



ПРИВЛЕЧЕНИЕ РЕСУРСОВ НАЛАЖИВАНИЕ ПАРТНЕРСТВА ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО



www.tbcoalition.eu
coordinator@tbcoalition.eu

 /tbeuropecoalition
 @tbcoalition

«Описывая то, чем я занимаюсь, я не использую фразу «сбор средств» или термин «специалист по сбору средств». Я привлекаю ресурсы и налаживаю партнерские отношения. Я либо максимально и более эффективно использую имеющиеся у нас ресурсы, либо ищу различные способы привлечь новые и дополнительные ресурсы — это критично важно для того, чтобы организация «RESULTS» действительно меняла мир к лучшему. Чтобы делать это успешно, я стремлюсь создавать и развивать партнерские отношения с единомышленниками и организациями, которые разделяют наши цели и ценности. По моему мнению, такой сдвиг парадигмы чрезвычайно важен для устойчивого и успешного привлечения ресурсов».

Марта Роша, сотрудник по вопросам развития, «RESULTS UK»

Этот документ — практическое, готовое к использованию руководство по привлечению ресурсов, призванное помочь вам максимально использовать существующие ресурсы и привлекать новые, чтобы вы могли выполнять свою миссию и приближать нас к миру, свободному от туберкулеза (ТБ). Для успешного привлечения ресурсов нужны время, сосредоточенность, самоотверженность и сила духа, и сам этот процесс следует рассматривать как ключевой компонент работы и неизбежное условие искоренения туберкулеза.

С чего начинать?

Еще до того, как вы включите компьютер, вам очень важно знать, что вы намерены делать — какой проект вы собираетесь реализовать? Каковы стратегические приоритеты вашей организации и, с учетом их, какова нехватка финансирования? Вы должны быть в состоянии ответить на эти вопросы, и у вас должно быть очень четкое представление о том, что хотите сделать вы и ваша организация. Многие организации попадают в ловушку: они сначала смотрят на потенциальные источники финансирования, и тут же сталкиваются с искушением подправить свои миссию, стратегию, проекты и направления работы с учетом приоритетов донора, чтобы с большей вероятностью получить финансовую поддержку. Хотя подобное, в той или иной мере, характерно для всех организаций, мы рекомендуем действовать осмотрительно. Нужна осторожность — чтобы, с одной стороны, не оказаться в ситуации, когда вы беретесь за все, и ничего толком не выходит, а с другой — чтобы не потерять из виду то, чего вы стремитесь достичь в мире, и ваши уникальные способности для достижения такой цели.

Таким образом, прежде чем приступить к привлечению ресурсов, уделите достаточно времени разработке миссии, видения и общей стратегии своей организации, отвечая на основные вопросы: **какие положительные изменения вы хотели бы увидеть в мире, и как вы это делаете?** Нельзя недооценивать важность умения выразить в трех-пяти предложениях к чему стремиться и чего хочет достичь ваша организация. Любая программа или проект (и, следовательно, любая деятельность по сбору средств или привлечению ресурсов), которыми вы планируете заняться, должны быть связаны между собой и непосредственно способствовать достижению выполнению миссии, видения и стратегии вашей организации.

Следующим шагом после разработки миссии, видения и стратегии организации должно стать создание специалистом по развитию — совместно с руководством — отдельной самостоятельной стратегии по привлечению ресурсов, согласованной со стратегией организации и дополняющей ее.

Привлечение ресурсов – это обязанность всей организации. Хорошая стратегия привлечения ресурсов должна быть увязана со стратегией организации, а ее основная цель — обеспечить четкий и хорошо скоординированный подход к привлечению ресурсов, необходимых для достижения поставленных стратегических целей организации. Также необходимо четко определить, как — за счет чего — организация будет привлекать ресурсы, необходимые для реализации ее мандата. Стратегия привлечения ресурсов должна разрабатываться в тесном сотрудничестве со всеми заинтересованными сторонами, чтобы обеспечить осуществимость и реалистичность стратегии.

Чего вы хотите?

Разобравшись с миссией, видением и стратегией организации и опираясь на стратегию привлечения ресурсов, можно приступить к разработке конкретного и подробного запроса.

Наличие четкого и определенного представления о своем «запросе» означает, что вы в состоянии ответить на следующие **ДЕВЯТЬ** вопросов:

1. **Какую проблему вы стремитесь решить?**
2. **Почему сейчас?**
3. **Почему вы?**
4. **Как этот проект приблизит вас к выполнению ваших миссии и видения?**
5. **Каковы сроки?**
6. **Каковы конкретные мероприятия и их продукты/результаты?**
7. **Кто будет реализовывать проект?**
8. **Располагаете ли вы необходимыми кадровыми ресурсами?**
9. **Сколько это будет стоить?**

Каковы последующие шаги?

Если вы в состоянии ответить на эти вопросы, вы уже на том этапе, когда можно начинать искать потенциальных партнеров (доноров), способных помочь вам с реализацией этого проекта. Поначалу может быть страшно, и у вас может сложиться впечатление, что шансы найти доноров, заинтересованных или способных поддержать вашу организацию, очень малы. Найти организацию-единомышленника, которая предоставит грант, безусловно, трудно. Это требует глубокого понимания существующей ситуации с источниками финансирования. На это понадобится много времени, нужны будут настойчивость и упорство, но результат может вознаградить вас за все усилия, а порой даже удивить.

В конечном итоге, именно ваши настойчивость, упорство и труд позволяют вашей организации реализовать новый проект и создать заметные перемены. Чтобы несколько облегчить эту задачу, ниже мы приводим руководство из восьми шагов по привлечению ресурсов и налаживанию партнерских отношений с грантодателями.

Как наладить партнерские отношения и привлечь ресурсы — 8 простых шагов

- Шаг 1:** Проверьте свою базу данных доноров/партнеров;
- Шаг 2:** Свяжитесь с потенциальными донорами/партнерами;
- Шаг 3:** Подготовьтесь к встрече;
- Шаг 4:** Встреча с потенциальным донором/партнером;
- Шаг 5:** Разбор (анализ) встречи;
- Шаг 6:** Начните обдумывать свою заявку на получение гранта;
- Шаг 7:** Написание заявки на получение гранта;
- Шаг 8:** Подача заявки на получение гранта;

[illegible]

ОБРАЗЕЦ ПИСЬМА В ФОРМАТЕ «ХОЛОДНОГО ЗВОНКА»*

Уважаемый господин/госпожа,

ПРЕДСТАВЬТЕСЬ

Надеюсь, это письмо застанет Вас в добром здравии. Меня зовут Марта, и я занимаюсь разработкой программ в организации «RESULTS UK».

ВКРАТЦЕ ОБЪЯСНИТЕ, ПОЧЕМУ ВЫ ОБРАЩАЕТЕСЬ К ЭТОМУ ЧЕЛОВЕКУ

Я обращаюсь к Вам по поводу схемы финансирования малых грантов Фонда «Health Ready».

КРАТКО РАССКАЖИТЕ ОБ ИСТОРИИ ВАШЕЙ РАБОТЫ С ЭТИМ ВОПРОСОМ

С 2016 года организация «RESULTS UK» **(ДОБАВЬТЕ ССЫЛКИ НА САЙТ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ ПРЕДЫДУЩИХ ПРОЕКТОВ)** активно занимается адвокацией в сфере туберкулеза на глобальном уровне в тесном сотрудничестве с различными организациями и группами гражданского общества для укрепления ответа гражданского общества во всем мире на эпидемию туберкулеза. После Совещания высокого уровня ООН по туберкулезу в сентябре 2018 года организация «RESULTS UK» намерена активизировать свою адвокационную деятельность с основными сетевыми организациями для создания глобального механизма подотчетности, призванного гарантировать, что правительства выполнят обязательства, взятые ими на Совещании высокого уровня ООН по туберкулезу. **(НЕ ПРОСТО НАПИШИТЕ НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА, А КРАТКО ИЗЛОЖИТЕ ЕГО ЦЕЛЬ).**

В настоящее время мы предварительно определяем **потенциальных партнеров для финансирования проекта (выделите ключевую информацию в своем сообщении жирным шрифтом)**, в частности, для реализации страновых адвокационных стратегий по борьбе с туберкулезом на 2019 год.

РАССКАЖИТЕ БОЛЬШЕ О ПРОЕКТЕ

Если коротко, то проект направлен на создание глобального механизма подотчетности, призванного обеспечить выполнение обязательств, связанных с борьбой с туберкулезом. результатом этого станет **адвокационная кампания, которая охватит множество стран и будет способствовать подотчетности и прогрессу в выполнении обязательств, взятых на СВУ ООН по ТБ (КРАТКО ИЗЛОЖИТЕ В 1-2 ПРЕДЛОЖЕНИЯХ)**. Проект содействует текущим исследованиям, анализу и адвокационной работе в партнерстве с гражданским обществом и объединяет адвокационные кампании в сфере туберкулеза. Проект функционирует в рамках двухлетних циклов: один год для сбора и публикации данных, а второй — для проведения более углубленной страновой адвокационной работы на основании полученных результатов **(ПРЕДЛОЖИТЕ СРОКИ И ПЛАН ДЕЙСТВИЙ)**.

ПРЕДЛОЖИТЕ НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ ДЛЯ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ

Партнерские стратегии могут включать следующее: (а) адвокационная деятельность, стратегии по вовлечению СМИ и правительства; (b) вовлечение местных сообществ и организаций гражданского общества, работающих в сфере туберкулеза; (c) применение/использование руководства по мониторингу проекта; и (или), (d) взаимодействие с Европейским региональным бюро ВОЗ, Глобальным фондом и ЕС **(ОЗВУЧЬТЕ ВОЗМОЖНУЮ СУММУ ФИНАНСИРОВАНИЯ, НО ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ НА РЕЗУЛЬТАТЫ КАЖДОГО ВАРИАНТА)**.

ПОПРОСИТЕ О ВСТРЕЧЕ

Я хотела бы запланировать **встречу (в идеале ЛИЧНУЮ, или по SKYPE, в случае удаленной встречи)** с Вами, чтобы обсудить возможные варианты сотрудничества.

ПОБЛАГОДАРИТЕ ЧЕЛОВЕКА

Благодарю за Ваше внимание и искренне надеюсь, что Ваш офис свяжется со мной. Для справки, Вы можете найти наш годовой отчет, пройдя по этой **ссылке**, там содержится более подробная информация об организации «RESULTS UK» **(ДОБАВЬТЕ ССЫЛКУ НА ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ — ОБЫЧНО НА ГОДОВОЙ ОТЧЕТ)**.

***Комментарии, выделенные красным, являются частью руководства, а НЕ текстом самого письма.**

Картирование сетевых организаций

Отношения играют важную роль при предоставлении грантов и налаживании партнерства. Следовательно, наличие союзника в предоставляющей гранты организации может склонить чашу весов в вашу пользу. Важно понимать, что грантодатель ищет надежную и заслуживающую доверия партнерскую организацию, способную оказать реальное воздействие. Доступного финансирования часто не хватает, и дополнительная степень доверия со стороны имеющих контактов может убедить предоставляющую гранты организацию, что выделение ограниченных средств именно вам вполне обосновано.

Поэтому одним из основных шагов, которые необходимо предпринять, является проведение подробного картирования

сетевых организаций. Сначала может показаться, что ни у вас, ни у других сотрудников вашей организации нет никаких контактов в предоставляющей гранты организации. В большинстве случаев это не так. Ниже приведены несколько идей, которые помогут вам найти контактное лицо, которое потенциально может представить вас грантодателю.

Во-первых, изучите различные сетевые платформы в Интернете, начиная с LinkedIn (если у вашей организации нет там профиля, потратьте пару часов и сделайте хорошую страничку) и заканчивая Facebook (или той социальной сетью, которая больше всего используется в вашей стране) или Twitter. И опять же, если у вашей организации нет странички на этих платформах, потратьте время, чтобы создать сильное онлайн

присутствие, и позаботьтесь о том, чтобы ваш отдел по связям с общественностью не просто регулярно обновлял ключевую информацию, но и взаимодействовал с этой платформой и ее участниками. LinkedIn — наиболее полезная профессиональная социальная сеть, так как она показывает, кто работает в организации и, что более важно, степень разделения между вами и ними. Помните, что вы должны рассматривать не только свои собственные профессиональные и личные знакомства, но и знакомых своих знакомых. Проще говоря — кто друзья ваших друзей, бывшие коллеги ваших коллег? Вы можете быть приятно удивлены. Возможно, вы знаете кого-то, кто может представить вас человеку, у которого есть связи в предоставляющей гранты организации. Вот так вас и познакомят!

Помните, что у всех предоставляющих гранты организаций есть политики, касающиеся конфликта интересов, чтобы исключить чрезмерное влияние личных связей: если ваше контактное лицо говорит, что не в состоянии помочь вам по этой причине, будьте снисходительны и поймите все правильно. Скорее всего, его «мягкая» поддержка все равно будет весьма полезна, поэтому важно поддерживать позитивные отношения.

На веб-сайтах многих грантодателей есть встроенные онлайн системы для подачи заявок. Если у донора/партнера, к которому вы обращаетесь, имеется такая система, воспользуйтесь ею, одновременно отправив сообщение по электронной почте лицу, ответственному за рассмотрение заявок на получение финансирования. Проконтролировать процесс лично — хорошая практика.

Как уже говорилось ранее, предоставляющие гранты организации получают множество заявок, а финансируют очень немногих: тех, кто действительно соответствует их приоритетам, и кто, как они считают, приблизит их к реализации их собственной миссии и видения. Мы предлагаем вам создать справочный файл по донорам — по всем потенциальным донорам/партнерам, которые, по вашему мнению, хорошо подходят для вашего проекта или работы организации в целом. Справочный файл содержит всю важную и подробную

информацию об организации; в нем также подробно отслеживается все взаимодействие (рис. 3).

Даже если ваш проект очень близок к стратегическим приоритетам организации, нет никаких гарантий, что вам будет предоставлено финансирование или даже что вам ответят. В случае если вы не получите ответ от организации, направьте по электронной почте контрольное сообщение — приблизительно через четыре недели после первого обращения. Вы можете установить себе календарное напоминание, чтобы не забыть предпринять последующие действия. Если предоставляющая гранты организация решит не поддерживать ваш проект, не сбрасывайте ее со счетов — регулярно заходите на ее веб-сайт и следите за ее деятельностью.

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ
СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ <ul style="list-style-type: none"> • КОГДА БЫЛА УЧРЕЖДЕНА; • ГДЕ НАХОДИТСЯ; • СКОЛЬКО ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ БЫЛО ПРЕДОСТАВЛЕНО ДО НАСТОЯЩЕГО ВРЕМЕНИ;
ДОВЕРЕННЫЕ ЛИЦА <ul style="list-style-type: none"> • ИМЯ/ФАМИЛИЯ; • ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОПЫТЕ РАБОТЫ/ОБРАЗОВАНИИ (см. профиль в LINKEDIN);
ШТАТ (ОСНОВНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ) <ul style="list-style-type: none"> • ИМЯ/ФАМИЛИЯ; • ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОПЫТЕ РАБОТЫ/ОБРАЗОВАНИИ (см. профиль в LINKEDIN);
ОБЗОР ПРОЦЕССА ВЫДЕЛЕНИЯ ГРАНТОВ <ul style="list-style-type: none"> • ОТКРЫТ ДЛЯ ВСЕХ ИЛИ ТОЛЬКО ПО ПРИГЛАШЕНИЮ; • ПРИНИМАЮТСЯ ЛИ ИНИЦИАТИВНЫЕ ОБРАЩЕНИЯ; • КАКОГО РОДА ГРАНТЫ — ТОЛЬКО ПРОЕКТНЫЕ И (ИЛИ) НА ОБЩИЕ ЗАТРАТЫ; • МИНИМАЛЬНАЯ И МАКСИМАЛЬНАЯ СУММА ПРЕДЛАГАЕМОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ • ОДНОЛЕТНИЕ ИЛИ МНОГОЛЕТНИЕ ГРАНТЫ; • ВОЗМОЖНО ЛИ СОФИНАНСИРОВАНИЕ; • КАКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ТРЕБУЕТСЯ
ФОКУС ФИНАНСИРОВАНИЯ <ul style="list-style-type: none"> • ТЕМАТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ; • ПРИОРИТЕТНЫЕ ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ ОБЛАСТИ; • ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ НЫНЕШНЕГО ФИНАНСИРОВАНИЯ, например, ссылки на создание партнерств или реализацию целей в области устойчивого развития ООН и т.д.; • ЛЮБЫЕ ЗАМЕТКИ ПО ПРЕДЫДУЩИМ ОБРАЩЕНИЯМ (что говорилось ранее);
ИСТОРИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ <ul style="list-style-type: none"> • В ГОД, КОМУ, СКОЛЬКО И НА ЧТО;

рис. 4

Повестка дня очной встречи организации «RESULTS UK» и фонда «Health Ready»
Дата: Участники:
Повестка дня <ul style="list-style-type: none"> • Знакомство • Представление оперативной информации и обзор стратегии фонда «Health Ready» <ul style="list-style-type: none"> • Стратегия и адвокация в сфере борьбы с туберкулезом • Основные показатели охвата населения • Обзор модели партнерства и адвокации организации «RESULTS UK» • Возможности для установления сотрудничества • Вопросы/последующие шаги

Шаг 3 — Подготовьтесь к встрече

Вы договорились о встрече в предоставляющей гранты организации, чтобы обсудить проект, который вы надеетесь реализовать с ее поддержкой. На этом этапе финансирование не гарантировано, однако видно, что существует заинтересованность в вашей организации и вашем проекте. Воспользуйтесь этой встречей, чтобы продемонстрировать, что вы намереваетесь делать, как ваш проект будет способствовать реализации стратегии вашей организации, и как это соотносится с целями организации-грантодателя.

Однако эта встреча — не просто ваша презентация, за которой следуют вопросы и ответы. Гораздо важнее воспользоваться ею, чтобы задать вопросы и узнать больше о предоставляющей гранты организации: о ее стратегических приоритетах, требованиях к управлению грантами, о мониторинге, оценке, требованиях, предъявляемых к обучению и отчетности, а также об общей корпоративной культуре. Продемонстрировав донорам, что вы слушаете их, вы сможете лучше изложить свое предложение, говоря на их языке. Узнайте, кто будет участвовать во встрече,

и позаботьтесь, чтобы ваша организация была представлена сотрудниками того же уровня. Если от грантодателя будет два представителя, то и от вашей организации должно быть столько же, на встрече должно быть равное количество сотрудников с обеих сторон; если от них будет четверо — постарайтесь, чтобы от вас тоже было четверо. Если на встрече будут специалисты грантодателя по каким-то определенным вопросам, вам следует направить аналогичных специалистов или, по крайней мере, заранее проинструктировать своих сотрудников по этим вопросам. Очень важно заранее составить повестку дня и ознакомить с нею обе стороны, чтобы обе все знали, что будет обсуждаться, и могли подготовиться. В повестке встречи следует указать: а) участников; б) задачи встречи; в) темы для обсуждения (см. рис. 4).

Шаг 4 — Встреча с потенциальным донором

Вам предстоит очная встреча с потенциальным донором/партнером. Ниже вы найдете некоторые предложения относительно того, как провести ее наилучшим образом.

- Соблюдайте повестку дня встречи;

- Пусть у вас будет при себе один или два экземпляра распечатанного Годового отчета (помните, что некоторые доноры/партнеры не очень приветствуют распечатанные экземпляры по экологическим соображениям — проверьте это до встречи), отдайте их в конце встречи;
- Возьмите с собой один-два экземпляра общего описания вашего проекта — те же рекомендации, что приведены выше;
- Помните, что вы идете на встречу также и для того, чтобы оценить, подходит ли организация-грантодатель для вашей работы, поэтому задавайте вопросы, пусть они расскажут о себе;
- Подготовьте двух-трехминутную презентацию/выступление о вашей организации и о том, как проект вписывается в стратегию вашей организации — по возможности, используйте ключевые слова из стратегии, миссии и видения вашей донорской организации (до встречи попрактикуйтесь со своим сотрудником, чтобы выступление было непринужденным);
- Будьте готовы ответить на различные вопросы — почему вы? почему сейчас? почему мы? — заранее набросайте ответы и попрактикуйтесь на отвечать на вопросы с сотрудником;
- Представьте два-три уровня необходимой финансовой поддержки, и то, что вы надеетесь сделать в каждом сегменте (верхнем, среднем и нижнем — достаточно указать примерные цифры);
- Не забудьте вести заметки — в идеале, принесите с собой блокнот, так как ноутбук может мешать человеческому взаимодействию и установлению нужного контакта.

Шаг 5 — Разбор встречи

После того как встреча состоялась, чрезвычайно важно провести внутреннюю встречу с руководством и (или) коллегами, чтобы подробно проинформировать их о состоянии дел. Необходимо в общем рассказать о состоявшейся встрече, обсудить последующие шаги, распределить обязанности среди членов команды и предварительные сроки для выполнения предстоящей работы. Шаг 5 часто пропускают, хотя на самом деле он очень важен. Чрезвычайно важно, чтобы все стороны, вовлеченные в ваш проект, знали об обсуждении финансирования. Вы сможете избежать множества недоразумений, беспокойств и упущенных возможностей, если проведете хороший анализ встречи.

Если результат встречи был отрицательным, и грантодатель решил не поддерживать ваш проект, вам все равно следует проинформировать коллег столь же подробно, как и в случае успеха. Во время разбора определите, будете ли вы вновь обращаться к этому грантодателю, и если да, то когда; также договоритесь о том, кто будет выступать в качестве ведущего члена команды, отвечающего за постоянное отслеживание этого донора (имеется в виду мониторинг веб-сайта на предмет обновлений стратегии, изменений в составе сотрудников, конкурсов проектов и т.д.).

План разработки проекта ЕКТБ в организации «RESULTS UK»							
Мероприятие	Руководитель	1-я неделя июля 2018 г.	2-я неделя июля 2018 г.	3-я неделя июля 2018 г.	4-я неделя июля 2018 г.	1-я неделя августа 2018 г.	2-я неделя августа 2018 г.
Проект А							
Создать документ Google, описывающий основные пункты — бюджет, график, фокус	Анете						
Разработать первый набросок проектной деятельности в документе Google и отправить его Правлению для комментариев	Анете/Марта						
Согласовать с управленческой группой RESULTS UK	Анете/Марта						
Прокомментировать предлагаемые мероприятия	Правление ЕКТБ						
Изучить затраты для различных мероприятий	Анете/Марта						
Собрать все комментарии и внести соответствующие поправки в мероприятия	Марта						
Подготовить описание предложения в документе Google	Анете/Марта						
Связаться с соответствующими людьми, чтобы обсудить ключевые моменты	Анете/Марта						
Составить план бюджета	Марта						
Разработать второй набросок, который содержит описание и обновленные мероприятия, и отправить Правлению для комментариев	Анете/Марта						
Сверить бюджет с группой по финансированию	Анете/Марта/Группа по финансированию						
Внести поправки в описание и в бюджет	Анете/Марта						
Вычитать предложение, подготовить вспомогательную документацию, отформатировать предложение и т.д.	Анете/Марта/Нил						
Управленческая группа/Правление должны прочесть и подписать предложение	Правление ЕКТБ/ Управленческая группа RESULTS UK						

Шаг 6 — Начните обдумывать свою заявку на получение гранта

Этот шаг неразрывно связан с предыдущими двумя. Если результат встречи был положительным, и вам предложили подать заявку на финансирование, нужно организовать встречи со всеми заинтересованными лицами, вовлеченными в проект — как внутри вашей организации, так и вне ее. В ходе этих встреч обсудите первые шаги по составлению заявки. Чтобы подготовить качественную заявку, к ее разработке и составлению нужно привлечь все заинтересованные стороны, которые должны быть в полной мере были осведомлены о своих обязанностях и о сроках.

Один из лучших методов для реализации такого подхода — использование комплексного графика Ганта. График Ганта особенно полезен тем, что позволяет планировать и намечать сроки различных этапов разработки заявки: для этого нужно оценить, сколько продлится тот или иной этап, установить сроки начала и завершения задач, определить необходимые ресурсы, обозначить ответственных лиц, а также запланировать последовательность выполнения. График Ганта можно создать как таблицу Google с совместным доступом, чтобы все участники могли следить за проектом и сроками. Этот документ должен быть не обузой, а инструментом, полезным в вашей работе. По возможности используйте и не бойтесь адаптировать его с учетом потребностей вашего проекта.

Один из важнейших моментов, о которых необходимо помнить при разработке концепции заявки на финансирование — сотрудничество и взаимодействие. Разные члены команды могут привнести в процесс разработки заявки разные и взаимодополняющие навыки, и очень важно побороть желание сделать все самому. Хотя координация работы различных людей может оказаться сложной и трудоемкой задачей, заявка от этого только выиграет, а ваше бремя будет несколько легче. Разработанная совместно заявка на финансирование, объединяющая вклад всех

сторон со взаимодополняющими навыками и знаниями — от глубокого понимания вопроса до финансовых рекомендаций — усилит конечный продукт и повысит вероятность того, что ваш проект получит финансирование.

Шаг 7 — Написание заявки на получение гранта

К этому времени у вас должна быть вся информация, необходимая для того, чтобы написать описательную заявку и составить бюджет. Ниже вы найдете некоторые ключевые рекомендации и шаблоны, которые могут пригодиться в вашей работе. Помните, что разные организации-грантодатели используют разные шаблоны, и следует обязательно использовать шаблон именно той организации, к которой вы обращаетесь.

Описание предложения

На протяжении всего процесса составления заявки вы, скорее всего, будете часто обращаться к ключевым заинтересованным сторонам или к своим коллегам. Некоторые вопросы предугадать невозможно, поэтому предупредите своих коллег, что вы будете время от времени «беспокоить» их, запрашивая информацию или обращаясь к ним за поддержкой при решении проблем, которые могут возникнуть.

Возможно, вы захотите разработать свое описание предложения, используя Google Docs и предоставляя доступ с правом редактирования назначенным авторам — не всем людям, вовлеченным в грант, а только тем, кто непосредственно пишет заявку. Зачастую назначенные авторы — это группа штатных сотрудников, и ни в коем случае это не должен быть всего один человек. После того как заявка написана и дважды просмотрена «группой авторов», очень важно, чтобы кто-то из коллег, кто не занимался этим вопросом, вычитал окончательный документ прежде, чем он будет одобрен высшим руководством. Таким образом вы убедитесь, что текст заявки ясен и понятен всем. Если есть такая возможность, было бы хорошо, чтобы редактор был носителем того языка, на котором написана

заявка. Кроме того, редактором должен быть сотрудник, который не участвует напрямую в обдумывании, разработке и написании заявки, потому что для осознанной, критичной и скрупулезной вычитки чрезвычайно важен «свежий взгляд». На это задание следует выделить не менее двух часов.

Финансовая заявка

Разработка финансовой части заявки — бюджета — может проходить одновременно с составлением описательной части. Однако, возможно, стоит сначала определить основные мероприятия, так как бюджет должен.

ориентироваться на них, и нужно будет обеспечить соответствие мероприятий и бюджета. В идеале бюджет будет разрабатываться при поддержке финансовой команды, которая знает все нюансы финансового менеджмента и отчетности в вашей организации и в вашей стране — например, нужно ли добавить в бюджет строку расходов на аудит по итогам года?

Вот несколько полезных советов для написания предложения и разработки бюджета (см. рис. 6):

- Очень важно обеспечить полное соответствие между описательной частью заявки — т.е., мероприятиями — и бюджетом;
- Бюджет всегда должен отражать мероприятия, а не наоборот;
- Предложения в тексте должны быть короткими и конкретными. Избегайте повторения слов и (или) фраз, особенно жаргонных: не следует злоупотреблять такими словами, как «интеграция», «синергизм» и «взаимодействие», а лучше вообще от них отказаться;
- Ваши задачи должны соответствовать критериям SMART:
 - Specific (конкретные): четко определенные задачи, ясные для всех, кто знает основы проекта, изложенные в четком заявлении о том, каков ожидаемый результат
 - Measurable (измеримые): они должны быть измеримы, при этом должен быть представлен критерий, позволяющий отслеживать прогресс их выполнения;
 - Agreed-upon/Achievable (согласованные/достижимые): должна быть возможность достичь их при наличии определенных/выделенных ресурсов и в установленные сроки. Задачи должны быть согласованы со всеми участниками проекта, чтобы последние взяли на себя обязательство выполнить их;
 - Reasonable/Realistic (разумные/реалистичные): ориентироваться нужно на результаты, а не на средства для достижения целей. Хотя цели должны быть амбициозными, они должны оставаться реалистичными;
 - Time-bound (привязанные к срокам): должен быть установлен крайний срок или график выполнения поставленных задач.

Шаг 8 — Подача заявки на получение гранта;

Вы написали описательную часть. Вы составили бюджет. Редактор просмотрел документ, и ваше руководство утвердило

заявку. Пора ее подавать! Как уже говорилось, у некоторых доноров на веб-сайтах есть встроенные механизмы для подачи заявок. Если в вашем случае это так, то, безусловно, заявку нужно подавать через такой механизм.

Если вы уже подготовили почву, то, очевидно, вы поддерживаете связь со своими знакомыми в организации-грантодателе, и им нужно обязательно сообщить о поданной заявке. Многие предоставляющие гранты организации работают с потенциальными грантополучателями над тем, чтобы заявки соответствовали приоритетам организации. Если в вашем случае это так, то ваш контакт будет знать о том, что заявка подана.

Если вы подаете предложение «вслепую», используя встроенную в вебсайт систему подачи предложений, советуем отправить сообщение по электронной почте, в котором вы уведомите организацию о подаче заявки. В этом сообщении, которое должно быть очень кратким, должна быть также изложена ключевая информация о вашей заявке: название, тематическая область, сведения об основном контактном лице и основных задачах.

рис. 6

RESULTS

Название проекта (одно предложение)

- Лучше всего использовать фирменный бланк вашей организации с реквизитами;

Заявка на получение гранта (сумма и валюта)

Календарный план реализации проекта (когда начнется/когда закончится)

Обоснование проекта (обзор проблемы, 2 страницы) включает следующее:

- Анализ проблемы и доказательная база (имеющиеся данные) — представьте обзор проблемы на уровне страны/на муниципальном уровне и не бойтесь использовать приводить данные — например, количество больных туберкулезом, годовой/муниципальный бюджет, который тратится на аутизм-работу в сфере ТБ, принятые государственные программные документы/законы, ключевые события в будущем — конкретный закон, который необходимо принять, или уход международного донора и т.д.
- Краткое описание основных способов решения проблемы (дайте объяснение, почему они сработают, и увяжите их с конкретными мероприятиями, которые вы хотите реализовать в рамках проекта);

Описание проекта (2-3 страницы) включает следующее:

- Перечень ваших задач, например, задача 1 — повысить осведомленность членов британского Парламента о ситуации с туберкулезом в стране и о важности прогресса в области связанных с туберкулезом исследований и разработок (диагностики);
- Краткий обзор различных мероприятий/направлений работы — управление, коммуникации, предоставление услуг, наращивание потенциала и т.д.
- Подробный рабочий план — каждой задаче должен соответствовать определенный набор мероприятий, и должны быть указаны сроки, как показано ниже:

Задача 1: Повысить осведомленность членов британского Парламента о ситуации с туберкулезом в стране и о важности прогресса в области связанных с туберкулезом исследований и разработок (диагностики).

Мероприятия	График
Организовать круглый стол с участием экспертов и членов Парламента, чтобы инициировать парламентский запрос в отношении национальной стратегии борьбы с туберкулезом. Мероприятие с презентацией о сложностях диагностики туберкулеза и об опыте Великобритании в области полногеномного секвенирования для повышения осведомленности о национальных и глобальных потребностях.	апрель / май 2018 г.

- Краткое описание бенефициаров и целевых групп – кто они, почему именно они и т.д.

Мониторинг, оценка и выводы

- Краткий обзор мероприятий — ежеквартальные промежуточные отчеты, годовой отчет или отчет по окончании осуществления проекта;

Управление грантом

- Обзор внутренней структуры (принятие решений, ответственность, каналы связи) и ссылки на тех, кто будет управлять грантом;
- Структура финансового менеджмента;

Бюджет

- Обзор бюджета (проведите свои исследования и не забудьте о косвенных издержках):

Статья	Стоимость	Описание
Должностное лицо из Парламента	£xxx	Полдня в неделю в течение года.
Парламентские мероприятия	£xxx	Вклад в аренду для мероприятий, питание и соответствующие прямые расходы.
Косвенные издержки @15%	£xxx	Коммунальные услуги/аренда/офисные принадлежности
ИТОГО ФУНТОВ	XXX ФУНТОВ	

RESULTS

Организация «RESULTS UK» считает, что мир располагает ресурсами и ноу-хау, необходимыми для преодоления крайних форм бедности; недостает политической воли.

Это некоммерческая правозащитная организация из Великобритании, цель которой — сформировать общественную и политическую волю для достижения изменений в политике и практике, направленных на преодоление крайних форм бедности и построение демократических и справедливых обществ для всех. Мы поощряем гражданское участие путем обучения граждан в Великобритании и расширения их прав и возможностей, предоставления им знаний, навыков и инструментов для реализации изменений в нашем обществе с помощью их личной и политической власти. Мы ведем правозащитную деятельность на политическом, парламентском и низовом уровнях, уделяя особое внимание здравоохранению, образованию, экономическим возможностям и гласности — составным элементам устойчивого человеческого развития и устойчивых, справедливых и равных демократических обществ.



ЕКТБ — это неформальная адвокационная сеть организаций гражданского общества и индивидуальных членов, объединенных стремлением к повышению осведомленности о ТБ и усилению политической воли для контроля над заболеванием в Европейском регионе ВОЗ и по всему миру. С дополнительной информацией о ЕКТБ можно ознакомиться, посетив наш веб-сайт www.tbcoalition.eu или написав нам на coordinator@tbcoalition.eu



“Содержание данного ресурса отражает исключительно взгляды автора, который несет за него полную ответственность; оно может не отражать позицию Европейской Комиссии или Исполнительного агентства по защите прав потребителей, здравоохранению, сельскому хозяйству и продуктам питания, или же любого другого органа Европейского Союза. Европейская Комиссия и Агентство не несут никакой ответственности за возможное использование данной информации.”