствует миссии/стратегии донора
Адресован «на деревню дедушке» или напоминает заезженную пластинку				Написан специально для донора, соответствует его интересам и стратегии
Слишком длинный текст ни о чем и обо всем				Краткий, предельно информативный текст
Страницы не пронумерованы				Страницы пронумерованы
Пренебрежительный отзыв о возможных конкурентах/ предшественниках				Конкуренты/предшественники не называются поименно, недооценка их деятельности отсутствует
В тексте отсутствуют энергия и энтузиазм, необходимые для исполнения проекта				Проект написан энергичным языком. Из текста виден энтузиазм исполнителей
Написан от первого/второго лица				Полностью написан от третьего лица
Предложения длинные, многословные и неопределенные				Предложения короткие, ясные, четкие и живые
Проект не был отдан на просмотр независимому третьему лицу				Проект просмотрен независимым третьим лицом
Содержит многочисленные преувеличения, манипулирует статистикой, содержит непроверенную информацию и/или ложные сведения				Используются только факты
Приводимые статистические данные и сделанные заявления не подтверждаются никакими ссылками и/или документами				Статистика и заявления подтверждены ссылками на достоверные источники
Содержит банальные выводы и/или глобальные обобщения				Обобщения конкретны, выводы нетривиальны
Ключевая информация спрятана в тексте (у читателя проекта нет ориентиров)				Ключевая информация четко выделена выносками, маркерами, курсивом, жирным или цветным шрифтом, есть таблицы и графики (читателю проекта ясно, где сделать остановку, а где ускорить шаг)
Нет информации о том, что проект имеет «задел» и будет осуществлен независимо от того, будет ли получен для его исполнения грант				Ясно, что проект уже начался и будет продолжен независимо от того, будет ли выделено грантовое финансирование

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5
Текст изобилует возвратными глаголами				Используются активные глаголы и краткие причастия
Конструкция предложений сложна				Предложения построены кратко и четко
Проект неряшливо отпечатан, шрифт мелкий, текст не читается или читается с трудом. Проект выглядит непрофессионально				Четкая, аккуратная печать, размер шрифта удобен для чтения; проект в целом хорошо читается и выглядит профессионально
Текст изобилует грамматическими, орфографическими и стилистическими ошибками; много опечаток				Грамматика, орфография и стиль безукоризненны. Опечатки отсутствуют
Текст отпечатан с малым интервалом				Интервал достаточен для чтения
Текст перегружен терминологией и/или профессиональным жаргоном				Текст написан нормальным, доступным языком, не перегружен терминологией, профессиональный жаргон отсутствует
Текст переполнен словами «общего смысла» ( <i>очень, развивать, поддерживать, вдохновлять и т. п.</i> )				Слова четко обозначают то, что они должны обозначать, язык предельно точен (вместо <i>приступить – начинать</i> , вместо <i>завершается – кончается</i> ), текст немногословен
Сокращения не расшифрованы				Все сокращения расшифрованы и/или пояснены
Ключевая информация не выделена, все свалено в одну кучу				Ключевая информация ясно выделена
Содержит ненужные аргументы, например, попытку убедить в том, что для доступа в Интернет необходимо как минимум компьютер и канал связи				Ненужные аргументы отсутствуют
Проект предполагает, что его читатель имеет фундаментальные знания в специальной области проекта				Проект предполагает, что его читатель/эксперт может не владеть всей полной знаний в специальной области
Отсутствуют графики/таблицы				В проекте все таблицы и графики поясняют ключевую информацию
Таблицы/графики невозможно понять в течение пяти секунд				В течение пяти секунд таблицы и графики легко читаются и понимаются
Требуемые формы заполнены не полностью				Требуемые формы заполнены полностью
Не подсчитаны количественные результаты проектной деятельности				Количественные результаты достоверно подсчитаны
Проигнорированы требования по оформлению (поля, интервал, размер шрифта, объем текстовой части и т. д.)				Требования по оформлению соблюдены
Информация в проекте представлена не в том порядке, как указано в требованиях донора				Информация представлена в соответствии с требованиями донора, порядок представления, заголовки соблюдены

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5
Проект направлен только на некоторые из условий/требований донора				Проект обращается ко всем условиям/требованиям донора
Финансовая информация представлена в нестандартном формате				Финансовая информация представлена в стандартном бухгалтерском формате
Требуемые биографии, послужные списки, резюме устарели				Все биографии, послужные списки и резюме содержат последние сведения
Календарный план представлен в виде текста				Календарный план представлен в графической/табличной форме
Проект написан скучным языком				Проект интересно читать
Проект напоминает как две капли воды уже существующие проекты				Проект уникальный, инновационный, улучшает существующее положение дел
Из текста проекта не видно направление общего развития и желаний осуществить проект				Проект ясно указывает направление общего развития. В тексте ясно слышится энтузиазм, необходимый для того, чтобы проект был выполнен
Текст написан в нерешительных выражениях: <i>Мы могли бы...</i>				Из текста ясно видна решительность: <i>Будет сделано...</i>
Название проекта заявляет только деятельность по проекту <i>(Проект запроса финансирования на развитие модели оценки образования)</i>				Название говорит о результате <i>(Улучшение процесса передачи знаний при помощи мониторинга образовательного процесса)</i>
Письмо-обращение в фонд отсутствует				В проекте имеется письмо-обращение со словами о том, как проект продвигает миссию донора
Отсутствует корпоративное резюме				Корпоративное резюме имеется (1 – 2 страницы)
Отсутствует необходимая информация о том, <ul style="list-style-type: none"> <li>• КТО предлагает проект</li> <li>• ГДЕ расположена организация-грантосискатель</li> <li>• КОГО просят профинансировать проект</li> <li>• ПОЧЕМУ необходим грант</li> <li>• НА ЧТО будут использованы грантовые средства</li> <li>• КОГДА необходимо финансирование</li> <li>• СКОЛЬКО средств необходимо</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Есть необходимая информация о том,</li> <li>• КТО предлагает проект</li> <li>• ГДЕ расположена организация-грантосискатель</li> <li>• КОГО просят профинансировать проект</li> <li>• ПОЧЕМУ необходим грант</li> <li>• НА ЧТО будут использованы грантовые средства</li> <li>• КОГДА необходимо финансирование</li> <li>• СКОЛЬКО средств необходимо</li> </ul>	
В тексте нет обоснования проблемы проекта и необходимости ее решения				Проблема и необходимость ее решения ясно заявлены

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5
Проблема и необходимость ее решения не подтверждаются статистикой				Статистика подтверждает проблему и необходимость ее решения (приведены достоверные ссылки)
В проекте отсутствуют задачи				Задачи ясно сформулированы
Ни одна из задач не заканчивается конкретным результатом				Все задачи заканчиваются конкретным результатом
Изложенные задачи явно нереалистичны				Все задачи реалистичны
Отсутствуют показатели оценки проекта как во время его выполнения, так и по его завершении				Показатели успешности проекта ясно сформулированы и подсчитаны
Отсутствует информация о том, как проект будет развиваться стратегию донора				Ясно показано, как в результате выполнения проекта донор будет развиваться вместе с грантополучателем
Неясно, как будет распространяться информация о проекте и его результатах				Желание поделиться информацией о проекте ясно зафиксировано
Предлагаемый проект поможет развитию только вашей организации и вряд ли сможет быть транспонирован				Проект полезен многим организациям, его можно легко репродуцировать по крайней мере более чем в одной организации
Ожидаемые результаты явно недостижимы				Результаты проекта реальны
В тексте проекта отсутствует информация о том, что ваша организация способна успешно выполнить проект				Проект заявляет, что у вашей организации достаточно необходимых ресурсов для его успешного выполнения
Слишком много информации о вашей организации				Информация о вашей организации представлена в краткой форме, свидетельствующей о достаточной квалификации для выполнения проекта
Проект не показывает, почему именно ваша организация способна выполнить проект				В проекте ясно и без хвастовства изложено, почему именно ваша организация способна выполнить предлагаемый проект
В проекте не обозначены роли и ответственность каждого из партнеров				Роли и ответственность каждого из партнеров по проекту ясно сформулированы
Раздел решений проблем отсутствует: нет методологии, сферы действия, мероприятия описаны неявно и/или неясно				Проблема проекта решается при помощи ясно изложенных и методологически обоснованных мероприятий. Картину проекта предельно просто представить мысленно
Непонятно, почему именно эта методология была выбрана для достижения этой цели и решения этих задач				Ясно показано, что перед тем, как остановиться на предложенных методах решения, были проработаны другие, от которых пришлось отказаться по ясно изложенным мотивам

Окончание таблицы 16

1	2	3	4	5
Проект применяет устаревшие технологии				Проект применяет новые технологии
Проект предусматривает его выполнение только вашей организацией				Проект предусматривает его выполнение в партнерстве с другими организациями
В проекте отсутствует календарный план или предложенный календарный план нереалистичен				Проектом предлагается реалистичный календарный план
Отсутствует бюджет				Имеется детальный бюджет
Не указаны долгосрочные источники поддержки проекта				Показано, как и за счет чего проект будет развиваться по окончании его грантового финансирования
Бюджет не «сведён»				Бюджет сведен по укрупненным расходам и в целом Все цены в бюджете реалистичны
В бюджет заложены нереальные, раздутые цены на материалы и услуги				
В бюджете нет софинансирования, не указан собственный вклад организации в проект				Софинансирование имеется и подтверждено официально, вклад организации в проект существенен
Бюджет «раздут»				Бюджет реален, в нем указаны только проектные расходы
Не разработаны критерии самооценки проекта и способы его корректировки				Разработаны критерии самооценки и мониторинга проекта. Указаны меры по корректировке проекта
Не указаны способы информирования донора о промежуточных и окончательных результатах проекта				Явно изложено, как донор будет информироваться о ходе выполнения проекта и его результатах
Описание проекта не заканчивается заключением, а внезапно обрывается				В заключении повторяется проблема, способы ее решения, количество запрашиваемых на проект финансов, результаты проекта
Нет необходимых приложений				Необходимые приложения присутствуют
Нет писем поддержки и информации от партнеров по проекту о согласии их участвовать в его выполнении				Письма поддержки и заявления об участии в проекте от указанных в описании проекта партнеров приложены
Приложения не озаглавлены и не пронумерованы				Все приложения озаглавлены и пронумерованы

## Как интерпретировать полученные результаты и что сделать для улучшения проекта

Прежде всего, посмотрите на полученную вами итоговую оценку в процентах и сравните ее с тем, что приведено в таблице 18. Колонки справа покажут вам, какова вероятность того, что ваш проект будет поддержан донором.

Таблица 18 - Интерпретация полученных результатов и улучшение проекта

Итоговая оценка, %	Вероятность поддержки проекта	Что надо сделать для улучшения вашего проекта
90 и выше	Высокая	<p><b>ХОРОШИЕ НОВОСТИ:</b> Примите поздравления! Ваш проект – инновационный и очень хорошо «прописан». Скорее всего, при прочих равных конкурентных условиях он будет выглядеть лучше других. Если оценка по всем разделам – больше 70%, проект можно отправлять донору</p>
75 – 89	Выше средней	<p><b>ХОРОШИЕ НОВОСТИ:</b> Вы написали инновационный и хороший проект. У проекта хорошие шансы на получение гранта, особенно при условии, что конкуренция будет не особенно жесткой. <i>Вы можете повысить шансы на победу своего проекта. Обратитесь к Таблице 2, посмотрите, какие разделы у вас имеют оценку ниже 70%. Затем вернитесь к Таблице 1, поставьте оценки всем пунктам и поработайте над теми, которые оценены вами не более чем на «тройку»</i></p>
50 – 74	Средний	<p><b>ХОРОШИЕ НОВОСТИ:</b> Вы написали проект, соответствующий основным критериям, которым должны соответствовать грантовые заявки.</p> <p><b>ПЛОХИЕ НОВОСТИ:</b> Несмотря на то, что конкуренция слабая (чего, как правило, не бывает), у вашего проекта лишь слабая надежда на выигрыш. Таких проектов эксперты видят сотни. Сделайте все для улучшения вашего проекта. Пусть он выделяется из множества других! Проанализируйте разделы Таблицы 2, оценка которых – менее 60%. Обратитесь к Таблице 1 и переделайте те пункты, которым вы поставили «единицу» или «двойку». <i>Опыт показывает, что в большинстве случаев проекты «среднего» уровня слабы в инновационном и партнерском аспектах, а также в возможности их воспроизведения</i></p>

Итоговая оценка, %	Вероятность поддержки проекта	Что надо сделать для улучшения вашего проекта
20 – 49	Ниже среднего – не имеет отношения к данному конкурсу/ программе/ миссии донора	<p><b>ПЛОХИЕ НОВОСТИ:</b>            Не отсылайте это проект без его пересмотра! Вероятность того, что проект получит финансирование, крайне низка. В чем опасность отправки такого проекта донору? Отнеситесь к проекту как к собеседованию, которое вы проходите, когда устраиваетесь на работу. Если вы устраиваетесь на работу и ничего существенного на таком собеседовании сказать не можете, вряд ли вас пригласят в эту фирму еще на одно собеседование, даже если там и появятся свободные места в будущем. А вот если вы на таком собеседовании показали себя достойно, но работу вам по каким-либо причинам не предоставили, вас, вероятнее всего, пригласят на другое интервью, когда появятся другие вакансии. Прежде всего обратите внимание на те разделы, оценка которых по Таблице 2 менее 40% и пункты Таблицы 1, которым вы поставили «единицу».</p>
19 и менее	Шансов нет	<p><b>ПЛОХИЕ НОВОСТИ:</b>            Извините, вам придется снова вернуться за письменный стол: проект подлежит полной переделке. Обратитесь к Таблице 1</p>

### **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗАЯВОК**

В этом разделе мы приводим список критериев, которыми обычно пользуются фонды при рецензировании заявок. Мы надеемся, что знание критериев оценки поможет вам при подготовке заявок. Не обязательно все критерии должны соблюдаться, однако полезно их знать. Заявка может оцениваться рецензентом по каждому пункту либо на основе присутствия/отсутствия данного пункта в рецензируемой заявке (ДА/НЕТ), либо в некоторых случаях по пятибалльной шкале.

**РЕЗЮМЕ ЗАЯВКИ:** *дается ясное и краткое описание заявки*

1. Находится в начале заявки
2. Указывает, кто является заявителем
3. Включает, по крайней мере, одно предложение о надежности заявителя
4. Включает, по крайней мере, одно предложение о проблеме
5. Включает, по крайней мере, одно предложение о целях и задачах проекта
6. Включает, по крайней мере, одно предложение о методах
7. Указывает полную стоимость проекта, уже имеющуюся у заявителя сумму, и требуемую сумму
8. Кратко
9. Ясно
10. Интересно

**1. ВВЕДЕНИЕ:** *содержит сведения об организации заявителя и об уровне квалификации персонала (надежности)*

1. Ясно указывает, кто является заявителем
2. Описывает цели и задачи организации заявителя
3. Описывает род деятельности организации заявителя
4. Описывает клиентов организации заявителя
5. Утверждает о наличии достижений
6. Подтверждает наличие достижений с помощью статистических данных
7. Подтверждает наличие достижений, ссылаясь на письма поддержки и другие документы
8. Подтверждает наличие уровня компетентности, достаточного для выполнения задач (исследований, обучения и др.)
9. Логически подводит к разделу «Постановка проблемы»
10. Раздел краток насколько возможно
11. Интересен
12. Не содержит жаргона

**2. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ**

13. Относится к целям и задачам организации заявителя
14. Раздел разумен по объему – не делается попытки решить все мировые проблемы
15. Поддерживается статистикой
16. Поддерживается ссылками на авторитеты в данной области
17. Формулируется с точки зрения клиента, а не заявителя
18. Развивается с участием клиентов
19. Раздел не содержит неподтвержденных утверждений
20. Не содержит жаргона
21. Интересен для чтения
22. Краток насколько возможно
23. Представляет неординарный случай

**3. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА:** *описываются итоги выполнения проекта, поддающиеся измерению*

24. Приведена, по крайней мере, одна задача по каждой проблеме, сформулированной в предыдущем разделе
25. Решение задач является результатом проекта
26. Задачи не являются методами
27. В разделе указывается, кто извлечет пользу от выполнения проекта
28. Указывается время достижения целей
29. Цели в принципе достижимы и итоги поддаются измерению

**4. МЕТОДЫ:** *указываются мероприятия, которые необходимо выполнить для достижения намеченных целей и решения поставленных задач*

30. Естественно следуют из проблем и целей
31. В разделе ясно описываются мероприятия в рамках программы
32. Дается объяснение выбора мероприятий



33. Приводится последовательность выполнения мероприятий
34. Описываются обязанности исполнителей программы
35. Описывается клиентура и принципы ее подбора
36. Указывается разумно ограниченный набор мероприятий, которые могут быть выполнены в срок и в пределах общей стоимости проекта

**5. ОЦЕНКА:** *представлен план определения степени соответствия полученных результатов целям и использованных методов предлагавшимся исходно*

37. В разделе представлен план оценки степени достижения целей
38. Представлен план оценки и корректировки методов в процессе выполнения проекта
39. Описывается, кто будет проводить оценку и как будут отбираться оценщики
40. Четко устанавливаются критерии успеха проекта
41. Описывается, как будут отбираться данные
42. Объясняется, какие способы оценки будут применяться (ревизии, инспекции, опросники)
43. Описывается процесс анализа данных
44. Указывается форма отчетности

**6. ФИНАНСИРОВАНИЕ ПО ОКОНЧАНИИ:** *описываются возможности финансирования по окончании срока действия гранта и (или) наличие прочих ресурсов для работы по проекту*

45. Представлен конкретный план получения финансирования в будущем
46. Описывается, будут ли получены средства из других источников и как именно
47. Заявитель минимально полагается на дальнейшую поддержку спонсора
48. Имеются рекомендательные письма и письма поддержки

**7. БЮДЖЕТ:** *четко разграничиваются средства, получаемые от фонда и из других источников*

49. Соответствует описательной части заявки, подробен
50. Цены указаны на момент начала выполнения проекта, а не его написания
51. Включает все статьи, финансируемые фондом
52. Включает все статьи, финансируемые из других источников
53. Включает все виды работ на добровольной основе
54. Отделяет льготы и пособия от заработной платы
55. Включает оплату консультантов
56. Отделяет оплату труда от прочих расходов
57. Включает все не прямые расходы, если нужно. Достаточен для обеспечения всех работ, указанных в описательной части заявки

## 9. ВОЗМОЖНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДДЕРЖКИ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В РОССИИ

### *История грантовой системы в России*

С начала 90-х 20 века Россия внедряет систему финансирования науки через гранты. В 1993 году был образован Российский Фонд Фундаментальных Исследований (РФФИ), появились гранты фонда Сороса и ИНТАС, все это добавило несколько новых важных степеней свободы в децентрализованном финансировании научных исследований российских ученых, но не изменило ситуацию принципиально.

Грантовая форма распределения ресурсов расколола российский научный мир на две части: академический сотрудник и университетский преподаватель.

Вначале российских ученых активно поддерживали международные научные гранты. Но как только основная масса продуктивных ученых покинула Россию, финансирование фондов было резко сокращено. В 1998 г. количество международных грантов, доступных российским ученым, сократилось вдвое и более.

В 2000 году в России действовало не менее 150 фондов, финансирующих научные исследования, но большинство из них были непрозрачны: сложно установить, каких исследователей они финансируют и в каком объеме.

В 2000 году годовой размер научного гранта РФФИ составлял 3-5 тыс. долларов. Половина суммы – надбавки к зарплате всем участникам гранта (обычно 4-5 человек). Бюджетная зарплата доктора наук, ведущего научного сотрудника, руководителя лаборатории в РАН не превышала 100 долларов в месяц со всеми надбавками и грантами. Обладатели престижных грантов от международных научных фондов (Сороса, ИНТАС, CRDF и т. п.) в лучшем случае могли рассчитывать примерно на дополнительные 200 долларов в месяц.

Для сравнения, зарплата профессора в США – более 10 тыс. долларов в месяц, а размер гранта Национального научного фонда США и других подобных грантов – порядка 100 тыс. долларов в год.

В 2003 году по инициативе академика Г. Георгиева был организован конкурс грантов по физико-химической биологии. Идея: выделить в рамках РАН 150 млн руб. в год на поддержку одного из главных направлений науки и разделить ее крупными порциями между наиболее сильными лабораториями РАН, чтобы можно было платить нормальную зарплату и покупать оборудование и реактивы для экспериментов. В итоге гранты распределили между членами комиссии (по 4 млн руб. в год на 5 лет). На Западе (в Израиле в том числе) невозможно, чтобы члены комиссии оценивали собственные гранты.

В условиях России внедрение грантов привело к резкому снижению суммы, выделяемой одному исследователю. В 2002 году средняя стоимость фундаментального гранта составляла в России около 35 тыс. рублей в год, или 1000 долларов.

### ***Общероссийские фонды поддержки исследований***

В настоящее время существуют различные меры поддержки молодых ученых, студентов и школьников, реализуемые на федеральном и региональном уровнях. По мнению многих российских ученых выигрышная стратегия должна основываться на свободе и всемерной поддержке научного творчества - отдельного человека (ученого) и научных коллективов. Роль государственных грантовых фондов (РФФИ и РГНФ) в сохранении научного потенциала России трудно переоценить. И это суждение справедливо при условии, что на их деятельность выделяется всего 6 и 1% из ассигнований на научные исследования (соответственно РФФИ и РГНФ).

#### **РФФИ**

Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ) создан указом Президента Российской Федерации N 426 от 27 апреля 1992 года по инициативе крупнейших ученых страны. РФФИ – самоуправляемая государственная некоммерческая организация в форме федерального учреждения, находящегося в ведении Правительства Российской Федерации, основной целью которой является поддержка научно-исследовательских работ по всем направлениям фундаментальной науки на конкурсной основе, и которая призвана построить новые отношения между учеными и государством. Создание РФФИ означало рождение принципиально новой для российской науки организационной формы, открывшей ученым более широкие возможности творческого самовыражения, позволившей им самостоятельно осуществить выбор тематики исследований, создать творческие коллективы и сконцентрировать средства на наиболее перспективных работах.

Во главе РФФИ в разные годы стояли известные российские ученые – директор-организатор Фонда академик А. А. Гончар, академик В. Е. Фортов, академик М. В. Алфимов, академик В. Ю. Хомич. С июня 2008 г. Российский фонд фундаментальных исследований возглавил академик В. Я. Панченко.

За период с 1992 по 2008 гг. РФФИ провел шестнадцать циклов конкурсов по всем разделам естественных и гуманитарных наук, а также с 2005 г. по фундаментальным основам инженерных наук. С 1997 г. РФФИ приступил к организации совместных региональных конкурсов с администрациями субъектов Российской Федерации. С 2004 г. Фонд проводит конкурсы по инициативным ориентированным фундаментальным исследованиям, направленным на продвижение результатов проектов РФФИ в прикладные области. В 2006 – 2008 гг. Фонд стал активно реализовывать практику проведения совместных конкурсов с ведомствами Российской Федерации, что, в свою очередь, позволило привлечь в научную сферу дополнительные средства на проведение исследований. В 2007 г. Фонд приступил к реализации Программы поддержки молодых ученых России, а также стран СНГ.

С РФФИ взаимодействуют ученые более чем 4000 организаций России. При поддержке РФФИ в 1993 – 2008 гг. проведено свыше 7000 научных конференций и семинаров в России. За счет грантов РФФИ около 20 000 ученых России выезжали для участия в конференциях за рубеж. На средства РФФИ с 1993

по 2008 гг. поддержано около 9000 издательских проектов, издано свыше 3000 книг. В настоящее время Фонд осуществляет 13 видов конкурсов и конкурсных программ поддержки ученых. По результатам проведенных работ издано более 450 тыс. научных публикаций, в том числе около 180 тыс. журнальных статей.

Практическая реализация в РФФИ новых для нашей страны принципов позволила выявить и поддержать наиболее талантливую и жизнеспособную часть ученых, ведущих первоклассные фундаментальные исследования в научных учреждениях государственных академий, в университетах, вузах и прикладных институтах.

РФФИ ежегодно финансирует 40 – 50 тыс. ученых. В 2000 г. бюджет РФФИ составил 33.5 млн. В 2010 – 2012 годах РФФИ получает из бюджета около 6 млрд рублей. Для сравнения, Национальный научный фонд США имеет девять миллиардов, что почти в 50 раз больше, чем у РФФИ. Доля проектов мирового уровня, поддержанных РФФИ, сейчас составляет 65 процентов, в ведущих зарубежных журналах опубликовано 7800 поддержанных фондом проектов.

С 1993 года РФФИ поддержал более 100 тысяч проектов и 400 тысяч ученых. Средний размер гранта всего 350 тысяч рублей в год.

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

РФФИ поддерживает фундаментальные исследования по следующим основным областям знаний:

- 1 математике, механике и информатике (01);
- 2 физике и астрономии (02);
- 3 химии и наукам о материалах (03);
- 4 биологии и медицинской науке (04);
- 5 наукам о Земле (05);
- 6 наукам о человеке и обществе (06)
- 7 информационным технологиям и вычислительным системам (07);
- 8 фундаментальным основам инженерных наук (08).

Для достижения основной цели – поддержки фундаментальных научных исследований РФФИ:

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

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

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

Основная часть научных результатов получается небольшими научными группами. Как показывает мировая практика, оптимальной формой финансирования исследований, проводящихся небольшими группами, являются массовые конкурсы по областям науки. Исследователи подают на конкурс свои проекты, в которых предлагают свои исследовательские программы и обосновывают их важность. Лучшие проекты отбираются для финансирования на основании оценки квалифицированными специалистами, работающими учеными, которых привлекают для проведения экспертизы специализированные организации — научные фонды. Наиболее массовым и основным конкурсом РФФИ является конкурс а) – инициативные научные проекты.

С точки зрения участников конкурсов от УлГТУ можно отметить:

- долгий цикл от подачи заявки до получения результатов о поддержке;
- минимум бюрократии по сравнению с другими грантами при подаче заявки;
- в пересчете на команду получается достаточно умеренный размер финансирования;
- разумная система отчетности;
- удобство со сроками подачи заявок, есть возможность подать заявку тогда, когда удобно руководителю проекта;
- возможность выбрать грант под свою тематику;
- возможность руководителю проекта отслеживать через персональную страницу информацию о поддержанных проектах.

Благодаря этим особенностям количество заявок от УлГТУ достаточно велико.

#### **Подача заявки**

Чтобы принять участие в конкурсе необходимо зарегистрироваться в информационной системе грант-экспресс (осуществляется переход на новую систему КИАС) и от своего имени оформить заявку в электронном виде. После регистрации заявки в системе КИАС РФФИ (присвоения ей номера сотрудниками Фонда) необходимо распечатать её из данной системы и предоставить в Фонд в одном экземпляре в течение 10 дней с момента регистрации. Печатный экземпляр необходимо скрепить скобками. Заявка состоит из титульного листа и четырех разделов. Печатный экземпляр заявки, прошитый скобками для сохранности материала, представляется в Фонд в конверте, на котором указаны: пометка «Конкурс РФФИ».

Для оценки *инициативных научно-исследовательских проектов применяются следующие критерии:*

- характер исследования;
- научная значимость ожидаемых результатов;
- степень соответствия ожидаемых результатов мировому уровню;
- степень новизны подходов к решению поставленной задачи;
- четкость изложения цели и задач;
- актуальность заявленной темы исследования;
- квалификация авторского коллектива;
- степень реализуемости предложенного проекта;
- опыт успешной реализации предыдущих грантов, государственных контрактов;
- количество публикаций руководителя проекта за последние три года в журналах из перечня ведущих периодических изданий (перечень ВАК) и в зарубежных журналах, входящих в одну из систем цитирования (библиографических баз) WebofScience, Scopus, WebofKnowledge, Astrophysics, PubMed, Mathematics, ChemicalAbstracts, Springer, Agris, GeoRef;
- количество публикаций коллектива за последние три года в журналах из перечня ведущих периодических изданий (перечень ВАК) и в зарубежных журналах, входящих в одну из систем цитирования (библиографических баз) WebofScience, Scopus, WebofKnowledge, Astrophysics, PubMed, Mathematics, ChemicalAbstracts, Springer, Agris, GeoRef;
- оценка запрошенного финансирования;
- наличие нарушений при реализации предыдущих проектов РФФИ.

Всегда ли причиной непрохождения экспертизы является недостаточный уровень предложенной работы или авторы просто не сумели «преподнести» свою работу? Конечно, тщательная экспертиза позволит обнаружить рациональное зерно и в плохо написанном проекте, но все же авторам работы не следует пренебрегать некоторыми правилами написания заявки, которые сделают ее оценку более объективной и повысят шансы на положительное решение. В практике западных стран используется масса пособий «как написать хорошую заявку на получение гранта». Так автор одного из них – доктор Л. Риф-Лерер (Tech-WriteConsultants/ErimonAssociates) – считает, что «даже самое лучшее изложение не сможет превратить слабую идею в хорошую заявку на получение гранта, тогда как плохое изложение может превратить хорошую идею в заявку, которая не получит финансирования».

По каждому из конкурсов (за исключением конкурса на организацию и проведение научных мероприятий) ученый имеет право подать в качестве руководителя только одну заявку и, соответственно, стать по окончании конкурса руководителем только одного проекта, получившего финансовую поддержку РФФИ. В конкурсах инициативных (в том числе региональных) проектов руководитель проекта может участвовать в качестве исполнителя еще только в одном проекте.

Грант РФФИ предоставляется на безвозмездной основе и не предусматривает вмешательства Фонда в работу над проектом. Фонд не претендует также на право интеллектуальной и материальной собственности исследователя на ре-

зультаты его научной работы. Фонд лишь контролирует эффективность работы по проекту и правильность расходования выделенных средств, используя для этого ежегодные отчеты грантодержателей.

РФФИ не только допускает, но приветствует наличие у заявителя грантов других организаций по предложенной теме, так что заявка обязательно должна содержать эти сведения. При этом необходимо четко выделить в заявке область работ, которую планируется реализовать именно при поддержке РФФИ.

Но заявка в РФФИ по каждому из видов конкурса (за исключением конкурса по организации и проведению научных мероприятий) у вас может быть только одна. Поэтому не подавайте сразу несколько заявок на поддержку инициативных проектов в расчете на то, что эксперты сами выберут лучший, не представляйте один и тот же проект в разные экспертные советы в надежде, что это не будет замечено.

Срок выполнения инициативного научного проекта – 1, 2 или 3 года – определяется заявителем и не может быть увеличен в дальнейшем.

Если у вас уже есть грант РФФИ, который заканчивается в текущем году, вы вправе представить на конкурс следующего года другой проект, который может быть как продолжением предыдущей работы, так и новым направлением. Более того, иногда возникает ситуация, когда, получив трехлетний грант, вы уже на второй год обнаруживаете, что, хотя выбранная вами тема и интересна, проведенная работа открывает более перспективное направление, которому вы и хотели бы посвятить свои усилия в ближайшие годы. Если это новое направление не вписывается в рамки уже финансируемого проекта, вы можете досрочно завершить выполняемый проект и подать заявку на новый. **Но вы обязаны до начала нового конкурса представить в РФФИ письменное заявление с просьбой ограничить срок выполнения финансируемого проекта и обязательством представить заключительный отчет по этому проекту.** Тогда вы получаете право подать на конкурс следующего года новый проект.

**Финансирование проекта** реализуется через указанную вами организацию в соответствии с заключенным соглашением.

**Руководитель и состав исполнителей** проекта определяются автором заявки. Фонд вводит лишь одно ограничение: нельзя быть исполнителем в проекте, руководимом административно подчиненным вам лицом. Соответственно, заведующий лабораторией не может быть исполнителем в проекте, которым руководит сотрудник или аспирант его лаборатории.

Личность руководителя проекта (его научный авторитет, публикации, наличие других грантов) – важный параметр при рассмотрении заявки, поэтому если в дальнейшем в ходе выполнения поддержанного проекта возникает вопрос о замене руководителя, экспертный совет относится к этому весьма серьезно. Если речь не идет о трагических событиях, совершенно необходимо мотивированное заявление руководителя с просьбой освободить его от обязанностей и рекомендацией передать руководство одному из исполнителей проекта.

Состав исполнителей важен на стадии утверждения заявки, но в дальнейшем ответственность за выполнение работы несет руководитель проекта, а

экспертный совет судит об эффективности по отчету и публикациям. Поэтому руководитель имеет право менять исполнителей в ходе работы, не информируя об этом РФФИ, указывая в отчете за год реальных исполнителей работы.

РФФИ ждет от вас заявок на фундаментальные исследования, поэтому:

1) выявите в работе, которую Вы предполагаете представить в РФФИ, именно фундаментальные аспекты;

2) сформулируйте гипотезу, которая может быть положена в основу исследования, тщательно обоснуйте ее, привлекая все доступные сведения;

3) разработайте план исследования, основная задача которого – однозначно подтвердить или опровергнуть выдвинутую гипотезу; предусмотрите альтернативные пути изучения явления, возможности иной трактовки результатов, представьте себе, что вы будете делать, если предложенный вами эксперимент не даст однозначного ответа на поставленный вопрос;

4) как бы хорошо вы ни описали предполагаемую работу, реальностью их делают публикации в авторитетных (рецензируемых, международных, высоко-рейтинговых) журналах – поскольку в публикации есть и описание реального эксперимента, и подробное обсуждение результата. Шансы резко возрастут, если в заявке имеется возможность сослаться хотя бы на 1 – 2 своих публикации по предложенной теме. Учитываются лишь статьи в журналах рецензирующих публикуемые работы и имеющих высокий импакт-фактор – в этом случае публикация может рассматриваться как дополнительная внешняя рецензия на работу.

При формировании заявки руководителю проекта необходимо решить вопросы:

– Можете ли вы собрать коллектив квалифицированных исследователей и технических сотрудников, готовый вместе с вами взяться за эту работу? Экспертный совет наверняка примет во внимание не только вашу квалификацию, но также уровень и количество ваших сотрудников.

По правилам Фонда число исполнителей проекта не должно превышать 10 человек. Наберите строго то количество исполнителей, которое необходимо для работы. Если их слишком мало, эксперт может усомниться в реальности выполнения ваших планов; слишком много – это необходимость большего финансирования (хотя прямой связи тут нет, но как-то неудобно выделить 50 тысяч рублей на коллектив из 10 человек), и эксперт еще подумает, можно ли доверять руководителю, не умеющему правильно подобрать коллектив. От уровня квалификации ваших коллег будет зависеть как возможность выполнения запланированной работы, так и ( в определенной степени) мнение рецензента. Ведь не исключено, что кого-то из них он знает лично, знает их деловые качества, а с кем-то хорошо знаком по публикациям.

- Есть ли у вас необходимое оборудование и реактивы? Необходимо заранее предусмотреть возможность использования реактивов, оборудования для проведения исследований, поскольку размер гранта РФФИ не позволяет приобрести дорогостоящее оборудование. Данные об оборудовании также будут грамотно дополнять заявку и возможность выполнить эксперименты.



Получит ли поддержку эта работа в организации, где вы работаете? Объем гранта, как правило, не предусматривает покрытия всех расходов, связанных с реализацией заявленного проекта, и предполагает проведение работ в научном учреждении, которое обеспечивает как частичное финансирование этих работ, так и возможность использования оборудования, лабораторных помещений и т. п. С другой стороны, учреждение, в котором выполняется исследование, берет на себя его организационно-техническое обеспечение, то есть несет дополнительные расходы, связанные с увеличением нагрузки на системы электро-, тепло- и водоснабжения, телефонную сеть, а также с увеличением объема работ бухгалтерии, отдела снабжения, административных служб. Поэтому РФФИ предусматривает использование до 15 % выделяемых сумм в форме накладных расходов, взимаемых с гранта организацией, в которой выполняется работа. Абсолютно недопустима скрытая форма накладных расходов, состоящая в зачислении в исполнители работ сотрудников бухгалтерии, администрации.

**Общая схема экспертизы.** После регистрации и получения Фондом заявки проект попадает в тот научный отдел и в ту секцию экспертного совета, куда вы его направили, указав соответствующий код классификатора. Будьте аккуратны в этом выборе. Не указывайте на проекте коды нескольких направлений, к которым он может иметь отношение: основной фундаментальный результат, безусловно, лежит в одной определенной области; если необходимо, эксперты сами запросят мнение другого отдела или другой секции, а упоминание нескольких отделов может сделать проект «бесхозным», т. е. таким, за который ни один совет не считает себя полностью ответственным. И однозначно определите код классификатора. Тем самым вы «закажете» себе рецензентов, обладающих высокой квалификацией именно в данной области. Итак, ваш проект попал в нужную Вам секцию экспертного совета, и координатор секции, просмотрев его, направляет двум независимым экспертам и одному из членов экспертного совета. При этом ни один из экспертов не знает, кому еще направлен проект, что исключает возможность согласования позиций экспертов. Ваш проект не может быть направлен сотруднику вашего института, а кроме того, в анкете эксперта есть пункт «конфликт интересов», означающий, что эксперт не может рецензировать вашу работу, если является вашим соавтором по публикациям или, наоборот, конкурентом в области этого исследования, или, наконец, просто находится с вами в личном конфликте. Рассмотрев заявку, эксперт заполняет специальную анкету. Когда рецензии независимых экспертов готовы, они поступают к тому члену Экспертного совета, который выступал в качестве третьего рецензента (вместо подписей экспертов везде проставляются их кодовые номера, так что «в лицо» рецензентов знает только координатор секции, который хранит эту служебную тайну).

Член Экспертного совета докладывает о результатах первичной экспертизы на заседании секции. В оценках экспертов используется балльная система, но решение секции совета принимается консенсусом. В абсолютном большинстве случаев одобряются проекты, набравшие высокую сумму баллов по трем экспертизам, и конкурс в РФФИ весьма жесткий. Проект оценивается таким,

каким вы его прислали, эксперты и экспертный совет не вправе что-нибудь менять в проекте, объединять проект с другими работами. Рекомендация секции выносится затем на рассмотрение экспертного совета по данному направлению. Здесь обсуждение не столь подробно, и именно решение экспертного совета является завершением экспертизы. Если автор заявки уже пользовался поддержкой Фонда и его проект завершился в текущем году, то проводится еще один этап – экспертиза отчета по предшествующему проекту. На практике случаев пересмотра решения после экспертизы отчетов немного, но в принципе совет может вернуться к поддержанной заявке, если выяснится, что предыдущий проект был выполнен автором неудовлетворительно или, наоборот, поддержать новую заявку автора, получившую полупроходной балл, если отчет по законченному проекту отмечается советом как лучший. Наконец, Совет Фонда – высший орган РФФИ – на пленарном заседании, рассмотрев итоги конкурса, принимает решение об их утверждении, и с этого момента уже никакие изменения невозможны.

### **РФФИ Программа конкурсов поддержки фундаментальных научных исследований, проводимых молодыми учеными**

Программа конкурсов поддержки фундаментальных научных исследований, проводимых молодыми учеными:

- Конкурс научных проектов, выполняемых молодыми учеными (Мой первый грант).
- Конкурс научных проектов, выполняемых ведущими молодежными научными группами.
- Конкурс научных проектов, выполняемых молодыми учеными под руководством кандидатов и докторов наук в научных организациях Российской Федерации.
- Конкурс научных проектов, выполняемых совместно с молодыми учеными из стран СНГ в научных организациях Российской Федерации.
- Конкурс научных проектов, выполняемых совместно с молодыми учеными из иностранных государств в научных организациях Российской Федерации.
- Конкурс научных исследований молодых ученых для представления на международных научных мероприятиях.
- Конкурс научных проектов организации российских и международных молодежных научных мероприятий на территории России.

Конкурс научных проектов, выполняемых молодыми учеными (Мой первый грант) ставит своей задачей привлечение молодых сотрудников научных и образовательных организаций к активному участию в фундаментальных исследованиях. Данный конкурс должен способствовать проведению талантливыми молодыми учеными исследований по важнейшим проблемам естественных наук и выработке у них навыков руководства научными коллективами. Возраст всех участников проекта не должен превышать 35 лет (на 31 декабря текущего года). Рекомендуется включение в число исполнителей проектов студентов и аспирантов.

**Международные проекты.** Проведение конкурсов совместных исследовательских проектов российских и зарубежных ученых является значимой формой интеграции российских исследователей в мировое научное сообщество и существенно стимулирует уровень исследований. Различные соглашения предусматривают чаще всего поддержку каждой из сторон своей группы ученых, работающей в рамках совместного проекта. Однако, существуют соглашения, в соответствии с которыми иностранный партнер финансирует существенную часть работ, а вклад РФФИ относительно скромнен.

Преимущества международных конкурсов – несколько (а в отдельных случаях существенно) более высокие суммы грантов и единовременные выплаты, облегчающие закупку оборудования. Важно также, что участие в международном конкурсе инициативных проектов не исключает одно-временного участия в конкурсе инициативных проектов РФФИ.

Практически каждый международный конкурс имеет свои особенности, указываемые в объявлении. Большинство этих конкурсов не совпадает по времени с основными конкурсами РФФИ. Многие конкурсы охватывают не все направления научной деятельности, но только отдельные программы; некоторые посвящены исследованиям определенных регионов. Жесткое требование всех международных конкурсов – наличие хороших научных контактов и, как правило, совместных публикаций с зарубежными коллегами. Обязательным является представление совместного плана работ с указанием, где, когда и кем будет выполняться тот или иной этап, как будут обсуждаться и публиковаться результаты, все это должно найти отражение при заполнении формы заявки. Экспертиза проектов этих конкурсов многоступенчата и осуществляется обеими сторонами.

**Региональные конкурсы исследовательских проектов.** Эти конкурсы проводятся РФФИ с 1997 года и преследуют цели привлечения дополнительных средств для финансовой поддержки научных исследований, повышения творческой активности научных коллективов, распространения опыта конкурсного отбора и адресного финансирования перспективных научных исследований в субъектах РФ, активизации инновационных процессов. Конкурсы проводятся на основе соглашений, заключенных РФФИ с администрациями регионов. Финансирование поддержанных проектов осуществляется на паритетной основе РФФИ и администрацией региона. За прошедшее время в качестве организаторов региональных конкурсов совместно с РФФИ выступили органы исполнительной власти свыше 60 субъектов РФ. На первом этапе заявки рассматриваются региональными экспертными советами, формируемыми администрацией регионов (на этом этапе задачей является не научная экспертиза, а определение степени важности проблемы для региона); затем параллельно региональными экспертами и экспертными советами РФФИ, после чего согласуется совместное решение, которое утверждается Советом РФФИ. Задачи региона и РФФИ совпадают не всегда. Во-первых, регион, естественно, заинтересован в немедленной практической применимости результата, что редко совмещается с фундаментальностью исследования. Во-вторых, региональный экспертный со-

вет формируется с участием администрации региона и не может не учитывать ее пожеланий, в том числе и персонально по руководителям проектов. За период 1997 – 2006 гг. РФФИ рассмотрел около

8 000 заявок региональных конкурсов; поддержано 3 000 проектов с общим объемом финансирования более 800 миллионов рублей. Главная причина отклонения региональных проектов – недостаточная фундаментальность (при высокой практической ценности и успешной работе по предложенной теме) и отсутствие публикаций в рецензируемых изданиях.

В 2012 году поддержаны 6 региональных грантов «Ульяновского государственного технического университета». Особенностью региональных грантов является доленое участие в финансировании работ государственного и областного бюджетов.

**Отчеты по финансируемым проектам.** Распределяя государственные средства, РФФИ требует от получателей этих средств отчета – как финансового, так и научного. И если отчет, скажем, об участии в зарубежной научной конференции – это чисто формальная передача финансовых документов, то отчеты по научным проектам – обязательный этап взаимодействия с Фондом. **Ежегодно экспертные советы прекращают финансирование нескольких десятков ранее одобренных проектов по результатам научных отчетов, а отдел контроля РФФИ высылает институтам предписания об уменьшении сумм финансирования по проектам, в которых обнаружено нецелевое расходование средств.**

**В случае если такое расходование обнаружено в уже законченном проекте, редуцируется сумма накладных расходов института.**

Более того, проведя рецензирование проектов очередного конкурса, экспертные советы воздерживаются от принятия окончательных решений как по суммам финансирования, так и по отдельным проектам до анализа научных отчетов, поскольку результатом этого анализа может быть возвращение к рассмотрению нового проекта руководителя после оценки его предыдущей работы. Реальны случаи, когда великолепному новому проекту было отказано в поддержке после того, как выяснилось, что предшествующая работа того же руководителя была крайне слабой, и наоборот, была оказана поддержка проекту, набравшему «пограничное» число баллов, когда выяснялось, что его автор в прошедшем году опубликовал статью в престижном международном журнале.

Что анализируется в отчете по инициативному проекту? Научная сторона и публикации. Публикации – наиболее информативная сжатая открытая форма отчета ученого перед научным сообществом. Разумеется, если это публикации в рецензируемых журналах с высоким индексом цитирования. Анализ таких публикаций позволяет объективно оценить уровень проведенного исследования, а также уровень работы лаборатории или института – это общепринятый подход. Поэтому о публикациях думайте с самого начала работы над проектом. Рекомендуется не упоминать в отчете тезисы докладов на конференциях и статьи в институтском сборнике, только журнальные статьи и монографии. Эксперты изучают публикации весьма строго: они обратят внимание и на рейтинг

журнала, и на место руководителя проекта в списке авторов, и на состав авторов (особенно если среди них нет исполнителей проекта, а фамилия руководителя теряется в списке его зарубежных коллег), и на соответствие материала статьи теме гранта. Каждый год обнаруживаются случаи хороших публикаций, среди авторов которых отсутствует руководитель проекта, или отличных публикаций по тематике, не связанной с проектом. Такие публикации экспертный совет может «не засчитать», а отсутствие публикаций прощается только в первый год работы. Еще один типичный негативный момент в отчетах – крайне неравноценное участие в выполнении проектов заявленных исполнителей. Порой в публикациях упомянуты 2 – 3 исполнителя из 5 – 9 первоначально включённых в заявку. У экспертов создаётся впечатление, что руководитель проекта искусственно завысил число потенциальных работников для придания заявке «весомости» и обоснования высокой запрашиваемой суммы.

### **Российский гуманитарный научный фонд (РГНФ)**

РГНФ создан по постановлению Правительства Российской Федерации 8 сентября 1994 г. в целях государственной поддержки развития гуманитарных наук, приумножения накопленных научных знаний и широкого распространения их в обществе, возрождения традиций отечественной гуманитарной науки. Деятельностью РГНФ руководит Совет Фонда.

РГНФ – самоуправляемая государственная организация, средства которой формируются за счет государственных ассигнований и привлеченных средств. Фонд поддерживает научные исследования во всех областях гуманитарного знания: философии, политологии, социологии, науковедению, праву, экономике, истории, археологии, этнологии, искусствоведению, филологии, психологии, педагогике, комплексным проблемам изучения человека.

Ежегодно в рамках конкурсов РГНФ поддерживает проекты:

- проведения научных исследований в области гуманитарных наук, в том числе молодыми учеными;
- проведения междисциплинарных исследований, направленных на создание научных основ социального и гуманитарного развития России;
- издания научных трудов и подготовки научно-популярных изданий по результатам научных исследований, проводимых в рамках научных проектов, профинансированных Фондом;
- организации в рамках реализации научных проектов мероприятий, в том числе конференций и семинаров;
- проведения экспедиций, полевых и социологических исследований, научно-реставрационных работ, необходимых для получения новых данных в области гуманитарных наук;
- развития экспериментальной базы исследований, включая создание и приобретение программного обеспечения, необходимого для выполнения научных проектов.

Поддержка научных проектов осуществляется на основании многоэтапной независимой научной экспертизы. Экспертная система РГНФ состоит из шести экспертных советов:

- философии, социологии, политологии, права, науковедения
- проблем комплексного изучения человека
- истории, археологии и этнологии
- экономики
- филологии и искусствоведения
- информационных систем и телекоммуникаций.

ИС РГНФ предназначена для:

- удаленного (через Интернет) оформления заявок на конкурсы РГНФ, подготовки к печати экземпляров зарегистрированных заявок;
- удаленного (через Интернет) оформления отчетов по поддержанным РГНФ проектам, подготовки к печати экземпляров зарегистрированных отчетов;
- проведения удаленной (через Интернет) экспертизы заявок и отчетов, поступивших в РГНФ;
- сбора, автоматизированной обработки и хранения информации о поступающих в РГНФ заявках и отчетах.

Конкурсная заявка обязательно оформляется в двух видах – электронном (через ИС РГНФ) и печатном (распечатанном из ИС РГНФ), содержание которых должно быть идентичным. Заявки оформляются с помощью Информационной системы РГНФ. Цикл оформления состоит из следующих этапов: регистрация персоны заявителя (если это не было сделано ранее, включая индивидуальную регистрацию руководителя и всех исполнителей проекта), заполнение сведений в системе о заявителе и его публикациях, подготовка заявки, регистрация заявки. После получения регистрационного номера заявки руководитель проекта должен распечатать, подписать и представить в РГНФ один печатный экземпляр заявки, а для проектов издания научных трудов – также рукопись книги.

На конкурс принимаются следующие виды проектов:

- «а» – научно-исследовательские проекты, выполняемые научными коллективами (до 10 чел.) или отдельными учеными;
- «в» – проекты создания информационных систем;
- «г» – проекты организации научных мероприятий (конференций, семинаров и т. д.);
- «д» – проекты издания научных трудов;
- «е» – проекты экспедиций, других полевых исследований, экспериментально-лабораторных и научно-реставрационных работ;
- «з» – проекты участия российских ученых в научных мероприятиях за рубежом.

Каждый проект оценивают три человека, выставляют баллы по определенным критериям и дают рекомендацию экспертному совету. В РГНФ есть

специалисты во всех гуманитарных областях (около 2 тысяч докторов наук, которые проходят ротацию в установленном порядке), они оценивают заявки независимо от того, сколько на данный момент в фонде денег, как высок конкурс. От экспертов требуется лишь объективная оценка предполагаемых исследований. Во избежание конфликта интересов в качестве экспертов не приглашаются директора институтов и ректоры вузов. После того как состоялась экспертиза первого уровня, заключения поступают в секцию экспертного совета, где принимаются рекомендации по поддержке проекта и объему финансирования, исходя из реальных возможностей фонда. Окончательное решение принимает совет фонда.

Ежегодный бюджет РГНФ – 1 млрд рублей. Научные исследования – это главное направление работы РГНФ, и на него расходуется примерно половина годового бюджета. В 2010 году Конкурс составил 6 к 1, а в 2011 числе из-за наличия переходящих (двухлетних и трехлетних) проектов – 11 к 1. Размер одного гранта не может превышать 0.3 процента от общего объема средств, предусмотренных на предоставление грантов в форме субсидии из федерального бюджета в текущем году Российскому гуманитарному научному фонду. Средний годовой размер гранта 400 – 500 тысяч рублей.

В соответствии с Уставом РГНФ, при публикации *обязательно упоминание* о финансовой поддержке данных исследований Фондом с указанием номера проекта. Руководители всех поддержанных проектов обязаны ежегодно представлять в Фонд научные и финансовые отчеты по установленным формам и в установленные сроки.

Победа в конкурсах РГНФ – это определенный знак качества. За последние годы все премии правительства и государственные премии в области гуманитарных наук получены людьми, кто так или иначе работал по грантам РГНФ: вел исследования, издавал книги, ездил в экспедиции. Помимо денежной составляющей, сам факт получения гранта может сыграть роль в дальнейшей судьбе ученого. Например, если человек в будущем подаст заявку на грант или стипендию в зарубежные фонды, там будут выяснять, получал ли он гранты в российских фондах, потому что это лишнее подтверждение независимого признания трудов в профессиональном сообществе.

Главное условие – это научно обоснованная заявка: короткая, ясная, понятная. Помимо собственно заявки, экспертов интересует «научная история» заявителя: что он уже сделал в своей области науки, какие у него публикации, не было ли таких ситуаций, когда он уже получал деньги фонда, но не сдавал отчет, или же было выявлено нецелевое расходование средств. А если человек еще молод и его «научная история» небогата, эксперты оценивают, прежде всего, оригинальность заявки. Для получения гранта очень важно изложить план предполагаемого исследования, в свободной форме, объемом примерно в четыре странички машинописного текста. План должен описывать то, как ученый видит свою работу, какие силы предполагает привлечь и какие результаты ожидает получить. При отборе победителей нет таких параметров, как возраст, пол или статус. Эксперт должен увидеть, насколько заявитель владеет существ-

вом вопроса, как ориентируется в последних изысканиях, какие наработки у него уже есть.

О начале приема заявок на очередной финансовый год обычно объявляется в августе, заканчивается прием 30 сентября, и в конце октября утверждается список победителей. С победителями заключается соглашение, в соответствии с которыми они работают от года до трех. Если грант рассчитан на год, деньги перечисляются сразу; если на два или три года, то частями на каждый год.

В таких случаях по ежегодному отчету принимается или не принимается решение о продлении гранта.

С 1998 г. в целях консолидации усилий центральных и региональных органов по поддержке науки проводятся региональные с паритетным финансированием грантов (около 50 таких соглашений). В этом случае заявки сначала проходят через региональный экспертный совет, а затем их рассматривает экспертный совет РГНФ. Должно быть обеспечено финансирование половины гранта местными органами власти.

За все время работы РГНФ гранты получили около 250 тысяч человек, из них около 80 тысяч – молодые ученые в возрасте до 39 лет, в информационной системе РГНФ зарегистрировано около 25 тысяч человек и около двух тысяч организаций, занимающихся исследованиями в гуманитарной сфере (вузы, научные институты).

#### **ФЕДЕРАЛЬНАЯ ЦЕЛЕВАЯ ПРОГРАММА «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России»**

Российские вузы и научные организации продолжают поиски ответа на «кадровый вопрос»: как привлечь молодежь в науку и удержать в ней лучших ее представителей? Один из вариантов решения проблемы предлагает федеральная целевая программа «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России на 2009–2013 годы», которая была утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2008 г.

№ 568. Государственный заказчик – координатор Программы – Министерство образования и науки Российской Федерации, государственные заказчики - Федеральное агентство по образованию и Федеральное агентство по науке и инновациям.

Целью ФЦП является создание условий для эффективного воспроизводства научных и научно-педагогических кадров и закрепления молодежи в сфере науки, образования и высоких технологий, сохранения преемственности поколений в науке и образовании.

В результате реализации ФЦП ожидается повышение качества возрастной и квалификационной структуры кадрового потенциала сферы науки, высшего образования и высоких технологий, преодоление негативной тенденции повышения среднего возраста исследователей, увеличение доли исследователей высшей квалификации, увеличение доли профессорско-преподавательского состава высшей квалификации. Предполагается создание многоуровневой системы стимулирования притока молодежи в сферу науки, образования и высоких технологий; повышение качества и доли российских научных публикаций в



общем числе статей в ведущих научных журналах мира; увеличение числа научных и образовательных организаций, использующих передовой опыт ведущих мировых университетов.

В 2010 году действовало 6680 контрактов, причем 2600 из них были переходящими из предыдущего года. За 2010 год объявлено 575 конкурсов, заключено свыше четырех тысяч контрактов. По 2010 году наибольший интерес научная общественность проявила к мероприятию, посвященному проведению исследований коллективами научно-образовательных центров. Здесь средний конкурс составил 7,7 заявки на один контракт. Немного ниже был конкурс на проведение научных исследований под руководством докторов и кандидатов наук – порядка 5,9 заявки на контракт. Проявили интерес к «Кадрам» молодые кандидаты наук и целевые аспиранты: по их мероприятию конкурс составил 4,4 заявки на контракт.

По конкретным областям знаний самый высокий показатель – 7,4 заявки на контракт – зафиксирован в области гуманитарных наук, затем идут технические и естественные науки с 6,8 и 5,1 заявки на контракт, и по работам в интересах развития высокотехнологичного сектора экономики конкурс составил 4,2 заявки на контракт.

В 2012 году Правительство РФ увеличило финансирование ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009 – 2013 годы более чем на 10 миллиардов рублей до 101 миллиарда рублей. На научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в рамках программы теперь будет потрачено более 33 миллиардов рублей, из них на гранты для физических лиц – 226 миллионов рублей, гранты в форме субсидий для юридических лиц – 6,79 миллиардов рублей.

Статистика по 2012 году: объявлено конкурсов: 219, поступило заявок: 3578, заявок на контракт: 16.

Поддерживаются мероприятия:

Мероприятие 1.1. «Проведение научных исследований коллективами научно-образовательных центров». Целью мероприятия 1.1. является достижение научных результатов мирового уровня по широкому спектру научных исследований, закрепление в сфере науки и образования научных и научно-педагогических кадров, формирование эффективных и жизнеспособных научных коллективов, в которых молодые ученые, аспиранты и студенты работают с наиболее результативными исследователями старших поколений. Предусматривается обязательное условие привлечения внебюджетных средств в размере не менее 20 процентов. В рамках реализации проектов научных исследований каждого научно-образовательного центра необходимо одновременное участие в течение всего научно-исследовательского проекта не менее 2 докторов наук, 3 молодых кандидатов наук (как правило, соискателей ученой степени доктора наук), 3 аспирантов и 4 студентов. Стоимость одного научно-исследовательского проекта составляет до 5 млн рублей в год.

По данному мероприятию обеспечивается максимальное финансирование одного проекта, но присутствует очень жесткая конкуренция ведущих научных

столичных организаций страны. Для создания конкурентоспособного научного центра необходимо взаимодействие нескольких кафедр, возможно привлечение производственного предприятия, других научных организаций.

Мероприятие 1.2.1. «Проведение научных исследований научными группами под руководством докторов наук», мероприятие 1.2.2. "Проведение научных исследований научными группами под руководством кандидатов наук" позволяют профинансировать исследование научной группы с приоритетом на защиту молодыми учеными диссертаций. Для вуза и конкретных ученых участие в этих мероприятиях наиболее массово.

В мероприятии 1.3.1. «Проведение научных исследований молодыми учеными - кандидатами наук» поставлено достаточно жесткое ограничение на возможных участников, поскольку с момента защиты диссертации должно пройти не более двух лет (известно, что после защиты проходит длительный цикл подтверждения ВАК).

Особенность мероприятия 1.3.2. «Проведение научных исследований целевыми аспирантами» в том, что контракт заключается не с университетом, а напрямую с исследователем. Ясно, что уровень ответственности в этом случае (за выполнение целевых показателей) значительно ниже. Одно из требований – закрепление аспиранта в научном учреждении, однако при подготовке заявок выяснилось, что все аспиранты уже работают в университете. По каждому из них была подготовлена справка от кафедр о дальнейшем трудоустройстве после защиты диссертации в качестве научного сотрудника либо преподавателя. Также вуз подписывает справку о согласии участия целевого аспиранта в НОЦ, затраты на НОЦ составляют до 10% от гранта.

Целью мероприятия 1.5. «Проведение научных исследований коллективами под руководством приглашенных исследователей» является развитие устойчивого и эффективного взаимодействия с российскими учеными, работающими за рубежом, на постоянной и временной основе, закрепление их в российской науке и образовании, использование их опыта, навыков и знаний для развития отечественной системы науки, образования и высоких технологий.

По условиям конкурса в работе по проекту в течение всего срока реализации НИР должны принимать участие не менее одного молодого кандидата наук, одного аспиранта и двух студентов. Результаты научно-исследовательской работы должны быть опубликованы в высокорейтинговых российских и зарубежных журналах, а также должны быть использованы для подготовки диссертаций и дипломных работ. В ходе реализации проекта в сфере науки, образования и высоких технологий должны быть закреплены студенты, аспиранты, докторанты и молодые исследователи. Приглашаемый зарубежный руководитель – это ученый российского происхождения, имеющий или имевший российское (или советское) гражданство, проживающий за рубежом более шести месяцев в году. Зарубежный руководитель должен быть высококвалифицированным специалистом в области тематики конкурса и иметь опыт взаимодействия с научным коллективом приглашающей организации. Согласно условиям программы продолжительность очного участия в исследованиях за-

рубежного руководителя НИР на территории Российской Федерации в календарном году должна составлять не менее двух месяцев. Роль приглашенного руководителя заключается в использовании его опыта и знаний при проведении научных исследований российскими научными коллективами, а также в помощи в освоении коллективом современных методик и подходов в рамках конкретного научно-исследовательского проекта. Также предполагается участие приглашенного зарубежного руководителя в образовательном процессе в рамках проекта, которое может заключаться в чтении лекций, проведении семинаров и практических занятий, а также руководстве студентами аспирантами и докторантами.

Основное достоинство ФЦП состоит в том, что ее исполнители в обязательном порядке привлекают студентов, аспирантов и молодых ученых, что определяется индикаторами конкурсной документации. Например, по мероприятию 1.1, которое предусматривает проведение исследований коллективами научно-образовательных центров, на поддержку молодежи тратится не менее половины денег из фонда заработной платы. Это значит, что у научных руководителей появилась возможность привлекать к исследованиям и поддерживать лучших студентов.

Таблица 19 - Содержание критериев заявок на участие в конкурсе

<b>Критерий</b>	<b>Значимость</b>	<b>Предмет оценки</b>
Запрашиваемая сумма гранта	20%	Оценивается снижение запрашиваемой суммы гранта по сравнению с установленной в объявлении о проведении конкурса и конкурсной документации предельной суммой гранта
Научное качество проекта	40%	Актуальность и научная значимость выполнения проекта Наличие научного задела по предлагаемому проекту Достижимость заявленного результата (обоснованность применяемых в исследовании методов, технических решений)
Квалификация участника	40%	Опыт выполнения работ и достигнутые результаты по тематике конкурса Образование, научная степень, научное звание непосредственных исполнителей проекта Наличие публикаций, монографий, защищенных диссертаций по теме исследования

Естественно, указывать цену значительно ниже максимальной – самый простой вариант повышения веса заявки.

В заявке собирается много данных, позволяющих получить представление о научной активности руководителя проекта, в том числе индекс Хирша, индекс цитирования публикаций руководителя проекта, публикации за последние три года. В заявке указываются и влияют на оценку ранее выигранные гранты и публикации по тематике исследования, зарегистрированные результа-

ты интеллектуальной деятельности. Для получения грантов необходима предварительная работа с публикацией результатов в «серьезных» изданиях.

Необходимо на ресурсе [elibrary.ru](http://elibrary.ru) «авторский указатель» найти ученого, затем выбрать «анализ публикационной активности автора». Для журналов на ресурсе [elibrary.ru](http://elibrary.ru) «каталог журналов». Совокупный импакт-фактор статей – суммарный импакт-фактор журналов, в которых опубликованы статьи за период, указанный в показателе (в расчете импакт-фактор журнала участвует столько раз, сколько в нем статей опубликовано). Каждому автору рекомендуется просмотреть, все ли публикации учтены (более подробно на сайте [elibrary.ru](http://elibrary.ru)).

К недостаткам программы можно отнести:

- необходимость подготовки большого количества документации для участия в конкурсах, значительная часть которой повторяется между разными заявками вуза,

- срок проведения конкурсов летом и огромное количество заявок, которые вряд ли будут реально просмотрены, невысокий уровень экспертизы по содержательной части заявок. Многие участники отмечают, что оценки отличаются в разы при подаче заявок по разным мероприятиям (например, в составе НОЦ, под руководством доктора наук, кандидата наук, молодого кандидата наук),

- несмотря на то, что ФЦП идет 4-й год, конкурсная документация имеет множество неоднозначно понимаемых пунктов;

- с 2009 по 2011 годы длительность проектов в ФЦП определялась в 3 года, в 2012 по условиям документации длительность проектов составляла 2 года. При этом фактическая длительность проекта составила менее полутора лет, а целевые показатели в виде защиты докторских диссертаций, кандидатских диссертаций остались прежними и трудно достижимыми.

### ***Фонд Бортника в России***

Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере – государственная некоммерческая организация РФ, оказывающая финансовую, информационную и иную помощь малым предприятиям, реализующим инновационные проекты. Фонд имеет неофициальное название по имени председателя своего наблюдательного совета Ивана Бортника.

Фонд был создан в целях коммерциализации результатов научных исследований путем организации малых инновационных компаний, содействия выхода на рынок новых продуктов на основе результатов научных изысканий.

За 18 лет работы рассмотрено более 21 000 заявок, поддержано более 9 700 проектов, в том числе около 3000 новых инновационных компаний. Благодаря финансированию со стороны Фонда малые предприятия получили возможность внедрить в производство востребованные рынком новые разработки.

С 2004 года Фонд Бортника активно занимается проектами, находящимися на начальной стадии, предпосевным и посевным финансированием. Появилась программа «СТАРТ», предназначенная для стартапов, затем – программа «У.М.Н.И.К.» для поддержки талантливой молодежи, ориентированной на инновационную деятельность. Эти программы в настоящее время стали достаточно масштабными, получили широкую известность в среде научной и инноваци-

онной общественности. Так, по программе «СТАРТ» по стране получено более 14 тыс. заявок, поддержано около 3,4 тыс. предприятий. Более 52 000 молодых ученых приняли участие в программе «У.М.Н.И.К.», а более 6 600 стали победителями этой программы.

Инновации – двигатель экономики, именно они позволят переориентировать экономику и сделать ее рост более эффективным, что, в свою очередь, будет способствовать повышению уровня жизни населения. Полноценное использование инноваций для национального развития возможно только при условии целенаправленной инновационной политики, проводимой как транснациональными корпорациями, так и на государственном уровне. Строгий курс на модернизацию экономики и внимание, которое сейчас уделяется руководством страны, федеральными органами к инновационной деятельности, поддержке малого и среднего бизнеса должно в самое ближайшее время вывести экономику России на инновационные рельсы.

В конце 2011 года в Ульяновской области назначено новое представительство Фонда, им стал Научно-исследовательский технологический институт Ульяновского государственного университета (НИТИ УлГУ). Представителем Фонда в Ульяновской области является директор НИТИ УлГУ, д-р физ.мат. наук, профессор, заслуженный деятель науки и техники Ульяновской области Светухин Вячеслав Викторович.

### **СТАРТ**

Цель программы – государственная поддержка малых инновационных предприятий, стремящихся разработать и освоить производство нового товара, изделия, технологии или услуги с использованием результатов своих научно-технологических исследований, находящихся на начальной стадии развития и имеющих большой потенциал коммерциализации. Начальная стадия развития означает, что малое предприятие существует не более двух лет и еще не приступило к реализации продукции (отсутствие реализации означает, что она не превышает 0,3 млн рублей в год). Конкурсы проводятся по пяти направлениям: информационные технологии, «медицина будущего», современные материалы и технологии их создания, новые приборы и аппаратные комплексы, биотехнологии.

Финансовая поддержка предоставляется для проведения НИР и ОКР. Срок проведения программы - 3 года, финансирование: 1-й год – до 1 млн руб., 2-й год – до 2 млн руб., 3-й год – до 3 млн руб. В случае успешного завершения первого года реализации проекта и выполнения всех взятых на себя обязательств, предприятие подает заявку на продолжение финансирования проекта. Рассмотрение проектов, претендующих на продолжение финансирования по программе «Старт» на 2-й и 3-й год, проводится в рамках отдельных открытых конкурсов. Со второго года к финансированию проекта должны быть привлечены внебюджетные средства на паритетной основе.

Фонд Бортника в 2012 году на конкурсной основе поддержал в рамках своей программы «Старт» около 500 стартап-компаний.

Финансирование, полученное по программе «Старт» позволяет наладить выпуск продукции. Далее у компании есть возможность получить средства от

венчурных фондов, инвесторов и бизнес-ангелов. Риски уже не так велики, как в начале, а контракт с Фондом – это гарантия для инвесторов, что бизнес прошел экспертизу и не является убыточным.

В России существуют 11 институтов развития, в том числе Российская венчурная компания, региональные венчурные фонды, фонды РВК, ОАО «Роснано» и Фонд Бортника. Каждый из них обладает своими ресурсами и включается в финансирование предприятия на своем этапе. Фонд Бортника начинает сотрудничество с авторами проекта на предпосевной и посевной стадиях, затем финансирование предприятия продолжают венчурные фонды, РВК. Впоследствии участие в его судьбе принимают такие крупные игроки, как «Роснано», Внешэкономбанк. У инновационных компаний, достигших достаточно высокого уровня развития, появляется возможность выйти на межбанковский рынок IPO, где котируются акции. Для этого на Межбанковской валютной бирже создана отдельная площадка – «Рынок инноваций и инвестиций». Таким образом, у российских компаний появилась возможность благополучно пройти путь от самого начала работы до выхода на IPO. За прошедший год условия для развития малого инновационного бизнеса, с точки зрения доступа к финансовым ресурсам, существенно улучшились. Сейчас важно правильно определить, какой институт развития наиболее приемлем для проекта с учетом условий и темпов его развития. В целом не менее 62 предприятий, вышедших из Фонда Бортника, успешно продвигаются по инновационному лифту. Объем дополнительно привлеченных средств составляет 10,5 млрд. рублей, при том, что затраты Фонда Бортника составили около 500 млн. рублей. Вероятно, таких предприятий существенно больше, поскольку достаточно сложно отслеживать их историю: есть проблема коммерческой тайны, меняется название в ходе структурирования сделок и т. д.

Оценка и сопоставление заявок на участие в конкурсе проводится в соответствии с «Правилами оценки заявок на участие в конкурсе на право заключить государственный или муниципальный контракт на поставки товаров, выполнение работ, оказание работ для государственных и муниципальных нужд», утвержденными Постановлением Правительства РФ №722 от 10 сентября 2009 г., по следующим критериям: «Цена контракта» (вес критерия 35%), «Качество работ и квалификация участника конкурса» (45%), «Срок выполнения работ» (20%).

Расчет критериев «Цена контракта» и «Срок выполнения работ» осуществляется по формулам, приведенных в «Правилах оценки заявок на участие в конкурсе на право заключить государственный или муниципальный контракт на поставки товаров, выполнение работ, оказание работ для государственных и муниципальных нужд».

Для расчета критерия «Качество работ и квалификация участника конкурса» используются следующие подкритерии:

– Научно-технический уровень разработки – включающий в себя: оценку новизны разработки, ее преимуществ по сравнению с существующими анало-

гами и наличие прав предприятия на интеллектуальную собственность по тематике проекта;

– Перспективность внедрения, коммерческой реализации создаваемого продукта – включающий в себя: оценку анализа рынка, обоснованности бизнес-стратегии по коммерциализации продукта и достаточности объемов привлеченных внебюджетных инвестиций (собственных средств предприятия) на реализацию проекта;

– Наличие и квалификация трудовых ресурсов для выполнения проекта – включающий в себя: оценку опыта проведения НИОКР, а также коммерциализации своих разработок у заявленной команды исполнителей проекта.

Сумма максимальных значений всех подкритериев этого критерия должна составлять 100 баллов. При расчете критерия «Качество работ и квалификация участника конкурса» определяющим является подкритерий «Научно-технический уровень разработки».

Заявкам, которые по результатам оценки получают наибольшее количество баллов, присваивается первый номер. Последующие номера присваиваются заявкам по мере уменьшения суммарного количества баллов. При равных количествах баллов нескольких заявок меньший номер присваивается заявке, которая была получена раньше. Победителями конкурса признаются участники конкурса, заявкам которых присвоен первый порядковый номер.

#### **«У.М.Н.И.К.»**

Основная цель программы Участник молодежного научно-инновационного конкурса ("У.М.Н.И.К.") – выявление молодых ученых, стремящихся самореализоваться через инновационную деятельность, и стимулирование массового участия молодежи в научно-технической и инновационной деятельности путем организационной и финансовой поддержки инновационных проектов.

Фонд выделяет на финансирование программы 500 млн руб. в год. Каждый победитель программы получает по 200 тыс. рублей в год (включая отчисления, предусмотренные законодательством РФ). Фонд финансирует выполнение проектов, направленных на проведение исследований в области НИОКР победителей программы. Малое инновационное предприятие, выполняющее государственный контракт по программе «У.М.Н.И.К.», получает финансирование от Фонда в размере не более 10% от годового финансирования победителя программы.

Срок проведения программы – 2 года, ежегодное финансирование – 200 тыс. руб. Решение о продолжении участия (переходе) на второй год принимается Экспертным Советом при Представительстве Фонда в каждом регионе по результатам работы победителя программы в течение первого года при условии выполнения всех требований программы.

Программа состоит из следующих этапов:

- Аккредитация итоговых мероприятий
- Отбор победителей
- Прием победителей на малое инновационное предприятие

- Заключение государственного контракта
- Выполнение условий государственного контракта.

В Программе могут принимать участие физические лица от 18 до 28 лет включительно, являющиеся гражданами РФ, предлагающие к рассмотрению научно-технические проекты, отвечающие условиям, указанным в п.2.2. Положения.

С 2012 года отбор участников Программы осуществляется по пяти направлениям:

- Информационные технологии
- Медицина будущего
- Современные материалы и технологии их создания
- Новые приборы и аппаратные комплексы
- Биотехнологии.

Проекты должны отвечать следующим критериям:

- Новизна и актуальность
- Техническая значимость продукции или технологии
- Реальность коммерческой реализации проекта.

Отбор победителей среди участников программы осуществляют экспертные советы, созданные организационными комитетами на аккредитованных Фондом мероприятиях, проводимых учебными заведениями (вузы, научные институты и пр.).

Региональное представительство Фонда после отбора победителей Программы в ходе проведения мероприятия предлагает им малое предприятие, по договору с которым участники Программы будут выполнять свой проект. Государственный контракт заключается с этим предприятием. Отобранные победители Программы для реализации своего проекта заключают трудовые соглашения с малым инновационным предприятием, предоставляемым региональным представительством Фонда, которое осуществляет организационное и финансовое сопровождение проектов. Предприятие должно иметь статус субъекта малого предпринимательства в соответствии с Федеральным законом № 209-ФЗ от 24.07.2007 г.

**Центр трансфера технологий УлГТУ** принимает заявки на участие в программе «У.М.Н.И.К.» от студентов и сотрудников университета до 24 сентября с целью оформления заключения УлГТУ, содержащего результаты предварительной экспертизы проектов. Более подробную информацию об участии в конкурсе можно узнать у представителей Центра трансфера технологий УлГТУ.

#### **«РАЗВИТИЕ»**

Цель программы – оказание прямой финансовой поддержки малым инновационным предприятиям, реализующим проекты по разработке и освоению новых видов наукоемкой продукции и технологий на основе принадлежащей этим предприятиям или государственным научным организациям интеллектуальной собственности, вводимой в хозяйственный оборот. Программа направлена на развитие рынка отечественной высокотехнологичной продукции, ком-



мерциализацию результатов научно-технической деятельности, привлечение инвестиций в сферу малого инновационного предпринимательства, создание новых рабочих мест в высокотехнологическом секторе. Предприятия, подающие свои проекты на конкурс, должны иметь свою научно-техническую и финансовую историю, занимать свою нишу на рынке, быть способными вложить на реализацию проекта достаточные собственные средства.

Финансовая поддержка предоставляется для проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее - НИОКР).

В Программе могут принимать участие субъекты малого предпринимательства, соответствующие критериям отнесения к субъекту малого предпринимательства в соответствии с Федеральным законом № 209-ФЗ от 24.07.2007 г.

Основными направлениями Программы являются:

- поддержка проектов малых предприятий, направленных на реализацию приоритетных направлений модернизации и технологического развития экономики России, в том числе в области информационных технологий, фармацевтики, энергосбережения;

- поддержка проектов малых предприятий по разработке и освоению новых видов наукоемкой продукции и технологий на основе принадлежащих государственным научным организациям интеллектуальной собственности, вводимой в хозяйственный оборот на основе лицензионного соглашения;

- поддержка проектов малых предприятий по разработке несырьевой экспортно-ориентированной продукции для поставки на зарубежные рынки;

- поддержка совместных проектов, осуществляемыми малыми предприятиями, с другими органами исполнительной власти и организациями, вовлеченными в процесс реализации государственной инновационной политики, в том числе с институтами развития и государственными корпорациями;

- поддержка совместных международных проектов с участием малых российских инновационных компаний.

Максимальный объем финансирования одного проекта по программе не превышает 15 млн. рублей. При выполнении проектов малые инновационные предприятия привлекают для его реализации собственные средства в объеме не менее суммы запрашиваемого финансирования проекта от Фонда.

В результате проведения НИОКР малое предприятие должно выйти на более высокий уровень развития по следующим показателям:

1. Прирост выручки в течение трех лет с начала финансирования в объеме, не меньшем полученных бюджетных средств, за счет продаж продукции разработанной с использованием средств Фонда.

2. Увеличение выработки на человека в год.

3. Увеличение числа рабочих мест.

4. Выведение высокотехнологичной продукции на зарубежные рынки.

5. Снижение издержек производства (повышение рентабельности).

Конкурсная документация на право заключения контракта на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ разрабатывается Фондом в соответствии с Федеральным законом от 21 июля 2005 года № 94-ФЗ

«О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд», Федеральным законом от 26 июля 2006 года № 135-ФЗ «О защите конкуренции», Гражданским кодексом Российской Федерации, Бюджетным кодексом Российской Федерации и другими законодательными и нормативными правовыми актами Российской Федерации в области размещения заказов.

Участник конкурса подготавливает оригинал и копию заявки на участие в конкурсе на бумажном носителе, а также через Интернет в системе ФОНД путем заполнения форм заявки и вложением требуемых конкурсной документацией документов в электронной форме. Материалы заявок хранятся в электронной форме в базе данных Фонда в течение трех лет после окончания финансирования для поддержанных проектов и один год после проведения конкурса для отклоненных проектов.

При рассмотрении заявок Фонд руководствуется Федеральным законом от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд». По предложению конкурсной комиссии проводится независимая экспертиза рассматриваемых проектов по критерию «Качество работ и квалификация участника размещения заказа».

По каждому проекту по предложенной Фондом форме должна быть сделана независимая экспертиза по оценке научно-технического уровня разработки, перспективности внедрения, коммерческой реализации создаваемого продукта, наличия и квалификации трудовых ресурсов для выполнения проекта и т. д. Эксперт должен не только оценить проект в баллах, но и обосновать выставленную им оценку. Эксперты, привлекаемые к экспертизе, должны обладать необходимой квалификацией для оценки проектов по своему направлению. Задачей независимой экспертизы является предоставление членам конкурсной комиссии информации об оценке конкретного проекта по критерию «Качество работ и квалификация участника размещения заказа», возможностей его выполнения и выработка рекомендаций о целесообразности и обоснованности предложенного объема финансирования, соответствия приоритетным направлениям развития науки и техники в Российской Федерации и критическим технологиям федерального уровня.

При отсутствии в составе заявки информации необходимой для оценки экономической эффективности проекта, способности заявителей реализовать проект, возможности паритетного финансирования данный критерий оценивается в 0 баллов.

Экспертизу проектов осуществляют эксперты, которые зарегистрированы в базе данных экспертов Фонда. К экспертизе не допускаются лица, лично заинтересованные в результатах размещения заказа (в том числе физические лица, подавшие заявки на участие в конкурсе либо состоящие в штате организаций, подавших указанные заявки), либо физические лица, на которых способны оказывать влияние участники размещения заказа (в том числе физические лица, являющиеся участниками (акционерами) этих организаций, членами их органов

управления, кредиторами участников размещения заказа), а также непосредственно осуществляющие контроль в сфере размещения заказов должностные лица уполномоченных на осуществление контроля в сфере размещения заказов федерального органа исполнительной власти, органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, органа местного самоуправления.

Для организации и проведения независимой экспертизы могут привлекаться организации, отобранные в результате открытого конкурса.

Решение о победителях конкурса принимается конкурсной комиссией с учетом мнений независимых специалистов (экспертов) в соответствующих областях науки и техники.

Оценка и сопоставление заявок на участие в конкурсе проводится в соответствии с "Правилами оценки заявок на участие в конкурсе на право заключить государственный или муниципальный контракт на поставки товаров, выполнение работ, оказание работ для государственных и муниципальных нужд", утвержденными Постановлением Правительства РФ № 722 от 10 сентября 2009 г., по следующим критериям: «Цена контракта», «Качество работ и квалификация участника конкурса», «Сроки выполнения услуг».

С целью оценки заявок в конкурсной документации устанавливается значимость критериев:

- 1) критерия «Цена контракта» - 35%,
- 2) критерия «Качество работ и квалификация участника конкурса» - 45%,
- 3) критерия «Сроки выполнения услуг» - 20%.

Для расчета критерия «Качество работ и квалификация участника конкурса» используются следующие подкритерии:

– Научно-технический уровень разработки – включающий в себя: оценку новизны разработки, ее преимуществ по сравнению с существующими аналогами и наличие прав на интеллектуальную собственность по тематике проекта;

– Перспективность внедрения, коммерческой реализации создаваемого продукта - включающий в себя: оценку финансового состояния предприятия, его способности вложить достаточные собственные средства на реализацию проекта, анализ рынка и бизнес-стратегии коммерциализации продукта (при отсутствии в составе заявки информации, необходимой для оценки экономической эффективности проекта, а также в случае отсутствия или недостаточности финансовых ресурсов по паритетному финансированию проекта из внебюджетных источников данный подкритерий оценивается в баллах);

– Наличие и квалификация трудовых ресурсов для выполнения проекта – включающий в себя: оценку опыта проведения НИОКР, а также коммерциализации своих разработок (в случае отсутствия в сведениях о видах деятельности кода по ОКВЭД 73.10 «Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук» данный подкритерий оценивается в 0 баллов).

Итоговый балл заявки на участие в конкурсе определяется как сумма баллов по критериям «Цена контракта», «Качество работ и квалификация участника конкурса при размещении заказа на выполнение работ, оказание услуг», «Сроки оказания услуг».

Заявкам, которые по результатам оценки получают наибольшее количество баллов, присваивается первый номер. Последующие номера присваиваются заявкам по мере уменьшения суммарного количества баллов.

При равных количествах баллов нескольких заявок меньший номер присваивается заявке, которая была получена раньше.

Победителями конкурса признаются участники конкурса, заявкам которых присвоен первый порядковый номер.

В Российской Федерации действует множество фондов, позволяющих финансировать (софинансировать) НИОКР от самого начального этапа до крупных проектов.

#### ***Для молодых ученых (студентов, аспирантов)***

Если вы молодой ученый и у вас есть идея, которую вы стремитесь реализовать, то имеются возможности получить финансирование через участие в программе «У.М.Н.И.К.», "Фонда содействия развитию малых форм предприятий", гранты для молодежи РФФИ, Мероприятие 1.3. ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России». Суммы финансирования в этих мероприятиях составляют до 400 тыс. руб. в год, при этом требуется минимальное количество документов. Финансируется один участник либо малый коллектив.

#### ***Исследования, проводимые научными коллективами***

Если вы проводите исследование научным коллективом, то можете получить финансирование через РФФИ, РГНФ, ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» по мероприятию 1.2. РФФИ считается наиболее эффективным инструментом поддержки исследователей с минимумом сложностей подачи заявки, участие в конкурсах РГНФ требует несколько большего количества документов. Однако выделяемые суммы на исследования составляют сотни тысяч рублей в год на весь коллектив. Участие в конкурсах ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» по мероприятию 1.2.2. «Поддержка научных исследований, проводимых научными группами под руководством кандидатов наук» или 1.2.1. «Поддержка научных исследований, проводимых научными группами под руководством докторов наук» позволяет получить финансирование в несколько миллионов рублей в год, при этом заявка в оформлении в разы больше и конкурс по некоторым лотам достигает 10 заявок. В этих мероприятиях финансирование полностью покрывается государственными фондами.

#### ***Для начальной стадии НИОКР***

На начальной стадии НИОКР при потребностях в финансировании, измеряемых миллионами рублей, возможно участие в программе «СТАРТ» «Фонда содействия развитию малых форм предприятий», а также в мероприятии 1.1. «Проведение научных исследований коллективами научно-образовательных центров» ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России». Документооборот увеличивается незначительно в связи с необходимостью оформления НОЦ и большим количеством участников проекта.

### ***Финансирование НИОКР***

Федеральная целевая программа (ФЦП) в России — это увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекс научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных, социально-экономических, организационно-хозяйственных и других мероприятий, обеспечивающих эффективное решение целевых задач и требующих государственной поддержки. По ФЦП проводится предварительный сбор предложений, как правило, имеются заранее определенные крупные блоки работ, к которым нужна привязка при формировании заявки на участие. Размер финансирования мероприятий составляет десятки и сотни миллионов рублей, как правило, требуется привлечение внебюджетных источников софинансирования проекта. Подготовка для участия в ФЦП может занимать длительный срок. Иногда несколько лет, поскольку заявки проходят многоуровневую экспертизу, согласование в министерствах, уточнение финансирования. Количество ФЦП в Российской Федерации достаточно велико, рассмотрим несколько из них.

### **ФЦП «Развитие электронной компонентной базы и радиоэлектроники» на 2008 - 2015 годы**

Основная цель программы – развитие научно-технического и производственного базиса для разработки и производства конкурентоспособной наукоемкой электронной и радиоэлектронной продукции для решения приоритетных задач социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации.

#### **Основные задачи Программы**

- обеспечение радиоэлектронных средств и систем, в первую очередь средств и систем, имеющих стратегическое значение для страны, российской электронной компонентной базой необходимого технического уровня;
- разработка базовых промышленных технологий и конструкций радиоэлектронных компонентов и приборов;
- техническое перевооружение организаций радиоэлектронной отрасли на основе передовых технологий;
- создание научно-технического задела по перспективным технологиям и конструкциям электронных компонентов, унифицированных узлов и блоков радиоэлектронной аппаратуры для обеспечения российской продукции и стратегически значимых систем;
- опережающее развитие вертикально интегрированных систем автоматизированного проектирования сложных электронных компонентов, аппаратуры и систем для достижения мирового уровня.

Целевым индикатором реализации Программы является технический уровень современной электронной компонентной базы, который будет оцениваться по освоенному в производстве технологическому уровню изделий микроэлектронной техники. В организациях микроэлектроники в 2008 году освоен технологический уровень 0,18 мкм, что позволило обеспечить создание производственно-технологической базы для выпуска современной электронной компонентной базы, соответствующей потребностям российских производителей

аппаратуры и систем. В 2011 году планировалось достижение уровня технологии 0,13 мкм с последующим переходом к 2015 году до уровня технологии 0,045 мкм, что существенно сократит отставание российской электроники и радиоэлектроники от мировых показателей. Основным целевым показателем реализации Программы является увеличение объема продаж конкурентоспособных изделий электронной компонентной базы и радиоэлектронной продукции. В 2011 году значение этого показателя составило около 130 млрд рублей, ожидается, что в 2015 году – 300 млрд рублей, темпы роста объемов производства будут сопоставимы с мировыми показателями. Показателем эффективности выполнения мероприятий Программы также является количество разработанных базовых технологий в области электронной компонентной базы и радиоэлектроники, обеспечивающих конкурентоспособность конечной продукции. К 2011 году их количество составило более 180 технологий, к 2015 году составит не менее 270 технологий. В результате реализации Программы в 62 организациях будут созданы центры проектирования, в 114 организациях будут осуществлены реструктуризация и техническое перевооружение.

**ФЦП «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2007—2013 годы»**

Программа ориентирована на проведение и финансирование поисковых исследований, дающих выход на конкретные разработки и продукты. Она направляет ресурсы на проведение прикладных исследований по тем технологическим направлениям, которые являются приоритетными для российской экономики и способствуют повышению ее конкурентоспособности. Кроме того, в рамках Программы финансируется создание и поддержка инновационной инфраструктуры, призванной связать сектор исследований и разработок с субъектами рыночной экономики, обеспечить конвертацию знаний, преобразование их в рыночный продукт.

Текущее управление возложено на Дирекцию программы — государственное учреждение, организующее экспертизу проектов, ответственную за мониторинг и ведение базы данных по контрактам, документооборот, своевременное финансирование этапов, подготовку приемки работ, соблюдение графика и норм проведения конкурсов.

Важнейшие целевые индикаторы и показатели Программы:

- дополнительное производство новой и усовершенствованной высокотехнологичной продукции в объеме 142—150 млрд рублей за счет коммерциализации созданных передовых технологий;
- дополнительный экспорт высокотехнологичной продукции в объеме 39—44 млрд рублей;
- привлечение внебюджетных средств в объеме 59—62 млрд рублей;
- дополнительное увеличение внутренних затрат на исследования и разработки, включая внебюджетные средства, в объеме 154—157 млрд рублей;
- разработка 127—136 конкурентоспособных технологий, предназначенных для коммерциализации;
- внедрение 8—10 передовых коммерческих технологий;

- внедрение 5—8 критических технологий, по которым Российская Федерация имеет мировой приоритет;
- создание 7—10 новых организаций, обладающих приборной научной базой мирового уровня;
- создание новых рабочих мест для высококвалифицированных работников в количестве 36,5—41 тыс. человек;
- привлечение к выполнению исследований и разработок 20—23,5 тыс. молодых специалистов

Всего на 2007 - 2013 годы (в ценах соответствующих лет) предусматривалось 171,93 млрд рублей, в том числе за счет средств федерального бюджета 111,33 млрд рублей из них: на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы – 103,58 млрд рублей; капитальные вложения – 6,97 млрд рублей; прочие нужды – 0,78 млрд рублей; средства внебюджетных источников 60,6 млрд рублей.

Программные мероприятия ФЦП «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2007—2013 годы» структурно группируются в функциональные блоки:

1. Блок «Генерация знаний»
2. Блок «Разработка технологий»
3. Блок «Коммерциализация технологий»
4. Блок «Институциональная база исследований и разработок»
5. Блок «Инфраструктура инновационной системы»

В программных мероприятиях, предполагающих проведение исполнителями научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, государственные контракты распределены между пятью приоритетными направлениями реализации ФЦП «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2007—2013 годы»:

- Науки о жизни.
- Индустрия наносистем.
- Информационно-телекоммуникационные системы.
- Рациональное природопользование.
- Энергоэффективность, энергосбережение и ядерная энергетика.

В 2012 по ведомству Минобрнауки 454 контракта с финансированием из бюджета 4217,92 млн руб., внебюджетное финансирование 2452,06 млн руб. Средняя сумма мероприятий по контрактам в 2012 году из бюджета – 9,2 млн руб., внебюджетное – 5,4 млн руб.

Экспертизу организует и проводит федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Дирекция научно-технических программ» на следующих стадиях реализации Программы:

- при рассмотрении заявок на формирование тематики и объемов финансирования работ и проектов;
- при оценке заявок на участие в объявленных конкурсах (лотах);

– при оценке качества результатов, полученных в ходе выполнения государственных контрактов, заключенных по итогам конкурсов.

### **Венчурное финансирование**

Венчурный фонд (англ. venture — рискованное предприятие) — инвестиционная компания, работающая исключительно с инновационными предприятиями и проектами (стартапами). Венчурные фонды осуществляют инвестиции в ценные бумаги или предприятия с высокой или относительно высокой степенью риска в ожидании чрезвычайно высокой прибыли. Обычно такие вложения осуществляются в сфере новейших научных разработок, высоких технологий. Как правило, 70-80 % проектов не приносят отдачи, но прибыль от оставшихся 20-30 % окупает все убытки.

### **ОАО «РВК»**

ОАО «РВК» – государственный фонд фондов и институт развития Российской Федерации, один из ключевых инструментов государства в деле построения национальной инновационной системы.

Миссия ОАО «РВК» – обеспечить ускоренное формирование эффективной и конкурентоспособной в глобальном масштабе национальной инновационной системы путем создания саморазвивающейся венчурной отрасли во взаимодействии с другими институтами развития, с помощью вовлечения частного венчурного капитала, развития инновационного предпринимательства и технологической бизнес-экспертизы, мобилизуя человеческий потенциал России.

Уставный капитал ОАО «РВК» составляет 30 млрд руб. 100% капитала РВК принадлежит Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом Российской Федерации (Росимущество).

Общее количество фондов, сформированных ОАО «РВК», достигло двенадцати (включая 2 фонда в зарубежной юрисдикции), их размер — более 26 млрд руб. Доля ОАО «РВК» — более 16 млрд руб.

- ЗПИФ ОР(В)И «ВТБ – Фонд венчурный» (3 061 млн руб.);
- ЗПИФ ОР(В)И «БиопроцессКэпиталВенчурс» (3 000 млн руб.);
- ЗПИФ ОР(В)И «Максвелл Биотех» (3 061 млн руб.);
- ЗПИФ ОР(В)И «Лидер – Инновации» (3 000 млн руб.);
- ЗПИФ ОР(В)И «Тамир Фишман СИ ай Джи венчурный фонд» (2 000 млн руб.);
- ЗПИФ ОР(В)И «С-Групп Венчурс» (1 800 млн руб.);
- ЗПИФ ОР(В)И «Новые технологии» (3 061 млн руб.);
- ООО «Фонд посевных инвестиций РВК» (2 000 млн руб.);
- ООО «Инфраструктурные инвестиции РВК» (500 млн руб., планируется увеличение уставного капитала до 2 000 млн руб.);
- ООО «Биофармацевтические инвестиции РВК» (500 млн руб., планируется увеличение уставного капитала до 1 500 млн руб.);
- RUSSIAN VENTURE CAPITAL I LP (Великобритания) (450 млн руб.);
- RVC IVFRT LP (Великобритания) (1 200 млн руб.).



Число инновационных компаний, проинвестированных фондами, в июне 2012 года достигло 118. Совокупный объем проинвестированных средств — 10,2 млрд руб. РВК подписано 27 соглашений о сотрудничестве с регионами Российской Федерации. РВК развивает свою международную деятельность с целью импорта современных технологий, приобретения знаний и ноу-хау технологического предпринимательства, а также с целью поддержки выхода российских высокотехнологических компаний на глобальные рынки. В планах ОАО «РВК» присоединение к отдельным международным фондам в качестве ограниченного партнера с целью получения доступа к лучшему мировому опыту венчурного инвестирования.

Размер финансирования по фондам:

- Фонд посевных инвестиций предоставляет компаниям сумму до 25 млн рублей, при этом совокупный вклад в компанию не превышает 75% от суммы необходимых инвестиций.

- Инфрафонд предоставляет компаниям сумму до 100 млн рублей на первом раунде инвестирования, при этом совокупный вклад в компанию не превышает 75% от требуемой суммы инвестиций.

- Биофонд предоставляет компаниям сумму до 100 млн рублей на первом раунде инвестирования, при этом совокупный вклад в сервисные компании не превышает 75% от суммы необходимых инвестиций, а в биофармацевтические компании не превышает 50% от требуемой суммы инвестиций.

Формальные ограничения для венчурных фондов, созданных при участии ОАО «РВК», не заданы. Однако наиболее комфортные объемы инвестиций для Управляющих компаний Фондов, как правило, составляют от 50 до 300 млн рублей.

#### **Общество с ограниченной ответственностью «Фонд посевных инвестиций РВК»**

Общество с ограниченной ответственностью «Фонд посевных инвестиций РВК» (Фонд) создано 22 октября 2009 г. в рамках реализации Основных положений стратегии ОАО «РВК». Участниками Фонда являются ОАО «РВК» (99%) и Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (1%). Фонд ориентирован на инвестирование в российские инновационные компании с высоким потенциалом роста на российском и зарубежных инновационно-технологических рынках.

Основными задачами Фонда являются:

– стимулирование развития в России сектора посевных инвестиций индустрии венчурного финансирования;

– стимулирование формирования сети Венчурных партнеров для фондов посевных инвестиций с целью максимального вовлечения профессиональных управляющих, экспертов и бизнес-ангелов в процесс создания новых технологических компаний;

– создание условий для формирования непрерывного потока сделок в венчурные фонды, в т.ч. созданные с участием средств ОАО «РВК»;

– значительное увеличение количества и качества малых технологических бизнесов, претендующих впоследствии на получение инвестиций венчурных инвесторов и фондов ранней стадии.

Объем средств под управлением Фонда — 2 млрд руб. Фонд осуществляет соинвестирование средств совместно с частными инвесторами, при этом предоставляет не более 75% от объема инвестиционной потребности Инновационной компании в денежных средствах и не более 25 000 000 рублей на первом раунде инвестирования.

Деятельность Фонда осуществляется при участии Венчурных партнеров и Инициаторов посевных инвестиций, имеющих доступ к научным, материально-техническим и финансовым ресурсам, необходимым для обеспечения деятельности Венчурных партнеров.

Инвестиционной политикой (стратегией) Фонда является вложение денежных средств Фонда в ценные бумаги и доли в уставных капиталах российских хозяйственных обществ, являющихся Инновационными компаниями «посевной» стадии развития. Инвестиционная политика (стратегия) Фонда подробно изложена в Инвестиционной декларации (Меморандуме) Фонда. Инструменты инвестирования Фонда могут предусматривать любые юридические и финансовые условия Сделок, разрешенные действующим законодательством Российской Федерации.

На данный момент зарегистрировано 112 венчурных партнеров «Фонда посевных инвестиций РВК». Эти организации осуществляют поиск инновационных проектов, подготовку их к представлению инвестиционному комитету фонда, последующее сопровождение проектов и взаимодействуют со специалистами фонда.

### ***Сколково***

Участники инновационного центра «Сколково» — это компании, предложившие новые пути решения важнейших научных, социальных и экономических проблем. Поддерживаются инновации в пяти ключевых сферах — кластерах.

Компании, подавшие заявки для участия в проекте «Сколково», попадают в один из кластеров (кластер информационных технологий, кластер энергоэффективных технологий, кластер космических технологий и телекоммуникаций, кластер биомедицинских технологий, кластер ядерных технологий). Приоритет получают проекты, способные изменить облик рынка и представить новые, не имеющие аналогов, продукты и технологии. Сейчас инновационный центр «Сколково» насчитывает 589 компании-участников.

Заявки на участие в проекте «Сколково» рассматривают специально созданные для каждого кластера экспертные коллегии. В их состав входят российские и зарубежные ученые, венчурные инвесторы и предприниматели. Проект анализируют 10 экспертов, отобранных из общего списка случайным образом. При этом каждый кластер сотрудничает не менее чем с 30 экспертами.

Компании, получившие статус участника, могут претендовать на получение гранта для реализации инновационных проектов. Решение о выделении гранта принимает Инвестиционный комитет, состоящий из сотрудников фонда

«Сколково» и независимых экспертов. В настоящий момент гранты на реализацию получили 40 компаний.

Одобрено с начала работы Фонда 135 грантов, общая сумма одобренных грантов составляет 8 110 млн руб., с момента одобрения первого гранта перечислено участникам 3 279 млн руб. За первую половину 2012 года всего одобрено 52 гранта на сумму 2 310 млн руб. (средняя сумма гранта 44 млн руб.).

В структуру фонда входит Технопарк, целью которого является оказание компаниям-участникам проекта «Сколково» необходимой поддержки для успешного развития их технологических активов и корпоративных структур, путем предоставления необходимых для развития сервисов, в том числе:

- формирование команды;
- подбор кадров для функциональных служб (бухгалтерия, маркетинг, правовой отдел и т. п.);
- налаживание бизнес-процессов и корпоративных процедур;
- обеспечение охраны интеллектуальной собственности;
- создание имиджа и продвижение инновационного продукта/услуги;
- обучение инновационному менеджменту;
- управление специальными помещениями, ориентированными на инкубационную деятельность;
- обеспечение доступа к исследовательскому оборудованию, имеющемуся в распоряжении структур «Сколково» и внешних партнеров;
- предоставление возможности воспользоваться научной и технологической экспертизой Сколковского технологического института и прочих партнерских академических и исследовательских учреждений;
- организация взаимодействия с венчурными фондами «Сколково», а также с российским и международным инвестиционным сообществом;
- оказание полного комплекса услуг в области бизнес-инкубации (консалтинг, коучинг, содействие в организации и поддержании ключевых управленческих процедур и бизнес-процессов и т. д.).

Для оптимизации взаимодействия с компаниями создаются центры коллективного пользования — расположенные на территории иннограда междисциплинарные лаборатории и производственные цехи.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вы ознакомились с основными правилами написания заявки на получение гранта. Но это совсем не означает, что если вы будете строго им следовать, то вам немедленно будет представлены необходимые средства. Мировая статистика показывает, что около 90% всех заявок на финансирование отклоняется грантодателями. Причины тому могут быть разные. В любом случае рекомендуется обратиться к донору за разъяснением причин отказа. Многие из них эти причины не скрывают. После соответствующей доработки заявка вполне может стать успешной. Советы коллег или специалистов в области поставленной вами проблемы также могут оказаться полезными. Грантозаявители, которые ведут интенсивный поиск средств, пишут и переписывают свои заявки, читают, перечитывают, редактируют их, перепроверяют орфографию, бюджет, сроки исполнения и прочее по несколько раз, являются наиболее подготовленными к борьбе за грант и способными выгодно представить себя и свою организацию. Трудолюбие всегда окупается. Предлагаем использовать следующие актуальные заповеди получения грантов:

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

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

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

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

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

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

7. Составляя бюджет, не делайте ошибок. Проверьте все цифры несколько раз. Используйте калькулятор. Бюджет, в котором имеются ошибки в подсче-

тах, заставляет грантодателя сомневаться в вашем умении обращаться с деньгами.

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

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

10. Не уставайте говорить «Спасибо».

**Успехов вам!**

## ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. Как писать заявки на гранты?// [http://prof.msu.ru/publ/book3/5\\_1.htm](http://prof.msu.ru/publ/book3/5_1.htm) (дата обращения: 20.12.2012)
2. Как писать заявки на гранты// <http://trainet.org/books/view/49>(дата обращения: 20.12.2012)
3. Как получить грант. Методическое пособие для участников Конкурса социальных и культурных проектов. Волгоград, 2001/<http://fund-research.ru/files/1387.pdf> (дата обращения: 20.12.2012)
4. Методические пособия по написанию грантов// <http://rcq.ru> (дата обращения: 20.12.2012)
5. Как писать заявки и отчеты на гранты // <http://pgsga.ru/science/grants/otchet/> (дата обращения: 20.12.2012)
6. Как правильно составить заявку на грант// <http://reshma.nov.ru/doc/grant.htm> (дата обращения: 20.12.2012)
7. Правила подачи заявки на грант// [http://www.innovbusiness.ru/content/document\\_r\\_C3C99F69-88AA-492C-BE50-3DB23040A29C.html](http://www.innovbusiness.ru/content/document_r_C3C99F69-88AA-492C-BE50-3DB23040A29C.html) (дата обращения: 20.12.2012)
8. Грант РФФИ. Требования к заявке // <http://www.rfbr.ru> (дата обращения: 20.12.2012)
9. Как написать заявку на грант// <http://www.yabloko.ru/Themes/Business/analitica/project/1/zayavka.htm> (дата обращения: 20.12.2012)

## ГРАНТОВЫЕ ФОНДЫ и ПРОГРАММЫ

10. <http://www.rsci.ru/grants.html> Информационная система «Наука и инновации». Сайт ежедневной рассылки конкурсных и грантовых объявлений. (дата обращения: 20.12.2012)
11. <http://www.fasi.gov.ru> Портал Роснауки. Конкурсы в рамках Федеральной Целевой Программы (ФЦП) «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса на 2007-2012 годы» (дата обращения: 20.12.2012)
12. <http://www.rfbr.ru/> Российский Фонд Фундаментальных Исследований (РФФИ) (дата обращения: 20.12.2012)
13. <http://www.rftr.ru/> Российский Фонд Технологического Развития (РФТР) (дата обращения: 20.12.2012)
14. <http://www.rfh.ru/> Российский Гуманитарный Научный Фонд (РГНФ) (дата обращения: 20.12.2012)
15. <http://www.youngscientist.ru/> Конкурсы для молодых ученых (дата обращения: 20.12.2012)
16. <http://www.irex.ru/> Совет по международным исследованиям и обменам (дата обращения: 20.12.2012)
17. <http://www.intas.ru/> Международный сайт научной информации (дата обращения: 20.12.2012)

18. <http://www.fasie.ru/> Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (дата обращения: 20.12.2012)
19. <http://www.esf.org/> Европейский научный фонд (дата обращения: 20.12.2012)
20. <http://www.ric.vsu.ru> Центрально-Черноземный региональный информационный центр научно-технологического сотрудничества с ЕС (дата обращения: 20.12.2012)
21. <http://www.rsci.ru/allFonds.html> Российские и международные грантообразующие фонды и организации (дата обращения: 20.12.2012)
22. <http://www.rtn.ru/> Российская сеть трансфера технологий
23. <http://www.sciam.ru/> Журнал «В мире науки» (дата обращения: 20.12.2012)
24. <http://ulpressa.ru/2010/08/23/article128112/> Мы не инноваторы? (дата обращения: 20.12.2012)
25. <http://trv-science.ru/2010/01/19/grantovaya-podderzhka-nauchnyh-issledovaniy-i-> (дата обращения: 20.12.2012)
26. [otechestvennaya-politika-v-oblasti-nauki/](http://trv-science.ru/2010/02/02/grantovaya-podderzhka-nauchnyh-issledovaniy-i-otechestvennaya-politika-v-oblasti-nauki-2/) Грантовая поддержка научных исследований и отечественная политика в области науки Валентин Бажанов (дата обращения: 20.12.2012)
27. <http://trv-science.ru/2010/02/02/grantovaya-podderzhka-nauchnyh-issledovaniy-i-otechestvennaya-politika-v-oblasti-nauki-2/> Грантовая поддержка научных исследований и отечественная политика в области науки Валентин Бажанов (дата обращения: 20.12.2012)
28. <http://www.rg.ru/2011/12/05/nauka-fond-poln.html> По мозгам не дают. Почему финансирование российских научных фондов в 50 раз меньше, чем американских. Юрий Медведев (дата обращения: 20.12.2012)
29. <http://www.rusnanonet.ru/articles/49647/> ФЦП «Кадры»: история одного успеха 27 января 2011 (дата обращения: 20.12.2012)

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А [2]

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.

<b>Миф первый:</b>	Фонд только и ждет, чтобы озолотить меня.
Реальность:	Соискание требует активности. Само это слово указывает на необходимость поиска, выслеживания, 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».
<b>Миф второй:</b>	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».
<b>Миф третий:</b>	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».
<b>Миф четвертый:</b>	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».
<b>Миф пятый:</b>	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».



## Окончание прил. А

<b>Миф шестой:</b>	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».
<b>Миф седьмой:</b>	Отказ – это подлинная катастрофа.
Реальность:	В этой игре у вас 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!»

## ТИПИЧНЫЕ ЗАБЛУЖДЕНИЯ ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

### До гранта

1. Для решения о финансировании лучше сразу обращаться в головное представительство независимо от его местонахождения – хоть в Нью-Йорк, хоть в Москву, хоть в Сидней. Туда же можно жаловаться на непонимание и невнимание к своей организации.

2. Все вопросы по финансированию проекта следует решать сразу с главным – главой представительства. Он, батюшка, рассудит.

3. Фонд финансирует всех понемногу. Если просить мало или долго и навязчиво продвигать даже пустяшный проект, то обязательно дадут.

4. Сотрудников фонда можно заморозить грандиозностью замысла (установить мир во всем мире) и попросить профинансировать проект на \$1500.000.

5. Существует большой конкурс замечательных проектов, а денег мало. Поэтому технология получения гранта напоминает технологию выигрыша в конкурсе.

6. Свои идеи никому показывать нельзя, особенно если они явно и несравненно лучшие. Конкуренты могут украсть, сделать по ней проект и получить грант.

7. Для получения финансирования важно установить неформальные или очень неформальные отношения с сотрудниками фонда.

8. Для получения финансирования можно не читать методических материалов, главное – обосновать успех проекта, даже если он не вписывается в мандат фонда.

9. В проекте можно писать все, что угодно – главное красиво, основательно и убедительно. В проблематике можно совсем не разбираться, нужно только научиться писать проекты под соответствующий фонд.

10. Бюджет проекта следует составлять под завязку. Жадные сотрудники фонда его все равно порежут. Но чем больше попросишь, тем больше останется.

11. Надо с готовностью соглашаться вносить все изменения, которые предлагаются сотрудниками фонда. Совершенно необязательно пытаться обосновать необходимость тех или иных компонентов проекта или статей бюджета.

12. Сотрудники фонда используют идеи чужих проектов и передают их «своим».

13. Проблематику можно не изучать, если вы владеете хорошим методом делания чего-нибудь. Фонду можно продать и метод.

14. Для написания правильного проекта достаточно узнать у сотрудников фонда, какие проекты являются «проходными».

15. Для того чтобы написать хороший проект, достаточно заполучить какой-нибудь уже профинансированный.

16. Для успеха взаимоотношений с фондом можно попросить сотрудников самих «заинтересованно» написать проект.

### **В процессе реализации гранта**

1. Если проект профинансирован, можно расслабиться и ничего не делать. Главное – писать хорошие отчеты.

2. Для установления долгосрочных отношений с фондом и получения повторных грантов главное – понравиться директору представительства или сотрудникам фонда.

3. Грантовое соглашение или контракт можно не соблюдать, и со средствами фонда можно делать все что угодно, тратить их по своему усмотрению, особенно если на хорошее дело.

4. С фондами приятно работать. Расходование средств никто не контролирует.

5. Об изменениях в программе реализации проекта сообщить в фонд можно и после того, как изменения уже произошли.

6. Если один проект профинансирован, можно считать, что организация попала в обойму (в любимчики), удочерена, и теперь можно ожидать благосклонности и пропихнуть все, что угодно.

## **СОВЕТЫ ДОНОРОВ**

### ***Время***

#### **Сроки подачи заявок**

Если вы направите свою заявку ранее крайнего срока, то у вас появится возможность внести исправления в замеченные Фондом недостатки.

#### **Проектный период**

Обычно проекты длительностью более чем год не рассматриваются. Как правило, поддерживаются проекты, представляющие собой «точки роста», т. е. такие, которые могли стать образцом для продолжения и развития предусмотренных в них видов деятельности. Доноры, как правило, не берут на себя ответственность за исполнение длительных проектов.

#### **Повторное обращение**

Как правило, фонды не выдают несколько грантов одной и той же организации. Необходимо отчитаться за предыдущий, прежде чем получить следующий. Некоторые спонсоры не выдают повторного гранта в течение пяти лет после получения первого, мотивируя это тем, что спектр грантополучателей надо расширять.

#### ***Результаты проекта***

Если проект работает только в очень специфических условиях, его вряд ли профинансируют. В идеале проект должен менять общественное устройство и работать в макромасштабах. Даже если это не так, то он все равно должен работать более чем в одном месте и более чем для одного человека.

#### ***Целевая аудитория***

В текст проекта включайте информацию о том, кто будет потребителями результатов проекта.

Фонду необходимо знать, кто и как воспользуется результатами проекта. Еще лучше получать проекты от тех, кто сами являются потребителями результатов. Такие проекты должны поддерживаться местным сообществом, готовым к совместному исполнению проекта. Получатели результатов проекта должны считать ваш проект ценным и должны быть готовы к совместной работе над ним. Ваша организация осуществляет проект вместе с людьми, которые в нем нуждаются, а не для них. Проекты, работающие изолированно, как правило, проваливаются, и потому у спонсоров нет желания их поддерживать.

## ШЕСТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ДОНОРОВ

**Если вы включите эти элементы в ваши заявки, то мы поймем, что движемся с вами в одном и том же направлении, и нам удастся построить кооперативные отношения.**

1) Ваша организация должна внести свой вклад в проект.

2) Ваша организация должна сделать свой проект открытым, в том числе и для оценки местным сообществом. Уроки, извлеченные из проекта, полезны не только грантополучателю, но и фонду. И тот и другой становятся лучше и опытнее, познавая успех и провалы.

3) Ваша организация должна предусмотреть меры по продолжению работы над проектом после окончания грантового финансирования. Это означает, что мы с вами посеем семена в добрую почву, и они взойдут, дав новые ростки. Если же проект жив, пока фонд закачивает в него деньги, это означает, что вряд ли сообщество его поддерживает и/или в нем нуждается. Продолжение же означает не только важность и необходимость проекта, но и правильно рассчитанную стратегию развития.

4) Эффект от вашего проекта широк и может быть тиражирован в любых условиях.

5) Для установления прочных партнерских отношений с фондом грантоискатель разделяет его миссию, идеи и приоритеты. Взаимоотношения предполагают равенство сторон, взаимопонимание, доверие, честность и прозрачность.

6) Эффективный проект предлагает программу изменений, не список потребностей. Представляйте детальный план того, куда вы идете и как вы туда попадете. Будьте точны при определении целей, постановке задач и расчете достижимых результатов.

Учебное издание

ДЕЕВА Елена Михайловна  
ТРОНИН Вадим Георгиевич

**МЕТОДИКА ПОДГОТОВКИ И ПРОЦЕДУРА  
НАПИСАНИЯ ЗАЯВКИ НА ГРАНТ**

ЭИ № 433.

Подписано в печать 12.12.2013. Формат 60×84/16.  
Усл. печ. л. 7,44. Тираж 150 экз. Заказ 1157.

Ульяновский государственный технический университет.  
432027, г. Ульяновск, ул. Северный Венец, д. 32.

ИПК «Венец» УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Северный Венец, д. 32.