

## **«Как сделать заявку на грант убедительной» – Джиллиан Пул**

### **Введение**

Многие из тех, кто читал книгу «Когда менеджмент приносит деньги», уже, наверное, знают, что я много времени провела в пост советском пространстве. К тому же, за свою жизнь я научилась понимать целый ряд вещей, которые могут представляться сложными, когда только начинаешь писать заявки на финансирование. Несколько лет я работала в одном из ведущих университетов Соединенных Штатов Америки, где вела магистерский курс, одной из тем которого был фандрейзинг, а, как вам скажет любой преподаватель, лучший способ научиться чему-либо – это учить других! Когда я преподавала в университете, мне приходилось проверять множество заявок, написанных моими студентами. Так я узнала, в чем кроются их основные и наиболее часто встречающиеся ошибки, с какими они сталкиваются трудностями и в чем состоят некоторые причины их успехов и неудач. Этим-то я и хотела бы с вами поделиться.

Конечно, Америка разительно отличается от вашей страны, но стандартные требования к составлению заявок на предоставление грантов становятся все более универсальными. Большую часть жизни я проработала в некоммерческих организациях, деятельность которых, главным образом, обеспечивается за счет благотворительных взносов, спонсорской поддержки и даров, и лишь иногда (в редких случаях) – за счет денег, предоставляемых каким-либо министерством. Так что я потратила много времени и сил на поиски средств для самого разного рода организаций и составление заявок на столь необходимое им финансирование.

Хочу сразу же заметить, что далеко не все написанные мною заявки давали положительный результат. Занявшись фандрейзингом, вы и сами с этим неминуемо столкнетесь. Но, в общей сложности, мне всегда удавалось составить достаточное количество заявок, на которые поступал положительный ответ, и полученных денег хватало на то, чтобы организация, на которую я работала, стойко держалась наплаву. Я говорю об этом сразу, потому что считаю, что вы с самого начала должны понимать, что всех спонсоров завоевать не сможете. И никто этого сделать не может. Почему? Мы еще с вами об этом поговорим. Однако если вы будете тщательно придерживаться рекомендаций этой книги, вы научитесь профессионально подготавливать такие заявки, которые будут иметь максимум шансов на успех у фондов и корпораций – как в вашей собственной стране, так и за рубежом.

Многие некоммерческие организации довольно часто приглашали меня в качестве консультанта. Работая с другими, стремясь повысить эффективность чьей-то работы, многому учишься и сам, при этом усваивая, пожалуй, самый важный для себя урок: кроме того пути, который ты сам считаешь оптимальным, всегда существует целое множество других возможных путей. Это очень важно, и я упоминаю об этом для того, чтобы

вы знали: я прекрасно понимаю, что тот подход, который я вам рекомендую для составления заявок, далеко НЕ ЕДИНСТВЕННЫЙ. Но я могу утверждать, что этот мой путь гарантированно РАБОТАЕТ. Попробуйте использовать его, а потом, если захотите внести свои изменения, вы вольны экспериментировать с моей верной, проверенной формулой успеха.

Эта книга делится на 12 глав, где описаны основные моменты, о которых вам следует знать, приступая к составлению заявок. В конце каждой главы суммируются самые существенные ее положения. Также приводятся некоторые дополнительные ссылки на источники в Интернете, которые могут оказаться вам полезными.

**Для того чтобы составленная вами заявка была эффективной, вы, в первую очередь, должны выработать четкий и лаконичный стиль письма. А это значит: научиться взвешивать каждое слово, следить за грамматикой, продумывать структуру предложения и обращать внимание на общую «читабельность» документа. Для многих из вас такой стиль непривычен. Так, например, если ваш родной язык – русский, то вы привыкли, скорее, к цветистому и многословному способу выражения просьбы. К сожалению, я вынуждена вас разочаровать: для составления заявок этот стиль неэффективен. Так что, пожалуйста, добросовестно проштудируйте главу, посвященную стилям изложения.**

Следует также обратить внимание на то, в каком виде вы подаете ваш материал. Всем нам приходилось с сомнением смотреть на плотно исписанные мелким шрифтом страницы, раздумывая, стоит ли даже пытаться их прочитать. Короткие абзацы с белыми промежутками выглядят куда более привлекательно. А ведь, подавая любую заявку, вы вступаете в конкуренцию за время и внимание вашего читателя.

Для составления грантовых заявок следует придерживаться существующего достаточно шаблонного формата. Почему? Потому что именно к этому стандарту привыкли те, кто читает и анализирует заявки. Они уже знают, в каком месте документа найдут нужную им информацию. Если им придется выискивать то, что им нужно, они могут отложить вашу заявку и перейти к другой (от вашего конкурента!), где все нужные сведения представлены привычным и понятным им образом. Стандартный формат совсем не сложен, и мы с вами вместе научимся собирать и «простраивать» информацию, которую вы должны представить потенциальному источнику финансирования.

Существует также целый ряд способов подыскивать те источники финансирования, которые могли бы заинтересоваться вашей организацией или проектом. Да, сначала для этого нужны особые усилия и время (и немалые), но если вы добросовестно отнесетесь к этой работе и выполните ее тщательно, то в конечном итоге сэкономите и время, и деньги. Мы кратко поговорим с вами о том, как отыскать фонды и корпорации, могущие представлять для вас интерес.

После того, как вы изучите все потенциально возможные источники финансирования для вашего проекта, вам нужно будет «просеять» свой список и выбрать для себя наиболее реальные цели. Это также требует времени и умения выносить обоснованные суждения, но и эти усилия не пропадут даром – а почему – мы с вами более подробно обсудим в соответствующей главе.

Ваша следующая задача – решить, какой конкретный проект стоит предложить вниманию какого источника финансирования. Руководители вашей организации, скорее всего, требуют, чтобы вы искали деньги сразу на все, что они планируют делать, и просили их побольше. Но вы теперь будете знать, что это было бы неверно. Вы научитесь выбирать только самые многообещающие перспективы для каждого конкретного проекта. Эта книга придаст вам уверенности в этом и поможет подыскать аргументы, убедительные для всех тех, кто будет ставить под сомнение правильность ваших действий.

После того, как вы поймете, какой проект сможет представлять наибольший интерес для потенциального спонсора, вам нужно будет выяснить о нем как можно больше. Чтобы получить эту информацию, вам придется провести своего рода дознание. Люди, занимающиеся проектами, далеко не всегда могут членораздельно и доходчиво изложить те детали, которые представляют большой интерес для ваших потенциальных доноров. И ваша задача – представить себя на месте того человека, которому вы собираетесь послать свою заявку. Вам нужно попытаться предвидеть все те вопросы, которые у него или у нее могут возникнуть, а затем постараться как можно лучше на них ответить.

Вам нужно будет собрать сведения по таким вопросам как: предполагаемые результаты проекта; планы относительно его долгосрочного развития; детали бюджета; значение проекта для вашей организации; его значение для общества; количество людей, которым его реализация принесет выгоды; его востребованность; характер и масштаб проблемы, которую он поможет решить; компетентность его исполнителей; другие виды поддержки, которую он получит, и т.д. Число такого рода вопросов о любом предлагаемом проекте огромно. Чтобы их себе представить, попробуйте провести «мозговую атаку» с коллегами по организации и с теми людьми, которые понимают, какого рода информация обычно интересует тех, кто дает деньги.

Хочу вас заранее предупредить: очень часто люди, работающие в организации, слишком заняты или слишком поглощены своими заботами, и они не хотят вам активно помогать. Они сосредоточены на том, к чему стремятся сами, и считают, что обеспечивать их деньгами – ваша работа. Они могут отказаться уделять вам свое время и давать ту информацию, которая вам так нужна. Такова уж специфика профессии фандрейзера. Когда это случится с вами, пожалуйста, не думайте, что больше так не

поступали ни с кем. Просто продолжайте мягко настаивать на своем до тех пор, пока не получите все то, что вам, по вашему разумению, необходимо.

Но вот, предположим, вы уже располагаете всей нужной, по-вашему мнению, информацией. Существует способ скомпоновать ее определенным образом так, чтобы потенциальному читателю было легче в ней ориентироваться. Мы поговорим с вами о том, как расположить материал без повторов и излишеств. Мы поразмышляем, как изложить миссию вашей организации, ее сильные стороны и важность предлагаемой программы в самом выгодном свете, причем НЕ ПРИБЕГАЯ для этого к пышным прилагательным!

Особо сложной задачей может стать для вас сбор финансовых сведений и расчетов по проекту. Руководители программ печально известны тем, что обычно имеют самое смутное представление об общем финансовом состоянии организации, а сотрудники бухгалтерии, обычно занимающиеся бюджетом всей организации, не владеют деталями отдельных проектов. Вам же следует всегда помнить, что цифры – это лишь иной способ рассказать свою историю. Большинство из нас, описывая что-либо, прибегает к словам. Но то же самое часто можно рассказать и цифрами. Мы подробнее поговорим об этом в главе VIII. Пока что просто запомните, что мы еще рассмотрим вместе этот вопрос, и даже если вы совсем не «человек чисел», все это не так сложно, как может показаться.

Для составления аннотации проекта нужно в двух-трех абзацах суметь точно описать все то, что излагается на всех остальных страницах вашей заявки. Это своего рода резюме или краткое изложение сути вашего предложения. Стоит уделить этой части документа самое пристальное внимание, потому что именно по аннотации ваш потенциальный спонсор будет судить о том, стоит ли ему читать ваш документ дальше. Об этом пойдет речь в главе IX.

На минуту представьте себя на месте того самого человека, который собирается читать вашу заявку. Я сижу за рабочим столом. Сегодня понедельник, и передо мной лежит большая стопка неразобранной корреспонденции. Я просматриваю аннотацию» первой заявки. В первом же абзаце – опечатка. Что это говорит мне об отправителе? Я не понимаю, в чем конкретно состоит миссия организации. Абзац, в котором рассказывается о проекте, наверное, стоило бы прочитать, но очень уж мудрено он написан. Может быть, проект интересен, но судить об этом трудно. К заявке прилагается еще несколько бумаг, но чтобы понять, что к чему, мне надо их все подробно изучить. У меня звонит телефон. Ну вот! Назначенная сегодня за обедом встреча подтверждается, но должна состояться раньше, чем я планировала. Хорошо, но мне нужно прочитать еще десяток заявок. Что же делать с этой? (Думаю, вы уже догадались, как я отвечу на этот вопрос!)

Из каких частей должна состоять ваша заявка? Нужно сопроводительное письмо, аннотация, более развернутое описание проекта и его значения,

бюджет, список людей, отвечающих за организацию (обычно членов Совета учредителей или попечителей). Что еще? Вырезки из газет? Брошюры? Рекомендательные письма? Правда ли, что чем больше, тем лучше? Что ж, на последний вопрос я решительно отвечаю: НЕТ.

Здесь снова следует представить себя на месте человека, читающего вашу заявку. В каком количестве материала он будет разбираться? Действительно ли для него важно знать мнение прессы? Что нового он узнает из брошюры помимо того, что уже изложено в вашем тексте? Насколько правдоподобны или авторитетны для него представленные вами рекомендации? Эти вопросы мы рассмотрим в главе XX. Но заранее хочу предупредить, что, в зависимости от ситуации, ответы на них будут разные.

Наконец, что вам делать тогда, когда вы получите это чудесное письмо, где сообщается о предоставлении вам гранта? Расслабиться и отдохнуть? Не тут то было. На самом деле, получение положительного ответа на заявку – это еще далеко не конец Процесса составления убедительных заявок. У нас говорят, что каждый полученный грант – это начало возделывания почвы для следующего, и это абсолютно верно. Прочтите главу XI!

Существует масса вещей, которые вы должны сделать сразу же, как только получите положительный ответ. Нужно сообщить об этом руководителю организации и всем сотрудникам, задействованным в проекте; написать благодарственные письма; может быть, связаться с другими потенциальными спонсорами; начинать «пасти» руководителей проекта, следя за тем, чтобы, если вы обещали вашим донорам какие-то выгоды, то об этом бы не забыли; составить «реестр взносов». И это еще не полный перечень!

### ***Что вам даст эта книга?***

Прочитав ее, вы ознакомитесь с навыком, полезным в нашей жизни. Любой профессиональный составитель грантовых заявок подтвердит, что каждый раз, формулируя очередную заявку, он тщательно работает над текстом, стараясь усовершенствовать свое умение писать. Даже самые «матерые» специалисты обычно работают с редактором, который корректирует их текст. Конечно, эта книга не заменит профессионального редактора, но она поможет вам научиться лучше редактировать составленную вами заявку. Надеюсь, она поможет вам глубже осознать силу слов и структуры предложения. И, может быть, она подскажет вам, как строить презентацию материала и в других ситуациях, а не только при написании заявок на грант. Выигрышно подать информацию – это особое умение. Эффективная компоновка информации важна даже в обычной беседе. Она позволит вам быть убедительнее и интереснее для собеседника при обсуждении любых серьезных тем.

И, наверное, самой большой пользой от этой небольшой книги будет даже не то, что она даст вам лично, но то, что она даст другим. В вашей стране есть множество достойных организаций, которые служат важным целям, и

заслуживают финансирования. Многие из них не получают денег не потому, что миссия их того не стоит, но просто потому, что они не умеют убедительно обосновать свои запросы на финансирование. Пройдя этот «краткий курс фандрайзера», вы сможете оказывать делу, которому вы служите, эффективную профессиональную поддержку. И во многих случаях это будет для ваших организаций гораздо более ценно, чем те деньги, которые вы могли бы им дать.

# # # #

## Глава I – Владение стилем

### *Несколько слов об умении четко выражать свои мысли*

Моим первым начальником был человек глубоко эрудированный, настоящий мыслитель, который читал много книг. Но всегда и везде он, прежде всего, оставался бизнесменом. В самые первые написанные мною письма, которые должны были рассылаться с его подписью, я пыталась вставлять высокие слова и изысканные фразы, которым научилась в университете. К великому моему огорчению он неукоснительно их вычеркивал. Ему нужны были предложения, которые бы точно и конкретно выражали то, что он хотел сказать, причем самым простым и доступным образом. Опыт нашей совместной работы стал для меня хорошим уроком. Он был абсолютно прав, потому что высокие слова и изысканные фразы годятся лишь для художественной прозы, но в деловой переписке их следует избегать.

Согласно международным стандартам деловой корреспонденции, автор должен как можно скорее приступить к существу вопроса. Так что при составлении заявки на грант в европейские или американские источники финансирования, или даже в российские финансирующие организации, усвоившие международные стандарты ведения бизнеса, постарайтесь подальше отложить мудреные фразы, которыми так богат ваш чудесный язык. Давайте вместе проанализируем, какой же стиль можно считать оптимальным для написания убедительной заявки на грант.

### *Факты и только факты*

Существуют тысячи прекрасных книг, написанных в высокой лирической манере. У некоторых классических писателей встречаются такие длинные и перегруженные пассажи, от которых голова начинает идти кругом.

Для сочинения заявки нужна прямая и четкая проза. На то, чтобы овладеть вниманием читателя, вам отводится очень мало времени, и, значит, вы должны научиться сразу же приступить к сути дела. Это может оказаться не так просто, потому что для установления отношений и определения своего статуса вы привыкли использовать набор обязательных вежливых вступительных фраз. В любом письме это, скорее всего, правильно – но только не в заявке на грант. Делового человека западной закалки совершенно не волнуют слова лести. Его интересует фактическая сторона дела.

Из первого абзаца читатель должен сразу же узнать следующее:  
Кто? Что? Где? Как?

*Кто* – это, конечно, какую организацию вы представляете

*Что* – это чего вы хотите

*Где* – это предполагаемое место осуществления того, чего вы хотите

*Когда* – это планируемое вами время. К этому пункту следует отнестись особенно внимательно, потому что если вам что-либо нужно срочно, то шансы получить это, написав заявку на грант, довольно малы. Для рассмотрения заявки, размышлений и принятия решения требуется время.

*Как* – это как вы планируете осуществить то, на что просите деньги.

И этот абзац должен быть кратким. Насколько кратко можно изложить все эти вещи? Напишите все первый раз, затем еще раз, и еще – и так до тех пор, пока текст не станет действительно кратким и ясным. Помните: ваш читатель западной закалки ждет от вас информации по существу – и поскорее!

### ***Секреты хорошего делового стиля***

Сочиняя заявку на грант, думайте о получателе. Он (или она), скорее всего, завален письмами, которые приходят каждый день. Давайте попробуем потренироваться, как сделать так, чтобы вашу заявку было легче оценить по достоинству.

Ниже следует перечень тех моментов, на которые всегда следует обращать внимание.

Прежде всего, избегайте изысканной риторики: в мире бизнеса говорить прямо – это не значит быть грубым. Наоборот, это значит экономить время партнера, что высоко ценится.

Используйте простые слова, которые точно выражают то, что вы хотите сказать.

Пишите короткими четкими предложениями.

Не используйте вычурных синтаксических оборотов.

В каждом абзаце должна быть четко сформулирована какая-то одна законченная мысль.

Если вы употребляете какие-либо узко специальные термины, обязательно поясняйте их.

Текст должен быть лишен сарказма, двусмыслиц, жаргона и шуток.

Избегайте оценочных прилагательных.

Это лишь некоторые из моментов, над которыми следует поработать. Составьте свой собственный перечень и дополняйте его теми аспектами, которые вы заметите, анализируя свои тексты.

### ***Как отредактировать свой текст***

#### *Убрать прилагательные*

Обращали ли вы когда-либо внимание на то, сколько прилагательных вы используете в своих предложениях, когда рассказываете о каком-то событии или описываете какой-то предмет? И задумывались ли о том, как эти прилагательные могут реально интерпретировать ваш собеседник?

Возьмем слово «красивый». Не приходило ли вам в голову, что ваше понятие о красивом может отличаться от моего? Или слово «большой». О чем оно, в сущности, говорит? Например, тарантула можно считать большим по сравнению с муравьем, но он – маленький по сравнению с собакой. Борзая собака движется быстро по сравнению с улиткой, но совсем не быстро по сравнению с самолетом. Вы можете сказать мне, что акция, планируемая вашей организацией, позволит осуществить важные изменения в чем-либо. Однако это ничего не говорит мне о том, насколько именно эти изменения будут существенными. То, что представляется важным изменением для тех, кто в поте лица трудится над проектом, может показаться совсем незначительным для праздного наблюдателя. Как можно помочь читателю понять, что вы на самом деле имеете в виду? Подумайте, как можно в количественной форме представить такое понятие как «важный». Что именно делает что-либо важным? Количество посетителей? Привлечение новой категории посетителей? Привлечение какой-то особой аудитории? Знакомство с новой формой искусства? Обучение художников новым способом? И если речь идет о последних двух моментах, то чем они «новые»? Выражая свою мысль, придерживайтесь простых фактов.

#### *Использовать выразительные глаголы*

Правильно выбранные глаголы могут сделать высказывание более энергичным, сильным и динамичным. Для вас глаголы – самый важный инструмент стиля. Старайтесь подобрать такие глаголы, которые бы активизировали предложение. И всегда, когда можно, используйте глаголы в активном залоге. Высказывание «Св. Георгий сразил его» несет в себе силу. «Он был сражен Св. Георгием» – нет. А какие еще глаголы вы могли бы припомнить для того, чтобы описать сражение, в котором участвовал Св. Георгий?

#### *Сравнить разные способы изложения одной идеи*

Все мы испытываем дефицит времени. Об этом гласит старая поговорка: «время – деньги». Но помните: время, потраченное на «шлифовку» текста заявки может, в конечном итоге, деньги принести. После того как вы

написали первый вариант, отложите его на день, а затем снова его прочитайте и отредактируйте. Не бойтесь его исправлять и переписывать. Даже многие профессиональные писатели не могут «выдавать» то, что им нужно с первой попытки. Так что знайте, что в этой борьбе вы не одиноки, и у вас хорошая компания. Если вы видите, что какое-то предложение или абзац составлены несколько запутано или нечетко, начните их заново. На этот случай полезно запомнить еще одну поговорку: «При малейшем сомнении, лучший путь – удаление!»

### *Упростить свой текст*

Ваша конечная цель – ясность. Ясность и краткость – не одно и то же, но они – близкие родственники. Не перегружайте предложения словами и мыслями. Возьмите себе за правило: каждое предложение должно содержать в себе только одну мысль. Если вы будете выражаться простым стилем, то внимание вашего читателя сконцентрируется на той идее, которую вы стремитесь до него донести. Если вы сократите количество слов в вашем тексте, вы сократите то количество материала, которое читатель должен «переварить», прежде чем он дойдет до смысла вашего послания.

### ***Постоянно тренируйтесь: отрабатывайте на практике то, чему научились!***

Самое трудное в том, чтобы научиться хорошо писать – это не забывать практиковаться. Это, может быть, звучит глупо. Все мы каждый день что-то пишем. Мы пишем постоянно. Мы пишем записки членам семьи. Мы пишем письма по электронной почте. Мы пишем служебные документы. Каждый раз, поднося перо к бумаге или садясь за клавиатуру компьютера, мы получаем возможность практиковать навыки хорошего стиля.

Когда вы следующий раз будете писать другу по электронной почте, остановитесь на мгновение. У вас появился шанс попрактиковаться в чем-то полезном. Попробуйте проанализировать и осознанно простроить текст этого письма. Счастливая особенность электронной почты состоит в том, что, как правило, по ней пересылаются только краткие послания. Но задумайтесь, все ли возможности вы мобилизовали для того, чтобы сказать то, что имели в виду? Самые ли яркие глаголы вы в своем письме использовали? Насколько тщательно вы подошли к структуре предложения и абзаца? Не упускайте этот шанс быстро закрепить полезные уроки, если частью вашей профессии теперь стало написание заявок на грант.

Много лет назад, задолго до появления телефонов и электронной почты, самым быстрым и дешевым способом коммуникации были телеграммы. Их оплачивали по количеству слов. Пожилые люди, которые посылали много телеграмм, вам могут рассказать, как они тщательно считали каждое слово, вычеркивали лишнее и по несколько раз переписывали сообщения для того, чтобы найти самый короткий (дешевый) способ отправления

важной информации. Это упражнение полезно было бы проделывать и теперь. Сколько слов вы можете убрать из каждого фрагмента текста? Найдите сообщение о чем-либо и попробуйте над ним «поколдовать» - посмотрите, не можете ли вы его сделать лучше. Это – хороший способ усовершенствовать свой язык и стиль. Вы очень быстро увидите, что вы можете быть совсем неплохим редактором (по крайней мере, гораздо лучшим, чем вы сами думали)!

### *Чего вы достигли, усвоив эту главу*

1. Итак, вы освоили язык грантовых заявок. Вы осознали, что литературные произведения вам сочинять не придется. Вам предстоит писать убедительные конкретные документы, подтвержденные фактами. Ваша целевая аудитория – это деловой человек, в обязанности которого входит рассмотрение многих десятков аналогичных заявок. Ваша задача – завоевать внимание этого человека и передать ему впечатляющее, краткое сообщение.
2. Мы вам напомнили о том, как важно выражать свои мысли кратко. Краткость не подразумевает исключение информации, Краткость – это немногословие. И этого не всегда легко добиться. Напишите рассказ о чем-либо, а потом попробуйте изложить все то же, но при помощи меньшего количества слов. Готова поспорить, что вы сможете!
3. Несколько предостережений относительно использования компьютерных программ для проверки правописания и грамматики. Первое и главное: НЕ РАССЧИТЫВАЙТЕ НА НИХ! Компьютер даст вам сигнал только тогда, когда набранное вами слово не существует. Основная же проблема состоит в том, что иногда вы используете слова, хорошие во всех отношениях, но неуместные в вашем конкретном контексте. Этого следует остерегаться. Мне приходилось получать работы студентов, в которых они неоднократно употребляли абсолютно правильно написанные слова, которые не имели для меня никакого смысла. Тот, кто будет читать вашу заявку, вряд ли станет тратить время на то, чтобы разбираться, что вы хотели сказать на самом деле. Во всяком случае, он сразу увидит, что вы подошли к составлению письма не так добросовестно, как следовало бы, и это может отразиться на его отношении к вашей организации.
4. И, конечно, оценочные прилагательные в грантовых заявках неуместны. Хочу повторить это еще раз. В грантовых заявках прилагательные неуместны.

### *Что дальше?*

В следующей главе мы будем составлять формулировку миссии вашей организации. Формулировка миссии – это лаконичное описание того, чем ваше учреждение занимается, почему оно этим занимается, и какие перед ним стоят цели. У каждой организации, будь она некоммерческой или коммерческой, должна быть своя хорошо сформулированная миссия. У

многих организаций такая имеется. Но у многих она не настолько эффективна, как та, которую научитесь писать вы.

В следующих далее главах мы поговорим о содержании заявок, и о том, как представить организацию, от лица которой вы эту заявку отправите. Мы также изучим способы получения информации, которая вам нужна от вашей организации, и исследуем и выберем тот фонд или корпорацию, к которым вы обратитесь от имени выбранной вами организации.

## **Глава II - Формулировка миссии**

В этой главе говорится о формулировках миссии. Мы с вами попробуем мобилизовать все свои навыки письма для того, чтобы изложить миссию организации, которой вы служите и от лица которой решили написать заявку. Несколько формулировок миссии я приведу в качестве примера. Вы можете поискать другие варианты в Интернете, и вы убедитесь, что почти у каждой международной организации такая формулировка есть. Однако далеко не все они эффективны. Мы с вами рассмотрим ряд самых существенных компонентов эффективной формулировки миссии.

Далее мы с вами поговорим о том, как тайно подготовиться к составлению своего собственного варианта формулировки миссии. Затем мы попрактикуемся, описав миссию вашей организации. Пусть вас не беспокоит, если у нее уже есть одна вполне адекватная формулировка, - может быть, вам удастся ее улучшить.

Хочу предостеречь: составление формулировки миссии – это особое искусство, и оно требует стараний и глубоких размышлений. Хорошую формулировку невозможно состряпать на скорую руку. Подобно любому искусству, это – умение, которому надо учиться и которое надо осваивать через практику. Великий актер немого кино Чарли Чаплин как-то сказал: «Искусство – это сокровище большого труда». Эти его слова остаются как нельзя более актуальными и сейчас.

### ***Формулировка миссии***

Что такое «формулировка миссии»? Вкратце: формулировка миссии определяет имеющиеся у организации возможности, характеризует ее компетентность и выражает ее убеждения. Все это может вам пока что казаться пустыми напыщенными словами, но проявите чуть-чуть терпения и послушайте, что я вам скажу дальше.

В формулировке миссии должно быть изложено обоснование необходимости данной организации. В ней должны быть охарактеризованы виды деятельности, осуществляемой этим институтом. В ней фиксируются его приоритеты. И она служит программным документом, все эти виды деятельности определяющим. Следовательно, каждое слово письменного описания миссии следует продумать самым тщательным образом.

Попробую пояснить это конкретнее.

Вы – городской музей. Всем известно, что вы делаете. Так для чего же беспокоиться о составлении формулировки миссии? Или же вы – городская балетная труппа. Что может быть понятнее? Вы выступаете с балетами. При чем тут миссия? Что еще нужно говорить?

Что ж, на самом деле, сказать еще нужно многое.

Городской музей:

*Какого рода это музей? (Исторический, экологический, естественнонаучный, художественный?)*

*Для чего он существует? (Для научных исследований, для просветительской работы, для досугового развлечения, для того, чтобы обеспечить занятость культурологов и искусствоведов?)*

*Кому он служит? (Детям, ученым, туристам, зарубежным исследователям?)*

*Какие блага он предлагает? (Лекции, экскурсии, условия для научной работы, экспонирование артефактов, которые невозможно увидеть нигде более?)*

*Что из того, что он предлагает, уникально? (Для местного сообщества, для региона, для страны?)*

Городской балет:

*Что он представляет публике? (Классический концертный репертуар, инновационные постановки, полные версии балетов с декорациями?)*

*Он дает спектакли полный сезон или только в какие-то определенные периоды?*

*Кого он должен привлекать? (Семьи, детей, туристов, иностранных туристов?)*

*Какие специальные программы он предлагает? (Образовательные программы, возможности для начинающих танцовщиков?)*

*Что из того, что он предлагает, уникально? (Для местного сообщества, для региона, для страны?)*

Городская библиотека, больница, - все организации должны иметь ответ на вопросы, подобные тем, что я перечислила выше. Они должны уметь объяснить, для чего они существуют. Для того чтобы аргументировать необходимость выделения ресурсов, вы должны сначала объяснить, кто вы, для чего вы существуете и кому служите. Что вы делаете такого, чего не делают другие? Что из того, чем вы занимаетесь, может заинтересовать меня (потенциального донора)?

Позвольте провести некую аналогию. Предположим, вы ищете подарок для бабушки. Если только она не особо эксцентричная особа, вы ведь не пойдете в магазин спорттоваров, специализирующийся на товарах для занятий легкой атлетикой, не правда ли? Вы не пойдете и в магазин мужской одежды. Вы прекрасно знаете, что в такого рода магазинах вы не найдете ничего для вас в данном случае подходящего. Но если бы вы искали подарок для брата, то вы вполне бы могли обратиться в магазин мужской одежды, зная, что его персонал разбирается в предметах мужского гардероба и может вам что-то посоветовать. Вы понимаете, в чем состоит миссия такого магазина, и его персонал также это понимает.

Организации должны объяснять публике, что они собой представляют, и тогда публика будет судить о них с точки зрения того, насколько успешно они справляются со своей заявленной миссией. Если вы представляете небольшой литературный музей, занимающийся изучением,

популяризацией и интерпретацией творчества какого-то одного поэта, то, наверное, количество посетителей вашего музея достаточно ограничено. Но если вы служите вашему ограниченному контингенту умело, то вашу деятельность признают успешной, потому что к вам не применимы стандарты, по которым судят о деятельности, скажем, городской библиотеки, у которой существует совершенно другая миссия, и к которой применяются совершенно другие требования по числу обслуживаемых клиентов, доступности материалов, объему фондов и характеру предоставляемых городу услуг.

Классификационное определение необходимо, потому что оно относит вашу организацию к конкретному классу и тем самым позволяет мне, как члену общества, понять, для чего вы существуете. Как только я пойму, для чего вы нужны, я смогу судить о том, хочу ли я участвовать в ваших программах, хорошо ли вы их выполняете и, наконец, заслуживаете ли вы моей поддержки. А сегодня, как никогда ранее, некоммерческие организации всего мира должны приводить самые веские основания для того, чтобы получать поддержку и от государства, и из других источников.

Всего в нескольких предложениях формулировки миссии должна быть отражена вся суть организации.

Иногда формулировки могут быть сухими и сжатыми:

*Объединенный центр социальной службы (United Community Center) – это агентство по предоставлению гуманитарных услуг, обеспечивающее скорую медицинскую и спасательную помощь, услуги детского сада, социальную помощь и досуговые мероприятия для детей из малоимущих и неблагополучных семей, проживающих в черте города Атланта.*

Другие формулировки сообщают больше. Вот, например, миссия одного учебного центра для детей:

*В Центре творческого развития (Developmental Studies Center) мы разрабатываем, апробируем и распространяем программы, способствующие этическому, социальному и интеллектуальному росту детей. Мы стремимся воспитывать в детях способности к творческому и критическому мышлению, и одновременно с этим проводим программы, прививающие им качества, которые мы считаем главными человеческими ценностями, необходимыми для полноценной жизни в демократическом обществе: такие как доброта, отзывчивость, чувство ответственности и уважение к окружающим.*

Разумеется, могут быть и более развернутые формулировки миссии, и некоторые из них действительно содержат больше деталей. Для составления формулировки миссии единой формулы не существует.

После того как составленная формулировка принята и утверждена организацией, ее трудно изменить. Хотя формулировка миссии и не высекается навечно на гранитных плитах, и ее можно менять, если

организация почувствует, что в изменившихся обстоятельствах будет полезнее другая формулировка, можно сказать, что, как правило, формулировки миссии организаций довольно постоянны, и именно они играют определяющую роль при выборе программ в этой организации.

Существует ряд элементов, обязательных для того, чтобы дать адекватное представление о том, что представляет собой ваша организация. Давайте о них поговорим подробнее и посмотрим, как их можно включить в формулировку миссии вашей организации.

### ***Компоненты формулировки миссии***

#### *Цель*

Сформулировав главную цель работы вашей организации, вы, в сущности, объясняете, для чего она существует и чего она стремится достичь. Например, в качестве цели может быть указана ликвидация бездомности. Но тогда затем нужно указать и ожидаемые результаты. Что произойдет благодаря тому, что вам удастся ликвидировать бездомность? Что после этого в мире изменится? Может быть, в этом случае можно говорить о повышении качества жизни какой-то категории людей (клиентов организации)?

#### *Род деятельности*

Каким видом деятельности вы занимаетесь? Помогаете больным детям? Строите жилье для бедных? Защищаете права женщин, подвергающихся насилию?

#### *Система ценностей*

Описать эту категорию гораздо труднее. Здесь можно вам посоветовать для начала задать себе вопрос: какие убеждения разделяют люди, работающие в организации, во что они верят, какие ценности исповедуют?

Давайте вернемся к приведенным выше формулировкам миссии. Присутствуют ли в них все эти три компонента?

А вот еще один пример очень краткой формулировки миссии, которая включает в себя все три элемента, рассмотренные нами выше.

*Христианский союз молодых людей (УМСА) Бостона, хранитель иудейско-христианского наследия {система ценностей}, стремится повысить качество жизни всех людей {цель}, осуществляя программы, направленные на духовное, интеллектуальное и физическое их развитие {род деятельности}.*

Достаточно ли этим сказано? Если нет, то что еще вы бы хотели знать? И что еще (если этого не достаточно) могло бы интересовать человека, рассматривающего возможность предоставления гранта этой организации?

### ***Как сформулировать миссию***

Если в организации, где вы работаете, миссия еще не сформулирована, то вам с коллегами непременно нужно это сделать. Но сразу должна вас предупредить: составить хорошую формулировку миссии далеко не так легко, как может показаться. Как только у вас появится готовая формулировка, вам следует начать использовать ее для оформления всех публикаций, пресс-релизов и печатных материалов, в которых вы что-либо хотите сообщить о своей организации. Она должна быть даже на «шапке» бланков для факсов и документов. Для тех, кто вас еще не знает, это послужит кратким представлением, а для тех, кто уже знает – напоминанием. Так что эта формулировка станет первым и самым ценным инструментом в вашей кампании за общественное понимание и поддержку.

Именно из письменного определения миссии следует все остальное. Оно должно будет служить своего рода мерным аршином, когда вы будете выносить решения о том, какие программы ваша организация может принять к исполнению, а за какие она не может браться, потому что они находятся за рамками вашей миссии (даже в том случае, если они покажутся весьма привлекательными). Для начала нам нужна такая формулировка миссии, которая могла бы объяснить тому, кому вы будете отправлять заявку на грант, что представляет собой ваша организация. Это не значит, что ваша формулировка должна быть навеки отлита из бронзы, потому что когда будут меняться времена и обстоятельства, должна будет меняться и миссия. Если по прошествии какого-то времени начинает казаться, что формулировка миссии перестает адекватно отражать все виды деятельности, осуществляемые организацией, то, скорее всего, пора эту формулировку менять. Пока же следует иметь в виду, что перед тем, как принять какую-либо программу, идущую вразрез ли не соответствующую миссии организации, следует очень хорошо подумать и обсудить это решение на всех уровнях. Уже само появление противоречащего миссии плана или программы, способно вызвать большие сложности. Например, представьте себе, что вы работаете в музее антропологии, и очень богатый промышленник предлагает вам крупную сумму денег (такую крупную, что трудно не поддасться искушению) за то, чтобы вы предоставили ему на какое-то время выставочные помещения для показа коллекции искусства авангарда. Согласитесь ли вы на это? Как это отразится на доверии к вашему музею? Можно ли будет отыскать в этой коллекции авангарда какую-то тему, связанную с антропологией, и тем самым оправдать проведение такого рода выставки? Или же это чревато тем, что общественность и ваши нынешние источники финансирования придут к выводу, что вы несерьезно относитесь к своей миссии, а потому откажутся вас поддерживать в дальнейшем? Не получится ли так, что если вы рискнете провести такую выставку, то в прессе поднимется такая буря, что никаких денег не хватит на то, чтобы возместить ущерб, нанесенный репутации вашей организации? Это, конечно же, крайний случай, но в вашей практике может возникнуть большое количество более тонких ситуаций, - может быть, более соблазнительных, - и вам нужно заранее продумать свою позицию на этот случай. Спонсоры, а особенно корпоративные, могут придерживаться

взглядов, не вполне гармонирующих с вашими, и вы можете оказаться перед необходимостью принимать весьма критические для вашей судьбы решения. Но общее правило здесь таково: если предложенное действие или мероприятие не вписывается в принятую официальную формулировку миссии, или же потребует пространных объяснений перед публикой, не соглашайтесь на него.

Вот три версии формулировки миссии организации, с которой я очень хорошо знакома. Давайте вместе проведем критический разбор этих текстов.

Вот что писала о себе организация в начале 1990-х годов:

*«Фонд в поддержку искусства и культуры в странах Центральной и Восточной Европы», по заявкам избранных ведущих организаций культуры и искусства в Центральной и Восточной Европе, предоставляет им безвозмездную помощь, стремясь способствовать их попыткам приспособиться к условиям свободной рыночной экономики.*

*Помощь от Фонда предоставляется в виде экспертных консультаций по вопросам работы некоммерческих организаций в условиях рыночной экономики: планирования, связей с общественностью (публик релэйшнз – ПР), маркетинга, фандрейзинга (привлечения средств из внебюджетных источников), администрирования, менеджмента и управления. В тесном сотрудничестве с организацией-заявителем консультанты Фонда работают на местах, помогая разрабатывать планы и программы в областях своей компетенции.*

*Между организацией-заявителем и консультантами Фонда при помощи средств связи поддерживаются дальнейшие контакты, а также, по просьбе этой организации осуществляются повторные рабочие визиты экспертов.*

*Фонд был основан в США, в 1991 году как некоммерческая организация. Его работой руководит пятеро управляющих при поддержке Совета консультантов, включающего в себя 25 членов. Фонд не имеет ни одного платного работника, занятого на полную ставку. Все управляющие и консультанты Фонда предоставляют свои услуги без денежного вознаграждения.*

*Работа Фонда обеспечивается за счет поддержки частных лиц, благотворительных фондов и корпораций.*

*В Фонд поступает множество просьб о помощи, выходящей за рамки его миссии. К сожалению, Фонд не выдает прямых грантов, не занимается поддержкой отдельных художников или артистов, как правило, не работает с начинающими организациями, не занимается вопросами охраны и реставрации зданий и не участвует в программах, связанных с консерваториями и другими учебными заведениями*

Много информации, не правда ли? Но что из этого вам на самом деле необходимо знать? Что можно было бы опустить (если вам кажется, что это нужно)? Прежде чем читать дальше, пожалуйста, еще раз просмотрите строгим редакторским взглядом все то, что выше написано курсивом, и решите, что бы на месте редактора сделали с этим текстом вы? А что бы вы подумали, если бы были спонсором? Наверное, вам тоже кажется, что этот текст слишком длинный, и его невозможно помещать везде, где это было бы полезно? Можно ли включить его целиком в письмо? Не пожалейте времени и подумайте над этими вопросами.

Не обманывайте! Не читайте дальше, пока не проделаете то, что я вас прошу!

Через несколько лет та же организация стала печатать другую версию формулировки своей миссии. Вот она:

*«Фонд в поддержку искусства и культуры в странах Центральной и Восточной Европы» существует для того, чтобы помочь учреждениям культуры и искусства Центральной и Восточной Европы адаптироваться к условиям возникающей свободной рыночной экономики. Мы верим, что, развивая здоровые, живые и приветливые организации культуры, можно повысить качество жизни в этих странах. С момента своего основания в 1991 году, в ответ на обращения заявителей Фонд оказывает поддержку избранным им организациям, исходя из убеждения, что искусство и культура способствуют оживлению целых регионов и укреплению гражданского общества. Фонд располагает сетью высококвалифицированных профессионалов, обладающих богатым опытом, которые сотрудничают с ним на безвозмездных началах. Предлагая свою помощь, мы служим голосом доброй надежды в мире профессионалов от искусства, принося тем самым пользу обществу в целом.*

Чем эта версия отличается от предыдущей? Не упущена ли в ней та информация, которую совершенно необходимо довести до сведения публики? Что бы вы оставили из первоначальной версии? Сравните, пожалуйста, представленные два текста. Поразмыслите над поставленными вопросами, прежде чем продолжить чтение.

Подумайте, прежде чем читать дальше. Не мошенничайте!

Последняя версия формулировки миссии этой же организации выглядит так:

*Искусство и культура являются собой жизненно необходимые компоненты местной, региональной и глобальной экономики. «Фонд в поддержку искусства и культуры в странах Центральной и Восточной Европы» способствует развитию организаций культуры и искусства, помогая им совершенствовать свои навыки и умения и делаясь с ними своим лучшим опытом получения выгод от стремительно меняющейся среды.*

*Как мы работаем:*

*Мы используем широкую сеть располагающих разнообразным опытом профессионалов для работы на основе pro-bono<sup>1</sup>. По просьбе избранных организаций, мы предоставляем им консультации, зная, что, в свою очередь, они активизируют позитивные процессы в своих странах и способствуют укреплению гражданского общества.*

Какие вы видите изменения? Какая из версий вам нравится больше? Почему? Что вы поняли, сравнив все три варианта? Есть в них какие-то общие моменты? Какие? Все ли эти тексты могут работать одинаково хорошо? Не нуждаются ли некоторые организации в более развернутых формулировках миссии, чем другие? Как определить оптимальный объем той формулировки, которая нужна вам?

Самый простой ответ на этот вопрос – один размер не может подходить всем. Лучший размер – это тот, который будет лучше всего работать для вашей организации. Пишите и переписывайте. И не забывайте наш девиз: «При малейшем сомнении, лучший путь – удаление!»

### **«Лифтовая» речь**

Помните, я обещала поделиться с вами секретным инструментом, который поможет вам составить формулировку миссии? Ну что ж, вот он. Мы называем его «лифтовой» речью. Вот как она сочиняется.

Представьте себе, что вы встретили какого-то нужного вам человека где-то на верхнем этаже высотного здания. Он вас спрашивает, где вы работаете, а потом, заходя в лифт, произносит: «Расскажите мне о вашем музее». Какие сведения о вашей организации главные? Сможете ли вы четко перечислить их по порядку? Сумеете ли вы уложиться за время спуска лифта до первого этажа?

Тщательно продумайте вашу «лифтовую» речь. Запишите основные ее моменты и прорепетируйте несколько раз. Не заучивайте ее наизусть, потому что тогда она будет звучать, как рекламный ролик. Но самые убедительные моменты основных программ должны быть всегда у вас на кончике языка. И имейте в виду: вы должны успеть закончить свою речь до того, как откроются двери лифта. Не рассчитывайте, что лифт застрянет между этажами!

В обычном разговоре мы часто используем прилагательные. Мы смотрим друзьям в глаза и инстинктивно чувствуем, что они разделят наше представление, например, о том, что такое «красиво». Но в «лифтовой» речи следует придерживаться того правила, о котором мы говорили в главе I. Избегайте прилагательных. Если вы научитесь избегать их в этой

---

<sup>1</sup> **pro bono publico** (лат.) ради общественного блага

ситуации, они не будут потом иметь обыкновение «заползать» в ваши письменные тексты.

Произносить эту речь вам придется гораздо чаще, чем вы себе можете это представить. Она понадобится вам на приемах, в автобусе и даже в гастрономе. Это очень важный маленький секрет успешного лоббирования вашей организации. К тому же, она поможет вам прояснить ваше собственное представление об организации, в которой вы работаете. И будет бесконечно полезна вам, когда вы будете писать заявку на грант.

Вы можете пользоваться «лифтовой» речью, общаясь со всеми потенциальными спонсорами и источниками финансирования. И вы удивитесь, насколько часто в ответ будете слышать: «Надо же! А я и не знал, что \*\*\* все это делает!» Когда вы будете располагать хорошо отработанной «лифтовой» речью. Вы сможете использовать ее для формулировки миссии. И постепенно она волеется в ваши письма с просьбами о предоставлении финансовой поддержки.

Перечитайте, пожалуйста, этот последний раздел, потому что вашим «домашним заданием» будет составить «лифтовую» речь и, основываясь на ней, написать формулировку миссии вашей организации.

### ***Итого***

Что мы с вами уже проделали?

Вы усвоили язык составления грантовых заявок.  
Вы узнали, что такое формулировка миссии.  
Вы узнали, из каких основных элементов состоит формулировка миссии.  
Вы узнали о тайном приеме фандрейзера – о «лифтовой речи».  
Вы узнали о том, как «лифтовая» речь может помочь вам в составлении формулировки миссии.

В следующей главе, главе III, мы познакомимся с основными этапами планирования и подготовки грантовой заявки. Мы проанализируем шаги, необходимые для планирования, написания и оформления вашей заявки.

Далее мы поговорим о способах подыскивать подходящие вам потенциальные источники финансирования и о процессе «отсеивания» самых перспективных из многих тысяч организаций, дающих гранты, - как благотворительных фондов, так и корпораций.

Пока что, поразмыслите еще раз над содержанием этой, второй, главы. И на следующем же приеме или банкете попрактикуйтесь в произнесении «лифтовой» речи. Удачи вам!

## **Глава 3. Что должна включать в себя заявка**

### ***Что вы уже узнали***

Вы усвоили язык, на котором составляются заявки, узнали, как можно практиковаться в их написании, и поняли, насколько важно постоянно проверять эффективность написанного (надеюсь, что вы теперь проделываете это регулярно!) Вы познакомились с тем, что такое формулировка миссии, знаете, для чего она пишется, и какие необходимые элементы должна в себя включать. Вы даже начали готовиться к ее составлению: ведь вы сочинили «лифтовую речь».

### ***Чему будет посвящен этот наш урок***

А теперь я хотела бы ознакомить вас с теми элементами, которые обязательно должны присутствовать в заявке. Прежде чем мы сможем продвинуться дальше, вы должны твердо запомнить, что именно нужно вложить в конверт, перед тем как его заклеить и отправить потенциальному донору. Вся дальнейшая подготовительная работа строится с учетом этого.

Цель этого нашего урока – рассмотреть все необходимые компоненты заявки и настроить вас на сбор информации для их проработки. Однако, так как вы пока что еще не готовы к составлению некоторых из них, о таких разделах как аннотация, бизнес план и описание проекта мы с вами подробнее поговорим несколько позже. А этот урок будет чисто обзорным.

### ***Какие элементы должны присутствовать в вашей заявке, и для чего они вам нужны***

Предостережение: вам может начать казаться, что мы с вами говорим лишь о сущих формальностях, - вы, наверное, хотите спросить: а почему, хотя все источники финансирования такие разные, мы рассматриваем только одну стратегию. Это вполне логичный вопрос. Но по мере того, как мы будем

проходить наши следующие уроки, вы все лучше будете понимать, что критерии оценки всех заявок и предложений едины. Те люди, которые будут оценивать ваши заявки, будут исходить именно из этих общих требований вне зависимости от того, на какую конкретную тему написана каждая из заявок, хотя темы эти могут быть самые разные.

Люди, которые рассматривают грантовые заявки, имеют свой ограниченный бюджет. Сколько бы интереснейших предложений к ним ни поступало, они располагают лишь определенной суммой денег, которую могут выделить на благородные благотворительные цели. Так обстоит дело со всеми фондами - и фондами коммерческих корпораций, и благотворительными фондами. То же самое правило существует в корпорациях, которые выделяют средства из денег, предназначенных на собственную рекламу или продвижение (мы еще будем более подробно

говорить обо всех этих различиях в последующих главах). А это значит, что грантодатели должны выбирать и будут удовлетворять только самые сильные заявки. Наша с вами цель – добиться того, чтобы ваша заявка попала в их число.

Итак, необходимые элементы таковы:

## 1. Сопроводительное письмо

**Ваше сопроводительное письмо – это первое, что увидит тот, кто распечатает конверт. Оно должно быть достаточно кратким – не более одной или полутора страниц.**

Разумеется, в письме должна быть проставлена дата, и оно должно быть адресовано конкретно тому человеку, который по вашим проверенным данным должен вашу заявку получить (о том, как его правильно «вычислить», мы поговорим чуть позже). В письме должны быть правильно написаны имя, отчество, фамилия и должность этого человека, а также полное название и адрес той организации, в которую вы обращаетесь. Для того чтобы потом ваше письмо легче было узнавать, с правой стороны страницы следует написать:

**Тема:** (название вашего проекта).

например,

**Тема:** Программа помощи детям-инвалидам  
(**Re:** Handicapped children's program)

или

**Тема:** Фестиваль танца 2003  
(**Re:** 2003 Dance Festival)

Это письмо – сугубо официальное, и оно должно начинаться с обращения: «Уважаемый г-н /г-жа ... (Dear Mr./Ms ...)

Здесь мне хотелось бы сделать небольшое замечание об уместности неформального обращения. Наш мир становится все более и более неформальным. В англоязычном мире люди все чаще и чаще обращаются друг к другу просто по имени – и говоря по телефону, и в личной беседе, и в письмах. Однако это нравится далеко не всем, особенно это задевает пожилых людей. Так что не рискуйте без необходимости и не создавайте ненужных раздражителей для ваших потенциальных благодетелей. Следует выждать до тех пор, пока вам не предложат перейти на более неформальный стиль, и только тогда в уместных ситуациях можно будет обращаться в письмах просто по имени. Существует правило: если вы не знакомы с тем, кому пишете, никогда не обращайтесь к нему по имени. Аминь.

В первом абзаце письма следует кратко изложить суть вашей просьбы. То есть кто вы, какой предлагаете проект, и *возможность* предоставления какой суммы денег вы просили бы *рассмотреть*. Конечно же, в процессе подготовительной работы вы должны были тщательно изучить потенциального донора и определить ту оптимальную сумму, которую можно просить. Но пока что я хотела бы, чтобы вы запомнили эту

магическую фразу: *мы просим вас рассмотреть возможность предоставления нам ...* Никто никогда не обидится, если вы попросите рассмотреть возможность выделения определенного размера пожертвования или взноса. Но вот если вы внезапно появитесь, откуда ни возьмись, с просьбой *дать* вам такую-то сумму денег, то это может быть воспринято иначе. По причинам, которые вы никак не могли предугадать, искомая сумма может оказаться немислимо большой – или совсем не той, которая реально могла бы быть выделена, а меньше. Тогда на вас могут затаить обиду или же счесть вашу просьбу смехотворной.

Вы же никогда не должны забывать, что в конечном итоге цель всего, что вы делаете – это завоевать как можно больше друзей для вашей организации. Поэтому вы не имеете права делать ничего такого, что могло бы ее выставить хоть в сколько ни будь невыгодном свете. Так что нужно обращать самое пристальное внимание на такие мелочи.

Наверное, вы думаете, что я несколько преувеличиваю. Что ж, расскажу вам историю об одной моей знакомой (она много лет подряд занималась оценкой заявок на гранты и в конечном итоге стала моей близкой подругой!). Она распределяла гранты одной из крупнейших американских корпораций. Какой именно – я вам не скажу, но, поверьте, это была очень известная компания, продукцию которой используют в каждом доме. Однажды в разговоре она обронила: «Мы никогда и ни за что не дадим грант такому-то музею». Я была поражена – ведь речь шла об одном из лучших музеев. Но она мне объяснила свое отношение. Как-то раз представитель того музея пришел к ней в кабинет, разложил свои бумаги по всему ее столу, заказал секретарю кофе, развалился в кресле и, положив ногу на ногу, начал читать ей лекцию о том, почему ему должен быть выделен грант. Мою подругу весьма задела такая фамильярность. И она решила, что если этот музей прислал такого хамоватого субъекта, то он не заслуживает поддержки от представляемой ею корпорации. Во веки веков. Вам это кажется мелочным? Но мир таков, каков он есть, и лучше вам всегда помнить об этом.

Но давайте вернемся к первому абзацу вашего письма. Вспомните наш старый добрый список вопросов: Кто? Что? Где? Когда? Почему? И прибавьте еще - Сколько? Это должен быть очень краткий абзац, изложение самой сути содержания вашего предложения, детали которого вы изложите далее в своей заявке. Это текст, который тот, кто рассматривает заявки от организаций, может моментально найти, перебирая огромную кипу заявлений и пытаясь вспомнить: «От какой такой организации поступала заявка, которая показалась интересной?»

Остальная часть письма служит своего рода резюме. Вам нужно будет написать один абзац о своей организации. Сочиняя его, вспомните формулировку миссии. Может быть, вы захотите ее процитировать или перефразировать.

Следующий абзац должен быть посвящен непосредственно предлагаемому проекту. Тоже очень кратко. Можно воспользоваться случаем, чтобы вставить очередной «плаг»<sup>2</sup> об организации, например: «На протяжении последних пяти лет наша организация успешно претворяет программы подобного рода и ...»

Далее можно включить абзац, в котором указать, какого рода поддержкой и от кого вы уже заручились по предлагаемому проекту. Например, написать, что такие-то доноры выразили готовность внести столько-то, или что такие-то организации или администрация города восприняли ваши планы с одобрением и энтузиазмом.

В заключительном абзаце следует выразить благодарность за рассмотрение вашей заявки и надежду на то, что в дальнейшем вам представится возможность сотрудничать (если ваш потенциальный спонсор – это корпорация), или же просто подтвердить свою готовность встретиться и более детально обсудить проект, если он представляется респонденту интересным.

Такого рода письмо обычно подписывает директор организации или в некоторых случаях заведующий отделом развития (или фандрейзинга).

Считается хорошим тоном приводить в конце письма список приложений. С его помощью читатель сразу же увидит, что еще он обнаружит в пачке полученных бумаг и в каком порядке.

Ну вот и все. Таким должно быть сопроводительное письмо.

## **2. Аннотация**

Аннотация представляет собой более формальный документ, чем сопроводительное письмо. Аннотация – это краткое изложение самых важных положений вашей заявки. Более подробно мы поговорим о ней в главе IX.

## **3. Описание проекта**

Это полный текст заявки, где подробно излагается ваше предложение, но и об этом мы подробнее поговорим позже.

## **4. Финансовые документы**

Вам нужно будет составить выжимку на одну страницу из самого «свежего» прошедшего аудит финансового отчета вашей организации. Вы также должны будете приложить смету или планируемый бюджет проекта. Но и эта тема будет подробнее рассматриваться в одной из дальнейших глав.

---

<sup>2</sup> Плаг – краткая рекламная вставка (от англ. *plug* – пробка, вставка, затычка). *Прим.пер.*

## 5. Сведения об организации

Вам понадобится надлежащим образом написанный текст на одну или две страницы, посвященный вашей организации. Этот текст должен быть более развернутым, чем формулировка миссии, но, конечно же, должен эту формулировку в себя включать. Он длиннее вашей «лифтовой речи», но содержит все ее элементы. В нем приводится меньше информации, чем в годовом отчете. Над этим текстом вам придется поработать. Из-за ограниченности объема вы не сможете описать все программы, так что вам придется тщательно выбрать из их числа те, упоминание о которых наиболее уместно в связи с предлагаемым для спонсирования проектом. Также не забудьте упомянуть все крупные программы, которые вашей организации удалось выполнить успешно. Расскажите о конкретных и впечатляющих результатах этих программ, – таких как количество людей, на которых они воздействовали, увеличение количества посетителей, владельцев абонементов или членов клуба друзей вашей организации.

Всегда помните, что тот человек, который будет читать ваш текст, может заинтересоваться вашим проектом и захотеть принять в нем участие, так что постарайтесь сделать ваш текст понятным и легким для чтения. Не ввергайте читателя в уныние, предлагая его вниманию целые страницы, плотно исписанные мелким шрифтом без пробелов. Старайтесь по возможности разбивать свой текст на не слишком длинные абзацы. Можно попробовать озаглавить каждый абзац и выделить заголовок жирным шрифтом. Это облегчает чтение и делает текст визуально более привлекательным. Но, пожалуйста, не перестарайтесь: не надо увлекаться цветным шрифтом. Вы же хотите, чтобы ваше письмо выглядело серьезным и деловым, но не кокетливым.

## 6. Несколько слов об освобождении от налогов

**Согласно американскому законодательству, деятельность тех благотворительных организаций, к которым в большинстве случаев относятся организации культуры, регулируется разделом 501(c)(3) «Налогового кодекса» (*Internal Revenue Tax Code, Section 501(c)(3)*). Если организация культуры имеет право получать дары и пожертвования, освобожденные от налогов, то, скорее всего, это право оговаривается в этом же разделе.**

Для получения такого права каждая организация культуры проходит установленный процесс сертификации, после чего получает статус организации, освобождаемой от налогов. Где-то в ее архивах непременно хранится документ, свидетельствующий об этом. Если у вашей организации имеется такой или аналогичный ему документ, сделайте с него несколько копий, потому что к каждой посылаемой вами заявке такой документ стоит приложить.

**8. Список членов Совета попечителей вашей организации (или его аналога – если имеется); или список тех важных людей, которые вас поддерживают**

Ваши потенциальные доноры обязательно полубопытствуют, кто входит в состав Совета попечителей организации, от лица которой вы обращаетесь к ним с просьбой о финансовой поддержке. Они будут искать в списке его членов фамилии людей, которых знают и которыми восхищаются (или которых просто знают, но совсем не восхищаются, - и так может быть!) В любом случае, следует включить такой список отдельным приложением.

## **9. Краткие сведения о главных исполнителях предлагаемого проекта**

Серьезное предостережение: из своего немалого опыта я знаю, что для написания этого раздела вам придется мобилизовать все свои редакторские способности. Если попросить кого-либо из сотрудников, - особенно тех, кто участвовал в проектах, связанных с образованием, - представить автобиографию (резюме или *CV - curriculum vitae*, как это теперь стало модно называть), рискуешь получить опус на много страниц. Не верите? Сами увидите! Как правило, они подробно перечисляют все проекты, в которых участвовали, все статьи, которые когда-либо писали, все семинары, на которых присутствовали, все свидетельства и аттестаты, которые когда-либо получали. И т.д., и т.д., и т.д.

Что со всем этим делать? Безжалостно кромсать. Ни один сотрудник благотворительного фонда или спонсирующей корпорации ни за что не станет продираться через дебри такого рода информации. Все что им надо - это один абзац, способный убедить их в том, что специалист или группа специалистов, отвечающие за исполнение проекта, обладают для этого достаточной компетенцией и имеют нужный опыт работы.

Решая, что оставить, а что выбросить, следует руководствоваться исключительно своим суждением. Если вы попросите того, кто дал вам свою автобиографию, проверить вашу сокращенную версию, он, несомненно, сразу же попросит вас включить еще целый ворох сведений, которые он считает жизненно важными, и которые вам хватило мудрости оценить как второстепенные.

Если существует вероятность того, что в проекте будет принимать активное участие ваш директор и/или другой сотрудник, занимающий один из руководящих постов, лучше предоставить краткие сведения и о них.

## **10. Годовой отчет**

Многие организации регулярно публикуют годовой отчет о своей деятельности. Если это принято и в вашей организации, то следует приложить один экземпляр самого «свежего» отчета.

Кроме обязательных документов, высылаемых с заявкой, существует еще целый ряд необязательных.

## **Дополнительные приложения к заявке и почему они не являются обязательными.**

Хотя в большинстве своем все заявки очень похожи, существует целый ряд материалов, которые вы можете включать или не включать по своему усмотрению. Вот некоторые из них:

### **1. Вырезки из прессы**

Может быть, вы считаете, что отзывы прессы непременно придадут силу вашей заявке. И, действительно, в печатном слове есть какая-то особая сила, внушающая людям доверие. Если что-то попало в прессу, то это должно быть чем-то по-настоящему важным. Что ж, это так, но у этой медали есть и обратная сторона.

Если вы подаете заявку в корпорацию, то вам, действительно, нужно показать, что ваша организация способна привлечь к себе внимание прессы и что ее деятельность регулярно освещается средствами массовой информации. Однако одновременно с этим сотрудники корпорации еще раз убедятся в том, что спонсор в таких посвященных вашим проектам статьях, как правило, не упоминается.

Другие источники финансирования заинтересованы в публикациях и критических статьях еще меньше. Особенно настороженно они относятся к рецензиям. Они понимают, что пресса непостоянна. Сегодня она вас любит, а завтра разносит в клочья.

Таким образом, решать, включать или не включать вырезки из прессы, вы каждый раз должны сами, исходя из конкретных обстоятельств. Единственный здесь совет: если вы все-таки решаете их посылать, тщательно отберите лишь небольшое количество статей, и, самое главное, прочтите их все с первого слова до последнего. Честно говоря, вряд ли у источника финансирования найдется время и желание что-либо из вашей выборки читать, в лучшем случае кто-нибудь что-то бегло просмотрит. Но были случаи, когда организации в числе прочего присылали спонсорам статьи, где в начале шли хвалебные речи, а в конце – полный разнос. Остерегайтесь этого. Кстати, если вы об этом подумали... - нет, в этом случае не этично отрезать критическое окончание. Причем не только не этично, но и опасно: если вас на этом поймают, то доверие к вам будет навсегда подорвано и репутация вашей организации будет безнадежно запятнана.

### **2. Рекомендательные письма**

С ними тоже есть свои проблемы. Если такое письмо подписано известным лицом, то к нему отнесутся как к написанному *pro forma*, - как чему-то такому, что знаменитость сделала бы для любой обратившейся к ней уважаемой организации. Поэтому такие письма немногочисленны. Письма от благодарных участников предыдущих программ тоже не очень полезны. Гораздо более убедительны и весомы будут цифры и факты: общее число

участников, число тех, кто повторно участвовал в программах и т.п. в этом случае важнее, чем прочувствованная проза. Некоторые организации любят пересылать милые и трогательные письма от детей. Поверьте, на самом деле такие письма только запутают читателя, отвлекая его от сути вашей просьбы. К тому же, по-настоящему занятые люди ненавидят трогательные детские письма.

Как и в случае с вырезками из газет, здесь только вы сами сможете судить об уместности рекомендательных писем в каждой ситуации. Но если вы почему-то сомневаетесь, то я бы рекомендовала вам их **НЕ** включать.

### 3. Список спонсоров этого или аналогичных проектов

Такой список способен усилить вашу заявку, потому что это тоже своего рода рекомендация, подтвержденная материальными доказательствами. Я бы постаралась ненавязчиво вплести упоминания о таких спонсорах в текст своего основного описания программы. Но включить этот список как отдельное приложение – это тоже допустимый вариант.

### 4. Прочие приложения

Иные консультанты могут вам предлагать снабдить свою заявку и другими дополнительными приложениями. В каждом случае разумно анализировать ситуацию, придерживаясь той же самой логики, которую мы использовали выше. И если вы только сомневаетесь, лучше не включайте лишнего.

Беспорядочная масса материалов не придает силы вашему обращению, но, скорее, говорит читателю о том, что вы поленились и не взяли на себя труд тщательно отобрать и рассортировать те материалы, которые послали. Это характеризует с негативной стороны вас, а, значит, бросает тень на представляемую вами организацию.

Что еще следует иметь в виду

*Письма, которые пишут, прежде чем отправить заявку*

Некоторые организации требуют, чтобы, прежде чем присылать им полную версию своей заявки, вы направляли предварительный запрос. Как узнать об этом требовании? Эта информация содержится в их «Рекомендациях по направлению заявок». Мы еще погорим об этих «Рекомендациях» в одной из следующих глав, но сейчас мы говорим о другом, так что давайте сначала обсудим содержание таких писем с предварительным запросом.

Когда спонсирующая организация требует предварительный запрос, она это делает во избежание одного из двух. Она не хочет, чтобы:

1. Ваша организация подготовила детально прописанный проект, который никак не соответствует их профилю или директивам.
2. Кто-то из ее сотрудников тратил время на то, чтобы читать заявку, которая заведомо не может быть удовлетворена.

Каков должен быть объем письма с предварительным запросом? Оно должно быть кратким: лаконично, но полно следует дать следующую информацию:

1. По какому поводу вы обращаетесь, и о какой сумме идет речь.
2. Предназначение вашей организации (что-то вроде одной из версий обоснования миссии).
3. Не больше пары абзацев о самой программе и ожидаемых результатах, о проблемах, которые она позволит решить, о целевой аудитории и т.п.
4. Упоминание о других реальных или потенциальных спонсорах.

И больше ничего не нужно. Постарайтесь сделать так, чтобы это письмо стало лучшим в вашей жизни, - чтобы когда вы получите короткий ответ, сообщающий, что они не занимаются такими программами, что они не могут принять ее к рассмотрению (или содержащий еще какую-нибудь расхожую фразу), ваше сердце не разбилось и чтобы вы не корили себя за то, что не сказали того, что могли бы, и что могло бы принести положительный ответ и предложение выслать заявку.

Помните: даже по самым лучшим программам приходит много, много отказов. Когда вы получите свой первый отказ, считайте, что вы стали членом нашего общего клуба и переходите к следующей хорошо изученной цели. Даже не пытайтесь посылать тому, кто вам отказал, полную версию заявки. Нет - значит нет. Если вы будете упорствовать, то вас заподозрят в тупости или же в том, что вы не понимаете нормальный человеческий язык.

Итак,

В главе III был изложен большой материал. Несмотря на то, что прежде чем вы сможете написать грантовую заявку, вам нужно проделать много работы, я хотела, чтобы вы знали, какие элементы должны будут войти в окончательный комплект документов. Вы должны держать этот список в памяти и готовиться к выполнению этой своей работы. В следующих главах мы займемся другого рода задачами.

В главе IV мы несколько отвлечемся от основной темы и поговорим о тех организациях, в которые вы можете обращаться за грантами. Мы постараемся подойти к ним аналитически. Что делает некоммерческую организацию сильной? Сразу скажу: это никак не связано с ее величиной. Так что следующий наш урок будет философским. Я думаю, мы уже достаточно говорили о конкретных практических деталях, - пора нам

сделать паузу, чтобы усвоить все сказанное. Давайте теперь на время отвлечемся от них и вместе поразмышляем о некоммерческих организациях и том, чем они живут.

После этого мы перейдем к сложному делу: мы будем проводить исследование и выявлять перспективные для нас фонды и корпорации. В следующей главе вас ждет некоторое затишье, и вы можете немного расслабиться, но это лишь затишье перед тяжким трудом.

## Глава IV - Некоммерческие организации

В первых трех главах мы осветили немало вопросов. Мы говорили о стиле составления заявки, о формулировке миссии, ее роли и значении; в общих чертах охарактеризовали все те части, которые вам предстоит скомпоновать, чтобы собрать полный комплект документов для грантовой заявки. И теперь, пока вы будете обдумывать пройденное и совершенствовать свои писательские навыки, мы ненадолго оторвемся от основной работы и поговорим о некоммерческих организациях.

Эта глава будет содержать в себе рассуждения, скорее, общего характера. Она – о некоммерческих организациях и о том, чем они отличаются от коммерческих. Еще в ней будет говориться о ряде факторов, которые позволяют судить об эффективности некоммерческой организации. Так что по своей тематике эта глава относится к рубрике полезных общих сведений.

Строго говоря, эти рассуждения не имеют прямого отношения к написанию заявок, это – размышления о тех организациях, от лица которых вам предстоит писать.

Мы поговорим о природе некоммерческих организаций и о тех факторах, которые способны обусловить успех их деятельности. А как только мы заговариваем об успешности деятельности некоммерческой организации, возникает вопрос о том, как эту успешность измерить.

Давайте на минуту остановимся на этом вопросе. Как можно измерить эффективность работы некоммерческой организации?

Успех коммерческой организации, в конечном итоге, измеряется по практическим результатам – то есть по ее прибыли. Это - материальное, вполне осязаемое мерило. Можно сказать, что успешный бизнес – это такой бизнес, который зарабатывает деньги для своих инвесторов. Так измеряется успех в бизнесе.

Думаю, все мы с вами знаем целый ряд благотворительных организаций, достаточно крупных, которые по всеобщему признанию делают много полезного и вызывают восхищение многих людей. Одним из примеров может послужить «Красный крест». Но иногда мы сталкиваемся и с совсем маленькими организациями, которые, оказываясь, ведут очень яркую, творческую деятельность и осуществляют такие инновационные вещи, что нам становится интересно, при помощи какого волшебства это достигается. Как можно измерить эффективность таких разных организаций, как можно сравнивать их между собой? Большинство некоммерческих организаций находится где-то посередине между этими двумя крайностями.

Люди становятся приверженцами разных интересов, потому что у каждого возникают для этого какие-то свои личные мотивы. Любимый родственник

умирает от неизвестной болезни, и вы начинаете интересоваться деятельностью института, изучающего эту болезнь. Вам нравится литература 17 века, поэтому вы интересуетесь библиотеками редкой книги, - но при этом ваша сестра считает их местом невероятно скучным. Вы любите драматический театр, или балет, или оперу – это отнюдь не означает, что вы обязательно будете оказывать поддержку всем без исключения видам исполнительского искусства, но вы страстно интересуетесь тем конкретным жанром, который вам почему-то близок. Так и получается, что разные люди имеют разные пристрастия и поэтому склонны поддерживать разные виды деятельности.

Но в том случае, когда вам нравится деятельность какой-то организации, потому что вам интересна ее миссия, как можно измерить успешность ее функционирования? Вы симпатизируете той или иной организации, потому что она работает в области вас интересующей, но как определить, насколько эта работа эффективна?

Можно ли судить об эффективности по размеру аудитории? Это вопрос щекотливый. Ведь не собираетесь же вы сказать, что небольшая театральная труппа, которая ставит захватывающие авангардные спектакли, менее эффективна, чем труппа, выступающая в самом большом театральном помещении вашей области? Как можно измерить и сравнить эффективность при таком огромной разнице в количестве зрителей? Неужели организация, занимающаяся исследованием неизвестной болезни, поражающей около 1% населения по определению работает менее успешно, чем общество борьбы с раковыми заболеваниями?

Можно ли измерить эффективность организации по количеству людей, которых она обслуживает? Это было бы аналогично ситуации с театрами: Красный крест против вашей районной поликлиники.

Может быть, можно судить об организации по тому, сколько денег ей удастся собрать на свои программы? Совершенно очевидно, что и это было бы нечестно, потому что тогда успешными можно было бы считать только самые крупные организации.

А нельзя ли оценивать организацию по «важности» ее миссии? Важности для кого? Важности для чего?

Тогда не стоит ли судить об успешности или эффективности организации по качеству ее управления или менеджмента? Что ж, это возможно, но для этого мы должны быть в курсе всех деталей ее менеджмента, что не реально! Например, в США в последние годы вокруг одной из крупнейших (по количеству доноров и результатам) организаций разгорелся целый ряд финансовых скандалов. И те из нас, кто на протяжении многих лет поддерживал ее и восторгался талантами членов ее Совета управляющих, считая менеджмент этой организации идеальным, были глубоко разочарованы.

Так что, как видите, с самого начала мы сталкиваемся с серьезной проблемой. По всей видимости, мы можем судить об эффективности некоммерческой организации только с высокой степенью субъективности. Подумайте над этим вопросом, пока мы будем идти дальше. Подумайте, действительно ли главной и единственной мерой успешности некоммерческой организации служит наше удовлетворение. Если нет, то что еще вы могли бы предложить?

Этот вопрос может показаться чисто философским, но вы поймете всю его практическую важность по мере того, как мы будем продолжать размышления о фандрейзинге.

Большинство людей считает, что фандрейзинг – это добывание денег и ничего больше. Правы ли они? **НЕТ!** Главная цель фандрейзинга – не деньги, главная цель фандрейзинга – завоевывать друзей. А это значит – приносить личное удовлетворение тем людям, которые вам что-то дают. Собирать средства – это убеждать людей в том, что дело, в которое они верят, на самом деле настолько же прекрасно, насколько они и думали. Ведь именно через тех людей, которые получили субъективное удовлетворение, и начинают приходить деньги. Если вы будете начинать просто с поиска денег, ваш труд будет тщетен.

Я повторю ту же мысль другими словами: ключом к успеху в фандрейзинге служат *люди*. Конечно, важны и другие ингредиенты, такие как формулировка проектов, точный выбор целей при поиске потенциальных спонсоров и хорошо составленная заявка о финансировании, которую мы с вами учимся писать. Но если бы не было адресатов для наших заявок, они бы вообще ничего не стоили. Вы мне можете сказать: да, но нас интересуют деньги не частных лиц, а коммерческих предприятий, или фондов, или государства. Но ведь все ваши потенциальные источники, какими бы безличными они вам не казались, управляются людьми. И именно эти люди служат ключом, обеспечивающим для вас доступ – или закрывающим для вас доступ – к своим источникам.

Оставайтесь со мной, и мы подумаем о том, как завоевывать друзей для вашей организации – о том, как приносить людям удовлетворение, чтобы они поддерживали ваше дело.

### **Как завоевывать друзей для вашей организации**

Пока что мы с вами, в основном, говорили о том, как сделать вашу организацию понятной для окружающих. Мы обсуждали ваш стиль деловой переписки, формулировку миссии, «лифтовую речь», элементы заявки – т.е. важнейшие ингредиенты, приготовлением которых вы обязаны овладеть, приступая к фандрейзингу; ингредиенты, обеспечивающие эту «понятность». Очень трудно завоевать друзей для организации, если люди, которых вы «окучиваете», не понимают, чем она занимается. Так что, прежде всего, нужно научиться говорить понятно и

доходчиво, а уже потом пытаться строить дружеские отношения, чтобы создать для себя возможность попросить денег.

Конечно, существуют некоторые различия между тактиками обращения в разные источники, - например в фонды и в корпорации – но мы об этом еще поговорим и обсудим, как следует поступать в соответствующих случаях. Но есть и один общий принцип: подступаясь ко всем без исключения источникам, вы должны держаться в высшей степени уважительно, дружелюбно и с пониманием. Ведь нужное вам финансирование контролируется людьми, которые выносят свои собственные субъективные суждения и имеют свои собственные пристрастия и убеждения. И принимать решения о выделении средств, хотя и подсознательно, они будут на основании того, как они лично относятся к вашей организации. А так как ваша организация – это тоже, главным образом, люди, которые в ней работают, - люди, которые ее представляют, то финансовые решения будут выноситься на основании вашего поведения и действий той организации, которую вы представляете.

Позвольте мне провести аналогию. Вы идете в кассу покупать авиабилет. Вы стоите в очереди, потом кассир куда-то уходит, потом начинает говорить по телефону, потом начинает заниматься вами и выписывает билет не на ну дату. Вы начинаете препираться. Наконец, все улаживается. Но получается, что на пятиминутную операцию вам пришлось потратить целый час. Вы – в бешенстве. Вы несетесь назад на работу, врываетесь в офис и начинаете громко возмущаться – причем возмущаетесь вы не конкретным кассиром, а всей авиакомпанией АБВ. Так же и любой сотрудник вашей организации, который грубит, невнимательно относится к людям или дает неверную информацию, подрывает репутацию всей организации.

Наши впечатления и отношение к вещам часто строятся на, казалось бы, мелочах (как с нами говорят по телефону, царит ли в помещениях порядок, как выглядят письма и другие печатные материалы и т.д.), потому что все эти моменты являются неотъемлемыми частями общей картины и влияют на наше восприятие. Существуют организации с уже сложившейся репутацией: знаменитые своим высокомерием или гостеприимностью, трудолюбием или безразличием. Когда рассматриваются заявки, все это тут же припоминается.

Память может быть очень долгой. Помните историю о моей подруге, выдававшей гранты от корпорации, которая сказала, что такой-то музей никогда не получит от них гранта, потому что их представитель нетактично вел себя в ее кабинете? Если только однажды для вас закроют какую-то дверь, открыть ее в следующий раз будет очень нелегко. И это касается всех источников финансирования, потому что деньги выдают не организации, деньги дают люди, этими организациями управляющие. У людей долгая память, и эта память может служить вам как во благо, так и во вред, - в зависимости от того, что о вас запомнят.

Так что я еще раз категорически утверждаю: суть фандрейзинга отнюдь не в деньгах.

### *Использование волонтеров*

В моей стране каждой некоммерческой организацией управляет группа волонтеров, которую мы называем Советом попечителей (Board of Trustees). Так предусмотрено Уставом некоммерческих организаций – любая учреждаемая некоммерческая организация должна иметь Совет попечителей. В ваших странах такой структуры нет, но я все равно хочу вам подробнее о ней рассказать, - может быть, вы захотите создать при вашей организации некий консультативный орган, включающий в себя некоторые полезные черты наших советов попечителей. Для эффективного фандрейзинга вам нужно будет вербовать себе и других союзников кроме ваших штатных сотрудников и оплачиваемых работников. Ваши сотрудники могут быть замечательными, могут иметь большие связи и могут гореть желанием просить деньги в помощь своей организации. Но, как правило, для окружающих их голос не может звучать так же убедительно, как голос стороннего для организации человека, выступающего в ее поддержку.

О нашей системе попечительства и о роли попечителей написано множество книг. Попечители не принимают участие в каждодневном менеджменте. Их ответственность ограничивается наймом главного исполнительного лица – директора, в обязанность которого вменяется внедрение разработанной Советом попечителей политики. На практике, конечно, все это несколько сложнее, и существуют Советы, которые без конца вмешиваются во все дела. В идеальном случае попечителей выбирают по принципу РБМ **Работа, Богатство и Мудрость** (3W: Work, Wealth and Wisdom).

Вот какой смысл в это вкладывается.

**Работа.** Попечители ведут различную работу. Они образуют комитеты, отвечающие за разные функции. На них лежит ответственность финансового надзора: они должны постоянно вести анализ и следить за финансовым благополучием организации, которой управляют. Их главная обязанность – делать все, что в их силах для материального процветания подопечного учреждения. И, в первую очередь, от них ждут практической помощи в фандрейзинге. Будет правильно сказать, что их долг – привлекать средства.

**Богатство.** Любая организация хочет иметь в своем Совете попечителей людей состоятельных. Это само собой разумеется. Вам нужны люди, которые сами могли бы оказывать щедрую поддержку своей организации. Но они приносят и другого рода пользу. Богатые дружат с другими богатыми. Они всегда могут попросить денег у них.

Просить деньги – хитрое занятие. Здесь все упирается не в сами деньги, а в то, кто просит и как просит. И вы, и я знаем кого-то (родственника, близкого друга), к кому мы можем обратиться за разумной суммой денег на дело, в которое мы страстно верим. Мы уверены, что этот человек нам что-нибудь даст. Существует правило: люди дают деньги тем людям, которых они знают, и чье мнение они уважают. А еще деньги дают равным. Поэтому в Совете нужны богатые люди не просто потому, что они сами богаты, но потому что они вхожи в места, посещаемые богатыми и знакомы с этими богатыми. Они имеют власть просить.

Я все это разъясняю так подробно потому, что все эти люди – волонтеры. Вы вполне можете вовлечь людей такого рода в консультативные советы при вашей организации, и если вам это удастся, они смогут поддержать вашу грантовую заявку, вставив в нужном месте о вас доброе слово, потому что он (или она) знает людей из той корпорации или из того фонда, в который вы обращаетесь.

**Мудрость.** Попечители должны обладать редким и прекрасным качеством: способностью к здравому суждению. Так как результаты деятельности некоммерческой организации так трудно объективно измерить, ваш Совет должен быть вдумчивым и мудрым. Вам не нужны люди, которые будут рубить с плеча.

Разумеется, найти группу трудолюбивых, мудрых и богатых людей, готовых посвятить себя какой-либо организации, став ее волонтерами, нелегко. Но если у организации есть такая группа, то она стоит дороже золота. Если наряду со своей заявкой вы можете представить список известных и уважаемых в обществе людей, известных своей щедрой поддержкой и приверженностью вашей организации, то это будет для нее самой сильной рекомендацией.

Еще несколько слов об измерении эффективности

В Америке некоммерческим организациям приходится переживать нелегкие времена. Примерно в середине XX века инфляция резко снизила реальную ценность эндаументов<sup>3</sup> (дарственных фондов) организаций и ценность традиционных благотворительных взносов, регулярно поступающих от богатых патронов, составлявших основные источники финансирования некоммерческих организаций, особенно организаций культуры. Многие из ранее безбедно существовавших организаций впервые за свою историю столкнулись с грубой реальностью и оказались на грани гибели. Но никто не спешил выручать их из нужды – ни общество, ни государство, ни корпорации, ни благотворительные фонды. Те организации, которые получали финансирование от муниципальных властей или от властей графств, заметили, что из-за общего спада в экономике местные политики начали относиться к ним все с меньшим энтузиазмом и выделять

---

<sup>3</sup>

им бюджетные средства все с меньшей и меньшей охотой. Тогда организации стали все чаще задавать себе вопрос: «Почему?»

Ответы, полученные на этот вопрос, заставили многие некоммерческие организации произвести кардинальные перемены в управлении, финансовом менеджменте, менеджменте персонала, предлагаемых публике программах и обращении с этой публикой. Организациям пришлось произвести все эти драматические преобразования потому, что от них зависело, ни много, ни мало, самоё их выживание. Как и все революции, этот переворот был очень болезненным, и многие организации, особенно организации культуры, погибли.

Организациям, которым удалось выжить, пришлось произвести самые крупные изменения. Они осознали: если они хотят получить столь отчаянно необходимую финансовую поддержку, им нужно сосредоточить все усилия на служении своей публике. Приведу в пример музеи. Им тоже пришлось радикально измениться. Просто открывать и закрывать свои двери в установленные часы, удобные для персонала; проводить программы, которые нравятся руководству; предоставлять услуги только ограниченному кругу избранных; слабо контролировать траты и распределение обязанностей между сотрудниками; проявлять безразличие к тем сегментам населения, которые кажутся недостойными, стало недостаточно. Те музеи, которые не захотели пересмотреть свою деятельность и себя переосмыслить и изменить, были обречены. Другие же, после глубоких и долгих размышлений, с великой неохотой сделали правильный вывод: для того, чтобы выжить, нужно стать другими.

В это же самое время, во второй половине XX века, кардинальные изменения претерпел весь мир. Война во Вьетнаме имела воздействие на экономику США и привела к расколу американского общества, разбудила сомнения и подорвала слепое доверие к американскому истеблишменту и его институтам. Организации, сражавшиеся за свое существование, начали понимать, что они смогут выжить только в том случае, если начнут проявлять заботу об обездоленных, о людях, воспитанных на другом культурном наследии, менее образованных – или получивших другое образование, людях другого этнического происхождения и всех прочих, имеющих свои, другие потребности. Служение этим новым для музеев аудиториям и порожденный этим служением процесс необратимых для нашего общества перемен позволили организациям культуры увеличить свои человеческие, финансовые и капитальные ресурсы.

Управление некоммерческими организациями стало строиться на тех же принципах, что и управление бизнесом или коммерческим предприятием. Многие некоммерческие организации даже создали свои процветающие дочерние коммерческие предприятия. Они усвоили стратегии и приемы бизнеса, при этом прекрасно понимая, что эффективность некоммерческой деятельности не может оцениваться по тем же принципам, что и коммерческой.

Они начали использовать определенные инструменты самооценки и измерять свою эффективность, как изнутри, так и извне. Сейчас во всем мире для того, чтобы повысить эффективность всех своих операций, многие организации проводят самоанализ и самооценку, а также стратегические исследования.

Чтобы дать вам некоторое общее представление о тех элементах, из которых может строиться такое исследование, ниже я привожу примерный план самооценки, который можно использовать в организации культуры. Он содержит в себе большинство из типичных пунктов такого рода планов. Я не буду подробно на этом останавливаться. Но если вам любопытно, просмотрев этот примерный план, вы получите представление о том, как проводится самооценка.

### *План самооценки организации культуры.*

- I. Вступление: общая информация
  - A. История организации
    - 1. Кем она основана и почему
    - 2. Ее деятельность и заслуги с момента основания по настоящее время (что ее работа дала обществу)
  - B. Особые черты и сильные стороны (активы) организации на сегодняшний день
    - 1. Ее уникальность
    - 2. Ее философия
    - 3. Ее местонахождение
  - C. Будущее организации
    - 1. Ее стремления
    - 2. Как, по мнению организации, достижение этих целей скажется на качестве жизни сообщества
  
- II. Какими культурными ценностями располагает организация и какие программы предлагает своей публике в настоящее время
  - A. Их перечень и краткая характеристика: как они взаимосвязаны и какое значение имеет каждая из них для качества жизни сообщества
  - B. Статистика и результаты программ, предлагаемых организацией
    - 1. Посещаемость (например, за год; за время одной выставки, программы или мероприятия)
    - 2. Количество участников специальных проектов
    - 3. Особые возможности, создаваемые организацией для сообщества, которые не доступны в других местах
    - 4. Качество предложений
  
- III. Ближайшие планы

- A. Характер и приоритетность каждого из планируемых дополнений и изменений к уже существующим культурным ценностям и программам
  - B. Характер и приоритетность планируемых новых программ
  - C. Потребность в повышении квалификации и/или расширении числа сотрудников
- IV. Какие обновления помещений и оборудования необходимы (с указанием того, для чего это необходимо каждый пункт этого перечня – например, обеспечение сохранности экспонатов, повышение качества программ, увеличение числа посетителей или участников и т.д.)
- V. Финансовый прогноз (на три года) по административно-хозяйственной работе, программам и т.п.
- A. Деятельность, которая ведется в настоящее время
    1. Затраты на административно-хозяйственную деятельность и программы (подробное перечисление по пунктам всех работ и программ) – по годам
    2. Предполагаемые денежные поступления на осуществление работ и программ, перечисленных в пункте 1 (с разбивкой на типы поступлений, - например: эндаумент, кассовый сбор, членские взносы, плата за образовательные услуги, другие источники) – по годам
    3. Разность между затратами (пункт 1 выше) и доходами (пункт 2 выше) представляет собой т.н. «недостающие операционные фонды», - т.е. сумму, которую следует изыскать и привлечь на то, чтобы продолжить деятельность в том же объеме, в котором она осуществляется в настоящее время.
  - B. Планируемые дополнения и изменения той работы, которая в настоящее время ведется.
    1. Предполагаемые затраты по годам (подробно по пунктам; пункты перечисляются в порядке приоритетности)
    2. Предполагаемы поступления на осуществление перечисленного в пункте 1 выше - по годам
    3. Разность между затратами (пункт 1 выше) и доходами (пункт 2 выше) – недостающие операционные фонды по этому разделу, - т.е. сумма, которую следует изыскать и привлечь на то, чтобы осуществить все планируемые дополнения и изменения.
  - C. Планируемые новые программы
    1. Предполагаемы затраты по годам (подробно по пунктам; пункты перечисляются в порядке приоритетности)
    2. Предполагаемы поступления на осуществление перечисленного в пункте 1 выше - по годам
    3. Разность между затратами (пункт 1 выше) и доходами (пункт 2 выше) – недостающие операционные фонды по

этому разделу, - т.е. сумма, которую следует изыскать и привлечь на то, чтобы осуществить все планируемые дополнения и изменения.

#### VI. Планируемые затраты на здание, помещения и оборудование

А. Капитальные расходы: стоимость работ, приоритетность, сроки выполнения по каждому виду ремонтно-строительных работ и сроки покупки оборудования

В. Оперативные расходы: рассчитанные по годам эксплуатационные расходы, которые станут необходимы после того, как будут внедрены все планируемые дополнения и изменения.

Примечание: Следует учесть и те убытки, которые будут связаны с процессом расширения, дополнения или изменения.

Если вы подробно прочитали этот план и попробовали «прикинуть» его на свою организацию, то вы, наверное, начали понимать, из чего, собственно говоря, состоит самооценка. Как вы, наверное, заметили, настоящие и будущие программы оцениваются в разных разделах – т.е. на разных уровнях, и оценка их, в основном, сводится к финансовой, как это всегда и получается. По счетам надо платить. Но в процессе всей этой «самодиагностики» все программы должны быть проанализированы, оценены и ранжированы по их приоритетности. При этом «навязчивым» для всех организаций должен стать вопрос: «Если бы мы не делали это в настоящее время, стоило ли бы это начинать?» Этот вопрос выводит на вдумчивый анализ, оценку и определение приоритетности. Эффективно работающие некоммерческие организации регулярно проделывают этот процесс самоанализа для того, чтобы быть в состоянии, обращаясь за финансированием, действовать с истинной убежденностью. Они тщательно изучают сами себя и твердо знают, в чем состоят их приоритеты и первоочередные нужды. И за эту компетентность их всегда будут уважать в сообществе финансирующих организаций.

### **Итоги**

Эта глава была посвящена тому, чтобы помочь вам понять природу и характер некоммерческих организаций, а также снабдить некой полезной схемой, которая поможет анализировать и оценивать их. Предложенная здесь логика поможет вам понять, как некоммерческие организации оцениваются потенциальными донорами, - а, значит, и понять, как доноры могут оценивать вашу организацию. Может быть, все это прольет для вас некоторый новый свет на смысл тех вопросов, которые вы слышите от них.

Эта глава содержит в себе просто ряд «общих вводных», как говорят на своем жаргоне наши журналисты. Вам ничего из нее запоминать не надо. Пусть все сказанное послужит вам просто пищей для размышлений.

В следующей главе мы обсудим, как искать источники финансирования для ваших проектов, и как изучать благотворительные фонды, выявляя те из них, которые с наибольшей вероятностью могут заинтересоваться вашими идеями.

## Глава V.

Эта глава будет посвящена фондам. Мы поговорим об их разновидностях и о том, как из всей их массы выбрать самые для вас многообещающие, - подумаем, как определить, проявит ли тот или иной фонд интерес к вашему проекту. Может быть, вы сочтете полезным сделать серьезную домашнюю работу после ее прочтения. Итак, поехали!

### Фонды и их общая философия

Только в Соединенных Штатах Америки работает более 70 000 частных и общественных благотворительных фондов, и мы даже не будем вдаваться в то, сколько их сейчас в других странах. Существуют огромные фонды с активами в несколько миллиардов долларов. И есть очень маленькие фонды, с активами в менее чем один миллион долларов. Как же среди всех этих организаций, которые дают деньги, выбрать именно те источники, в которые вам есть смысл обращаться?

Давайте начнем с определения того, что такое фонд. Принятая во многих странах мира формулировка будет примерно такова. Фонд – это юридический субъект, учреждаемый как некоммерческая корпорация или благотворительная организация с целью предоставления грантов неродственным ему организациям и институтам или отдельным частным лицам на научную, образовательную, культурную, религиозную деятельность или иные благотворительные цели. Говоря «неродственные организации» (*unrelated organizations*), мы имеем в виду то, что фонды имеют право давать деньги только тем организациям, которые никоим образом не связаны с грантодателем. Если бы гранты выделялись ими родственным организациям, то это являлось бы, по сути, перекачиванием денег из одного своего кармана в другой и в большинстве стран считалось бы мошенничеством, что привело бы к дисквалификации фонда и лишению его статуса благотворительной организации.

Вполне может случиться так, что вам доведется обращаться в американские фонды, а, значит, вам необходимо понимать различие между тем, что в США называется частным фондом (*private foundation*) и нечастным фондом (*public foundation*). Выделением грантов у нас занимаются частные фонды, и только они должны представлять для вас интерес при поиске возможного источника финансирования. Но обращаться за этими грантами вы, скорее всего, будете от имени того типа организации, которая в США квалифицировалась бы как нечастный фонд. Частный фонд подавляющую часть своего финансирования получает из одного источника – чаще всего это какое-то частное лицо, семья или корпорация. Т.н. нечастный фонд формирует свои активы, получая средства из нескольких разных источников, - таких как частные фонды, частные лица, государственные органы, а также иногда часть средств зарабатывает сам, взимая плату за некоторые свои услуги. Для удобства запоминания можно также сказать, что нечастный фонд финансируется из всех типов источников, существующих в государстве.

Если вам придется обращаться с заявкой в какую-либо американскую организацию, вам будет полезно понимать еще несколько юридических деталей и формулировок, связанных с фондами. Согласно директивам налогового ведомства (*American Internal Revenue Service – IRS*), в США некоммерческим организациям присваивается налоговый статус, оговариваемый статьей 501(c)(3). И частные, и общественные фонды подпадают под определение именно этой статьи.

В налоговом кодексе *IRS* дается разъяснение того, каким организациям может быть присвоен статус 501(c)(3). Для этого организация должна соответствовать хотя бы одному из четырех конкретно оговариваемых в этом документе критериев. Далее, если эта организация **не** соответствует хотя бы одному из установленных четырех критериев *IRS*, то она не может быть отнесена к подкатегории «частный фонд», - иными словами, кодекс *IRS* определяет, чем организация **не** является. Вам нет нужды вникать в эти критерии: они, преимущественно, касаются того, как и откуда организация получает финансовую поддержку. В исключенные категории (т.е. **не**частные фонды), обычно попадают те организации, которые или получают финансовую поддержку из множества источников, или сами активно финансируют другие организации, получающие деньги из нескольких источников. Я хочу, чтобы вы понимали лишь основной принцип этой градации, потому что дальнейшие детали не имеют для вас пока что значения. Говорю я здесь об этом лишь для того, что бы вам было ясно, почему некоторые американские фонды могут интересоваться, не является ли ваша организация частным фондом и затребовать от вас письмо, свидетельствующее об этом. При обращении с заявками все американские организации обязаны предоставлять такие свидетельства.

А теперь внимание: я собираюсь поделиться с вами рядом деталей, которые очень важно уметь подмечать, когда вы будете изучать информацию о фондах, приводимую в сети *Internet*. Налоговый кодекс *IRS* не только дает запутанные определения разных видов фондов, но и содержит требования к тому, какую информацию каждый из типов фондов обязан публиковать. Все частные фонды заполняют некую «форму 990» (*Form 990*). Запомните это название. Согласно статье 501(c)(3), эта форма заполняется ежегодно. Там приводится список членов Совета попечителей организаций, описывается их финансовый статус и дается информация о предоставленных им в прошедшем году грантах. В случае частных фондов (а именно в них вы будете обращаться за поддержкой) этот документ обозначается индексом *Form 990PF*. Эта форма может быть для вас ценным источником информации при поиске подходящего фонда.

Все частные фонды занимаются раздачей денег – это их основная функция. Для того чтобы сохранить свой налоговый статус (вернее сказать, статус, освобождающий их от выплаты некоторых налогов), американские фонды должны выдавать другим организациям минимум 5% средней рыночной стоимости своих инвестиционных активов (*investment assets*) в течение

каждого финансового года. Это называется обязательным требованием по выплатам (*payout requirement*). (Обычно частные фонды платят т.н. акцизный сбор (*excise tax*) со своего инвестиционного дохода в размере 2%, и это засчитывается как часть их обязательной 5% выплаты). Так что если вам известно, какими активами располагает фонд, вы можете сами приблизительно подсчитать, сколько денег этот фонд выделяет в качестве грантов.

Некоторые фонды весьма скрытны и распределяют свои гранты негласно. Они иногда специально просят вас не упоминать их в числе своих спонсоров. Другие же фонды очень рады, когда вы их упоминаете – так что, получив взнос, нужно непременно этот момент уточнить. Некоторые фонды даже поощряют выпуск специальных пресс-релизов, посвященных их поддержке вашей организации. Так что еще раз повторяю – обязательно поинтересуйтесь этим аспектом политики фонда и, если получите «добро» на публикацию, согласуйте ее текст. Конечно, те фонды, которые позволяют вам предавать свою поддержку гласности и упоминать их в ваших годовых отчетах, приносят вам больше пользы: ведь финансовая поддержка вашей программы от частного фонда служит весьма красноречивой, хотя и не выраженной словами, рекомендацией. Если другие замечают, что известный им фонд оказал вам поддержку, это может воодушевить их последовать его примеру.

Некоторые фонды публикуют свои правила подачи заявок, и вам нужно внимательно их изучить. Гораздо хуже, когда некоторые фонды таковых не публикуют. У одних есть свой сайт в Интернете, у других нет. Одни выпускают ежегодный отчет и охотно высылают вам его по почте, другие бдительно хранят всю информацию в своих офисах, и вам нужно специально идти туда, чтобы добиться доступа к ней. Некоторые принимают заявки в любое время, у некоторых есть жестко определенный период приема заявок, а некоторые не принимают заявки вообще. Они сами выбирают те организации, которым оказывают поддержку.

Среди фондов, выдающих гранты, также можно выделить несколько разновидностей. Например, существуют т.н. семейные фонды (*family foundations*) и коллективные фонды (*community foundation*). Что это такое? Семейный фонд, как это и следует из названия, создается одним человеком или семьей для того, чтобы облегчить и упорядочить личную филантропическую деятельность. Он может быть огромным, – как, например, Фонд Билла и Мелинды Гейтс, активы которого с самого начала составляли 17 миллиардов долларов США и в котором работает огромный штат сотрудников, занимающихся предоставлением грантов. Обычно в состав Совета семейного фонда входят только члены семьи и близкие им люди – такие, как, например их семейный юрист. Как правило, они дают деньги, продолжая филантропические традиции семьи. Обычно семейные фонды не публикуют свои годовые отчеты и не имеют своего сайта, но, тем не менее, всегда есть способы добыть о них некоторую информацию. Однако для ваших целей эти фонды вряд ли могут считаться перспективным источником.

Коллективные фонды во многом схожи с семейными. Чаще всего они представляют собой «зонтичные» организации, включающие в себя несколько маленьких семейных фондов или фондов других юридических лиц (вещно-правовых титулов). В целях экономии эти финансовые источники объединяются и пользуются услугами одного административного аппарата, который распределяет фонды в соответствии с желаниями каждого из благотворителей. Это позволяет существенно снизить административные расходы. Такие фонды располагают еще меньшей свободой при выборе бенефициара, чем семейные, потому что некоторые доноры формулируют весьма строгие правила, практически не оставляющие попечителям коллективного фонда, ведущим его дела, никакой возможности действовать по собственному усмотрению. Как и семейные фонды, американские коллективные фонды вряд ли могут стать источником финансирования для вас.

То, что некоторые фонды располагают огромными активами и могут выдавать многомиллионные гранты, или просто раздавать сотни тысяч долларов, отнюдь не значит, что они дадут их на ваши цели. Вы, конечно же, это очень хорошо понимаете.

Но вам может казаться, что раз крупнейшие фонды имеют больше денег, в поиске средств вам правильнее всего было бы начать именно с них. Или, наоборот, вы можете думать, что коль скоро вы представляете организацию с самыми скромными амбициями, при обращении в крупнейшие организации у вас нет шансов на успех. Но на самом деле, и первое, и второе предположение абсолютно безосновательны. В обоих случаях бывает много исключений. И вот здесь-то и нужно вдумчивое изучение информации о фондах и умение выносить обоснованное суждение.

Позвольте мне поделиться с вами некоторыми моими общими наблюдениями, которые, были сделаны при изучении американских фондов, но полностью характеризуют и международные фонды. Конечно, как и в случае любых других обобщений, здесь могут быть и исключения.

Большинство фондов предпочитает выделять только целевые ассигнования – то есть они не берут на себя обязательства ежегодно выделять средства, которые просто дополняли бы ваш годовой бюджет и которыми ваша организация была бы вольна распоряжаться по своему усмотрению. А ведь именно такие пожертвования всем нам нужны больше всего. Многие фонды предпочли бы финансировать что-нибудь инновационное, то, чего ваша организация никогда не делала прежде. Больше всего им нравится то, что принято теперь называть «пилотным проектом» (*pilot project*). Пилотный проект – это такая программа (обычно в новой области деятельности), которая ранее не проводилась вашей организацией, и которая могла бы стать началом целого нового направления. Фондам также нравится то, что обозначается термином «специальный проект» (*special project*). Специальный проект – это инновационное разовое мероприятие

или программа (может быть, приуроченные к особому событию), ранее в вашей организации не проводившиеся. Фонды предпочитают финансировать проекты, рассчитанные не более чем на три года, причем часто с условием сокращения выплат от года к году в течение грантового периода. А еще они любят иметь от вас гарантии того, что по истечении этого срока ваша программа будет продолжаться без их поддержки. Конечно, это очень высокая планка, но я сейчас описываю идеальные условия с их точки зрения. Они вполне могут «проглотить» проекты, которые представляют для вас гораздо меньшую сложность.

Не думайте только, пожалуйста, что все это какие-то их капризы. Позвольте мне объяснить позицию фондов. Обычно они не хотят оказаться в таком положении, чтобы они должны были постоянно финансировать одну и ту же организацию. (Это - общая тенденция, хотя из этого правила существуют исключения.) Фонды не хотят брать на себя обязательство пополнять ваш ежегодный бюджет на административные и эксплуатационные расходы, не хотят, чтобы ваша организация стала их постоянным иждивенцем, - ведь тогда они не смогут финансировать другие интересные им организации или проекты.

*Ваши просьбы должны быть реально выполнимыми. Без твердого в этом убеждения не утверждайте, что если такой-то фонд обеспечит такой-то процент бюджета вашего проекта, то он будет успешно выполнен. Ведь если вы получите грант от фонда, то уже нельзя будет отыграть все назад, заявив: «Ой! А на этот проект нам нужно еще немного денег...». Полезно также знать, что все те люди, которые работают в фондах, регулярно общаются между собой. Никогда не говорите одному фонду одно, а другому – что-то противоречащее этому. Если вы подали заявку в один фонд и получили на этот проект деньги из другого источника, непременно тут же сообщите об этом фонду, в который направили заявку. И, если вы обращаетесь за помощью в несколько разных фондов, не забывайте указывать это в своей заявке.*

Всегда соблюдайте сроки подачи заявок в фонды. Их не волнует, что у вас сломался принтер, или «завис» компьютер, что у вас прорвало трубу в подвале или заболел ребенок. Они хотят, чтобы вы соблюдали их правила подачи заявок и присылали их вовремя. Опоздали – очень плохо для вас. И не пытайтесь обрушивать на них поток оправданий. Это не тронет их, но зато создаст плохое впечатление о вас и о вашей организации. Отсюда вывод: заранее планируйте свое время и высылайте заявки заранее.

Получив грант, держите выдавший его фонд в курсе действительного положения дел. Если в силу каких-то непредвиденных обстоятельств вы не сможете приступить к выполнению проекта, нужно сразу же уведомить об этом фонд и предложить вернуть полученный грант. В этом случае к сложившейся у вас ситуации отнесутся с пониманием. Но не дай вам бог переведенные фондом деньги обналчить и использовать на что-то другое, пусть даже близкое, без письменного на то разрешения отправителя. Если, уже получив деньги, вы вынуждены отложить начало выполнения проекта по сравнению с заявленными сроками, об этом тоже надо немедленно

оповестить ваш финансовый источник. Не забирайте деньги из банка, надеясь на то, что об этом не узнают!

Все это, наверное, кажется вам само собой разумеющимся, однако я нарочно говорю об этих вещах потому, что, как бы ни были они очевидны, многие организации умудряются нарушать эти правила, диктуемые здравым смыслом, и наживают себе большие неприятности. Работники фондов на самом деле поддерживают между собой связь, и организация, у которой возникают трения с одним фондом, попадает в «черные списки» других, а потом ей уже очень трудно получить финансирование где-либо.

И последнее наставление. Никогда не отзывайтесь дурно ни о каком из фондов, - даже если вы думаете, что он вас подвел или виновен в каком-либо другом смертном грехе. Если о вас пойдет слава хулителя, никто не захочет иметь с вами дело.

Прежде чем мы с вами выйдем на охоту за деньгами, я хочу дать вам в руки оружие, которое вам пригодится и для всех ваших будущих попыток. Хороший фандрейзинг требует хорошей организованности, и я хотела бы предложить вам удобную форму записи полученных о фондах сведений. Вы, конечно, можете сказать: «Зачем мне все это нужно, если я собираюсь обращаться только в один источник, и я в состоянии запомнить все то, что я о нем узнаю!» Но послушайте совета «матерого» фандрейзера, занимавшегося этим делом много лет. Даже не пытайтесь запоминать. Все записывайте. А ниже следует форма записи, которую использую я, и которую вы можете легко адаптировать для своих целей.

### СВЕДЕНИЯ О ПОТЕНЦИАЛЬНОМ ИСТОЧНИКЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ	
Название	
Адрес	
Контактное лицо	
ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ	
Общие активы	
Общая сумма выделяемых грантов (в год)	
Размер грантов	
Период, на который предоставляется финансирование	
СОВМЕСТИМОСТЬ ИНТЕРЕСОВ	
Приоритетные для фонда области деятельности (в порядке значимости)	1.
	2.

	3.	
Географические границы		
Типы предоставляемой поддержки		
Типы получателей грантов		
Люди (члены Совета попечителей), и кто из них каким-либо образом связан с вашей организацией		
<b>ПРАВИЛА СОСТАВЛЕНИЯ И ПОДАЧИ ЗАЯВОК</b>		
Есть ли распечатанные правила обращения в фонд или формы заявок?		
Порядок первоначального обращения (письмо с запросом, формальная заявка, иное)		
Сроки подачи заявок		
Дата проведения совещания Совета попечителей		
<b>ИСТОЧНИКИ ПРИВЕДЕННОЙ ВЫШЕ ИНФОРМАЦИИ</b>		
Последняя сверка:		
<input type="checkbox"/> Годовой отчет -- Год:	<input type="checkbox"/> Выслан запрос <input type="checkbox"/> Получен	
<input type="checkbox"/> Web site фонда		
<b>Примечания:</b>		
<b>Результат обращения:</b>		

Вам, наверное, кажется, что заполнять эту таблицу – это лишняя трата ваших сил и времени. Но, пожалуйста, попробуйте. Уверяю вас: в конечном итоге эти записи сэкономят вам много времени, - ведь вам не придется заново обращаться к первичным источникам информации каждый раз, когда вам понадобится вспомнить, как следует обращаться в тот или иной фонд, когда следует высылать заявку, каковы его интересы, знаком ли кто-либо из вашей организации с членами его Совета попечителей и т.д и т.п.

Я всегда веду краткие записи всех моих разговоров с финансирующими организациями. Я иногда даже записываю конкретные фамилии сотрудников, которые упоминаются по ходу беседы. Много раз случалось так, что когда много месяцев спустя я делала ссылку на то, что мы обсуждали во время предыдущей встречи, мои собеседники были приятно поражены и думали, что у меня необыкновенная память! Как я уже не раз говорила, успешный фандрейзинг – это искусство завоевывать друзей для вашей организации. Если представителю фонда понравится вы лично, то это поможет вам отстоять свое дело. Из дружеского расположения с вами могут поделиться очень ценной информацией: например, почему ваша заявка на этот раз была отклонена, и как вы могли бы «перекроить» следующую, чтобы она ближе соответствовала текущим интересам фонда.

В следующей главе мы детально рассмотрим два главных источника сведений по фондам. Вы узнаете о *web*-сайте Американского центра благотворительных фондов (*American Foundation Center*), где вы можете найти нужные вам подсказки. В этот центр стекается и там перерабатывается информация по всем темам, касающимся фондов. Он работает уже 50 лет. В настоящее время он выпускает различные справочники, книги и периодические издания по выдаче грантов, филантропической деятельности и некоммерческому сектору, а также публикует сведения о различных курсах обучения. Это – истинная золотая жила для тех, кто изучает деятельность фондов.

На сегодняшний день этот центр располагает одним из лучших сайтов, дающих всеобъемлющую информацию. Я проведу для вас небольшую экскурсию по нему. Но сейчас я хотела бы, чтобы вы сами заглянули туда. Его адрес - <<http://www.foundationcenter.org>>. Возьмите этот адрес на заметку, потому что по нему вы найдете неоценимую помощь в ваших попытках найти нужный грант.

Есть и другие организации, которые могут вам помочь. Они перечислены в дополнительных материалах, но я расскажу вам о них немного подробнее.

Если вы пишете заявку на грант по проекту, каким-либо образом связанному со здравоохранением, то вам может повезти найти полезную информацию на *web*-сайте Ассоциации филантропической поддержки здравоохранения (*Association for Healthcare Philanthropy*). Эта организация предназначена для того, чтобы предоставлять услуги фандрейзерам, работающим в области медицины. Она публикует материалы по этой теме и предлагает различные курсы обучения.

В области образования лидирующей организацией является Совет поддержки и развития образования (*Council for Advancement and Support of Education - CASE*). Эта организация предоставляет услуги фандрейзерам университетов и колледжей. По результатам последнего подсчета количество ее членов составляет 26 000 человек. Она проводит различные тренинговые и учебные программы, выпускает бюллетени и отчеты по актуальным для этой сферы деятельности темам.

Когда, уже много лет назад, я начала заниматься фандрейзингом, среди коллег мне удалось найти друзей, которые давно занимались изысканием средств для крупнейших организаций. В период моей незрелости они стали для меня добрыми советниками и бесценным источником информации. Всем нам, как никому, нужны коллеги среди друзей и друзья среди коллег. К счастью, до сих пор у меня есть друзья, которым я могу позвонить и сказать: «Привет! А что ты скажешь, если ...» И они, в свою очередь, обращаются ко мне. Помните, я уже говорила вам, что фандрейзинг – это не точная наука, а, скорее, искусство, и в этой области всегда существует несколько способов сделать что-либо «правильно».

В этой главе вы познакомились с основами поиска потенциальных спонсоров среди фондов. Вы освоили некоторые необходимые инструменты исследования, которые вам помогут вести поиск адресатов для ваших заявок. Как я уже вас предупреждала, чтобы ваша заявка дала успешный результат, нужно провести большую поисковую работу. Мы посвятим этой теме еще две следующие главы. В общей сложности четверть всей этой книги посвящена искусству поиска. Но в реальной жизни процент времени на предварительное исследование составляет еще большую часть общего времени, затрачиваемого на подготовку заявки.

В следующей главе мы продолжим разговор об изучении фондов. Мы вместе посетим и обсудим сайт Центра благотворительных фондов, а потом познакомимся и с другими источниками информации, которые могут вам понадобиться, когда вы будете охотиться за грантами. После этого мы сможем более конкретно подумать, как сузить область нашего поиска.

И в заключение будет урок о том, как найти подход к фонду, как вдохновить корпорации на донорство и как привлечь к себе милость спонсоров.

## Глава VI - Что дальше?

А сейчас мы поговорим о том, как изучать фонды, уже несколько более предметно. Мы обсудим, какого рода проекты могут иметь наибольший успех у каких потенциальных доноров. Мы возьмем несколько гипотетических программ и рассмотрим, какие направления поиска источников финансирования были бы самими логичными в каждом из случаев.

Мы изучим несколько *web*-сайтов, в том числе т.н. Альманах филантропии (*Chronicle of Philanthropy*) и сайты ряда организаций, работающих с фондами: Центра фондов (*Foundation Center*), Совета фондов (*Council on Foundation*) и Национального совета по вопросам семейной филантропии (*National Council on Family Philanthropy*). Я не хочу приводить здесь бесконечный список, я только хочу, чтобы вы получили общее представление об имеющихся информационных ресурсах, которые могли бы быть полезны для вас.

### *Источники информации*

Давайте начнем с самых главных источников информации по фондам. Отец всех источников – это Центр фондов (*Foundation Center*). Когда я вошла на сайт этого Центра, чтобы поискать там что-либо полезное для вас, я с разочарованием обнаружила, что многие из своих услуг Центр предоставляет только по платной подписке. За пользование самым полезным их инструментом – справочной службой, работающей в режиме онлайн (*Foundation Directory Online Subscription Service*), взимается \$10 в месяц – т.е. больше, чем вы могли бы на это выделить, если только, конечно, вы не занимаетесь специальной работой с информацией по американским фондам. Но давайте, тем не менее, поговорим об этом сайте. На нем предлагается целый ряд услуг, в том числе т.н. учебные лаборатории (*Learning Labs*), бюллетени новостей (*Newsletters*) и онлайн-библиотека (*Online Librarian*). Там даже предлагаются дистанционные курсы обучения по составлению грантовых заявок.

*Web-сайт Центра фондов предлагает самую быстросействующую систему поиска информации по фондам и располагает рядом лучших инструментов получения общей и специализированной информации в сети Internet. Его система составлена так, чтобы вам было легче искать информацию по интересующим вас секторам в разделе «Частные фонды, грантодающие корпорации» (Private Foundations, Corporate Grantmakers). Также там в алфавитном порядке по каждому из штатов перечислены коллективные фонды (Community Foundations), но, как ранее уже говорилось, для вас эти фонды являются весьма маловероятными источниками.*

Вы можете воспользоваться поисковой системой сайта «*Foundation Finder*» и можете набрать такие ключевые слова как географическое название, название конкретной темы и т.д. Но будьте с этим осторожны. Лучше набрать одно или два ключевых слова, а потом вручную удалять неподходящие варианты из длинного перечня. Если вы введете сразу много ключевых слов, вы можете запутать всю систему (и себя самого!) Ведите поиск постепенно, шаг за шагом и не торопитесь.

На сайте Центра фондов перечислены также и государственные финансовые источники, однако получение гранта от государства предполагает совершенно иной процесс, выходящий за рамки данного курса. Моя цель – подготовить вас к написанию обращения за грантом в фонды или бизнес корпорации, но не в государственные органы. Честно говоря, получить грант от государства гораздо труднее и утомительнее.

Существует также так называемый «Национальный совет по вопросам семейной филантропии» (*National Council on Family Philanthropy*), который служит своего рода зонтичной организацией, цель которой вдохновлять людей и целые семьи на филантропическую деятельность и поддерживать в них желание ее продолжать. В США действует примерно 18 000 семейных фондов. Однако сайт Национального совета не дает ссылок на их *web*-сайты. Конечно, если вы точно знаете название какого-либо семейного фонда или просто фамилию семьи, вы можете легко найти информацию по этим данным не пользуясь услугами их поисковой системы. Если же вы просто надеетесь найти семейный фонд, который имел бы интерес к проблемам вашей страны, вы можете послать запрос по электронной почте в Национальный совет по вопросам семейной филантропии. Адрес этого сайта мною также указан в разделе «Дополнительные материалы».

Еще один полезный источник информации для поиска потенциальных доноров – это, конечно же, список тех фондов, которые уже когда-либо давали деньги другим аналогичным организациям в вашей стране. Большинство организаций указывает своих доноров в своих документах, рекламе и публикациях просто потому, что для них это служит своего рода свидетельством качества, да и потому что большинство спонсоров любят, когда упоминается их имя. Конечно, организации прекрасно понимают, что люди вроде вас будут внимательно изучать их список доноров и прикидывать, кем из них можно было бы воспользоваться. Это – неизбежная опасность, связанная с открытым упоминанием доноров. Но для вас это полезно: ведь ваши коллеги из схожих организаций могут вывести вас на прекрасные возможности.

### ***Где ловить рыбу?***

Итак, из сказанного выше следует, что в мире существуют тысячи фондов, дающих гранты большие и маленькие. Так как же определить, в какие из них стоит обращаться?

Может быть, составить объемный список потенциально возможных спонсоров и разослать один и тот же текст заявки в адрес пары дюжин из них? Что мы теряем? Кратко на этот вопрос я мог ответить: «Очень много!»

Сотрудники фондов достаточно проницательны, чтобы сразу же почувствовать, что вы наобум «отфутболили» им свою заявку и тут же «отфутболят» ее в свою корзину для бумаг. Они не станут терять время на внимательное чтение заявки, которую вы явно не слишком-то продумали и не учли их интересы.

Так как же тогда решить, кому стоит посылать свое предложение?

Отчасти это зависит от того, какого рода проект вы задумали. Например: предположим, вы представляете какую-то группу бойскаутов из бедного городского района, которой нужны палатки и другие походные принадлежности для летней программы. Вы старались, как могли, и собрали средства на то, чтобы вывезти детей за город, обеспечить для них вожатых и кормить их. Но палатки и спальные мешки, которые были у отряда, неожиданно оказались негодными. Вам казалось, что они надежно спрятаны на складе, но туда пролезли крысы. К сожалению, вы обнаружили это только в конце января, после того, как уже получили средства на все остальные нужды программы. Летние походы планируются на июль и август. Это программа, рассчитанная на 8 недель, в которой сможет принять участие 400 подростков этим летом, а в будущем эта программа может продолжаться из года в год много лет подряд. При самых низких ценах вам в сумме понадобится \$7000. Что делать?

Для вашей маленькой организации это, конечно, кризис глобального масштаба. Но первое, что вам следует иметь в виду, так это то, что кризис ни у кого не вызывает особой симпатии, так что ни в коем случае не напирайте на свое отчаянное положение. Когда вы объективно изложите все факты, безотлагательность решения этой проблемы станет очевидна. Спонсоры непременно зададут вам вопрос, почему вы так халатно отнеслись к хранению столь ценного для вас оборудования. У вас, наверняка, будет масса тому оправданий, но смотрите, не переусердствуйте. Учтите, что спонсорам очень скучно их выслушивать.

Вас сильно поджимают сроки. Ваша программа служит интересам очень важной проблемной части общества. Она охватывает несколько сот детей и их семей каждый год. Искомая недостающая сумма денег позволит осуществить большую работу. Вы уже собрали \$25000 в виде небольших грантов от нескольких доноров на все другие аспекты программы, включая работу с семьями, рекламу и прочее, кроме оборудования.

Если бы я столкнулась с подобной проблемой, то я бы искала ее решение как можно ближе к дому. Вряд ли эта программа может представлять интерес для кого-либо за пределами вашего города и уж, конечно, за пределами вашей области. По целому ряду причин вы не можете обратиться к тому же донору, от которого прошлый раз получили деньги

на приобретение палаток и спальных мешков. Или можете? Это вопрос весьма деликатный и ответ на него зависит от множества факторов, судить о которых можете только вы. В большинстве же случаев этот источник будет последним местом, куда вы пойдете, потому что кто-то уже дал вам деньги, горд этим своим подарком и тепло вспоминает вашу организацию. Но если вы придете снова за тем же, его теплые чувства могут бесследно улетучиться.

Так кого же еще можно попросить о помощи? Крупные фонды явно не заинтересуются вашей проблемой – ваш проект имеет сугубо местное значение, и не может их привлечь. К тому же для мира крупных фондов у вас слишком сжатые сроки. Я бы, наверное, обратилась в этом случае в местные корпорации, попросив у них сделать денежный взнос или подарить нам палатки и спальники. Мы еще поговорим об этих двух вариантах в главе, посвященной пожертвованиям от корпораций.

Представим себе теперь другой сценарий. Крупная общественная организация моего города (с населением более 1 000 000 человек) разработала пилотный проект по специальной образовательной программе выходного дня, предполагающей совместное участие детей из бедных семей и одного из их родителей или опекунов, который может снизить детскую и подростковую преступность в целом районе (в пилотном проекте предлагаются методы измерения эффективности этой воспитательно-образовательной программы). Эта программа была тщательно изучена и частично апробирована. Теперь все готово для того, чтобы запустить проект сроком на три года с участием 4 000 детей и их семей. Бюджет этого крупнейшего пилотного проекта составляет 1,4 млн доллара на три года. Организация убеждена, что ее программа воспроизводима в других городах и, в случае успеха, даст весомые результаты в борьбе со школьными прогулами и разрядит криминогенную обстановку.

Давайте на минуту остановимся на таком аспекте проектов, как их воспроизводимость. Фонды очень его любят. Это означает, что программа, апробированная в одном регионе, может стать моделью для аналогичных программ в других регионах. Если вы располагаете оригинальной программой, которая может стать воспроизводимой, обязательно сделайте на этом особый акцент.

Так куда же вам обратиться с этим проектом? Думаю, что я вам уже рассказала достаточно для того, чтобы вы сами ответили на этот вопрос. Вы должны обратиться в крупные фонды, даже в международные фонды, занимающиеся вопросами, связанными с благополучием и безопасностью детей, проблемами бедных семей, образовательными программами, проблемами семьи и детства и т.п. Что я упустила? Из-за того, что вам нужен большой грант, есть смысл представить проект на рассмотрение какого-то одного фонда, который мог бы себе позволить профинансировать весь проект целиком.

Если вам не удастся найти единый источник финансирования для всего проекта, следует разбить бюджет на части. Например, \$500 000 на услуги семьям, \$300 000 на разработку программ, \$600 000 на консультации, - я, конечно же, все эти цифры просто придумываю на ходу для примера. Всегда помните старую поговорку: шкуру с кота можно сдирать по-разному. Так что если бюджет вашей программы слишком велик для какого-то одного источника, вы можете найти нескольких доноров, заинтересованных в финансировании ее отдельных частей. Или же можно обратиться с одним проектом в несколько источников (обязательно указав при этом, к кому еще вы обращаетесь), прося их совместно профинансировать его, выделив конкретную сумму.

Как я уже неоднократно говорила, написание грантовых заявок – это не наука, а искусство. Всегда можно найти альтернативные пути решения проблем. Нужно только руководствоваться своим суждением, вынесенным на основании той информации о фондах, которую вам удастся добыть.

Еще один пример. Вы представляете труппу современного балета, которую пригласили на международный фестиваль, проводимый в культурном центре Линкольна в Нью-Йорке. Вы завоевали эту честь, победив в конкурсе, в котором участвовало еще 70 ведущих танцевальных групп со всего мира. Вам нужны деньги на дорогу. Центр Линкольна выплачивает всем участникам фестиваля суточные во время их пребывания в Нью-Йорке. Где вам искать деньги? Честно говоря, привлечь финансирование на балет трудно. Я бы в вашем случае обратилась в крупнейшие международные фонды, финансирующие развитие танцевального искусства. Я бы выбрала этот путь потому, что ваши заслуги заслуживают их внимания. И, наверное, вы, подобно всем другим танцевальным группам, уже далеко не раз «нажимали» на своих местных доноров ранее и захотите на этот раз побереечь их, чтобы в будущем еще обратиться за поддержкой ваших местных программ. Для вас это прекрасный повод обратиться в крупный фонд, который в прошлом уже финансировал балетные или театральные труппы. Посмотрите, не упоминаются ли доноры, которые могли бы оказаться доступными для вас, на сайтах Центра Линкольна в Нью-Йорке и Центра Джона Ф. Кеннеди в Вашингтоне.

В этом случае я бы еще попробовала получить взнос (может быть не денежный, а в виде билетов) от корпорации (например, авиакомпании). Но подробнее об этом в следующей главе.

### **Как найти союзников для вашей охоты на фонды**

Фандрейзеры повторяют, как заклинание: «люди дают людям». Вы это еще много раз услышите. И, действительно, трудно представить себе организацию как нечто абстрактное. Гораздо легче соотнести ее образ с людьми, в ней работающими – менеджерами, попечителями, волонтерами - или теми, кому она служит. Помните пример, который я приводила вам в главе IV, рассказывая о грубой кассирше?

А еще люди с большей охотой дадут деньги тем организациям, которые им будут рекомендовать те, кого они знают и уважают. А фонды – это тоже люди. То есть я хочу сказать, что фондами руководят люди, которые испытывают те же чувства, что и все прочие. О чем этот нам говорит? А это говорит о том, что если среди ближайшего вам сообщества вы найдете человека, который захочет вам чем-нибудь помочь (что-то подсказать, познакомить с нужным человеком и пр.), то это будет для вас чрезвычайно полезно.

Однако это ни в коей мере не значит, что ваш человек должен как-то оказывать давление на потенциального спонсора. Этого никогда нельзя делать, потому что, во-первых, такой нажим мало что даст, а, во-вторых, может впоследствии сказаться самым неприятным образом. Но вот, например, в моей практике не раз бывало, что один из наших главных волонтеров посылал записку директору фонда, который никак не соглашался встретиться со мной (не хотел читать заявку, отказывался ее принимать к рассмотрению). Благодаря записке, в моем офисе, как правило, раздавался телефонный звонок, и голос секретарши директора, спрашивал, когда бы я хотела прийти! Это не значило, что ради нашего проекта фонд хоть в чем-то отступал от своих правил. Но это помогало нам привлечь к себе внимание слушателя из фонда, в котором раньше нас никто не хотел выслушать.

Смысл всего сказанного в том, что вам не нужно страдать в одиночестве. Не стесняйтесь просить помощи. Спрашивайте известных вам влиятельных людей: «Не знаете ли Вы случайно такого-то?» В ответ вам могут сказать: «Лично я с ним не знаком, но его хорошо знает Елена Петровна». Тогда пусть он поможет вам обратиться к Елене Петровне. Вот так и работает мир фандрайзеров, потому что «люди дают людям».

Самое главное: когда вы обращаетесь за помощью к тем, кто ее реально может оказать, уважайте их время. Никогда не идите на встречу к потенциальному союзнику, не подготовившись. Вы должны уметь точно сформулировать, чем конкретно он может быть вам полезен. Не пытайтесь «заговорить» собеседника, шурша ворохом бумаг. Составьте для себя четкий список того, что вы хотите попросить у него, и сразу приступайте к делу. Может быть, не все удастся с первым списком, но зато дверь его кабинета останется для вас открытой. А когда вы придете снова, смотрите, не забудьте, о чем шла речь в первый раз! Из своего опыта я знаю, что даже самые отъявленные ворчуны тают, если вы ведете себя приветливо и по-деловому.

Иногда, если вы поближе познакомитесь с чиновником из фонда, который уже выделял вам средства, вы можете спросить у него, в какие другие источники он бы рекомендовал вам обратиться с вашими программами. Это – совершенно честная игра. Этот фонд уже вас поддержал, и он поэтому явно заинтересован в успехе вашей организации. Вы увидите, многие в ответ на ваш вопрос смогут дать вам полезный совет и предложить обратиться в источники, о которых вы даже не думали.

Итак, мы рассмотрели все аспекты, связанные с фондами, о которых я хотела вам рассказать в качестве общего введения. Теперь, когда вы владеете этой информацией, вы, уж извините, сами должны вникать в ситуацию глубже и работать, работать и работать. Никаких коротких путей я от вас не утаила. Я не могу помочь вам найти спонсора или спонсоров для вашего конкретного проекта, я только могу рассказать вам, как их искать. Я не могу приносить вам рыбку на тарелке, но я постаралась научить вас, как ее ловить.

Некоторые общие моменты, о которых мы говорили в этой главе и в главе V, касаются получения финансирования от корпораций. Но в работе с бизнес сектором присутствуют своя специфика, и именно об этом мы и поговорим с вами в следующей главе.

## Глава VII - Взносы от корпораций

Теперь мы с вами готовы поговорить о том, как получать гранты от корпораций. Мы обсудим, что есть общего между благотворительными фондами и фондами корпораций, и в чем они отличаются друг от друга. Мы также поговорим о том, как можно получить деньги от корпорации напрямую, в обход обычного пути формального обращения в учрежденный корпорацией фонд.

### Природа фондов, организованных корпорациями

Главное различие между благотворительными фондами и корпорациями состоит в том, что основная функция корпорации НЕ состоит в том, чтобы раздавать деньги. Деньги, которые вы можете получить от нее, принадлежат ее акционерам. Поэтому чиновники, работающие в корпорации, должны обосновывать любой выданный вам взнос как выплату, полезную для бизнеса. Это единственный очень важный момент, связанный с получением взносов от корпораций, о котором вы должны постоянно помнить.

Можно сформулировать это иначе: благотворительные фонды предназначены для того, чтобы раздавать деньги. Корпорации предназначены для того, чтобы приносить прибыль своим владельцам, которые обычно являются их акционерами.

Для того чтобы упорядочить свою благотворительную деятельность, американские корпорации иногда основывают свои фонды. Методы работы этих фондов очень похожи на методы работы благотворительных фондов, и большинство правил обращения за финансированием, действующих относительно благотворительных фондов, равным образом касается фондов корпораций. Требования для получения гранта отражают интересы донора, только донором в этом случае является корпорация. Например, если корпорация имеет интерес к международному рынку, то, скорее всего, ее фонд будет принимать к рассмотрению проекты, касающиеся международных тем. Если корпорация выпускает цветные мелки для рисования, то будет разумно предположить, что ее фонд может заинтересоваться проектами, связанными с детским творчеством.

Мне не известно ни одного случая, когда фонд корпорации делал бы пожертвования анонимно. Корпорациям нужна известность, то, что теперь называется модным словом «паблисити». Им нужно, чтобы самая широкая публика, а особенно публика вашей организации, знала о том, какие славные дела она вершит.

Вот уже многие годы некоторые акционеры критикуют свои корпорации за то, что они раздают деньги, которые акционеры считают своими. Решения о выделении средств принимаются руководством корпорации, причем обычно руководством местных отделений компании.

**Если кто-либо из сотрудников делает личный благотворительный взнос, то некоторые американские корпорации могут выделить от себя так называемый дополняющий взнос (*matching gift*). Вам нужно об этом знать только для того, чтобы, когда вы услышите в беседе выражение «дополняющий взнос» или «паритетное финансирование», вы не говорили: «Что-что?» И так, некоторые корпорации дополняют пожертвования от своих сотрудников какой-то организации, выделяя для этого такую же сумму, которую вносит их сотрудник. В таких корпорациях действует т.н. «Программа дополняющих даров» (*Matching Gift Program*), и эти дары обычно (но не всегда) выделяются из средств, принадлежащих фонду корпорации.**

Нужно помнить, что, делая какой-либо дар вашей организации, фонд корпорации ждет от вас признательности. Корпорации почти никогда не дают деньги просто по доброте душевной. У нее есть своя цель, и вы можете помочь в ее достижении. Если вы представляете собой маленькую организацию, то будет весьма странно, если вы начнете получать дары от крупной корпорации. Скорее всего, вы окажетесь вне сферы ее интересов просто по той причине, что если эта корпорация и даст вам деньги, слава о ней пройдет недостаточно далеко.

В остальном все то, что мы говорили об изучении благотворительных фондов, равным образом касается и фондов корпораций. Подходы, которые мы описали в предыдущих главах, так же применимы для корпораций. И все то, что еще будет говориться о составлении заявок в благотворительные фонды, будет касаться и фондов корпораций, потому что они тоже являются благотворительными.

Обратитесь на сайт Библиотека Фондов (*Foundation Library*) и изучите формы 990, которые должны заполнять все фонды корпораций. Там вы можете найти много интересного и полезного для себя. Там вы с удивлением можете обнаружить информацию, которая не оглашается больше ни в каких источниках. Как глубоко вы захотите копать, будет зависеть исключительно от вашей занятости и от того, сколько времени у вас есть на проведение исследования.

### Как получить дар непосредственно от корпорации

По правде говоря, самое занятное – это добывать от корпораций деньги не через их фонды, а из совсем другого их кармана. Иногда корпорации дают деньги некоммерческим организациям из тех статей своего бюджета, которые предназначены на рекламу или ПР (связи с общественностью).

Многое из того, что я уже говорила об изучении потенциальных возможностей фондов, вполне применимо и к разведке путей получения денег корпорации в обход ее фонда. Если вы надеетесь что-то получить из их бюджета на рекламу, внимательно взгляните в нее. Что выпускает эта компания? Потребительские товары? Если она изготавливает моторы для самолетов, то логично будет предположить, что ее мало заинтересует перспектива спонсорства проекта, не связанного с авиацией. Но могут быть

и исключения. Исключения бывают всегда. Может быть, эта компания из всех сил старается что-то делать для своих работников. Тогда что ее может заинтересовать в большей степени: какая-нибудь программа для семейного отдыха или изысканное мероприятие на высоком уровне, которое позволило бы компании принять гостей, важных для ее бизнеса? Здесь может быть бесчисленное количество вариантов, и вы никогда не должны полагаться только на свои собственные предположения и соображения. Возьмите на себя труд разузнать, что нужно компании на самом деле. Для этого лучше всего пойти на прием к сотруднику, занимающему достаточно высокий пост в отделе рекламы или ПР и задать ему прямой вопрос о рекламной стратегии корпорации. Вы думаете, что ваш собеседник постарается сохранить в тайне цели корпорации и не захочет говорить о том, какие через какие образы и ассоциации они стремятся строить свою рекламу? Ошибаетесь, чаще всего людям бывает приятно, что вы интересуетесь их компанией, и они охотно вам о ней рассказывают. И тогда у вас появляется подходящий момент обсудить некий проект, который мог бы быть взаимовыгодным. Здесь важно помнить следующее: никогда не позволяйте себе даже пытаться диктовать представителям корпорации, какой их должна быть стратегия, даже если вы абсолютно уверены, что знаете, что этой корпорации нужно. Предоставьте им возможность решить это самим. У корпорации есть люди, которые получают за это большую зарплату.

Итак, когда корпорации дают деньги, ими движут их собственные мотивы. Может быть, они просто хотят считаться организациями, которые что-то делают для повышения качества жизни местного сообщества, чтобы считаться хорошими гражданами. Или же они могут вынашивать более сложные планы, например, рассчитывать на достижение какого-то определенного сегмента вашей аудитории для своих маркетинговых целей. Или же, сотрудничая с вашей организацией, они хотят создать себе некий имидж. Так, например, одна крупная табачная компания регулярно спонсирует балет. Почему? Молодые здоровые танцовщики помогают преодолеть стереотип курильщика, страдающего всякими болезнями, связываемыми с табаком. Стил и цели спонсорской деятельности корпораций могут быть очень разными. Единственное в чем вы можете быть уверены, так это то, корпорации практически никогда не дают деньги из чисто благотворительных побуждений.

Вам может казаться, что логично было бы попробовать подобраться к рекламным деньгам корпорации или ее деньгам на связи с общественностью через работающее на нее рекламное агентство. Однако этот путь обычно не приносит успеха, потому что агентства никак не заинтересованы в том, чтобы кто-то еще претендовал на те деньги, которые они сами могут заполучить.

*С грантами от корпораций связана еще одна трудность: как выразить свою признательность адекватно и сообразно размеру полученного взноса. Помните, что никогда нельзя отдавать все резервы. Менеджеры по рекламе и ПР будут стараться заполучить от вас все, что можно, и*

*некоторые из их предложений могут быть для вас совершенно неприемлемыми. Однажды я имела дело с корпорацией, которая хотела выставить изготавливаемый ею автомобиль прямо в фойе театра. Но получатель гранта имел и других доноров, которым такое навязчивое присутствие этой корпорации могло показаться неприятным и уж, во всяком случае, несоразмерным полученному гранту. Организация-получатель выставить автомобиль отказалась, и была совершенно права. Она твердо стояла на своем, но делала это элегантно. И все равно получила грант. Другая корпорация хотела выдавать всем участникам программы по экземпляру своего годового отчета. Для аудитории нашей организации раздача этого документа была бы совершенно неуместна, – это сочли бы в лучшем случае странностью, а в худшем – идиотизмом. В ваших предложениях корпорации вы должны проявлять выдумку и изобретательность. Зная, что хотел бы получить ваш корпоративный спонсор в лучшем случае и в лучшем из миров, вы должны придумать для него нечто такое, что могло бы удовлетворить хотя бы часть его амбиций.*

Если вы собираетесь пообещать спонсору выражение благодарности в печати, имейте в виду, что газетчики – люди довольно ушлые, они часто (особенно в России) требуют денег за перечисление или упоминание спонсоров в своих публикациях. Они совсем не жаждут бесплатно поработать на корпорацию (или кого-либо еще), сделавшую возможной вашу работу. Они будут упорно опускать сюжеты, связанные с вашими спонсорами и отказываться их перечислять в публикациях о ваших программах.

Если вы ведете переговоры о предоставлении вашей организации крупного (для нее) гранта и хотите, чтобы ваш спонсор гарантированно упоминался в прессе, то я могу предложить вам только один способ. Единственное, что мне в свое время удалось придумать – это вплести название спонсирующей компании в название проекта, причем так, чтобы его никак нельзя было опустить. Например, «Мегафон-фестиваль исполнительских искусств». И непременно распишите это в вашем грантовом предложении.

Корпорации могут быть заинтересованы и в чем-то другом, так что подумайте, не можете ли вы предложить им еще что-то для них полезное. Что, например, вы могли бы сделать для их сотрудников? Не можете ли вы предложить для них специальную программу? Предложить какие-либо специальные льготы для членов семей сотрудников? Специальные часы работы для них? Льготную цену билетов? Подойдите к этому вопросу творчески. Если вы предложите что-нибудь сделать для работников корпорации, отделу рекламы или ПР будет легче «продать» вашу программу своим боссам. Обязательно оговорите все предлагаемые вами выгоды в тексте вашей заявки, но при этом отметьте, что стоимость организации, например, приемов или коктейлей в сумме искомого гранта не учитывается.

Кстати, раз уж мы заговорили о боссах. Для высшего руководства корпорации вы тоже можете предложить ряд специальных возможностей. Может быть, боссам нужно познакомиться поближе с мэром или

сотрудниками администрации города? Если вы можете обеспечить нужное знакомство (например, мэр или его жена являются почетными членами вашего Консультативного совета), то спонсорская корпорация может захотеть оплатить прием или банкет. Вы говорите, это будет выходить за рамки той суммы, которую они могут выделить на ваши программы? Все-таки непременно включите это предложение – пусть они сами решают, смогут ли они себе это позволить.

Когда по обоюдному согласию вы договоритесь о тех выгодах, которые вы беретесь обеспечить своему спонсору, обязательно выполните свою часть обязательств, какими бы они ни были. Для этого вам, может быть, придется резервировать лучшие места для сотрудников и гостей корпорации, печатать ее логотип на всех программках, устраивать прием для ее гостей и т.д. и т.п. Но если вы утратите бдительность и не оправдаете ожиданий, если, не дай бог, вы просто возьмете деньги и затаитесь, то вы не только никогда больше не увидите денег из этого источника, но и другие корпорации, прослышав о вас, вложат свои средства во что угодно, но не в ваши программы. В области фандрейзинга существует очень жесткая конкуренция, и вам нужно быть лучше ваших соперников.

### ***Как вовлечь в программы спонсоров***

Если вашей организации оказывает поддержку корпорация, то она стремится принимать в ваших общих делах гораздо более активное участие, чем это делал бы благотворительный фонд, выделивший такую же сумму денег. Это еще одно важное отличие, связанное с получением денег от корпорации, и я хотела бы, чтобы вы о нем помнили и учитывали его при написании грантовой заявки.

Я люблю писать заявки именно в корпорации, в частности, потому, что если какое-нибудь мое предложение имеет успех, то корпорация становится другом моей организации. В ряде случаев ключевые сотрудники корпорации становятся нашими добрыми партнерами. Они по-настоящему увлекаются нашими проектами, чего не происходит с сотрудниками благотворительных фондов. Корпорация имеет личный интерес в успехе нашей программы. Она хочет, чтобы выделенные деньги принесли не только какую-то пользу нашей организации, но и выгоду самой корпорации. Тем сотрудникам, которые утверждают финансирование вашего проекта, очень важно иметь возможность порадовать своих боссов, показав им, как замечательно им удалось инвестировать деньги корпорации, поддержав вашу организацию.

Я не буду подробно распространяться на эту тему. Просто старайтесь об этом не забывать.

Еще одна интересная возможность – это неденежные взносы от корпораций: то есть товары и услуги, которые вам пришлось бы для проекта покупать, но которые корпорация может предоставить вам

бесплатно. Для них это сделать легче, чем дать вам денег. А для вас это не хуже, чем иметь деньги на банковском счету.

Помните, в предыдущей главе мы говорили о бойскаутской организации? Помните программу, для которой нужны были палатки и спальные мешки? Вот очень уместный повод обратиться за помощью в местную компанию, производящую спортивный инвентарь. Но я должна сразу же предупредить вас. Будьте уверены: каждой организации, которой нужно спортивное оборудование, приходит в голову точно такая же мысль. Может быть, вы и умеете писать очень убедительные заявки, но я бы на вашем месте сначала поспрашивала, нет ли у кого-либо из вашей организации каких-нибудь личных связей с работниками компании. Это очень помогло бы вам добиться хотя бы того, чтобы вашу заявку рассмотрели объективно.

А помните наш пример с балетной труппой, которая выиграла конкурс и получила право на участие в международном фестивале в Нью-Йорке? Помните, им нужны были деньги на проезд? В этой ситуации есть шансы получить от авиакомпании или бесплатный билет, или, по крайней мере, большую скидку. Хотя, с другой стороны, сейчас у авиакомпаний очень трудные времена, и добиться от них этого будет нелегко. Тогда как насчет компании, осуществляющей автобусные перевозки? Когда вы будете составлять заявку с обращением об этом виде помощи, вспомните все то, о чем мы уже говорили выше и постарайтесь в ее тексте показать, что ваш проект может послужить интересам потенциального спонсора.

И еще один момент вам нужно иметь в виду, когда вы будете обращаться непосредственно к корпорации, минуя ее фонд. В корпорациях меняется персонал - и меняется позиция. Если вам отказали в этом году, это не значит, что вами не заинтересуются в следующем. Но, к сожалению, верно и обратное: если вас поддерживали в какой-то период времени, это еще не служит гарантией интереса к вам в будущем. Вполне вероятно, что когда сменится команда, ваши проекты будут полностью проигнорированы. В корпорациях не очень-то придерживаются принципа преемственности: то, что Александр Иванович был высокого мнения о ваших программах, может оказаться достаточным основанием для того, чтобы его преемник Владимир Петрович предал их анафеме.

В следующей главе...

Может быть, глава VIII удивит вас: она будет всецело касаться цифр. Мы поговорим о том, как представить ваш проект на совершенно другом языке. Всегда полезно помнить, что люди могут мыслить по-разному. Один язык – это язык слов, которым пользуется большинство из нас. Другой язык – это язык цифр. Это язык тех, кто ведет бухгалтерию и тех, кто занимается выдачей денег. Словами можно наплевистить все, что угодно. Некоторые слова имеют двойной смысл. Конечно, умеючи, можно мухлевать и при помощи цифр. Но, все-таки, цифры дают гораздо более точное описание проектов, и они могут стать самым весомым обоснованием ваших слов.

Так что следующая глава будет о составлении бюджета. Я покажу вам, как поведать свой рассказ в цифрах. Я постараюсь говорить как можно проще и яснее. К сожалению, занимаясь написанием грантовых заявок, бюджета не избежать. Каждая организация, в которую вы пошлете заявку, непременно захочет его увидеть. Часто тот, кто читает заявку, сразу же раскрывает именно раздел, посвященный бюджету, опуская все остальное.

## Глава VIII - Как работать с цифрами

Прежде чем мы приступим к заключительным шагам и начнем компоновать наше грантовое предложение, нам нужно серьезно сосредоточиться на очень важном его элементе. Бюджет проекта – это одна из главных его составляющих – даже любое письмо с запросом о рассмотрении заявки должно быть подкреплено информацией по бюджету. Вы же, как автор заявки и как лицо, часто выступающее с его презентацией, должны досконально понимать все те цифры, которыми оперируете. Вам нужно понимать их даже до того, как вы включите их в текст заявки, потому что, чтобы их получить, вы должны уметь задать нужные вопросы тому человеку, который может вам эти цифры предоставить.

У меня есть своя теория относительно цифр - правда, она может показаться вам безумной. Хотя в моей практике она пока что оказывается верной. Вот в чем она заключается. В мире живет две категории людей: те, которые думают словами, и те, которые думают цифрами. Подумайте об этом и посмотрите, насколько это окажется правдой.

В предыдущих главах я обращалась к вам как к людям с преимущественно вербальным мышлением. То есть я исходила из предположения, что когда вы размышляете над проблемами или идеями, они формируются в вашем сознании в виде слов. Если я ошиблась в своем предположении, и у вас преобладает арифметическое мышление – т.е. вам привычнее оперировать цифрами, то приношу вам свои извинения. Ведь тогда вы анализируете все ситуации через суммы, проценты, коэффициенты, балансовые счета, дроби и т.п. Тогда если я при вас упомяну какие-то две вещи и скажу, сколько стоит каждая из них, вы не станете оценивать их достоинства по моим вдохновенным описаниям. Вы постараетесь в уме соотнести их стоимость – одна вещь на 44% дороже другой – и спросите о соотношении дохода и затрат. Вот что я имею в виду, когда говорю о людях с арифметическим мышлением.

*Но, какое бы мышление ни преобладало у вас, вам непременно придется соприкоснуться с людьми цифр, когда вы будете подавать свои заявки на гранты. Так что задача этой главы – вооружить вас языком цифр для общения с ними. Как вы уже, наверняка, догадались, я – человек с ярко выраженным вербальным мышлением. Но я научилась хорошо понимать, как мыслят люди с арифметическим мышлением, потому что провела рядом с ними большую часть своей жизни.*

Вам придется научиться смотреть на цифры, которые вы включаете в свое грантовое предложение, так же, как будут смотреть на них люди цифр. И если вы решили немедленно сбежать с этого занятия и устроить себе перерыв на кофе, не делайте этого! Потерпите. Все будет лучше, чем вы думаете. Я постараюсь быть попроще.

*Вся суть цифр заключается в том, что они тоже способны рассказать историю. У нас есть старая поговорка: цифры не лгут. (На самом деле,*

*эта поговорка верна не совсем, - опытный специалист может заставить одни и те же цифры рассказать две совершенно разные истории, но это уже высший пилотаж!) Но, прикрываясь цифрами, иногда можно скрыть правду. Только нашей задачей будет научиться не скрывать, а, наоборот, проливать свет.*

## **Простой бюджет проекта**

Давайте начнем с составления самого простого бюджета. Пусть это будет проект, требующий командировать трех человек для участия в семинарах, проводимых в стране, для въезда в которую нужна виза. Я продемонстрирую вам самый простой вариант бюджета. Он совершенно не замысловат, но вполне позволяет достичь нашей цели. В нем приводятся только целые числа, только основные пункты расходов, нет разбивки. Вы заметите, что в нем не проставлена нумерация пунктов и все числа округлены. Общее и самое безопасное правило для округления таково: если после целого числа идет дробь меньше 0,5, то вы округляете до величины этого целого числа; если дробь больше 0,5, то вы округляете до величины, равной этому числу плюс единица. Только, ради бога, не теряйте время и не гоняйтесь за мелочью!

Составляя бюджет, не выбрасывайте черновики – сохраните их, это важно. Вполне может случиться так, что вас спросят, откуда взялась та или иная цифра, и вы должны суметь сразу же объяснить это, не рисуя судорожно каракули на бумаге, пытаясь вспомнить, из чего вы исходили несколько месяцев назад. Проследите, чтобы все приводимые вами данные и расценки были не слишком устаревшими. Например, цена авиабилетов меняется почти каждую неделю. С одной стороны, было бы нормально взять цены, которые вам сообщили месяц назад, и на них остановиться. Но существует закон: после того как вы уже представили свой бюджет, обратной дороги нет. Вы не можете снова идти к спонсору с печальной повестью о росте цен и пустом кармане вашей организации и т.д. и т.п. Вам придется работать с тем, что вы указали в отосланной заявке. Так что для составления хорошего бюджета, базируясь на опыте и исследовании, вы должны уметь профессионально прогнозировать реальные затраты по своему проекту.

**В конце каждого бюджета обязательно проставьте дату, чтобы сразу было видно, когда он был составлен. Если по каким-то причинам рассмотрение вашего проекта будет отложено, или если вас попросят еще раз прислать свою заявку, вам нужно точно знать, какой бюджет вы отсылали в предыдущий раз. (Конечно, если вы будете заново высылать заявку, вы сможете изменить цифры бюджета, но вы должны суметь объяснить, почему это необходимо.)**

Приводимый ниже в качестве примера бюджет я составила в долларах, но вы, конечно же, будете подавать бюджет в вашей местной валюте.

## **Организация АБВ Участие в семинарах по менеджменту в Чудляндии**

## Октябрь 2002

### Предлагаемый бюджет из расчета на 3-х человек

Авиабилеты:	
3 билета (Нью-Йорк - Сонбург - Нью-Йорк)	\$5 500
Наземный транспорт:	
США	300
Чудляндия	200
Гостиница:	
3х 5 суток в Сонбурге по \$100/человек/сутки	1 500
3х 1 суток в Нью-Йорке по \$100/человек/сутки	300
Питание и мелкие расходы:	
3х 6 дней по \$75/человек/день	1 350
Канцелярские принадлежности и оборудование:	600
Административная работа:	
Подготовительная работа/ведение бухгалтерии/ отчеты/телефонные переговоры/факсы/визы/страховка	3 500
<b>Подитог:</b>	<b>\$13 250</b>
Непредвиденные расходы: 10%	1,325
<b>ИТОГО:</b>	<b>\$14 575</b>

9/ХІІ 1990

Сумма, проставляемая в строке «питание и мелкие расходы» может быть основана на вашей прикидке, или же в этой строке указывается сумма установленных в вашей организации «суточных». Некоторые организации выдают стандартные «суточные», исходя из предположения, что этой суммы должно хватить на питание, причем не потраченные деньги в кассу не возвращаются. В других организациях принято оплачивать все фактические расходы (в разумных пределах) по предъявлении чеков. Прежде чем заполнять эту строку, нужно точно знать, какова политика вашей организации.

Очень трудно рассчитать расходы на т.н. «Административную поддержку». Здесь нужно прикинуть, сколько примерно часов тратится на подготовку проекта и его обеспечение. Свои расчеты нужно уметь обосновать. Данные для этого иногда можно получить в бухгалтерии, но иногда они не отражаются отдельной статьей. Если речь идет о крупном проекте

(конечно, в нашем случае это не так), то нужно быть особенно аккуратным, иначе могут возникнуть проблемы во время аудита.

За визы надо платить, и они очень часто нужны для поездок за границу. Некоторые организации также оплачивают дорожную страховку. Я включила все эти пункты для того, чтобы вы лучше представляли себе, о чем вам предстоит думать, составляя такого рода бюджет.

Статью «непредвиденные расходы» большинство источников финансирования считает разумно обоснованной. Мы обычно закладываем на нее 10-15%. В некоторых организациях (чаще всего это высшие учебные заведения) этот процент выше.

Когда вы соберете все цифры в одну таблицу, подсчитайте сумму. Затем еще раз себя проверьте. Мало что может быть более неприятно и стыдно, чем услышать от потенциального спонсора, что вы ошиблись в сложении... Только не спрашивайте меня, откуда я это знаю!

Вычислив итоговую сумму, проанализируйте ее. Может быть, проект оказался дороже, чем вы предполагали? Может быть, вы просите слишком большую сумму на проект такого рода? Нет ли в вашей смете пунктов, противоречащих здравому смыслу? Не слишком ли высоки административные расходы? Что бы можно было сократить? Вот тут-то и начинается проверка на здравомыслие. Даже если вы получили каждую из цифр из надежных источников и от надежных людей, теперь, когда вы свели их все воедино, посмотрите, имеет ли целое смысл. Потом просмотрите снова каждый пункт и подумайте, имеет ли он смысл в соотношении с целым.

Конечно, некоторые расходы могут быть очень большими – но административные расходы не должны входить в их число. Впрочем, многие фонды и корпорации все равно не оплачивают их. В целом, вы должны критическим взглядом изучить свой бюджет и подумать, будет ли он выглядеть разумно и обоснованно с точки зрения того, кто будет изучать вашу заявку. Если какой-то из пунктов выбивается из общей пропорции, то его нужно или сократить, или снабдить примечанием, объясняющим, почему это так.

Важно помнить, что после того, как проект будет выполнен, вам же придется составлять отчет об использовании выделенных вам средств. Разумеется, все то, что не было потрачено, вы обязаны вернуть, а по всем статьям расходов вы обязаны предъявить чеки, квитанции и расписки. Об этом еще поговорим чуть позже, но это – еще одна причина, обуславливающая очень аккуратное отношение к цифрам.

## **Финансовые отчеты организаций**

Вас могут попросить представить последний финансовый отчет вашей организации. Это уже более сложный финансовый документ, и мы

поговорим о нем более детально, рассмотрев воображаемый пример, который мог бы удовлетворять общим международным требованиям. Ваш реальный отчет, естественно, может выглядеть совсем иначе – в зависимости от местных требований к ведению учета.

**ОРГАНИЗАЦИЯ АБВ**  
**ОТЧЕТ КАЗНАЧЕЯ**  
**СЧЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ**  
**В 2001 И 2000 ФИНАНСОВОМУ ГОДУ (до прохождения аудиторской проверки)**

	<b>2001</b>	<b>2000</b>
<b>ДОХОДЫ</b>		
	\$	\$
Денежные взносы – поддержка проектов	50 000	75 400
Денежные взносы – остальные	35 450	35 100
Транспортные расходы, неденежные взносы	-	750
Профессиональные услуги, неденежные взносы	310 000	290 000
Информационная поддержка, неденежные взносы	5 000	5 000
<i>Доходы по процентам</i>	109	166
Ведение бухгалтерии, неденежные взносы	3 000	-
<b>Всего доходов</b>	<b>403,559</b>	<b>406,416</b>
<b>РАСХОДЫ</b>		
Транспортные расходы	97 177	78 174
Транспортные расходы, неденежные взносы	-	750
Административная работа	6,700	10,281
Оплата услуг профессиональных консультантов	900	888
Оплата услуг профессиональных консультантов , неденежные взносы	310,000	290,000
Телефон	1,879	2,374
Канцелярские расходы	2,788	4,526
Информационная поддержка, неденежные взносы	5,000	5,000
Ведение бухгалтерии, неденежные взносы	3,000	-

<b>Всего расходов</b>	<b>427 444</b>	<b>391 993</b>
<b>САЛДО (разность между доходами и расходами)</b>	<b>- 23,885</b>	<b>+14,423</b>

Итак, что мы можем заключить, просмотрев эту таблицу? Это - самая простая форма сводного бюджета очень маленького учреждения. Первое, что мне бросается в глаза, так это то, что эта организация имеет задолженность (дефицит средств). Это не хорошо. Хотя, конечно, может быть, на самом деле у этой организации долгов нет, потому что предыдущий, 1999 год, был удачным, и она сумела перенести часть заработанных средств на 2000 год.

Но если это действительно так, то я бы, в первую очередь, попросила казначея (или зав. финансового отдела) отразить сей факт в финансовом отчете. В нашем примере это сделано не было, и я особо обращаю на это ваше внимание. Глядя на этот отчет, создается впечатление, что организация потратила деньги, которых у нее не было. Почему мне кажется, что у них может и не быть долгов? Потому что превышение расходов над доходами идет по статьям «профессиональные услуги» и «транспортные расходы». Значит, я вправе предположить (хотя, может быть, я и ошибаюсь), что в реализацию проекта, связанного с поездками специалистов.

А теперь давайте обсудим каждую строку по очереди. Начнем с «Доходов».

Глядя на первую строку, я замечаю, что в 2001 году организация получила меньше взносов на поддержку проектов, чем в 2000. Может быть, в 2001 году осуществлялось меньше проектов, и тогда это было бы нормально. Но, далее изучая бюджет, я вижу, что расходы по статьям «транспортные расходы» и «профессиональные услуги» увеличились, а это говорит, скорее, о наращивании деятельности, чем о ее сокращении. Можно предположить, что какая-то сумма на осуществление проектов 2001 года была получена в 2000. Вопрос об этом непременно возникнет, и вам нужно знать ответ на него.

Из второй строки следует, что в 2001 году организации удалось привлечь несколько больше денежных взносов на прочие цели.

В третьей строке я вижу, что по какой-то причине в 2001 году организация не получила никаких неденежных взносов на транспортные расходы – никаких бесплатных авиабилетов и пр. Почему? Не обращались с просьбой? Авиалинии отказали, потому что находятся в стесненных обстоятельствах?

Интересна четвертая строка. Мы явно имеем дело с организацией, в которой работают волонтеры и которая оказалась достаточно сообразительной, чтобы обозначить цену труда своих бесплатных

помощников. Это довольно распространенный и очень правильный прием. Волонтеры, на самом деле, имеют цену, и, проставив ее, вы придаете солидности своему финансовому отчету: активы организации начинают выглядеть весомее. В данном случае ценность услуг волонтеров составляет \_ бюджета и приближает его общую сумму к полумиллиону долларов, что выглядит гораздо солиднее, чем сто тысяч. Это имеет значение, потому что размер бюджета производит на людей важное впечатление: по нему многие судят о значимости и активности организации.

Из пятой строки следует, что у организации есть свой сайт в Интернете, и что эту услугу она получает бесплатно. Может быть, хостинг предоставляется бесплатно, может быть провайдер предоставляет бесплатное время. Может быть, и то, и другое.

Шестая строка говорит мне о том, что некоторые получаемые дары и пожертвования организация кладет на свой счет в банке и получает проценты по вкладам. Не слишком большой доход, но, все-таки, доход. Организация явно старается рачительно использовать свои денежные средства.

Судя по тому, что я вижу в седьмой строке, бухгалтер часть своего времени работает бесплатно. Почему я думаю, что он не все свои услуги предоставляет безвозмездно? Подождите, сейчас поймете. Мы переходим в «Расходам».

«Расходы» мы будем анализировать так же, как и «Доходы»: строка за строкой.

Из первой строки следует, что специалисты организации много ездят в командировки. Причем в 2001 голу поездок было намного больше, чем в 2000.

Вторая строка дублирует уже имеющуюся у нас информацию: в 2001 году неденежных взносов на транспортные расходы организация не получала.

По третьей строке я могу сделать вывод о том, что организация оплатила услуги ассистента, занимавшегося административной работой. Причем, судя по указанной сумме, этот человек был занят не полный рабочий день и в 2001 году работал меньше, чем в 2000. Любопытно знать, почему – и я, скорее всего, задала бы этот вопрос.

В четвертой строке указаны выплаты за профессиональные консультации специалистов. Какие же именно? Я подозреваю, что это – оплата дополнительных услуг бухгалтера. Но, может быть, это был юрист.

В пятой строке как один из пунктов расходов просто отражена стоимость времени, затраченного волонтерами – выше такая же сумма проводилась по счету доходов. Никакого оборота денежных средств не произошло, но в

бюджете обозначена стоимость вклада волонтеров в денежном эквиваленте.

Из шестой строки видно, что в 2001 затраты на телефонные переговоры сократились. Вероятно, это стало возможным благодаря использованию связи через Интернет.

Седьмая строка показывает, что канцелярские расходы также сократились. Скорее всего, в 2000 году был приобретен компьютер. Но разница не слишком велика и не заслуживает особого внимания.

Пункты расходов 8 и 9 нужны для того, чтобы показать, что в качестве неденежного взноса организации были предоставлены некоторые услуги, но при этом никакого движения денежных средств не происходило.

Итак, теперь вы ознакомились с принципами составления бюджета. В качестве примера мы рассмотрели очень простой бюджет и простое его истолкование. Я намеренно не стала разбирать сложный вариант, потому что хотела, чтобы вы поняли главные принципы. Вы, конечно же, сможете сами прочитать и понять более сложные бюджеты, но, главное, помните: если вам не понятен какой-либо из пунктов, обязательно спросите о нем того, кто составлял этот бюджет. В бухгалтерии используется много неясных терминов, так что если они вам не до конца понятны, обязательно проясните их для себя. Вы должны быть очень хорошо подготовлены на тот случай, если кто-нибудь, в свою очередь, станет задавать вопросы вам.

Давайте теперь вернемся к бюджету проекта. Нет ли в нем какого-нибудь вида деятельности, не согласующегося с бюджетом организации? Что говорит нам о таком несоответствии? Так, правильно, но что именно обращает на себя внимание в пункте «административная работа»? Как выглядят цифры бюджета проекта в сравнении с цифрами, приведенными в финансовом отчете за 2001 год? Какая еще категория вызывает у вас интерес? Здесь я, опять-таки, использовала простейший пример. Но если вам доведется работать с более сложным бюджетом, то следует действовать точно так же: тщательно проверять и анализировать цифры.

### *Вывод*

Итак, как видите, цифры рассказали нам свою историю. Изучив бюджет, мы смогли сделать целый ряд выводов об организации и ее работе. Даже из этого простейшего примера мы многое узнали. Конечно, если бы перед нами был развернутый вариант – а некоторые бюджеты занимают много страниц – у нас было бы больше материала для того, чтобы построить свою историю. Для описания ситуации цифры могут служить альтернативой словам. Цифры должны подтверждать все то, о чем вы говорите в прилагаемом тексте. Если это не так, то тот, кто будет изучать вашу заявку, моментально это заметит. Именно поэтому заявки на грант

всегда должны включать в себя бюджет – и бюджет проекта, и бюджет организации. Их будут сравнивать и анализировать.

## Глава IX – Компоновка заявки

Теперь мы с вами вышли на заключительный этап. Вы ознакомились с требованиями к написанию текста (кстати, вы не забываете упражняться в слоге и стиле?) Вы познакомились с понятием «формулировка миссии», и, надеюсь, это открыло для вас новый ракурс знакомства с организациями. Ведь так? Теперь, когда вы слышите о какой-либо организации, вы задаете себе вопрос: а какова ее миссия? Когда вы слышите о проекте, осуществляемом организацией, вы теперь вдумываетесь, как этот проект согласуется с ее миссией? Нет? Ну, что ж, начинайте исправляться! Вам должно понравиться это упражнение – но при этом не забывайте о предыдущем – которое должно помочь вам научиться хорошо писать заявки на гранты.

Мы много говорили с вами о поиске перспективных источников. Надеюсь, вы уже улучшили момент для того, чтобы порыться на сайте Центра фондов (*Foundation Center*). Он достаточно богат информацией, и вы можете обращаться к нему неоднократно. Попробуйте, например, ознакомиться с их разделом *FAQ*<sup>4</sup>. На это у вас может уйти не один день, но вы непременно наткнетесь на интересную для вас информацию. Конечно, эта книга слишком коротка для того, чтобы ознакомить вас со всеми материалами, которые могли бы быть полезны в ваших стараниях. Нужно просто упорно искать самостоятельно. Некоторые из нас занимаются этим вот уже много, много лет. Когда я начала собирать материалы для этой книги, я узнала много такого, чего никогда не знала или откровенно забыла. Так что не прекращайте поиск. Гарантирую, что с годами ваши усилия окупятся.

Можно было бы еще многое сказать и об изучении возможностей, предоставляемых корпорациями. Если вы видите, что частная корпорация спонсирует какую-то организацию или ее проект, - что сразу же начинает вертеться у вас в голове? Надеюсь, вы сразу же задаете себе вопрос, почему эта корпорация выбрала именно эту организацию и этот проект. Помните, симпатия – это не главная причина для спонсорства, пожертвования или дара. Вспомните, что вы вчера смотрели по телевизору? Кто спонсировал эту передачу? Вы когда-нибудь смотрите программы канала *Public TV* или слушаете радиопередачи станции *Public Radio*? Они тоже основаны на спонсорстве. А почему спонсоры выбрали именно те программы, которые смотрите или слушаете вы?

А теперь еще несколько слов о цифрах. Научила ли вас глава, которую мы только что закончили, иначе думать о цифрах? Надеюсь, что это так. Постарайтесь оставаться на этой волне. Следующий раз, когда увидите бюджет, попробуйте поиграть сами с собой. Что вам рассказывает этот бюджет об организации? Несет ли каждая его строка для вас какую-то информацию? Затем подумайте о связях между разными пунктами – дает ли это вам еще какую-то информацию? Если бы вы работали в фонде или корпорации и распоряжались грантами, то как бы вы посмотрели на эти пункты и какие бы сделали для себя выводы?

---

<sup>4</sup> Сокр. от *fair average quality* - справедливое среднее качество

Надеюсь, вы и впредь не будете забывать об этих вещах.

В этой главе мы с вами займемся окончательной компоновкой заявки. Вы можете сказать: «Да давно уж пора!». Но я надеюсь, что теперь-то вы понимаете, что написание заявки – это не такое уж быстрое дело. Это дело требует большой и тщательной подготовки. Большая часть всегда остается «под водой» - как у айсберга.

### *Содержимое вашей заявки*

К составлению заявки можно подходить по-разному. Мы с вами сначала рассмотрим ее с точки зрения необходимого содержания, а потом поговорим о форме.

Центр фондов (*The Foundation Center*) на своем сайте приводит восемь основных элементов, которые большинство спонсоров хотят видеть в полученной заявке. Мне это кажется интересным подходом, и я сейчас перечислю вам эти их критерии.

1. Аннотация (*Summary*) – четкое и краткое изложение сути вашей заявки.
2. Квалификация (*Qualifications*) – почему ваша организация хочет и может осуществлять именно этот проект? Здесь нужно вспомнить о миссии и о компетентности.
3. Изложение потребности (*Statement of need*) – кому нужен ваш проект – или кто получит от него выгоду?
4. Цели (*Objectives*) – какие измеримые результаты принесет проект? Иначе к этому вопросу можно подойти, задав себе вопрос: как мы будем измерять успешность проделанной работы, по каким индикаторам. Количество участников? Количество людей в аудитории? Число разных социальных групп? Можете ли вы выразить свои цели в количественно измеримых параметрах?
5. Методы (*Methods*) – Как вы будете выполнять свой проект? Какие конкретные действия приведут к желаемым результатам?
6. Оценка (*Evaluation*) – Как вы планируете определять, достигнуты ли цели проекта? Оценка – это очень важный для спонсоров критерий. Просто провозгласить, что такая-то акция прошла успешно – не достаточно. Им нужны факты и цифры, доказывающие ваше утверждение. Может быть, вам придется продумать целый процесс оценки – подсчет каких-то элементов, свидетельство экспертов или придумать еще какой-то метод. Над этим вам придется серьезно поработать.
7. Дальнейшее финансирование (*Future funding*) – Помните, мы раньше уже говорили о том, что спонсоры обычно хотят знать, за счет каких

средств вы собираетесь продолжить какую-то работу после того, как они помогут вам ее начать. Им нужна какая-то гарантия того, что вы не собираетесь приходить к ним с протянутой рукой, умоляя продолжить поддерживать то, что они уже поддерживали в течение двух или трех лет. Конечно, если вы планируете только одноразовую акцию, этот вопрос не актуален. Но если речь идет о долгосрочном проекте или о пилотном проекте, спонсорам нужны какие-то гарантии того, что вы не пытаетесь навязать им пожизненное партнерство.

8. Бюджет (*Budget*) – Мы уже говорили об этом в предыдущей главе.

Это хороший список критериев. Сохраните его. В будущем он может вам понадобиться.

А теперь - за письменный стол!

К этому моменту вы уже выработали концепцию того проекта, который хотите предложить в своей заявке. Вы способны описать свою программу. У вас есть четкое понимание того, как она соотносится с миссией вашей организации. Вы знаете, в чем состоит потребность, и можете описать ее не только в общих высоких словах, но и в убедительных деталях. И вы собрали все необходимые документы, подтверждающие ваше описание.

Вы знаете, какой график работ для выполнения проекта устраивает сотрудников, и вы удостоверились в том, что этот график соответствует срокам подачи заявок и принятия решений выбранными вами источниками финансирования. Вы ведь все это проделали, не правда ли?

Вы знаете, кто будет отвечать за выполнение программы и у вас под рукой их CV – биографические справки. Вы их соответствующим образом уже отредактировали. Вы составили бюджет и очень тщательно его проанализировали. Если для реализации проекта нужны новые сотрудники, то вы знаете, как описать и доказать эту потребность, и вы реально оценили и учли эти затраты в бюджете.

Вы также тщательно изучили бюджет и уверены, что в нем нет ничего такого несуразного, чтобы сразу бросалось в глаза. Итоговая сумма (которую вы подсчитали на калькуляторе и несколько раз проверили!) не выглядит несоразмерно предполагаемым результатам проекта. Та сумма, которую вы планируете попросить у выбранных вами потенциальных спонсоров, соответствует тем грантам, которые они обычно предоставляют.

Вы изучили и бюджет всей организации. Вы изучили его очень тщательно, удостоверились в том, что понимаете каждую его строку и задали вопросы относительно всего того, что было вам не совсем ясно.

У вас также есть вся документация, требуемая статьей 501(с)(3), и вы запаслись письмом, свидетельствующим, что ваша организация не является частным фондом.

У вас есть четкое представление об ожидаемых результатах вашего проекта. И вы знаете, как убедительно описать метод их измерения.

Прочитайте еще раз предыдущие абзацы. У вас действительно готов весь этот материал и вы можете начинать? Что вы упустили? Ничего? Вы уверены? Если вы уверены, то вы действительно готовы.

Заявка начинается с сопроводительного письма. Оно может быть очень коротким, если вы отдельно включаете в пакет аннотацию, и может быть длинной в страницу-полторы, если вы ее не включаете. Прочитайте следующий раздел о составлении аннотации, и вы лучше поймете, с чем сопряжен этот ваш выбор.

Далее есть два пути. Можно написать аннотацию сейчас, или можно написать ее после того, как вы полностью составите всю заявку. Это зависит исключительно от вас. Скажу только, как поступаю я сама. Я сначала пишу аннотацию, а потом составляю всю заявку. Потом я перечитываю и редактирую то, что написала в аннотации раньше. Так мне легче не отклоняться от основной задачи.

### *Аннотация*

Итак, что же такое аннотация? Она не должна занимать больше одной страницы, чаще даже четырех абзацев. Это документ, который кладется сверху в папку с вашей заявкой и в котором дается сжатое описание вашего предложения. В ней излагаются факты. В ней нет места для поэтических излияний. Это – своего рода «лифтовая речь» о предлагаемом проекте.

Абзац 1. Какой творческой задачей, или какой проблемой вы предполагаете заняться?

Абзац 2. Какое решение этой задачи или проблемы предлагает ваш проект? Какие действия для этого потребуются, сколько человек получит выгоду от этой акции, в чем будет выражаться их выгода? Сколько времени продлится программа, кто будет ее исполнителями?

Абзац 3. Чем занимается ваша организация? В чем состоит ее миссия? Что дает основания утверждать, что она достаточно компетентна для решения обозначенной вами ранее задачи или проблемы? Или короче говоря: почему именно вы?

Абзац 4. Сколько все это будет стоить? На какой период времени рассчитаны эти затраты? Будет ли проблема решена к окончанию периода действия гранта, или проект будет продолжаться и после окончания этого периода, а если так – то за счет каких ресурсов?

Замечательно. Это очень хороший план. Однако, в реальном мире та информация, которую вам нужно поместить в этом разделе, может не совсем укладываться в него. И, все же, этот план должен помочь вам организовать свои мысли и составить краткую и убедительную аннотацию. Эта страничка очень важна, потому что от нее может зависеть, выиграете вы свое дело или проиграете. Если то, что вы напишете, будет изложено кратко и убедительно, и если ваш проект соответствует интересам того источника финансирования, к которому вы обращаетесь, то чиновник, занимающийся грантами, будет читать вашу заявку дальше, если нет, то ...

### *Сопроводительное письмо*

Тот формат, который я описываю, можно назвать самым распространенной формой составления грантовых заявок. Однако в целом ряде случаев я включала всю вышеозначенную информацию в сопроводительное письмо. Когда я делаю это, я начинаю письмо с абзаца, в котором указываю название проекта и говорю, что такая-то организация просит XYZ рассмотреть возможность предоставления гранта в размере xxx.

Здесь важен выбор слов. Просьба «рассмотреть возможность предоставления гранта» - более элегантный подход к спонсору, чем категорическое заявление «нам необходима сумма в xxx». Помните об этом. Никто еще не обижался, когда его просили «рассмотреть возможность» или «подумать».

Далее в моем письме следует та информация, которую я обозначила выше. В таком развернутом варианте это письмо занимает страницу или полторы – место еще уходит на адрес и приветствия. Затем я перечисляю все приложения.

Если вы предпочтете вариант с отдельной аннотацией, то список приложений должен быть не в письме, а после текста этой аннотации. Конечно, если речь идет о сложном проекте, то именно такой вариант является обязательным.

### *Другие компоненты*

Я буду исходить из того, что вы выбрали формат с отдельной аннотацией. Тогда далее идет следующее.

Раздел I, или Часть I, или Приложение I. Изложение потребности.

Если речь идет о сложном проекте, этот раздел может занимать до двух страниц. Однако, пожалуйста, не забывайте предостережения и рекомендации о стиле письма, сделанные в первых главах этой книги. Используйте только необходимое и достаточное количество слов. Напишите этот раздел и отложите на время в сторону. Потом перечитайте,

и, если есть такая возможность, дайте прочитать кому-то другому. Не получилось ли так, что разными словами вы сказали несколько раз одно и то же? Нет ли повторов? Именно здесь стоит вспомнить наше правило: «При малейшем сомнении, лучший путь – удаление!»

## Раздел II, или Часть I, или Приложение II. Описание проекта.

Здесь действует то же самое правило краткости. Используйте только то количество слов, которое необходимо для того, чтобы четко и полно описать то, что намерена делать ваша организация. Напишите этот раздел и отложите на время в сторону. Потом перечитайте, и, если есть такая возможность, дайте прочитать кому-то другому. Не получилось ли так, что разными словами вы сказали несколько раз одно и то же? Нет ли повторов? «При малейшем сомнении, лучший путь – удаление!»

## Раздел III, или Часть III, или Приложение III. Сведения об организации.

Как основу здесь следует использовать формулировку миссии вашей организации, но при этом нельзя, чтобы она звучала как искусственно вставленный формальный шаблон. Высокий стиль формулировки миссии может не соответствовать тому языку, на котором вы пишете свою заявку. В таком случае можно пойти двумя путями. Можно отредактировать формулировку, или можно привести эту формулировку как цитату: взяв ее в кавычки и оговорив то, что это – цитата. Затем вам нужно подробнее рассказать о своей организации, о ее различных услугах и о значении этих услуг. Если вы не уверены, что сказать, возьмите какую-нибудь брошюру или годовой отчет организации и поищите информацию там. К этому разделу следует приложить список Совета попечителей (или Совета директоров, Совета учредителей и т.п.) И снова: напишите этот раздел и отложите на время в сторону. Потом перечитайте, и, если есть такая возможность, дайте прочитать кому-то другому. Не получилось ли так, что разными словами вы сказали несколько раз одно и то же? Нет ли повторов? «При малейшем сомнении, лучший путь – удаление!»

## Раздел IV, или Часть IV, или Приложение IV. Бюджет и финансовая информация.

Теперь вы уже знаете, что это такое!!

## Раздел V, или Часть V, или Приложение V. Документы, требуемые пунктом 501(с)(3).

## Раздел VI, или Часть VI, или Приложение VI. Дополнительные материалы.

Сюда входят такие вещи, как рекомендательные письма, вырезки из прессы и т.п. Помните то, о чем мы говорили раньше: хорошо подумайте, стоит ли включать такие материалы, и если да, то какие именно. Я только напомню

вам еще раз, что те люди, которые читают заявки, обычно испытывают большой дефицит времени.

Некоторые специалисты по составлению заявок рекомендуют писать еще и заключительную часть, в которой суммируются все основные положения и которая завершается убедительными словами. Я никогда так не пишу свои заявки. Мне это не кажется необходимым, и, к тому же, это увеличивает объем текста. К тому времени, как читатель доходит до бюджета, внимание его, как правило, уже на пределе. Лучше все убедительные слова сказать в самом начале – в сопроводительном письме. Но на всякий случай я решила упомянуть о такой существующей практике.

### *Выводы*

Есть очень много разных способов писать заявки. И существует много способов делать это эффективно. Главное – это уметь донести свое послание, предоставив возможность фактам говорить самим за себя. Не говорите больше, чем надо. Для представления очень сложного проекта может понадобиться много страниц и, может быть, таблиц, графиков и других материалов. Но я исхожу из того, что на начальном этапе этой вашей новой работы вам пока что не приходится иметь дело с такими проектами. Когда вы приобретете больше опыта, вы, может быть, столкнетесь с такой необходимостью, но я надеюсь, что в этот момент вы не будете одиноки – что вам будут помогать другие сотрудники организации.

Поработайте в Интернете – вы там найдете сайты, которые помогут вам обогатить свои навыки. В этой книге мы лишь рассмотрели самые основы. Теперь у вас уже должно быть представление о том, какая информация интересует тех, кто выдает гранты. Ваши подходы будут разными в зависимости от масштаба и сложности проекта. Вы уже знаете, какие компоненты необходимы и обязательны, а дальше главное правило – это руководствоваться здравым смыслом. Ясно, что заявка на \$1000 – это не заявка на \$100,000. А когда вы дойдете до категории в миллион долларов, правила игры уже будут иными. И, все же, во всех случаях основные правила будут оставаться теми же и будет требоваться все та же основная информация.

Еще одно слово о причудливом оформлении. Нет! Всегда существует соблазн, особенно у небольших организаций, облекать свои заявки в нарядные обложки, использовать фотографии и вычурный шрифт. Честно говоря, на большинство источников это не производит должного впечатления. Наоборот, они начинают думать: зачем вам было тратить деньги и время на все это (конечно если только речь не идет об очень крупном гранте – тогда может потребоваться более изысканная презентация). Но если вы пишете от лица небольшой организации заявку на небольшой грант, даже и не думайте что-то накручивать.

Самое главное – это выражать свои мысли кратко и по существу. Расположите весь свой материал так, чтобы в нем было легко ориентироваться. Все должно быть логично построено, а страницы четко пронумерованы: читатель должен легко находить все те места, к которым он решит еще раз вернуться. Ничто так не раздражает, как вываливающаяся из конверта кипа бумаг, в которой не понятно, что где. Все страницы должны быть обозначены (на случай, если они вдруг перепутаются). Если у вас несколько разделов, на каждой странице должно быть указано, к какому разделу она относится и в каком порядке следует внутри этого раздела. Чиновникам фондов давно надоело рыться в перепутанных страницах заявок!

Боюсь, что составить заявку вместо вас я не смогу. Но я надеюсь, что дала вам достаточно рекомендаций для того, чтобы вы сами могли написать ее убедительно. Помните, что единого правильного пути здесь нет. Всегда есть какие-то подводные камни, и я надеюсь, что предупредила вас об основных из них. Со временем у вас сложится свой стиль. И вы сами поймете, что лучше всего срабатывает для вашей организации.

Теперь, когда я вам рассказала, как идти длинным путем, в следующей главе я покажу вам несколько коротких способов представления проектов, которые при определенных обстоятельствах могут вам пригодиться. И я расскажу вам, какие это обстоятельства.

Важно, чтобы вы запомнили, какая информация всегда должна присутствовать в заявке. Что хочет знать спонсор. Она может подаваться разными способами, в разных форматах, но главное остается неизменным. Это можно паковать в разные обертки, принаравливаясь к предпочтениям получателей, но оно должно присутствовать в любом случае. И от этого не уйти.

## Глава X – Некоторые исключения и советы о том, что делать, если вашу заявку отклонили

В предыдущих девяти главах мы говорили об абсолютных истинах. В этой главе мы обсудим исключения из всего того, о чем я говорила ранее. Нет, вы не должны забыть все вышесказанное – оно остается в силе. Просто некоторые источники финансирования работают по-другому: они упрощают процесс. Для них требуется все та же информация, но в сокращенном виде или в другом формате.

А еще мы поговорим с вами о том, что делать, если вам откажут. Отказ – это обычная ситуация для реальной жизни вообще и для мира фандрейзинга в частности. Источники просто физически не могут удовлетворить все те тысячи заявок, которые они получают. Когда я была молода и наивна, я думала, что когда стану старше и опытнее, я сама буду раздавать деньги. Я надеялась оказаться по другую сторону письменного стола. Мне казалось, что это – кульминация карьеры. Ничего этого не случилось – отчасти потому, что я сама не захотела. Просто в определенный момент я поняла, что давать деньги гораздо сложнее, чем их просить. Когда просишь, то ты уверен в правоте именно твоего дела. Ты предан своей организации и ее проекту. Но когда раздаешь деньги, все меняется. Каждое утро открываешь своего рода «ящик Пандоры». Некоторые заявки можно сразу же отбросить (может быть, как раз те, которые написаны людьми, не проходившими этот наш курс!) Но все остальные замечательные проекты, благородные цели, достойные организации, старательные милые люди – как же можно среди них выбрать самые лучшие предложения, достойные поддержки? Это – типичная дилемма сотрудника, занимающегося грантами, с которой он сталкивается каждый день. Помните об этом, когда получите разочаровавший вас ответ на заявку, с которой было связано много надежд.

### *Альтернативные способы*

В США существует такое понятие как Стандартная грантовая заявка (*Common Grant Application*). Но так как вы будете обращаться в американские фонды из-за рубежа, вы не сможете ею воспользоваться. Я говорю об этом просто для того, чтобы вы знали, что некоторые группы фондов разработали единый формат заявок, которыми все они пользуются.

Еще существует так называемая Национальная сеть грантов (*National Network of Grantmakers - NNG*), включающая в себя источники, выдающие гранты на проекты, связанные исключительно с проблемами социальной и экономической справедливости. Для подачи заявок в эти фонды существует свой формат.

Эта сеть имеет свой сайт в Интернете – один из лучших сайтов по грантам, связанным с проблемами социальной и экономической справедливости. Может быть, вам даже стоило бы его для себя распечатать. Инструкции занимают 5 страниц, и они могут стать для вас полезным справочным

материалом даже на те случаи, когда вы подаете заявки в фонды, не входящие в эту сеть, и когда ваши проекты не связаны с проблемами социальной и экономической справедливости.

На первой странице сайта *NNG* приводятся рекомендации для успешного поиска грантов (*Strategies for Successful Grant Seeking*). Это полезная «шпаргалка» по тому материалу, который мы с вами прошли.

На сайте перечислено около 60 организаций, принимающих заявки, составленные по единому для этой сети образцу. Но не все организации, принимающие эту форму, на ней обязательно настаивают. Например, я просто ради интереса решила щелкнуть мышкой на Фонде Бена и Джерри (это предприниматели, создавшие сеть морожениц Баскин Роббинс). У них очень дружелюбный, «посетителелюбивый» сайт и эти люди явно хорошо знакомы с ПР. Первым делом они предлагают вам тест, чтобы вы могли сразу же определить, стоит ли вам обращаться к ним с вашим конкретным проектом. А если вы не подходите под их критерии, то они (господи, благослови этих добрых людей!) предлагают вам целый список альтернативных источников, которые могут вам помочь! Приятные ребята.

На сайте *NNG* далее предлагается очень хороший формат для оформления титульного листа (или «шапки» вашего сопроводительного письма).

Затем они предлагают план содержательной части вашей заявки, подчеркивая, что она не должна превышать 5 страниц. Снова призываю вас: пишите как можно более кратко, чтобы ваша история возымела желаемый эффект.

И потом перечислены те приложения, которые могут требоваться отдельными спонсорами. В их число входит следующее:

А. План проведения оценки эффективности проекта. - Мы говорили о том, что механизмы оценки должны быть указаны в основном тексте заявки, но в данном случае требуется более детальное описание – какие вопросы будут поставлены, кто будет заниматься оценкой и как будут использоваться результаты этой оценки.

В. Административная структура организации – объяснение того, как работает ваша организация и информация о ее штате.

С. Финансы. - В этом разделе требуется та финансовая информация, о которой мы с вами говорили выше, и говорится, что вас могут попросить представить планируемый оперативный бюджет на следующий год.

Д. Дополнительные материалы – перечисляются возможные варианты.

Е. Бюджет – предлагается принятая у них форма, если ваш бюджет составлен в похожем формате, вы можете представить и его.

Может быть, вам знакома история о Сирано да Бержераке (длинноносом уродце, который пытался завоевать свою возлюбленную страстными письмами). Помните его фразу: «Если бы у меня было больше времени, мое письмо было бы короче»? Написать хорошее короткое письмо гораздо труднее, чем длинное. Нужно очень хорошо взвесить, что туда включить, а что нет. А потом нужно его отредактировать несколько раз.

Еще раз, давайте быстро повторим, что обязательно должно быть в заявке, независимо от того, в каком формате она составлена:

Ваш проект: его цель, выполнимость, кому он нужен и почему.

Ваша организация: что она собой представляет и почему она сможет осуществить данный проект.

Результаты: какие будут выполнены задачи и как вы сможете измерить эффективность их выполнения.

#### *Окончательная проверка*

Итак, вы скомпоновали и проверили все ваши материалы, факты, цифры (пересчитали несколько раз на калькуляторе); пересчитали страницы и убедились в том, что они правильно пронумерованы; проверили, все ли приложения на месте и – очень важная последняя деталь! – убедились, что вы раньше никуда не посылали никаких частей этой заявки. Теперь перечитайте все еще раз и еще раз проверьте, не попала ли случайно в ваш комплект материалов страница, где (пусть даже самым мелким шрифтом в самом углу) бы было написано что-то вроде: «Г-н Джонс/ стр.2/23 июля 2002», тогда как на самом деле вы посылаете заявку г-же Апельбаум 30 августа 2002 года! Кстати, вы не забыли где-нибудь в своем письме упомянуть, что вы будете рады ответить на все возникшие вопросы и прислать дополнительную информацию, а также указать номер вашего телефона?

Теперь, как послать заявку? Я не могу сразу сказать вам, можно ли в вашем случае пересылать ее по электронной почте, и какие существуют способы электронной регистрации переписки. Но если у вас есть возможность послать ее через надежный канал заказным письмом с уведомлением о вручении, то не пожалейте на это денег. Если такой возможности нет, то будет абсолютно корректным спустя несколько дней позвонить и поинтересоваться, получена ли ваша заявка.

#### *Процесс рассмотрения заявок*

Как и все в этом мире, этот процесс может быть разным в разных организациях. Вам могут прислать письмо или открытку, где сообщается, что ваша заявка получена. А могут и не прислать. Если вам сообщат, когда вы получите ответ о принятом решении, вы можете просто ждать. Но

иногда, часто со скоростью света, вам будут присылать письмо с сообщением о том, что ваша заявка отклонена, что ни в коей мере не умаляет всех бесспорных достоинств вашего проекта (ха-ха!), и с пожеланием успехов в поиске иных источников финансирования.

Что делать в этом случае? Если это письмо с отказом придет быстро, то, скорее всего, ваш проект не входит в сферу интересов того фонда, в который вы обратились, или в нем просто кончились деньги.

Если письмо с отказом приходит не сразу, и, судя по времени, вашу заявку внимательно рассмотрели, то тогда ситуация другая.

В первом случае я бы поговорила с кем-нибудь из фонда или же отправила короткое письмо примерно следующего содержания: «Хотя мы, естественно, были огорчены, узнав, что вы не можете оказать финансовую поддержку нашему проекту, мы хотели бы выразить свою признательность за то, что вы взяли на себя труд ее рассмотреть». Этого требуют элементарные правила приличия, и фондам приятно получать такие письма. Они ведь очень стараются делать все, что в их силах, чтобы выделять средства тем организациям, которые к ним обращаются.

Если отказ приходит к концу установленного организацией периода рассмотрения заявок, то следует написать вежливое письмо аналогичного содержания, добавив только, что вам бы хотелось побеседовать с представителем этой организации о вашем проекте. Некоторые из донорских организаций согласятся на такую встречу и, может быть, объяснят вам, по каким причинам вам было отказано, и даже предложат альтернативные источники, в которые вам имеет смысл обратиться.

Чего нельзя делать ни при каких обстоятельствах: никогда, никогда не укоряйте спонсора. Никогда не говорите: «Но вы же говорили, что... и т.д.» Это ровным счетом ничего не даст. Прежде чем выплеснуть свое раздражение, подумайте, станет ли вам от этого легче и стоит ли ради этого заводить себе лишнего врага на всю жизнь.

Вы можете сказать: «Само собой разумеется – так поступить может только круглый дурак. Зачем нужно упоминать об этом?» А упоминаю я об этом потому, что мои друзья, работающие в фондах, рассказывали мне миллион историй о том, как ведут себя подчас сильно разочарованные заявители. От этих историй волосы встают дыбом. Мораль отсюда такова: никогда так не делайте.

И никогда не отчаивайтесь, получая отказы. Мы все их получаем в больших количествах. Мы получаем отказы даже на блестяще составленные заявки, даже тогда, когда предварительно договаривались с сотрудниками фонда, которые заверяли нас, что деньги практически гарантированы, и им нужно только решить, какая конкретно сумма может

быть предоставлена. Разочарование – неотъемлемая часть этой игры. Мы можем сделать только то, что в наших силах.

Я иногда жалею, что не сохранила все те письма с отказами, которые получила за свою жизнь. Я, наверное, могла бы ими обклеить все стенки туалета! Единственное, что остается делать в такой ситуации – это мужаться, послать благодарственное письмо и двигаться дальше.

В следующей главе мы поговорим о вещах более приятных. Мы обсудим, что делать, если ваша заявка удовлетворена. То, что происходит после этого – очень важно, и мы рассмотрим все последующие шаги. Может быть, вам кажется, что как только вы получаете уведомление о положительном решении и чек, ваша работа выполнена. Но это далеко не так!

## Глава XI

Итак, вы получили долгожданное письмо с вложенным в него чеком. Что вам делать теперь? Об этом как раз и пойдет речь в этой главе. Вы, конечно, можете сказать: «Подождите! Эта книга ведь только о том, как писать заявки на гранты. Мои функции кончаются в тот момент, когда получены деньги!» Простите, но вы ошибаетесь.

Работа над заявкой отнюдь не заканчивается в тот момент, когда приходит чек. В этот момент кончается только один из периодов непрерывного процесса составления заявок: если правильно подойти к делу, каждый полученный грант, дар или взнос – это первый шаг в дальнейшем «ухаживании» за партнером для получения следующего. Когда вам удастся получить финансовую поддержку от корпорации или фонда, ваша цель – превратить эту организацию в вашего партнера и для будущих проектов. И чем лучше вы «отработаете» полученный грант, тем больше у вас будет шансов на успех, когда вы обратитесь в этот же источник с вашей следующей заявкой.

### Что делать, получив грант

На прошлой неделе я была на приеме в одном очень крупном и почтенном университете (это не тот университет, где я училась). Президент этого университета, человек приветливый и обаятельный (впрочем, эти качества обязательны для подобной должности), представил меня гостям как донора. Это меня приятно удивило – я действительно когда-то подарила этому заведению скульптуру, но не думала, что кто-то об этом помнит. Так что президент, должно быть, хорошо подготовился и изучил досье всех приглашенных. Далее в беседе он сказал кому-то из нашего круга, что за семь лет пребывания в должности президента он убедился в том, что в жизни человека его положения есть два великих дня. Первый – это день вступления в должность, когда видишь, что твои предыдущие труды принесли плоды и предвкушаешь будущие свершения. А второй великий день – это каждый день, когда открываешь конверт и находишь в нем уведомление о пожертвовании, взносе или подарке. Я бы хотела, чтобы вы помнили эту историю, когда будете читать мои рассуждения о том, как обращаться с полученными грантами. Это – хорошая философия и всем нам следовало бы ее придерживаться.

Если вы когда-либо пресытитесь теми пожертвованиями, которые будете получать, советую вам сменить область деятельности. Ведь это не просто подаяния – эти дары дают возможность совершать чудесные вещи, приносящие радость или утешение людям, решающие их важные проблемы или просто делающие чью-то жизнь богаче. И вы можете тешить себя мыслью о том, что без ваших усилий, может быть, ничего этого бы не было.

Но хотелось бы вас предостеречь: не льстите себе и не приписывайте слишком много заслуг. Любая организация – это совокупность многих частей. Любая организация – это надежды, усилия, планы, мечты, время и усилия многих людей. Так что никогда не заблуждайтесь: когда вы получаете дар – это дар не лично вам. Организация строится на многих факторах, и все то, на чем был основан удачный проект, удостоенный гранта, – это часть общего труда, который и делает вашу организацию единым целым.

Итак, на вашем письменном столе лежит конверт с чеком. Что следует сделать в первую очередь? Прежде всего, у вас должна быть система регистрации полученного чека, обеспечивающая своевременное выполнение всех дальнейших шагов (конечно, эта система будет отличаться от организации к организации).

В качестве примера позвольте описать возможные компоненты такого рода системы, которая должна хорошо работать в небольшой организации.

1. Нужно сделать копию чека. Для чего? Да просто на всякий случай. Вдруг впоследствии возникнут какие-либо вопросы (например, на какую точно сумму был выписан чек; кто его подписал; как он был выслан и т.д.)

2. Затем к сопроводительному письму, с которым он прибыл, вы должны сзади подшить копию чека, а спереди – небольшой листок бумаги. На нем должно быть достаточно места для указания даты получения корреспонденции и серии пунктов, регистрирующих дальнейшие предпринятые шаги. В разных организациях этот листок будет содержать разные пункты, но вот несколько полезных идей:

а. Дата получения –

Это просто, но ее всегда нужно точно знать. Может случиться, что вы получите письмо намного позже по сравнению с тем числом, которое значится на чеке. Тогда вам следует изучить штампы на конверте, чтобы определить, что случилось: то ли чек долго пролежал на столе у донора, прежде чем его отправили, то ли произошла задержка на почте. Если задержка произошла по вине почты, то об этом важно упомянуть в своем благодарственном письме донору, чтобы он не думал, что вы затянули с благодарственным ответом и получением денег по чеку.

б. Цель, на которую выделены средства –

Разумеется, это – очень важно. Эта цель может быть указана в письме или на самом чеке. Вы никак не можете допустить, чтобы целевой дар был использован не по назначению. Если ни в письме, ни в чеке цель не указана, и если вы сами не просили эти деньги на какой-то определенный проект, то вы можете поставить пометку ОР (общие расходы).

в. Дата передачи чека в бухгалтерию –

Это тоже непременно надо зафиксировать. Надеюсь, что в вашей организации принято получать деньги по чеку незамедлительно. Доноры

невысокого мнения об организациях, которые не торопятся это делать: для них это – сигнал о нерадивости или о том, что организации не очень-то нужны их деньги. И, конечно же, ваш бухгалтер должен точно знать, для каких целей предназначены эти средства, чтобы он мог занести их на нужный счет.

с. Кто проинформирован –

Запишите, кому и когда вы сообщили о получении чека. Если вы получили важный взнос (при этом вы сами можете определить, что считать важным пожертвованием: для вашей организации и \$ 1000 может казаться крупной суммой, в то время как она будет едва заметной для Стэнфордского университета! И даже чисто символический дар, полученный от значимого для сообщества источника, может характеризоваться как важный), обязательно сразу же сообщите об этом всем тем, кого это касается.

Незамедлительно поставьте в известность главу организации: ведь вы никогда точно не знаете, с кем и где он может ужинать в этот день, и ваша информация может оказаться весьма полезной. Также если дар получен на какую-то определенную программу, дайте об этом знать сотрудникам, занятым в ней. Им тоже важно располагать этой информацией – и не только ради удовольствия, но и по той же самой причине, что и в предыдущем случае: вы не знаете, с кем они могут в ближайшее время столкнуться.

d. Когда было выслано благодарственное письмо –

Сделать это необходимо так же мгновенно, как и получить деньги по чеку, и по той же самой причине. Вы, наверное, хотите спросить меня, кто же должен подписать благодарственное письмо? Если речь идет об ординарном случае, то, может быть, не надо, чтобы письмо было подписано главой организации. С другой стороны, если это – крупный дар, то глава организации непременно должен написать очень любезное письмо. В нем (в основном тексте или, лучше, в постскриптуме) должно быть заявление о том, что в обмен на свой дар даритель не получил от вашей организации никаких товаров или услуг. Это необходимо донору по налоговым соображениям. Некоторые доноры требуют такой расписки в своем письме о передаче пожертвования. Но даже если они сами об этом не просят, вы сами должны включить эту фразу – конечно, если это действительно так.

e. Данные о регистрации дара в документации вашей организации – Конечно, в любой организации существует своя система регистрации такого рода событий. Зафиксировать сумму и дату пожертвования важно потому, что вы можете захотеть еще раз обратиться в этот же источник, и тогда вам нужно знать, какие средства и когда вы уже ранее из него получали.

Вот к чему, вкратце, должны сводиться ваши действия после получения дара. Выше перечислены самые основные шаги, хотя, конечно, в разных организациях это делается немного по-разному, я же просто хотела обратить ваше пристальное внимание на важность этого процесса.

В кругах фандрайзеров принято считать, что каждый дар должен прокладывать дорогу для следующего. Сделайте все, чтобы так оно и было в вашем случае!

### *Отчет об использовании пожертвования или гранта*

Практически все фонды требуют предоставления отчета о том, как были использованы полученные от них средства. Об этом они напоминают в сопроводительном письме к гранту. Вам следует отметить в своем календаре ту приблизительную дату, к которой должен быть подан отчет. Не ждите, пока фонд сам потребует его от вас. Вышлите его вовремя.

Содержание отчета, конечно же, зависит от характера полученного гранта и предназначения выделенных средств. Иногда достаточно простого письма с кратким финансовым отчетом. Но для крупных проектов, как правило, предполагаются сложные формы отчетов. Однако в целях этой книги мы исходим из того, что вы пока что занимаетесь поиском скромных сумм для финансирования относительно простых проектов.

В качестве примера я опишу только одну из возможных форм предоставления отчета. Такого рода формат был предложен одним семейным фондом из Калифорнии. В их публикации говорится, что строгого соблюдения этого формата не требуется – этот документ имеет чисто рекомендательный характер. Мне же показалось, что их формат очень логичен и четок, и что поэтому он может быть для вас полезен. Сохраните его и, может быть, вы сможете им воспользоваться, когда будете думать о том, как отчитаться за какой-нибудь использованный грант. Судя по всему, этот формат предполагает относительно крупный и сложный проект, но вы вполне можете применять основные его принципы, адаптируя при этом и сам формат, и предоставляемую вами информацию. В заключение в этой публикации большими печатными буквами приводится главный призыв: «Мы будем благодарны вам за четкость и краткость». Всегда помните об этом.

Самое главное – не забывать вовремя подавать все отчеты. Как вы выполнили условия гранта и насколько своевременно представили свой отчет, влияет на то, как к вашей организации будут относиться в будущем, когда вы обратитесь со следующей своей просьбой.

Итак, вот что предлагает этот семейный фонд. Еще раз повторяю, что, по всей видимости, этот формат рассчитан на крупный грантовый проект с широким воздействием. Пусть это вас не пугает, если ваш проект гораздо скромнее. Просто сократите каждый из разделов.

I. Текстовая часть: не более четырех страниц, чаще – меньше.

1. Краткое описание проекта. (Внимание: это можно взять из текста заявки, потому что на самом деле это – лишь напоминание для спонсора).
2. Еще раз укажите цели проекта, поставленные на период действия гранта. (Внимание: это тоже можно взять из текста заявки).
3. Достигнутый прогресс или срывы. (Внимание: говоря о том, почему не были достигнуты какие-то из поставленных целей, нужно быть реалистичным и честно описать причины срывов, но не проявлять пессимизма, а главное, не оправдываться!)
4. Как вы измеряли результаты проекта, его влияние на участников и/или членов сообщества. (Обратите внимание: это трудный вопрос. Тщательно продумайте ваш ответ на него – здесь вам понадобятся все те навыки письменного выражения, которые вы приобрели, выполняя упражнения первой части нашего курса).
5. Приведите все конкретные индикаторы перемен, имевших место за период действия гранта. (Внимание: если таковых не произошло, не пытайтесь их придумывать!)
6. Что вынесла для себя организация из данного проекта, и какие в связи с этим были произведены институциональные изменения. (Внимание: этот пункт может быть не применим в случае вашего гранта).

## II. Финансовая часть

Подвергнутый аудиту балансовый отчет по проекту (или не подвергнутый аудиту отчет, если аудит невозможен) и последний годовой финансовый отчет вашей организации, если вы его ранее не предоставляли.

## III. Приложения (не обязательно)

Годовой финансовый отчет вашей организации, если ранее таковой не предоставлялся.

Выдержки из сообщений СМИ, связанных с проектом, на который был предоставлен грант – тщательно отберите материал. (Внимание: тех, кому вы направляете свой отчет, интересуют только факты – так что удостоверьтесь в том, что все то, что вы прилагаете, имеет непосредственное отношение к делу и представляет собой конкретный интерес. Вместо многочисленных вырезок можно предоставить обобщающие сведения, например: «В трех ведущих газетах города и местных телепередачах за подотчетный период проект упоминался 37 раз».)

Вполне возможно, что ваш источник финансирования удовлетворится простым письмом. Если фонд действительно хочет получить только такое

письмо, не обременяйте ни себя, ни его сотрудников и не пишите лишнего. Однако в своем письме вы должны кратко осветить все перечисленные выше пункты.

*Несколько слов о процессе работы над заявкой в целом.*

«Окучивание» доноров имеет и чисто человеческую сторону. И об этом тоже стоит сказать несколько слов. Это не связано с умением писать заявки на гранты, это связано со всем процессом получения грантов в целом. И с тем, как облегчить для себя следующее обращение за финансированием в тот же фонд или к тому же донору.

Как мы уже говорили ранее, все источники финансирования, - как фонды, так и корпорации, и фонды корпораций, - это, в конечном итоге, люди. Они обладают такой же реакцией на вещи, как вы или я. Но потому что они имеют возможность сделать что-то важное для вас, они могут считать себя важными людьми. И вам не стоит их в этом разочаровывать.

Шекспир поведал много впечатляющих историй о том, на что способна женщина, которой пренебрегли. Так вот донор, которым пренебрегли, может быть куда опаснее!

Рассмотрим первый пример: источник финансирования захотел остаться анонимным. Что это на самом деле означает? То, что по каким-то причинам его руководство стремится избежать широкой огласки своих благотворительных действий.. Но чего это ни в коей мере не означает, так это того, что они хотят, чтобы с ними обращались так же, как и со всей прочей публикой. Люди любят, когда им выражают признательность. Помните, как мне было приятно, когда президент университета вспомнил, что я была их донором? А вам разве не было бы приятно? Анонимный донор чувствует точно то же самое. Нельзя публично оглашать, что эта организация выступила в качестве донора, но обращаться с ее представителями нужно точно так же, как с теми донорами, которые не стремятся к анонимности. Если вы работаете в театре, позаботьтесь о том, чтобы у них были хорошие места. Если вы устраиваете прием, включите их в число приглашенных. Если вы рассылаете своим донорам какие-то публикации, обязательно включите эту организацию в рассылочный список.

Разумеется, в отношении «гласных» доноров вы можете (и должны) выражать свою признательность более открыто. Обязательно представляйте их на приемах. Если вы знаете, что кто-то из них должен посетить ваше мероприятие, проследите, чтобы этого человека хорошо встретили. Даже, казалось бы, незначительные знаки внимания могут усилить симпатию этого человека к вашей организации – так что постарайтесь помочь ему найти хорошее место, принесите ему прохладительный напиток, предложите зонтик или проводите до машины и т.д. Ведь ваша конечная цель – сделать так, чтобы ваша организация ассоциировалась в сознании донора и с эффективной работой, и с внимательным отношением к людям.

Вот, кажется, и все, что я хотела сказать вам о подготовке и написании заявок в фонды и корпорации. Постепенно, когда у вас будет больше практики, вы освоите свои собственные методы работы, - и это очень хорошо. Конечно, в этом деле существуют свои тонкости и секреты, но не верьте тем, кто будет утверждать, что есть только один правильный путь.

Напоследок я бы хотела еще одну последнюю главу посвятить тому, как обращаться к частным лицам. Многие принципы составления заявок применимы и в этом случае, однако существуют и отличия. О них мы и поговорим.

## Глава XII - Обращение к частным лицам

Итак, незаметно, в этой небольшой книге нам уже удалось осветить широкий круг вопросов. Мы с вами достаточно детально говорили о стиле написания заявок на гранты, вам были предложены адреса страниц в Интернете, на которых вы можете найти полезную информацию, если захотите и дальше совершенствовать свои навыки фандрейзинговой работы и оттачивать свой стиль.

Затем мы говорили о самом важном послании, которое должна сформулировать каждая организация – о формулировке миссии. Мы обсудили, что она должна в себе содержать. Я привела вам несколько примеров формулировок миссии, а потом предложила новый способ подготовки к процессу их разработки: составление т.н. «лифтовой речи».

«Лифтовую речь» можно использовать не только для того, чтобы вывести из нее миссию. Из нее вы можете почерпнуть мысли и слова, которыми сможете пользоваться каждый раз, когда вам придется говорить о своей организации: в тексте заявки на грант, в сопроводительных письмах и, конечно, когда вам встретится кто-то полезный в лифте - или в другом, более свободном помещении!

После этого мы перешли к общим размышлениям о том, как работают некоммерческие организации. Для чего? Коль скоро вы планируете заниматься привлечением финансирования для одной из них, вы должны хорошо понимать их структуру и подоплеку тех вопросов, которые вам могут задавать о вашей организации и ее деятельности. Особое внимание мы уделили волонтерам, советам попечителей и консультантов, подчеркнув, насколько полезными они могут быть.

Обсудив структуру и принцип работы некоммерческих организаций, мы перешли к разговору о тех источниках, из которых эти организации могут получать средства, - т.е. тех организациях, в которые вам предстоит направлять свои заявки на гранты.

Мы обсудили природу частных фондов. В США каждый год из частных фондов в среднем поступает немного больше 12% всех благотворительных пожертвований. В 2001 году эти фонды выдали примерно 26 миллиардов долларов. Затем мы поговорили о том исследовании, которое вам предстоит проделать для того, чтобы отыскать перспективные для ваших целей фонды. В числе прочих дополнительных материалов вы теперь располагаете перечнем ресурсов, которые должны вам помочь определить наиболее логичные для вас источники и «вычислить» их основные интересы. Может быть, я несколько «переборщила» с перечислением этих электронных источников и ссылок, но, надеюсь, вас это не испугало.

Затем мы обратились к обсуждению корпораций. Обычно корпорации занимаются филантропической деятельностью в немного меньших масштабах, чем фонды. Как вы теперь прекрасно понимаете, давать деньги

– далеко не основная функция частных компаний. Их основная задача – зарабатывать деньги для своих акционеров. Мы говорили с вами о том, какого рода дары можно ожидать от корпораций, и чем отличаются процесс получения взноса непосредственно от корпорации и процесс получения средств через фонды, существующие при некоторых корпорациях.

Мы говорили о том, как искать потенциально полезные корпорации и их фонды, и вы получили ориентиры для поиска их в Интернете. Этот поисковый процесс может быть бесконечным. В некоторых организациях существуют специальные отделы и много сотрудников, которые занимаются исследованиями для фандрейзинговой работы. Но если ваши проекты не слишком масштабны и сложны, то у вас теперь должно быть достаточно инструментов для необходимого поиска.

Говоря о компоновке заявки, мы подробно остановились на аннотации и ее компонентах. При этом мы отметили, что, хотя многие фандрейзеры настаивают на том, что аннотация должна быть отдельной частью любой заявки, в некоторых случаях ее содержание может быть изложено в сопроводительном письме.

Следующая глава была немного пессимистической. Мы говорили в ней о том, что делать, получая отказы на свои заявки. Отказы – это неизбежная реальность нашей работы. Никто на свете не получает положительный ответ на все свои заявки без исключения. Так что мы постарались морально подготовиться к этому и смириться с тем, что нам и в будущем предстоит получать гораздо больше отказов, чем писем с вложенными в них чеками!

В предыдущей главе мы несколько приободрились и обсудили, что следует делать, когда наступит тот радостный день, когда вы вскрыете письмо, и оттуда выпадет долгожданный чек. Я часто ловлю себя на мысли о том, что если только настанет такой момент, когда обнаружив в полученном конверте дар для своей организации я не испытаю приятного волнения, я брошу свое занятие и уйду на Гаити.

В последней главе этой книги мы остановимся на пожертвованиях от частных лиц. В США каждый год из этого источника поступает чуть больше 75% всех благотворительных взносов. В ближайшие годы этот источник будет приобретать все большее значение и в ваших странах.

Те частные лица, которые всерьез занимаются благотворительной деятельностью, интересуются, в принципе, теми же данными, о которых мы уже говорили. Да, они хотят понять миссию вашей организации, хотят знать стоимость проекта и ознакомиться с его бюджетом, хотят знать, кто входит в ваш Совет учредителей (попечителей, консультантов и т.п.). То есть им требуется та же информация, что и фондам, и корпорациям. Но они хотят, чтобы эта информация подавалась им в несколько иной форме.

## *Чем отличаются частные лица?*

*Так чем же отличаются частные лица? Совершенно очевидными вещами. Для них очень редко филантропическая деятельность становится основной, и даже если это происходит, то из налоговых соображений они практически всегда создают свои фонды. А если у частного лица есть свой фонд, то тогда это уже тема другой главы.*

Итак, давайте подумаем о психологии отдельных людей, занимающихся благотворительностью. Как и у фондов и корпораций, у них есть свои интересы и твердые принципы. Одни любят детей, другие поддерживают только программы, связанные с еврейскими вопросами; одни дают деньги только для программ, связанных с их узким сообществом, другие никогда не дают денег на программы, связанные с их узким сообществом; а третьи дают деньги только на программы оказания помощи притесняемым женщинам и т.д., и т.д. и т.п. Чем именно каждый из них интересуется вам и предстоит выяснить. Как? Надо спрашивать у людей.

Например, мне нужно найти средства для молодежного проекта. Я буду читать газеты (светская хроника – это не только пустой треп, из нее можно узнать, кто ходил на какой прием или посещал мероприятие, посвященное какой теме). Я просмотрю списки доноров других молодежных организаций, списки активистов ассоциаций родителей – или скаутов – или других аналогичных групп. Затем я начну спрашивать окружающих. От людей можно получить массу очень полезной информации: «Ну да, они богаты, но они только что купили новый особняк и залезли в долги». Или: «После развода большая часть капитала досталась ей – так что попробуйте к ней обратиться». Или: «Они близкие приятели с Игорем, так что пусть Игорь его попросит».

Такая информация очень полезна. Люди, которые кажутся богатыми, не всегда могут делать благотворительные пожертвования. Часто люди выглядят богатыми именно потому, что не дают денег на благотворительность. Состоятельные люди часто по виду не похожи на богатых, и им совсем не обязательно нравится ваша программа.

Когда-то я знала одну очень богатую даму, известную своей щедростью и элегантностью. Она обожала блестящие светские приемы, на которых могла курсировать гордым лебедем, демонстрируя свои шикарные туалеты. Я же представляла организацию, которая решила обратиться к ней за поддержкой одного проекта, связанного с детьми. Всем моим коллегам казалось, что наш проект как нельзя лучше подходит для этой дамы – ведь у нее самой были дети, а к тому же для презентации этого проекта планировался пышный гала-прием, на котором должен был выступить великолепный детский хор. Я же была против того, чтобы просить денег у этой дамы, и сначала никто не мог понять, почему. А с моей стороны это не было тупым упрямством, просто я ее знала немного лучше других. В конце концов, мне пришлось им сказать: «Видите ли, миссис Х ненавидит детей – даже своих собственных. Она больше всего боится, как бы какой-нибудь ребенок не подошел слишком близко и своими липкими ручонками не

испортил ее дорогой наряд». Этим я всех убедила – этого никто не знал. Потом к этой даме уже обращались с другими проектами, и добивались успеха. Так что, как видите, «разведка» при работе с частными лицами отличается от «разведки» при работе с фондами. Это – процесс менее формальный, и, если вам нравятся сплетни, более веселый.

Очень часто решающую роль играет то, кто обращается с просьбой о деньгах. Именно поэтому ремарка типа: «Они с Игорем близкие приятели» очень важна для вашего поиска.

Можете быть уверены, что если Игорь поддержит вашу просьбу, то ваши шансы на успех значительно повысятся. Люди дают свои деньги тем, кого они знают и уважают. И еще здесь играет роль фактор лени. Ведь если Игорь ходатайствует о какой-то организации, а я доверяю Игорю, то мне не надо собирать никакие сведения – я просто могу положиться на слова друга.

Гораздо труднее определить, сколько именно попросить у частного лица, – ведь в этом случае мы не можем просмотреть Форму 990 и точно узнать, сколько денег тот или иной человек давал в прошлом. Но иногда вы можете узнать, в какой категории спонсоров он упоминался в предыдущих случаях, и это может послужить для вас подсказкой. Хотя никогда нельзя точно знать, выиграл он на скачках или проиграл, был прошлый месяц для него прибыльным или нет.

Конечно, и в этом случае стоит порасспрашивать знакомых. Спросите у Игоря, какую сумму разумнее попросить у вашего потенциального спонсора – ХХХ или ХХ. А потом вам снова поможет наша волшебная фраза – помните? «Мы были бы признательны, если бы вы рассмотрели возможность...»

### *Что вложить в конверт с обращением*

После всего сказанного выше давайте подумаем, какие материалы вы могли бы послать вашему потенциальному донору. Вам, конечно же, не придет в голову послать ему (или ей) копию одной из ваших заявок в фонды – надеюсь, инстинкт и здравый смысл вам подсказывают, что это было бы совершенно неуместно.

Лучшим подходом было бы простое письмо в стиле «лифтовой речи». В первом абзаце будет полезно упомянуть, что вы обращаетесь по предложению Игоря (если Игорь даст вам на это свое разрешение). А потом сразу укажите, о какой сумме идет речь, чтобы тот, кто будет читать это письмо, долго не мучался, пытаясь понять, чего же от него на самом деле хотят.

Не заваливайте получателя приложениями и лишними материалами. Годовой отчет вашей организации будет уместен. Если у вас его нет, то составьте краткий (на одну страницу) перечень последних достижений

вашей организации. Письмо ваше должно быть приветливым, убедительным и лишены оценочных прилагательных. Предложите удобный способ передать средства в вашу организацию. В последней строке должен быть номер вашего телефона, по которому с вами можно быстро связаться в том случае, если возникнут какие-то вопросы.

Письмо должно быть кратким и по существу. Не шлите с ним горы материалов - ведь вы же не хотите, чтобы его сразу же отложили в стопку бумаг, отложенных «на потом». Это равносильно поцелую смерти. Кстати, Игорю тоже неплохо было бы послать копию этого письма – особенно если вы хотите, чтобы он вас и дальше поддержал.

Благодарность частному лицу следует выражать так же, как и всем прочим донорам и спонсорам. И сотрудников своей организации точно так же надо ставить в известность о поступлении от частного лица. Вспомните мою историю о президенте университета, который знал о том, что когда-то я сделала подарок его организации. Сразу видно, что его сотрудники хорошо знают свое дело. Как донору, мне было приятно, что он публично выразил мне признательность. При этом явно мой подарок был не единственным, а, значит, перед приемом кто-то предупредил президента, что я должна быть среди гостей и что моя семья преподнесла скульптуру. Это хороший образец для подражания – так и следует поступать в случае получения любого значительного дара. (Какой дар считать значительным, я оставляю полностью на ваше усмотрение. То, что может быть крупной суммой для одной организации, будет едва заметным поступлением для крупного университета!)

И все то, что мы говорили об «окучивании» в не меньшей (если не в большей) степени важно при работе с частными лицами. Все ваши доноры знают других людей, которые могут стать вашими новыми донорами. Вы стремитесь добиться от них теплого к себе отношения: ведь на самом деле, ваша цель – стать их любимой организацией!

Как я уже ранее говорила, мне всегда приятно получать дары. Возникает этакое ощущение рождественских праздников. Причем это может быть любая сумма. Даже если я надеялась получить \$1000, а получила только \$100. Важно только то, что донор о вас подумал. А что именно происходит в голове у человека, когда он открывает свою чековую книжку – точно неизвестно. Может быть, он прислал вам только \$100, потому что хотя и восхищен вашими делами, испытывает личные финансовые трудности. Может быть, у него есть обязательства перед другими, чьи дела кажутся ему более безотлагательными, а потому имеют для него более высокий приоритет. А, может быть, этому человеку вообще не интересно то, чем занимается ваша организация, но он решил послать вам хоть что-то, просто потому что вы попросили – из уважения к вашему времени. Есть тысячи других причин для того, чтобы решить, посылать что-то или нет, и если да – то сколько.

*Конечно, пожертвование могло оказаться меньше, чем вы ожидали, и по вине вашей организации. Не дай бог, кто-то из сотрудников был невнимателен или даже груб. Кто-то дал неточную информацию. Донор обижен, потому что слышал о каком-то мероприятии, но не был включен в число приглашенных. Что-то из этого вы могли предотвратить, что-то – нет. Задним числом не стоит сильно об этом переживать. Просто каждый день нужно стараться делать все, что можешь, а там уж как ляжет жребий...*

Главное – это уметь радоваться любому подарку. И пусть другие разделяют ваш энтузиазм. Подумайте, что вы сможете сделать при помощи полученных денег – даже если теперь вы сможете сделать меньше, чем надеялись. И помните: каждый дар прокладывает дорогу следующему – нужно только уметь правильно с ним обойтись.

Ну вот и все. Я поделилась с вами всем, чем могла, и теперь только могу пожелать вам сил на дальнейшие старания. Я познакомила вас с основными правилами. Теперь вы можете использовать их каждый по-своему. Составление заявок подобно любому навыку, которому вы учитесь. Тренер учит вас играть в теннис. Но потом кто-то из вас становится звездой и далеко обгоняет своего тренера, потому что сумел адаптировать все то, чему научился, под свой собственный стиль. Так же и с грантами.

Надеюсь, что вам понравилась эта книга, что она будет вам полезна, и что вы достигнете больших успехов в своей работе.

С наилучшими пожеланиями,

*Джиллиан*