



Вступление

Что такое гранты и заявки на них?

Грант - средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением или частным лицом) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы. В отличие от займа, грант не нужно возвращать.

Заявка - письменное обращение с просьбой о выделении гранта. Как коммерческая фирма составляет бизнес-план с целью убедить вкладчиков поместить деньги в дело, так заявка необходима для того, чтобы убедить грантодателя (дарителя) вложить деньги в Ваш проект. Однако, в отличие от бизнес-плана, заявка пишется, чтобы получить средства на некоммерческий проект, то есть на дело, которое заведомо не принесет прибыли.

Кто такие доноры и заявители?

Доноры (грантодатели, спонсоры) - частные лица или организации, рассматривающие заявки на грант и предоставляющие гранты.

Заявители (applicants) - частные лица или организации, подающие заявки на грант.

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

В настоящей брошюре мы будем называть **некоммерческой** (бесприбыльной, non-profit) организацию, которая либо не получает прибыли от своей деятельности, либо получает, но использует ее на цели своего развития (уставную деятельность), а не распределяет ее в виде дивидендов среди своих членов (совладельцев, учредителей и т.д.). Разнообразные организации, от местной экологической группы до телевизионной компании и муниципалитета, могут быть некоммерческими.

Кто и для чего пишет заявки?

В последнее время все больше и больше организаций и частных лиц в нашей стране сталкиваются с необходимостью писать заявки на гранты. Свежие идеи требуют средств. Для западных специалистов это обычная процедура: фонды объявляют конкурсы, победители конкурсов получают гранты. Однако для специалистов России и

других стран бывшего СССР проблема - написать и подать заявку на такой конкурс идей и проектов - только недавно стала актуальной.

Приходится слышать, что никакой проблемы нет. "Написал - и послал". Так ли это просто, как кажется? Что нужно знать, чтобы Ваша заявка имела шансы на успех? Как ее оформить? Как наиболее выигрышно описать Ваш проект и Вас самих, чтобы грантодателю, "донору", захотелось оказать поддержку именно Вам? Конкуренция за благотворительные источники помощи в мире очень остра. Обидно потратить силы впустую.

I. Поиск и выбор источников финансирования

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

Государственные доноры - госучреждения, получающие средства из бюджета своего государства. Например - Агентство по международному развитию США (US AID), Информационное агентство США (USIA), Национальный институт здоровья США, Агентство по охране окружающей среды (EPA) и др.

Это самые бюрократичные и требовательные доноры. Их программы помощи всегда направлены на узко определенный круг потенциальных получателей, а требования к оформлению заявок и отчетности наиболее строги. Очень часто такие доноры ориентированы исключительно на граждан своего государства и не финансируют работу иностранцев. Однако в некоторых случаях они предоставляют гранты иностранным заявителям, обычно не напрямую, а через организацию-посредника (мы называем их "получающими" донорами).

"Получающие" доноры - общественные организации, получающие средства от государственных доноров и распределяющие их по организациям-заявителям. Например - Уорлд Лернинг (World Learning), Национальный фонд защиты демократии, АЙРЕКС (IREX - International Research and Exchange Board), Фонд Евразия (Eurasia



Fund) и другие. Сюда же можно отнести и международные организации, подобные Всемирному банку (World Bank).

Частные доноры - это фонды, частные некоммерческие организации, получающие средства от частных граждан (пожертвования), либо корпорации (коммерческие фонды), а также частные лица. Написание заявок частным донорам обычно требует меньше усилий, так как требования к оформлению заявки значительно менее жесткие, а отчетность сильно упрощена по сравнению с государственными донорами. Однако некоторые частные фонды могут быть тоже весьма требовательны.

Существует несколько типов частных благотворительных фондов.

Независимые фонды (independent foundations) - как правило, организуются частным лицом, семьей или несколькими лицами (фонд МакАртуров, фонд Рокфеллеров, фонд Сороса), а затем существуют на дивиденды с вложенного капитала. Такие фонды обычно имеют четко определенный список приоритетных направлений (fields) и набор стандартных критериев отбора заявок (guidelines). Фонды формируют советы, рассматривающие заявки и выносящие решения о финансировании. Именно с этим типом фондов Вам чаще всего придется иметь дело.

Ассоциированные фонды - финансируются из средств компании (коммерческой организации), с которой они ассоциированы. Примерами могут быть Xerox Foundation, Apple, Hewlett-Packard и другие. Обычно такие фонды предоставляют гранты в области, совпадающей со сферой интересов корпорации. Решения о выдаче грантов принимаются советом, включающим руководство компании. На нашем рынке такие фонды пока редки.

Есть еще два вида фондов, которые, с точки зрения получения денег, для нас бесполезны. Зато они - хороший образец того, как эти деньги добывать. Это:

Фонды прямого действия (operating foundations) - фонды, использующие свои ресурсы для поддержки собственных исследований или непосредственного предоставления услуг. Эти фонды специально создаются для поддержки каких-либо проектов.

Местные фонды (community foundations) - создаются жителями конкретного района, города, села для удовлетворения местных потребностей. Ориентированы почти исключительно на оказание



поддержки местным организациям. *организация таких фондов - одна из альтернатив написанию заявок.*

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

Средства с жестко обусловленным целевым назначением, как правило, направляются на проекты, имеющие легко доказуемый общественно полезный результат (создание заповедника, проведение выставки, организация информационной службы и т.д.). Чем яснее статья расходов связана с конечной пользой, приносимой обществу Вашей организацией и ее проектом, тем больше шансов покрыть эти расходы, получив грант, финансирование по государственной программе, или целевые пожертвования от компаний. *заявка на финансирование вашего проекта может рассматриваться как объяснение того, каким образом различные расходы вашей организации связаны с конечным результатом ее деятельности.* И чем лучше заявка это объясняет, тем больше Ваши шансы на успех.

Перед организацией, запрашивающей гранты, стоят такие ключевые вопросы, как: в чем заинтересованы фонды, как оформить подаваемую им заявку и как представить им свои программы.

Для получения грантов и тем самым для увеличения своих финансовых ресурсов необходимо **найти то общее**, что связывает вашу организацию с целями и задачами фонда. При этом очень важно помнить о том, что каждый фонд в корне разнится от остальных. У каждого свое назначение, свои стратегия и приоритеты предоставления финансовых средств. У каждого свои специфические принципы и требования.

В результате поисков вы сможете составить список фондов, которые предоставляют гранты в областях, связанных с деятельностью вашей организации, которые заинтересовались характером ваших проектов



и теми, кому призвана служить ваша деятельность. Такой список должен содержать:

- сведения о требованиях, какие эти фонды предъявляют заявителям, добивающимся получения грантов: формы, сроки, дополнительные материалы и т.п.
- сведения о фонде, такие как адрес, телефон, номер факса.

Эти сведения служат отправной точкой для установления контактов с фондами. Позвоните или напишите в несколько фондов и попросите предоставить дополнительные сведения, чтобы лучше ознакомиться с этими фондами и убедиться, существует ли близкая связь между Вашим проектом и их назначением. В этой работе Вам могут пригодиться такие документы, как ежегодный отчет фондов, информационные брошюры и пакет документов.

Типы получателей грантов

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

Информация о географических, тематических и других ограничениях на деятельность источника финансирования (фонда) обычно доступна и присутствует в любом описании деятельности фонда. Этой информации может быть недостаточно, чтобы решить, в какие фонды обращаться, но достаточно, чтобы не обращаться в те фонды, где проект не пройдет по объявленным критериям. Отсюда твердое правило: ***не проходит заявка по критериям фонда - не обращайтесь в этот фонд, не теряйте зря время и силы.***

Первоначальное обращение в фонд

Выбрав несколько наиболее многообещающих потенциальных источников финансирования, о которых Вам уже многое известно, Вы готовы обратиться к ним с предложениями. В документах конкретного фонда обычно указывается наиболее приемлемая форма обращения. Некоторые фонды требуют предоставления полной заявки, соответствующей заданной форме. Многие фонды предпочитают встретиться или побеседовать по телефону с потенциальными заявителями. Значительная часть предпочитают



сначала получить письмо-запрос (letter of inquiry) с кратким изложением проекта и описанием заявителя.

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

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

Письмо-запрос - наиболее распространенная и надежная форма обращения. С одной стороны, оно заставляет Вас сформулировать суть Вашего проекта, с другой стороны, если Вы вслед за письмом позвоните в фонд или посетите его офис, основа для конструктивного диалога будет уже заложена. Письмо-запрос кроме руководителя проекта подписывает гласа Совета неправительственной организации или руководитель госучреждения, чем подтверждается, что руководство организации всемерно поддерживает проект, а это существенно для получения гранта.

Письмо-запрос должно:

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

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



II. Составление проекта

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

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

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

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

III. Принципы написания заявок

Заявка может быть изложена всего лишь на одной странице (если таковы требования фонда) или занимать много страниц. Она может быть написана в виде письма или более формального документа. В любом случае, инструкции, предлагаемые Вашему вниманию в этой брошюре, помогут оценить, содержит ли Ваша заявка все необходимые данные, насколько связно они изложены, позволят Вам лучше организовать работу над проектом. Они могут послужить стандартом для оформления Вашего проекта и в том случае, если интересующий Вас фонд не выслал Вам никаких инструкций на этот счет (так часто бывает в случае частных фондов). Но, "не лезьте в их Тулу с нашим самоваром"! **Если фонд просит Вас следовать установленному их формату - следуйте ему.**

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

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

Из чего состоит заявка?

Титульный лист должен запоминаться.

Краткая аннотация содержит ясное и краткое описание сути заявки. Занимает полстраницы, максимум страницу. Включает по одному-два предложения, отвечающих на вопросы:

- кто будет выполнять проект
- почему и кому нужен этот проект
- что получится в результате
- как проект будет выполняться
- сколько потребуется денег

Введение содержит сведения об организации-заявителе. Объясняет, кто подает заявку, кто будет выполнять проект и почему заявители/исполнители (в силу своей квалификации, опыта, убеждений, репутации...) наилучшим образом выполняют задачи проекта. Вызывает доверие к заявителю.

Постановка проблемы описывает, почему возникла необходимость в выполнении проекта и как поставленная проблема соотносится с целями и задачами организации-заявителя.

Цели и задачи дают представление, каковы же будут итоги выполнения проекта. Цель - это во имя чего предпринимается проект. Задачи - конкретный эффект, достигнуть которого требуется в ходе выполнения проекта. Цели и задачи поставленной проблемы. Задачи и результаты поддаются количественной оценке. Из раздела должно быть ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие изменения произойдут в существующей ситуации.

Методы. Указываются мероприятия, которые необходимо провести для достижения намеченных результатов и для решения поставленных задач. Приводится схема организации работы по проекту и календарный план. Из раздела должно быть ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы будут привлечены.

Оценка и отчетность. Из этого раздела должно быть ясно, как Вы предполагаете определить в конце, достиг ли проект цели, и как Вы будете контролировать процесс выполнения проекта. В какой форме Вы отчитаетесь о проделанной работе и затраченных средствах.

Дальнейшее финансирование. Раздел объясняет, каким образом, за счет каких ресурсов заявитель надеется сохранить и расширить достижения данного проекта; убеждает грантодателя в том, что после израсходования средств гранта найдутся ресурсы для поддержания данной инициативы. Раздел необходим, если предусматривается продолжение работ по проекту по окончании срока действия гранта.

Бюджет. Пояснения к бюджету. Раздел содержит список всех ресурсов, необходимых для проведения планируемых мероприятий; отвечает на вопросы:

- сколько денег требуется от грантодателя
- из каких источников будут получены все остальные требующиеся для выполнения проекта ресурсы, и на что они будут потрачены.

Приложения включают дополнительные материалы, поясняющие содержание заявки.



Титульный лист (cover page)

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

Название проекта - должно быть броским и кратким. Оно может быть достаточно общим, например "Дети Природы", или может содержать подзаголовки, например:

Дети Природы

*Создание новых методик внеклассного экологического воспитания
трудных подростков*

или

Спасем заповедники!

*Сохранение и реформа системы заповедников бывшего СССР
в новых социально-экономических условиях
План действий*

Пример плохого названия:

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

Организация-исполнитель - название организации (-ий), выполняющей проект, ее (их) адрес, телефон и номер расчетного счета (если он есть).

Руководитель проекта - указывается Ф.И.О., звание, должность, адрес, телефон, номер факса, адрес электронной почты (E-mail) и т.д. Именно с этим человеком будет связываться Ваш донор, если потребуются дополнительная информация. Руководитель отвечает за выполнение проекта и несет ответственность перед донором за эффективность использования средств.

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



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

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

Аннотация заявки (summary)

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

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

Введение (introduction)

В этой части заявки Вы рассказываете про вашу организацию. Как правило, гранты выдаются, исходя из репутации организации-заявителя, а не только из оценки качества самого проекта. Фонды предпочитают иметь дело с известными им и надежными партнерами. В первую очередь фонды стремятся оказать поддержку тем

организациям или лицам, с кем они уже имели дело в прошлом. Во Введении Ваша задача - доказать, что Вы действительно в состоянии с пользой потратить средства и справиться с проектом. Вы должны завоевать доверие донора.

Что вызовет у донора доверие (credibility) к Вашей организации?

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

Что Вы можете сообщить о себе во Введении?

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

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

Рекомендуемый объем: 0.5-2 стр.

Постановка проблемы или обоснование потребностей

(Problem statement or needs assessment)

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

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

Возможно, что Ваш донор хорошо осведомлен о важности проектов Вашего типа, тем не менее, потребуются дополнительные доказательства Вашей компетентности в данном вопросе. Включите в проект соответствующие статистические данные, процитируйте выступления представителей органов власти (особенно местных) и обзорные научные работы, докажите, что Вы действительно собираетесь решить конкретную задачу. Таблицы и схемы, скорее всего, не увлекут читателя, поэтому приберегите их для приложения. Лучше всего привести ряд наиболее эффектных данных, наглядно иллюстрирующих ситуацию. Твердо знайте, что означают приводимые Вами цифры. Не увлекайтесь цитатами - двух источников в этом разделе в большинстве случаев будет достаточно. Помните, что постановка проблемы - не аналитическая научная статья! Сознательно **исключайте все специальные термины**, понятные лишь специалистам. Избегайте наукообразных оборотов. Ваша задача заинтриговать читателя, а не повысить его образовательный уровень.

В разделе "Постановка проблемы" Вы должны:

- логически связать задачи, выполняемые Вашей организацией, с проблемами, которые Вы собираетесь решить;
- четко определить весь круг проблем, над которым Вы собираетесь работать;
- убедить читателя в том, что Ваша задача в принципе выполнима, то есть ее можно решить в реальный срок с имеющимися ресурсами, потратив определенную сумму;

- подтвердить насущность проблемы с помощью дополнительных материалов - статистических данных, групповых заявлений, частных писем от Ваших клиентов и профессионалов, работающих в Вашей области, и др.;
- быть реалистичным - не пытаться решить все мировые проблемы в ближайшие полгода.

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

Рекомендуемый объем: в большинстве случаев 1-3 стр.

Цели и задачи проекта (PROGRAM GOALS AND OBJECTIVES)

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

Утверждения подобного рода не могут быть оценены количественно. Их главное назначение - **показать тип проблемы**, с которой имеет дело проект. Тем самым цели отличаются от задач.

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

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

Таким образом, задачи должны быть максимально конкретизированы. В них должны содержаться количественные данные о степени полезности проекта. Такие количественные данные называются показателями. Показатели - инструмент, позволяющий точнее определить и разъяснить цели и задачи проекта и измерить его эффект. Когда мы говорим в проекте об "усилении", "улучшении" и "увеличении" чего-либо, то неясно, какой конкретно результат позволит считать задачи выполненными, проект осуществленным. Для того чтобы не быть голословным, и нужны показатели. Утверждать, что эффект нельзя измерить, что Вы не можете подобрать нужных показателей, равносильно признанию, что проект не даст заметного эффекта.

Рекомендуемый объем: 0.5 - 1 стр.

Методы (methods)

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

Из этого раздела читающему должно стать ясно, **что будет сделано, кто** будет осуществлять действия, **как** они будут осуществляться, **когда** и **в какой последовательности, какие ресурсы** (исполнители, помещение, оборудование и др.) будут привлечены.

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

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

Ответ на последний вопрос потребует от Вас знания аналогичных Вашему проектов. Кто еще работал по Вашей проблеме в Вашем районе или где-либо еще? Какие методы применялись ранее и применяются сейчас и с какими результатами? Другими словами, Вы должны обосновать Ваш выбор методов. Рассмотрение альтернатив - важный аспект Вашей методологии. Демонстрируя Ваше знакомство с аналогичными работами и объясняя Ваш выбор используемых

средств, Вы приобретаете больше доверия в глазах донора. Важно, чтобы Вы показали себя компетентным во всех разделах заявки. Ваш подход к решению проблемы должен выглядеть для рецензента привлекательным. Реалистичный и обоснованный проект произведет нужное впечатление. Нереалистичный проект не спасут самые благие намерения.

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

Оценка и отчетность (evaluation)

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

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

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

Оценка результатов

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

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

- какие факторы способствовали успеху проекта и какие мешали достижению цели.

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

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

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

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

Мониторинг

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

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

Отчетность

Письменные и устные отчеты могут быть предназначены для донора, контролирующей или поддерживающей организации,



государственных контрольных органов или руководителей Вашей организации. Содержание и порядок представления отчетов оговариваются в договоре, заключаемом с донором при получении гранта.

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

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

Рекомендуемый объем: 0.5 - 1 стр.

Дальнейшее финансирование (future funding)

Учтите: ни один донор не горит желанием Вас "усыновить". Фонды обычно желают знать, откуда Вы возьмете средства по окончании периода, обеспечиваемого грантом. Если Вам потребуются деньги для организации некоторой новой программы или для реорганизации уже существующей, то что Вы будете делать, когда деньги кончатся? Заверений, что Вы будете стремиться найти нового донора, недостаточно. Вы должны представить план, который, насколько возможно, убедил бы донора, что у Вас будет достаточно средств по истечении срока предоставления гранта. Если Вы сейчас стеснены в средствах, то что будет потом, когда Ваша программа будет на полном ходу? Может быть, нынешнее финансирование вообще не пойдет Вам впрок, если в будущем году Вам потребуется запрашивать еще большие суммы.

Какие возможны источники финансирования по окончании проекта? Найдутся ли местные частные или государственные учреждения, готовые продолжить финансирование, если Ваш проект окажется успешным? Можете ли Вы получить письменное подтверждение такой готовности? Способен ли сам проект дать необходимые



средства - например, за счет платы за услуги, предоставляемые в рамках проекта, обеспечения клиентов информацией и т.п.? Существуют ли какие-либо третьи организации (лица), способные оплачивать услуги, которые Вы предоставляете Вашим клиентам? Собираетесь ли Вы заниматься поиском иных источников финансирования? Наилучший план будущего финансирования - план, не требующий последующей поддержки от донора.

Рекомендуемый объем: 0,5 - 1 стр.

Бюджет (budget)

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

Разные фонды предъявляют разные требования к составлению бюджета. Частные фонды обычно запрашивают менее подробные сведения, чем государственные. Предлагаемый Вашему вниманию пример бюджета удовлетворит большинство организаций и с небольшими изменениями может быть использован для обращения как в частные, так и в государственные инстанции. Рекомендуемый нами бюджет состоит из трех разделов:

Оплата труда (Personnel)

Основные прямые расходы (Non-Personnel Direct Costs)

Непрямые расходы (Indirect Costs)

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

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

Вот примерный перечень статей расходов и требующихся ресурсов:

- люди: штатные работники + эксперты + консультанты + контракты с другими организациями.



- оплата труда: зарплата + стоимость контрактных услуг + налоги + учесть уровень инфляции.
- помещение: оплата аренды (покупки) + коммунальные платежи.
- командировочные и транспортные расходы: цена билетов на самолет, поезд и т.д. + суточные + цена жилья в гостиницах + учесть уровень инфляции.
- оборудование: цены + цена расходуемых материалов + учесть уровень инфляции.
- отчет: оплата редактирования + оплата перевода + оплата печати.
- рассылка и связь: почтовые расходы + расходы на факс, телефон, электронную почту.

Вот как мы предлагаем составить бюджет:

1. Оплата труда (Personnel)

Зарплата и гонорары (Salaries & Wages)

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

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

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

Количество работников	Должность	Полная месячная зарплата	% полного рабочего времени, посвященный работе по проекту	Продолжительность работы	Полная сумма	Имеющаяся сумма	Требуемая сумма
1	координатор проекта	\$100/месяц	100%	12 месяцев	\$1200	\$0	\$1200

Другой вариант:

2 лаборанта x \$50 x 50 % врем. x 12 м-цев // \$600(есть) / 0(треб.)

Подобная запись означает, что Вы нанимаете двух лаборантов на полставки на весь период действия гранта, причем их зарплата выплачивается из постороннего источника, а не из самого гранта. Вы берете полный месячный оклад (\$50), делите его на два (так как лаборанты работают на полставки), умножаете \$25 на 12 месяцев (\$300) и еще на два, так как лаборантов двое, что дает в итоге \$600.

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

Еще одна важная категория, включаемая в данный раздел, - это уже **имеющиеся у Вас средства**, либо лично Ваши, либо полученные из других источников (например, от еще одного участника проекта, предоставляющего Вам по договору сотрудников или студентов). Эти средства следует указывать в столбце "Имеющаяся сумма". Часто сюда включаются средства и услуги, предоставляемые на безвозмездной основе, например, если кто-нибудь работает бесплатно. Например, если старший лаборант в свободное время добровольно водит джип, то в столбце "Имеющаяся сумма" Вы указываете оклад водителя и пишете, что это стоимость труда, дарованного проекту добровольцем.

Государственные фонды иногда требуют, чтобы получатель гранта оплачивал часть проекта из собственных средств (например, 10 или 25 %). Вы можете сделать взнос деньгами (in cash) или своими ресурсами (in-kind). Если Вы сами будете оплачивать работу



сотрудника - это взнос деньгами, если работать будут добровольцы безвозмездно - то это использование собственных ресурсов.

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

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

Консультативные и контрактные услуги (Consultant and Contract Services)

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

Пособия и налоги (Fringe Benefits)

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

Следует также предусмотреть затраты, связанные с выплатой налогов и другими обязательными отчислениями в госбюджет. По действующему в Украине законодательству, на момент написания этой брошюры были предусмотрены следующие виды отчислений с общего фонда заработной платы в размере 37,5%:

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

Помещение и коммунальные услуги (Space Costs)



В этой части второго раздела Вы указываете стоимость всех используемых помещений, эксплуатационных расходов (вода, отопление, электричество) и т.д., включая арендуемые Вами и переданные Вам в постоянное пользование, примерно в такой форме: *Аренда помещения под офис 100 кв.м. x \$4/кв.м./м-ц x 12 м-цев/ \$4800* Стоимость вышеприведенных затрат должна соответствовать средней для Вашей местности. Включите этот раздел также в стоимость страховки, ремонта и т.п., а также плату за телефон (укажите число телефонных аппаратов, номеров, стоимость установки номера/аппарата, ежемесячную плату за один аппарат/номер).

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

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

Сюда запишите все затраты по приобретению или аренде оборудования, которое Вы предполагаете использовать в работе по проекту. Сюда входит оборудование офиса, мебель, компьютеры, копировальные машины, факс, автомобиль, лабораторные дорогостоящие приборы и т.д. Старайтесь запрашивать оборудование в разумных пределах. Всеми возможными способами пытайтесь записать в бюджет как можно больше оборудования, полученного из собственных источников (колонка "Имеющееся"). Это продемонстрирует донору Ваши потенциальные возможности самофинансирования. Внимательно читайте объявления фондов насчет того, что они рассматривают в качестве "оборудования". Например, часто оборудованием (equipment) называют предметы, стоящие более 500 долларов и (или) предназначенные для эксплуатации более одного года. Возможно также, что фонд не рекомендует покупку оборудования, а поощряет его аренду.

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

Расходные материалы (Supplies)

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

Командировочные и транспортные расходы (Travel)

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

Прочие расходы (Other costs)

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

3. Непрямые расходы (Indirect Costs)

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

Помните: любой проект, выполняемый в организации, стоит ей определенных денег. Стоимость износа основных фондов, амортизации капитального оборудования, оплата труда административных работников, общие коммунальные расходы (телефон, газ, электричество, лифт, антенна и др.) могут быть квалифицированы как косвенные. Иногда неудобно располагать подобные расходы в частях 1. и 2., поэтому Вы можете поместить их все вместе в конце бюджета в разделе 3. Как правило, конкретные



организации определяют свой уровень накладных расходов как процент от общего фонда оплаты труда или от всех прямых расходов.

IV. Дополнительные документы, подаваемые вместе с заявкой

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

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

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

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

Материалы, описывающие вашу организацию

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

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

В описании указываются:



Полное название организации, почтовый адрес, телефон, телефакс, адрес электронной почты и др. В персом абзаце следует описание статуса организации (общественная, некоммерческая, частная и т.д.). Далее следует список целей, на достижение которых направлена деятельность организации, указываются принципы работы, методы. Обязательно следует указать, кто являются клиентами организации, то есть кто пользуется ее услугами.

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

Помимо собственно описания организации фонд может затребовать ряд документов, характеризующих ее с финансовой стороны:

Результаты аудиторской проверки (audited financial statment)

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

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

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

Список членов Совета (правления) (Board of Directors) Этот документ все чаще запрашивается многими фондами. Это список членов Совета (правления) Вашей организации с указанием их должности (положения в обществе) - министр, профессор, служащий,



строитель и т.д. Для пенсионеров укажите род их прежней деятельности. В случае если в правление входят студенты, домохозяйки или безработные, укажите область их интересов или специальность.

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

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

Схема организации работы - оргсхема (Table of Organization)

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

Биографические данные участников проекта

Часто фонды могут запрашивать биографические данные участников проекта.

В отличие от резюме, **Curriculum vitae (жизнеописание научного сотрудника)** может быть более развернутым. Он особенно удобен, если Вы - ученый с большим опытом работы и большим количеством публикаций. В этом случае Вам может потребоваться дополнительное место для описания Ваших исследований и для списка публикаций, который прилагается к CV. В большинстве других случаев достаточно краткого резюме.

Существует три основных способа организации резюме и CV. Первый способ - хронологический. Вы перечисляете Ваши данные об образовании и местах работы, начиная с последней по времени, должности и далее в ретроспективном порядке. Это делается для



того, чтобы Ваш рецензент в первую очередь увидел Ваши новейшие достижения.

Второй способ - функциональный. Вы перечисляете не просто должности (Директор, Старший научный сотрудник, Бухгалтер), а профессиональные навыки и обязанности, которые Вам пришлось выполнять (Инструктор - вел семинары по основам оперативной работы в Дружине по охране природы). Второй способ предпочтительнее, если профессиональные навыки Вы получили, не занимая формальных должностей, а работая на общественных началах.

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

Далее Вы описываете в ретроспективном порядке опыт работы, вначале формальный - годы, должность, организация, чем занимались (в одном предложении, а если это ясно из названия должности - можно и опустить). Далее можно описать и опыт неформальной работы, особенно если Вы много ею занимались. Сюда же можно включить упоминание о работе в экспедициях, кружках, экоклубах и Дружинах по охране природы и т.д. Не стремитесь вспомнить все, чем Вы занимались в жизни - достаточно будет описать наиболее важные вехи, особенно подробно за последние 5 лет.

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

В конце укажите фамилии, имена, адреса и телефоны двух-трех лиц, хорошо знающих Вас по службе, учебе или по совместной работе. Это Ваши потенциальные рекомендатели, при желании донор может



попросить их дать Вам рекомендацию. Обязательно попросите разрешения у поручителя, прежде чем включать его данные в резюме. Не ссылайтесь на родственников.

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

Письма поддержки (letters of support and endorsement)

Включите сюда письма от государственных учреждений, организаций и частных лиц, одобряющих Ваш проект. Обычно такие письма должны быть адресованы главе Вашей организации (директору, заведующему и др.). Посылайте эти письма в одном пакете с заявкой, чтобы они не потерялись по дороге. Полезно заранее представить авторам письма подробную информацию, которая может помочь в его составлении. В этом случае Вы избежите неприятных казусов, когда, например, получите письмо, горячо одобряющее Вашу деятельность по "обеспечению бесплатным питанием бездомных иммигрантов-беженцев", хотя Вы собираетесь заниматься подкормкой птиц на пролете. Чтобы ничего подобного не произошло, лучше предоставить образец в написанном виде, чем просить о письме поддержки по телефону.