

Правила подачи заявки на грант

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.

Кому адресована эта брошюра?

Настоящая брошюра предназначена для всех желающих написать заявку на грант. Особенно она будет полезна специалистам в области охраны окружающей среды, однако большинство рекомендаций и примеров достаточно универсальны и могут оказаться полезными людям других профессий и интересов. Авторы - сотрудники Центра охраны Дикой Природы - сделали попытку познакомить Вас с наиболее общими правилами написания заявок. Когда мы сами писали первые заявки - нам очень пригодилось бы подобное издание. И поэтому мы надеемся, что настоящая брошюра облегчит Ваш труд и поможет успешно написать заявку на грант.

Содержание

Хотя данное руководство и представляет собой единое целое, отдельные его части, равно как и приведенные в нем схемы, справочные таблицы, списки и краткие памятки, можно

использовать по отдельности при составлении собственных заявок и для обучения этому других.

Первая часть руководства описывает разные типы источников финансирования, способы их поиска, изучения, выбора и то, как в них обращаться со своими предложениями.

Вторая часть посвящена принципам составления логически связанного и обоснованного проектного документа. Мы представляем читателю "логическую таблицу для составления проекта" как один из эффективных способов систематизации проектной информации. Дается подробный пример заполненной логической таблицы.

В третьей части приведена универсальная схема написания заявки. Модифицируя ее, Вы сможете написать заявку на грант практически любого типа для любой организации. Эта часть содержит также критерии оценки заявок, то есть описание того, на что обращает внимание донор при рассмотрении Вашей заявки. Приведенные критерии помогут Вам самим откорректировать уже написанную заявку, проверить, что в ней лишнее, а чего не хватает. Эта часть даст Вам возможность самим написать заявку. Прилагается также наглядный пример заявки, написанной для подачи в конкретный фонд.

Четвертая часть содержит описания и примеры сопутствующих заявке материалов, обычно запрашиваемых фондами: характеристику организации-заявителя, жизнеописания исполнителей проекта, календарный план и др.

В приложениях к брошюре даны два списка:

"Список источников информации об источниках финансирования", который содержит перечень справочных изданий и координаты организаций, предоставляющих такую информацию.

"Список некоторых источников финансирования", не претендующий на полноту, в котором приводятся примеры фондов и других доноров, уже присуждавших гранты на проекты в бывшем СССР.

Благодарности

Мы глубоко признательны авторам и издателям многочисленных пособий, по которым мы учились писать заявки и изучение которых вдохновило нас на создание этой брошюры:

1. Norton J.Kirtz "Program Planning and Proposal Writing".
2. В.Н.Якимец "Как экологу получить грант благотворительного фонда США?"
3. Международное Общество "Подводный Мир". Руководство по оформлению проектов.
4. The Foundation Center, "Foundation Grant Index".
5. IUCH. - East European Programme. "A Guide to the Preparations of Project Proposals" и многие другие... Спасибо всем природоохранным организациям, вместе с которыми мы работали над заявками и планированием проектов. Эта брошюра написана для вас и на основе работы с вами.

Мы благодарим наших рецензентов и всех, кто принимал участие в работе над ней: Татьяну Жданову, Энн Рубин, Милу Богдан, Генриха Шура, Владимира Якимца, Алексея Симонова, Юлию Саяпину, Илью Белова, Андрея Щербакова, Надежду Даманову, Екатерину Головину, Сергея Сухова, Адгама Даушева. Ваши комментарии сделали эту книгу лучше.

Авторы выражают особую благодарность Дмитрию Даушеву, без технической и организационной работы которого не было бы этой брошюры.

I. Поиск и выбор источников финансирования

Мы посчитали необходимым поместить здесь некоторые замечания о поиске источников финансирования неправительственными организациями. Надеемся, что в будущем на эту тему будет написана отдельная брошюра.

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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Источники информации

В приложении к этой брошюре представлен краткий список наиболее распространенных справочников и пособий, содержащих адреса потенциальных источников финансирования и информацию об их деятельности. Там же даны адреса организаций, систематически собирающих информацию об этих источниках. Поскольку список составлен Центром Охраны Дикой Природы СоЭС, большинство указанных источников располагает информацией по финансированию экологических проектов.

Другие организации, занимающиеся деятельностью, сходной с Вашим проектом, часто также могут предоставить подробную информацию об источниках финансирования в интересующей Вас области, а лучший способ получить подробную информацию о конкретном фонде - запросить из этого фонда ежегодный отчет и другие материалы о его программах и правилах.

Факторы, влияющие на выбор потенциальных доноров

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

Какие фонды, с наибольшей вероятностью, захотят финансировать проект (работу) Вашей организации?

Из каких источников Вам самим легче и удобнее получать финансирование?

На решение этих двух вопросов влияют следующие факторы:

География

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

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

Тематика

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

Тип поддержки

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

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.*

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

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

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

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

Язык обращения

Иностранные фонды, имеющие представительства в России (фонды Сороса, МакАртуров и др.), как правило, принимают заявки, написанные по-русски. Но даже в этом случае лучше не рассчитывать на переводчиков фондов и подавать заявки на двух языках.

И наконец, фонд может не принимать никаких обращений и сам запрашивать заявки у организаций, отобранных экспертами фонда.

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

Как бы то ни было, рано или поздно Вам придется написать полную заявку на финансирование Вашего проекта. Давайте обратимся к этой главной теме нашего пособия.

II. Составление проекта

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

Большую помощь в этом может оказать 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.

В этой главе мы приведем список вопросов, на которые следует ответить в такой таблице, и гипотетический пример заполненной логической таблицы.

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.

Пример логической таблицы для составления проекта

Вопросы для заполнения

Компоненты проекта	Объективные свидетельства	Внешние условия (факторы,
--------------------	---------------------------	---------------------------

	(показатели, обоснования)	предпосылки, допущения)
Постановка проблемы 1. Почему возникла необходимость в выполнении проекта? 2. Почему решение данной проблемы - приоритетная задача?	Какие источники информации, помимо самого заявителя, свидетельствуют о том, что проблема существует и ее важно решить?	
Цель 1. Какова цель, на движение к которой направлена деятельность в рамках проекта? Как она связана с решением поставленной проблемы? 2. Кто выиграет в результате продвижения к цели? Как действия, предусмотренные проектом, изменяют существующую ситуацию?	1. Каковы средства проверки движения к цели? 2. Каким образом проверяющие организации/лица смогут убедиться, что проект вносит ожидаемый вклад в продвижение к цели? 3. Предусматривается ли проектом сбор данных, позволяющих измерять степень продвижения к цели?	
Задачи. Ожидаемые результаты 1. Какой конкретный эффект должен быть достигнут во время выполнения проекта, т.е. если проект будет завершен, то какого конкретно улучшения или изменения следует ожидать в окружающей среде, положение данной группы населения и т.д.? 2. Как выполнение поставленных задач приближает ситуацию к достижению заявленных целей? 3. Какие результаты (их характер и количественное измерение) необходимо получить для выполнения поставленных задач?	1. Какие свидетельства, данные и показатели подтверждают, что проект выполнил поставленную задачу? 2. Каковы конкретные количественные методы измерения результатов, позволяющие проверяющему судить о степени выполнения работ по проекту? 3. Предусматривается ли проектом сбор данных, позволяющих контролировать и координировать ход работ?	1. Какие события, условия или решения, находящиеся вне контроля проекта, необходимы для того, чтобы: 2. выполнение поставленных задач способствовало продвижению к поставленной цели; 3. достижение запланированных результатов приводило бы к выполнению задач;
Методы (мероприятия, проводимые в ходе проекта) Какие мероприятия необходимо осуществить исполнителям проекта для получения указанных в проекте результатов?	Почему выбраны именно эти методы?	<ul style="list-style-type: none"> • применение указанных в проекте методов (проведение мероприятий) гарантировало бы получение ожидаемых результатов;
Ресурсы 1. Какие ресурсы - кадры, товары, услуги - должны быть	1. На основании чего планируются уровень зарплат, стоимость оборудования, уровень	1. выделение необходимых ресурсов приводило бы к проведению

использованы для проведения мероприятий, намеченных в проекте? 2. Из каких источников поступают эти ресурсы (исполнитель, сотрудничающие поддерживающие организации, правительство, фонды и т.д.)?	расходов на транспорт и другие услуги? 2. Какие показатели позволяют оценить эффективность использования средств?	мероприятий (применению указанных методов). 2. Каковы возможные препятствия в каждом из этих "переходов"?
---	--	--

Заполненная логическая таблица
Проект "Ержачий хутор". Создание заказника

Части проекта	Объективные свидетельства (показатели, обоснования)	Внешние условия (предпосылки, факторы, допущения)
<p>Постановка проблемы:</p> <p>1. Естественные травяные экосистемы уничтожаются в Европейской России быстрее, чем лесные или любые другие природные сообщества.</p> <p>2. Это ведет к вымиранию многих видов животных, в том числе Европейского Ержака (<i>Capreolus orientalis</i> Bakk.) - крупного норного грызуна, встречающегося только на не затронутых сельскохозяйственным освоением участках степей.</p> <p>3. Одна из последних в Борской области популяция ержака населяет целинную степь "Ержачий хутор" в Н-ском районе. За последние пять лет площадь этого степного участка уменьшилась вдвое, а численность ержака - вчетверо, и если не принять мер, то колония ержаков и их естественное местообитание исчезнут в течение 3-5 лет.</p>	<p>Сторонние свидетельства о существовании и важности проблемы.</p> <p>1. По данным Главной Землеустроительной службы, за последние 50 лет площадь неосвоенных степей и лугов в Европейской России сократилась в 25 раз (а естественных лесов, например, только в 3 раза).</p> <p>2. Европейский Ержак внесен в Красную Книгу России и в списки видов, находящихся под угрозой исчезновения во всех 4 областях, где он еще сохранился. Ареал ержака сократился на 74% с 1935 года (Фауна России, Т. 13, стр. 55).</p> <p>3. О сокращении численности N-ской популяции ержака см. материалы учетов, проведенных в 1935, 1950 гг. проф. Зиберовым и в 1985-1992 гг. - И.А.Полянским.</p> <p>4. Планы интенсификации сельскохозяйственного производства в N-ском районе предусматривают увеличение пашни на 15% и пастбищ на 20% к 2000 году (см. Предложение к Продовольственной Программе. N-ская Администрация 1981 г.)</p>	

<p>Цель</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Спасение последних 50 популяций Европейского Ержака (глобальная цель). 2. Сохранение N-ской популяции Европейского Ержака (локальная цель). 	<p>Показатели достижения цели</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сохранение числа популяций Ержака Европейского в Европейской России. 2. Стабилизация и рост численности Европейского Ержака в пределах ареала. 3. Стабилизация и рост численности ержака в урочище "Ержачий Хутор". 4. Стабилизация демографической структуры популяции ержака в урочище "Ержачий Хутор". <p>Методы оценки продвижения к цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Мониторинг числа и состояния сохранившихся популяций ержака. 2. Учеты численности ержака в конкретных популяциях (в частности, в N-ской популяции). 	<p>Предпосылки достижения цели при выполнении задач:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. К моменту создания охраняемой территории "Ержачий Хутор" популяция ержака сохранила жизнеспособность. 2. Создание охраняемой природной территории способно устранить антропогенные воздействия, ведущие к сокращению популяции ержака. 3. Заказник - достаточная мера территориальной охраны для сохранения ержака. 4. Создание властями области заказника гарантирует выполнение режима охраны, предписанного для данной территории. 5. Стабильность юридической базы - законы и решения о создании заказника не отменяются и не изменяются существенно.
<p>Задачи и результаты</p> <p>Задачи</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Создание заказника "Ержачий Хутор" на 1500 га сохранившихся целинных степей N-ского района Борской области, режим охраны которого запрещает распашку и другие виды прямого хозяйственного на эту территорию. <p>Результаты:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. "Проект Положения о заказнике "Ержачий Хутор" и его согласовании со всеми заинтересованными инстанциями. 2. Проект решения 	<p>Показатели выполнения задач:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Принятие Администрацией Борской области решения о создании заказника "Ержачий Хутор" с соответствующим режимом охраны. <p>Способы оценки результатов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Заключение сторонних экспертов об обоснованности, юридической грамотности и качестве оформления документов на заказник. 	<p>Условия, необходимые для выполнения задач при получении результатов</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Администрация области осознает важность охраны редких видов и готова проявить добрую волю - принять решение о создании заказника в соответствии с подготовленным проектом. <p>Условия, необходимые для получения результатов при выполнении всех мероприятий:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Землепользователи соглашаются на создание заказника с территорией и режимом охраны.

<p>Администрации Борской области о создании заказника.</p> <p>3. Презентация проекта заказника для представителей Администрации области. Передача всех материалов в Администрацию области для принятия решения о создании заказника.</p>		<p>необходимыми для выполнения его функций.</p>
<p>Методы (мероприятия)</p> <p>1. Анализ карт, обработка результатов многолетних учетов ержака.</p> <p>2. Зимние выезды на место для предварительного осмотра района работ.</p> <p>3. Летняя экспедиция: натурное обследование территории, повторные учеты ержака по методу Бакке-Блюменфельда, планирование границ и режима охраны заказника.</p> <p>4. Подготовка проекта Положения о заказнике "Ержачий Хутор" с картами, оформлением научного обоснования необходимости организации заказника.</p> <p>5. Согласование проекта Положения о заказнике с землепользователями и государственными службами: ТОО "Путь к рынку", АО "Ержачий", служба землеустройства, районная Администрация и т.д.</p> <p>6. Публикации в местной прессе, разъясняющие важность создания заказника и сохранения ержака.</p> <p>7. Презентации проекта для чиновников администрации (подготовка и проведение) и другие виды лоббирования.</p>	<p>Обоснование выбора методов (примеры):</p> <p>1. Предварительный анализ картографических и других материалов позволяет сократить длительность и повысить качество полевых работ.</p> <p>2. Методика учета крупных грызунов по Бакке-Блюменфельду дает в 4 раза большую точность результата, чем традиционная методика учета по пищевым остаткам.</p> <p>3. Именно такая общая последовательность действий при организации охраняемых природных территорий рекомендуется проф. Н.А.Кунициным в его классическом руководстве "Заказники и памятники природы. Сделай сам" (М., изд-во МОИП, 1987).</p> <p>4. Предложенный алгоритм работы успешно применялся организацией-заявителем при создании заказников "Ясенник", "Житниковские торфокарьеры" и памятника природы "Дубрава Пугачевского лесничества".</p>	<p>Условия, необходимые для выполнения мероприятий при наличии ресурсов:</p> <p>При наличии ресурсов мероприятия не смогут быть проведены только в случае уничтожения объекта охраны, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • гибели всей местной популяции ержака в результате эпизотии или отравления пестицидами; • быстрого хозяйственного освоения большей части угод под пашню, строительство и т.д.
<p>1. Ресурсы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Руководитель (ответственный исполнитель) проекта; 	<p>Обоснование статей бюджета (примеры):</p> <p>1. Уровень заработной платы руководителя</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • Два полевых исследователя; • Два эксперта; • Карты; • Полевое снаряжение; • Канцелярские принадлежности; • Продукты; • Фотоматериалы; • Печатная машинка; • Аренда автотранспорта; • Представительские расходы; • Расходы на копирование материалов. <p>2. Источники:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Полевое снаряжение, фотоматериалы, печатная машинка - предоставляющая организацией-исполнителем. • Научное обоснование проекта заказчика будет выполнено экспертами-экологами безвозмездно. • Все остальные ресурсы, включая оплату труда руководителя и двух исследователей, организация планирует получить за счет средств гранта "Фонда Защиты Диких Животных". 	<p>программы и двух исследователей соответствует среднему уровню зарплаты работников аналогичной квалификации на биологических станциях и в научных экспедициях в Европейской России в текущем году (с поправкой на ожидаемую инфляцию).</p> <p>2. Прогнозируемый уровень инфляции соответствует расчетам агентства "Стат-Инфо" (Стат-Инфо Пресс, No 20, от 12.12.93).</p> <p>3. Эксперты-экологи - сотрудники Борского пединститута выполняют работу безвозмездно, так как научное обоснование проекта заказчика - часть их научной работы, запланированной (и профинансированной) на будущий год.</p> <p>4. Аренда грузового автомобиля на три недели для полевых работ будет стоить в 1,5 раза дешевле, чем использование членами экспедиции автобусного сообщения "Борск - Ержачий Хутор".</p>	
---	--	--

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, длиннее, чем направляемая в частный. В своих рекомендациях к составлению заявок фонды указывают желательное число страниц и последовательность изложения. Довольно часто государственные учреждения в своих указаниях подробно описывают критерии оценки каждого раздела проекта. Если Вам

предложено ограничить Ваш проект десятью страницами, напечатанными через один интервал, не печатайте его через два интервала, думая, что это улучшит впечатление. Скрупулезно следуйте правилам, иначе впечатление неизбежно будет неблагоприятным. **Вашу заявку могут отклонить просто на основании того, что Вы нарушили правила ее оформления**

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

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

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

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

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 подзаголовок, 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). В этом же разделе отдельной строкой указывается **организация-заявитель**, если это не одна и та же организация, и/или поддерживающая организация. Например, проект будет выполняться конкретной лабораторией (исполнитель) Института лесного хозяйства, однако заявка будет подаваться от всего института (заявитель) в целом. **Поддерживающая организация** - правительственное учреждение или известная межправительственная или неправительственная организация, которая содействует выполнению проекта, ее полное наименование и адрес. Например, Социально-Экологический Союз выступал в роли поддерживающей организации при обращении Дружины по охране природы в фонд МакАртуров. Разумеется, указывать названия организаций в проекте Вы имеете право только по предварительной договоренности и с согласия их руководителей.

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

так, то следует отдельной строкой указать автора, либо авторов, проекта. Руководитель должен быть один.

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

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

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

Аннотация заявки (summary)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Интересно - привлекает внимание читающего.

Введение (introduction)

В этой части заявки Вы рассказываете про вашу организацию. Как правило, гранты выдаются, исходя из репутации организации- заявителя, а не только из оценки качества самого проекта. Фонды предпочитают иметь дело с известными им и надежными партнерами. В первую очередь фонды стремятся оказать поддержку тем организациям или лицам, с кем они уже имели дело в прошлом. Во Введении Ваша задача - доказать, что Вы

действительно в состоянии с пользой потратить средства и справиться с проектом. Вы должны завоевать доверие донора.

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

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

Что Вы можете сообщить о себе во Введении?

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

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

Мы настоятельно рекомендуем Вам **вести записи обо всех Ваших достижениях**, чтобы использовать эту информацию во Введении к каждой Вашей заявке. Храните вырезки из газет о Вашей организации, письма из других учреждений и от частных лиц, одобряющих Вашу деятельность, отклики клиентов. Включите сюда же высказывания крупных политических деятелей или выдающихся ученых в Вашей области, привлекающие внимание общественности к проектам, подобным Вашему. Сделайте это, даже если указанные лица не упоминают именно Вас, а лишь говорят о постановке проблемы в целом. Например, включив в заявку цитату из правительственного отчета о том, что проекты, напоминающие Ваш, могут наиболее эффективно решать поставленные задачи, Вы используете доверие к признанным авторитетам для поддержки Ваших собственных идей.

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

Рекомендуемый объем: 0.5-2 стр.

Критерии оценки Введения:

1. Введение содержит сведения об организации-заявителе и об уровне компетентности автора проекта и квалификации (надежности) персонала.
2. Ясно, кто написал заявку и кто будет выполнять проект.
3. Описывает род деятельности, цели и задачи организации-заявителя.
4. Поясняет, почему именно Ваша организация должна работать по проекту.
5. Описывает, чьим нуждам и как служит Ваша организация.
6. Сообщает о наличии достижений и подтверждает это с помощью статистических данных, писем поддержки и других документов.
7. Подтверждает репутацию Вашей организации.

8. Свидетельствует о наличии уровня компетентности, достаточного для выполнения задач (исследований, обучения и др.).
9. Логически подводит к разделу "Постановка проблемы".
10. Раздел краток, насколько возможно, интересен и не содержит профессионального жаргона.

Постановка проблемы или обоснование потребностей (Problem statement or needs assessment)

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?

Этот раздел можно назвать "**Постановка проблемы**", если Вы собираетесь, например, спасти редкий вид тюленя, охранять уникальные растения меловых обнажений или бороться с токсичными выбросами металлургического комбината. "**Обоснование потребностей**" скорее относится к менее осязаемым предметам, например, к организации программ природоохранного просвещения взрослых жителей в сельской местности вокруг заповедника. Разумеется, такие программы не менее важны, чем проекты предыдущего типа, они просто используют другой подход, не вполне соответствующий модели "решения проблем". В данном случае, вместо разделов II. Постановка проблемы (II. Problems) и III. Цели и задачи (III. Goals and Objectives), более подойдут II. Потребности (II. Needs) и III. Удовлетворение потребностей (III. Satisfaction of Needs).

Не считайте, что все хорошо осведомлены о серьезности Вашей проблемы. Старайтесь писать в расчете на человека, впервые в жизни слышащего о такой проблеме. Никогда не употребляйте никаких терминов, не разъяснив попутно их значения. Например, слово "Заказник" может быть совершенно незнакомо Вашему донору. В этом случае лучше пояснить, что речь идет об одном из типов особо охраняемых природных территорий, создаваемом местными органами власти с наложением определенных ограничений на типы природопользования.

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 эффективных данных, наглядно иллюстрирующих ситуацию. Твердо знайте, что означают приводимые Вами цифры. Не увлекайтесь цитатами - двух источников в этом разделе в большинстве случаев будет достаточно.

Помните, что постановка проблемы - не аналитическая научная статья! Сознательно **исключайте все специальные термины**, понятные лишь специалистам. Избегайте наукообразных оборотов. Ваша задача заинтриговать читателя, а не повесить его

образовательный уровень. Приводя данные научных исследований, не утомляйте читателя подробным описанием "аспектов дивергенции фенотипов аллопатически распространенных популяций некоторых бореальных представителей семейства Phocidae", а лучше скажите, что собирали материал о различиях во внешнем облике каспийского тюленя и байкальской нерпы.

В разделе "Постановка проблемы" Вы должны:

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

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

К примеру, в городе Череповске существует металлургический комбинат. Он загрязняет воздух, а когда ветер дует на город со стороны комбината, то жителям становится так трудно дышать, что хоть противогазы надевай.

Так вот: группа зеленых из Череповска считает, что проблема - это нехватка противогазов у населения подветренной части города.

Радикалы из "Хранителей Радуги" утверждают, что проблема в отсутствии больших пробок, которыми можно заткнуть вредоносные трубы.

Менее радикальные экологи говорят, что проблема в том, как убедить руководство комбината поставить эффективные очистные фильтры.

Но дело в том, что ***проблема-то во всех 3-х случаях одна***: здоровью жителей Череповска угрожают выбросы металлургического комбината. А все остальное - лишь пути ее решения.

Возможно, что в конечном итоге покупка противогазов и решила бы проблему наилучшим образом, но ясно, что это именно метод, а не проблема и не потребность. Будьте очень осторожны в подобных случаях. Если Вы почувствуете, что хочется написать о нехватке каких-то средств в "Постановке проблемы", Вы скорее всего имеете в виду именно нехватку средств, которые должны излагаться в разделе "Методы".

Рекомендуемый объем: в большинстве случаев 1-3 стр.

Критерии оценки раздела "Постановка проблемы":

- описывает, почему возникла необходимость в выполнении проекта;
- ясно, какие обстоятельства побудили авторов написать проект.
- Насколько проблема выглядит важной и значимой для читателя (представляет неординарный случай)?
- Насколько связана с целями и задачами организации-заявителя?
- Разумность масштаба работ - не делаются ли попытки решить все мировые проблемы сразу?
- Поддерживается статистикой, ссылками на авторитеты в данной области и ключевые литературные источники (1-5), советами экспертов.
- Сформулирована с точки зрения тех, чьим нуждам служит заявитель, а не самого заявителя.
- Раздел не содержит голословных утверждений.

- Содержит минимум научных и иных специальных терминов, интересен для чтения и краток (насколько возможно).

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.

Примеры задач с показателями:

"За 30 дней работы экспедиции будет проведен отлов не менее 100 лисиц (50 % локальной популяции) с последующим введением лекарства от ушной чесотки, что позволит сократить смертность приблизительно на 30 %".

"Предлагается, что по окончании проекта в 50 заповедниках России из 85 будет налажена связь по электронной почте друг с другом и с Управлением, что позволит сократить время между рассылкой сообщений и ответом с двух недель до двух дней".

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

Рекомендуемый объем: 0.5 - 1 стр.

Критерии оценки раздела "Цели и задачи":

1. описываются предполагаемые итоги выполнения проекта, поддающиеся оценке. Цель - общий итог. Задачи - конкретные частные результаты, и они заметно отличаются друг от друга.
2. Из раздела ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие произойдут изменения в существующей ситуации.

3. Насколько цели и задачи логически вытекают из постановки проблемы.
4. По каждой проблеме, сформулированной в предыдущем разделе, имеется, по крайней мере, одна четкая задача.
5. Вероятность того, что в результате выполнения проекта задачи будут решены.
6. Цели в принципе достижимы, и результаты поддаются измерению.
7. Из раздела ясно, кто извлечет пользу от выполнения проекта.
8. Указывается срок достижения целей.
9. Язык ясен и четок.
10. Постановку задач авторы не путают с методами их решения.

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.

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

Важность различения задач и методов

Нередко в качестве "задач" в заявках встречаются утверждения типа: *"Задача проекта - организовать для сотрудников заповедников и нацпарков консультативную службу для оказания помощи в оформлении заявок на гранты"*.

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

Задача же такого проекта может быть сформулирована так:

"В первый год работы консультативной службы будет оказана помощь в оформлении заявок не менее чем 125 специалистам из заповедников и национальных парков. Примерно 70 из них в результате научатся оформлять заявки самостоятельно. Не менее 50 заявок, оформленных при участии службы будут направлены потенциальным донорам. Таким образом, уже в первый год работы службы количество грамотно оформленных специалистами заповедников заявок на финансирование возрастет в 4 раза".

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

Критерии оценки раздела "Методы":

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

Оценка и отчетность (evaluation)

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

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

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

Оценка результатов

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

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

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

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

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

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

Мониторинг

Мониторинг - это непрерывный контроль 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.

Критерии оценки раздела "Оценка и отчетность":

1. Из раздела ясно, как Вы предполагаете оценить в конце, достиг ли проект цели, и как Вы будете контролировать процесс выполнения проекта.
2. Каков план оценки степени достижения целей (насколько точно достигнуты цели).
3. Каков план оценки и корректировки методов в процессе выполнения проекта (как будет контролироваться процесс выполнения проекта).
4. Достаточно ясно, кто будет проводить оценку и как эти люди (организации) будут отбираться.
5. Четкость установленных критериев успеха проекта.

6. Описывается, как будут отбираться данные, и процесс их анализа.
7. Объясняется, какие способы анализа будут применяться (ревизии, инспекции, вопросники).
8. Указывается форма отчетности.

Дальнейшее финансирование (future funding)

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.

Критерии оценки раздела "Дальнейшее финансирование":

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

Бюджет (budget)

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

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

Оплата труда (Personnel)

Основные прямые расходы (Non-Personnel Direct Costs)

Непрямые расходы (Indirect Costs)

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

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

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

Вот примерный перечень статей расходов и требующихся ресурсов:

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

Вот как мы предлагаем составить бюджет:

1. Оплата труда (Personnel)

Зарплата и гонорары (Salaries & Wages)

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

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

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

Количество работников	Должность	Полная месячная зарплата	% полного рабочего времени, посвященный работе по проекту	Продолжительность работы	Полная сумма	Имеющаяся сумма	Требующаяся сумма
1	координатор проекта	\$200/мес яц	100%	12 месяцев	\$240 0	\$0	\$2400

Другой вариант:

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

Подобная запись означает, что Вы нанимаете двух лаборантов на полставки на весь период действия гранта, причем их зарплата выплачивается из постороннего источника, а не из самого гранта. Вы берете полный месячный оклад (% 150), делите его на два (так как

лаборанты работают на полставки), умножаете \$ 75 на 12 месяцев (\$ 900) и еще на два, так как лаборантов двое, что дает в итоге \$ 1800.

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

Как определить размер оклада? В США федеральное правительство предпочитает, чтобы оклады были сопоставимы с таковыми в других организациях, аналогичных Вашей. Подобная политика в ходу у многих фондов. Составляя бюджет, поинтересуйтесь уровнем заработной платы в других организациях, выполняющих работу, сходную с Вашей. Сопоставьте описания рода деятельности, квалификационные требования и обязанности работников этих организаций с Вашими требованиями. Обратитесь в местные органы самоуправления, отделы министерств и ведомств, компании и фирмы. Составьте примерный список окладов и гонораров в Вашей сфере, имейте его при себе на всякий случай. На момент написания брошюры фонды спокойно относились к окладам в \$100-\$500.

Не забудьте, что из заработной платы персонала будут удержаны подоходный налог (12 %) и отчисления в пенсионный фонд (1 %).

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

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

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

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

Консультативные и контрактные услуги (Consultant and Contract Services)

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

Поскольку гонорарная часть является наиболее деликатной статьей бюджетных расходов, стоит подумать, что включать в данную часть, а что в часть 1 раздела "Зарплата и гонорары". Если, например, бухгалтерские услуги оказываются Вам курирующей

организацией, то их вообще лучше включить в раздел 3 (накладные расходы). Кратковременные услуги, связанные с оказанием помощи в освоении технологий, программного обеспечения и оборудования, а иногда и с оплатой экспертов, также уместны здесь. Не забудьте отметить в графе "Имеющееся" сумму, которую Вы экономите, если у Вас консультанты работают безвозмездно.

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

Пособия и налоги (Fringe Benefits)

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

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

отчисления в пенсионный фонд	28,0 %
обязательная медицинская страховка	3,6 %
отчисления в фонд занятости	1,5 %
соцстрах	5,4 %
транспортный налог	1,0 %
сбор на цели образования	1,0 %
Всего	40,5 %

Не забудьте, что из заработной платы персонала будет удержан подоходный налог (12 %) и отчисления в пенсионный фонд (1 %). Однако следует иметь в виду, что размер отчислений постоянно изменяется, и вносить эти затраты в бюджет лучше перед самой отправкой заявки. Чтобы предусмотреть все возможные налоги, проконсультируйтесь с хорошим бухгалтером. И помните, что Ваша задача не избежать налогов, а знать заранее, какую сумму запрашивать на них в бюджете.

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

Помещение и коммунальные услуги (Space Costs)

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

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

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

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

Аренда и покупка оборудования

(Rental, Lease or Purchase of Equipment)

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

Следует разделять командировки внутри России (СНГ) и зарубежные командировки. Каждая зарубежная командировка должна быть выделена особо с указанием стоимости ж/д или авиабилета туда - обратно, пунктов вылета-прилета, суточных и непредвиденных расходов (поездки на местном транспорте, стоимость виз и др.).

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

Поездки внутри страны необязательно расписывать так подробно, как международные.

Прочие расходы (Other costs)

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

3. Непрямые расходы (Indirect Costs)

Мы относим к косвенным "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.

Замечание о разовых приобретениях

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

Критерии оценки бюджета:

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

IV. Дополнительные документы, подаваемые вместе с заявкой

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

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

Сопроводительное письмо - краткое (2-3 абзаца) заявление, подписанное руководителем Вашей организации (если этот проект разработан организацией). В письме кратко 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.

Пример сопроводительного письма

Кому:

Laura Meatballs, Director
Peter D. Blood Foundation
1010 Sears Bld, Cleveland OH 44114

От кого:

Е.А.Прошечкин, доктор биологических наук, Академик РАН, председатель Совета Экоцентра "Эпиорнис"
А.А.Шумилин, главный координатор проектов Экоцентра "Эпиорнис"

Глубокоуважаемая Госпожа Meatbals.

Экоцентр "Эпиорнис" предлагает на Ваше рассмотрение проект "Живые луга", посвященный сохранению биологического разнообразия пойменных лугов Средней Вогли в условиях земельной реформы.

Сохранение уникальных экосистем лугов, интенсивно используемых в сельском хозяйстве - одна из наиболее приоритетных экологических проблем региона. Методы землепользования, разрабатываемые в проекте, насуточно необходимы для ведения экологически безопасного сельского хозяйства по всей Средней Полосе России. Проект "Живые луга" находит единодушную поддержку не только у природоохранной общественности Борской области, но и в Борской областной администрации и государственных органах охраны природы.

Для реализации проекта в течение трех лет необходимо затратить 407796 долларов США. Значительную часть расходов возьмут на себя Экоцентр "Эпиорнис", областная администрация, различные организации и ведомства.

Руководство Экоцентра "Эпиорнис" просит Вас рассмотреть возможность финансирования данного проекта в размере 147562 долларов - недостающей части суммы, необходимой для реализации проекта.

Искренне Ваши

Е.А.Прошечкин, А.А.Шумилин.

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

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

Материалы, описывающие вашу организацию

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

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

В описании указываются:

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

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

В описании 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.

Крупные организации часто имеют несколько вариантов описаний от самых сжатых (страница) до подробных многостраничных, хорошо иллюстрированных брошюр. Если Вы еще не имеете богатого опыта работы с фондами и впервые описываете себя, вероятно, целесообразнее всего составить для начала один универсальный образец описания Вашей организации на одной странице, а при необходимости дополнять и видоизменять его. Помните, что краткость и четкость - Ваши главные союзники.

Пример описания организации

Экоцентр "Эпиорнис"

Адрес: Россия, 160737, г. Борск, Центральный проспект, 28, кв. 34. Тел.: (094)22-3-13-13, факс (094)22-3-13-00, e-mail: epiornis@glas.apc.org

Цели: Экоцентр "Эпиорнис" (ЭЭ) - неправительственная некоммерческая организация, на добровольной основе объединяющая граждан для охраны среды обитания человека, охраны живой природы и формирования экологического сознания жителей области.

Краткая история: Экоцентр был создан в 1987 году на основе Дружины по охране природы Борского пединститута. За прошедший период при участии Центра был проведен ряд акций областного масштаба, включая организацию природного парка "Белое озеро", ряда заказников (один из типов особо охраняемых природных территорий) областного подчинения, проведения радиологического обследования области с составлением карты радиоактивного загрязнения. Члены Центра участвовали в проведении ряда всероссийских и международных акций протеста. В январе 1993 г. в журнале "Природа" была опубликована статья А.Балакова о работе ЭЭ: "Там чудеса, там ...звери бродят!" В 1992 году Центру присуждено первое место на конкурсе неправительственных экологических организаций Центрально-Черноземного района за лучший экологический проект года - "Бежин луг", предполагающий организацию в области заказника федерального значения для сохранения изолированной популяции Ержака Европейского, занесенного в Красную Книгу РФ.

Финансы: За 1992 год ЭЭ потрачено 20000 долларов США, полученных по гранту фонда Дж.Куку (Georg Cook Foundation) на создание ООПТ в области, и 25 млн. рублей, полученных из Социально-Экологического Союза на организацию радиологического картирования и издание журнала "Эпиорнис". Подписка на газету "Зеленый шум" (тираж 5000 экз.) принесла 250 тыс. руб., что дало возможность окупить тираж. Всего на работу ЭЭ в 1992 г. получено и истрачено около 24,75 млн. руб. (что составило примерно \$ 25000).

Направления работы:

В настоящее время ЭЭ осуществляет 5 программ:

1) Программа "Здоровая среда" - обеспечение общественного контроля за чистотой среды обитания человека в области. Включает проведение мониторинговых наблюдений за чистотой воздуха и вод, радиологический контроль, борьбу с загрязнителями, проведение акций протеста, содействие внедрению безотходных технологий, информирование общественности.

За 1992 г. только по радиологическому контролю было проведено 100 выездов, проведены 3 демонстрации протеста против строительства Борской АЭС, составлена карта загрязнения почв области радиоактивными и токсичными веществами.

2) Программа "Зеленый шум" - охрана живой природы в области. Включает поиск и охрану местообитаний редких видов животных и растений, борьбу с браконьерством, проектирование и обследование особо охраняемых природных территорий, контроль за торговлей редкими видами.

За 1992 год подготовлены документы к организации 25 заказников (17 из них были организованы постановлением облсовета N 123-2/б от 12.10.92). Проведено свыше 200 рейдов по выявлению торговцев редкими растениями на рынках города Борска.

3) Программа "Голос жизни" - формирование экологического сознания у жителей области. Включает проведение лекций, семинаров и учебных игр по экологической тематике, издание экологической литературы, организацию передач по областному радио, выпуск газеты "Зеленый шум" и журнала "Эпиорнис".

За последний год проведено 15 лекций в школах и техникумах по проблеме радиологического загрязнения и о методах радиологического контроля. Подготовлен

слайд-фильм о природном парке "Белое озеро", издано несколько методических брошюр по охране окружающей среды, проведено 22 передачи по областному радио.

4) Программа "Альтернативные сельскохозяйственные технологии" под руководством Константина Жуйкова - разработка и внедрение экологически безопасных способов ведения сельского хозяйства.

В 1992-93 гг. подобные технологии были внедрены в 25 фермерских хозяйствах Нижегородского района. Совместно с областным комитетом по земельным ресурсам было разработано и издано методическое пособие по сенокошению в пойменных лугах.

Руководство: Совет центр - 10 человек (ученые, в т.ч. 2 доктора и 3 канд. наук, педагоги, активисты охраны природы) - собирается на заседания ежеквартально. Заслушивает отчет директора ЭЭ о проделанной работе, утверждает устав и бюджет центра. **Председатель** - Е.А.Прошечкин, д.б.н., академик РАН.

Штат: Директор, главный координатор и 4 координатора программ.

Активисты: В настоящее время с ЭЭ постоянно работают около 70 добровольцев, в акциях протеста принимало участие до 2000 человек.

Сотрудничающие организации: ЭЭ - коллективный член Социально-Экологического Союза. С организацией сотрудничают МГУ им. М.В.Ломоносова, Институт географии РАН, областной Борский пединститут, Лесной техникум, заповедник "Комженский", природный парк "Белое озеро", областной Дом школьника, зоопарк г. Борска, школы и училища.

Контакт: Шумилин Александр Александрович, главный координатор программ, тел. раб. (094) 22-3-13-13, дом. (094) 22-3-45-92.

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 завершённый 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.

Календарный план работ

Школы щадящего землепользования

(мероприятия указаны по годам и кварталам)

	1994				1995				1996			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<i>Изучение аналогичных разработок</i>			x	x								
<i>Анализ данных о землепользовании в области</i>			x	x	x			x				
<i>Выбор текущих участков</i>			x	x								
<i>Оформление аренды и подготовка базы для работы</i>					x							
<i>Планирование работ, подготовка к полевому сезону</i>				x	x							
<i>Найм сельхозрабочих, проведение с/х работ</i>						x	x					
<i>Пробный прогон учебного курса, оценка результатов анкетирования</i>								x	x			
<i>Курсы для пяти групп фермеров</i>										x	x	x
<i>Обучение постоянного персонала курсов</i>									x	x	x	x
<i>Годовой отчет руководителя группы</i>				x				x				x
<i>Подготовка итогового отчета</i>												x

Список должностей / рабочих обязанностей персонала (Job Descriptions)

Например, экоclub "Фреон" собирается осуществить проект "Ищем выхухоль!" - поиск сохранившихся мест обитания вида, внесенного в Красную Книгу РФ, в Северной области. В работе над проектом будут участвовать 19 человек, обязанности которых описаны ниже.

Список должностных обязанностей персонала проекта "Ищем выхухоль!"

Координатор проекта - отвечает за координацию работы по проекту в области. Он организует и контролирует работу 3 полевых групп, обеспечивает их информационную и техническую поддержку, распределяет средства и отчитывается за их использование перед Советом Экоclubа. Предпочтение при найме будет отдано специалисту - жителю области, имеющему высшее образование, опыт руководящей работы не менее 3 лет и знающему русский и местный языки.

Старшие групп - 3 человека - отвечают за полевую работу по проекту каждый в своей группе. Старший группы организует проведение полевых выездов, готовит оборудование и снаряжение, заказывает транспорт, выбирает маршрут, руководит группой на маршруте, готовит отчет по окончании полевого сезона.

В каждой группе кроме старшего еще 5 человек:

Завхоз - несет материальную ответственность за предоставленные группе средства, распределяет оборудование, снаряжение и продовольствие, контролирует расход средств. Обеспечивает организацию стоянок по ходу маршрута.

Наблюдатели - 3 человека - непосредственно занимаются полевой работой согласно утвержденному старшим группы рабочему плану.

Фотограф-наблюдатель - то же, кроме того, по ходу маршрута документирует ход работы группы для отчета.

Схема организации работы - оргсхема (Table of Organization)

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

- При составлении оргсхемы ответьте на следующие вопросы:
- кто отвечает за все работы по проекту?
- кто отвечает за конкретные разделы рабочего плана?
- как распределены мероприятия и обязанности между представителями Вашей, поддерживающей и сотрудничающими организациями?
- кем и как будет осуществляться контроль за выполнением работ?
- кто кому подотчетен?
- Оргсхема незаменима, если в проекте участвует много исполнителей из разных организаций.

Пример оргсхемы проекта "Ищем выхухоль!"

Календарный план, список должностей и оргсхему Вы также можете поместить в основной части заявки в разделе "Методы".

Биографические данные участников проекта

Часто фонды могут запрашивать биографические данные участников проекта. Ниже приводятся три типа такого рода описаний, различающихся по подробности и форме.

Список исполнителей проекта "Живые луга"

Группа природоохранного планирования

Николай Алексеевич Гавва - руководитель Группы природоохранного планирования, кандидат биологических наук. Н.А.Гавва с 1988 года работает руководителем программы "Зеленый шум" в ЭЭ. В 1980-88 годах после окончания Борского пединститута работал младшим научным сотрудником на кафедре зоологии БПИ. Н.А.Гавва участвовал в создании более 100 заказников, памятников природы в Среднем Поволжье, опубликовал 15 статей и 3 методических пособия по заповедному делу и планированию землепользования.

Любовь Михайловна Гавва - старший специалист-эколог, Группа природоохранного планирования, с 1988 года работает над проектированием охраняемых территорий в программе "Зеленый шум". В 1987 году закончила кафедру зоологии Борского пединститута. В 1983-85 годах - командир сектора "Заказники" Борского пединститута. В 1988 году разработала методическое руководство "Охрана фауны пойм".

Валерий Максимилианович Шабает - специалист по планированию землепользования, Группа природоохранного планирования. С 1993 года работает старшим экспертом по вопросам землеустройства ЭЭ. С 1972 года по 1992 работал старшим специалистом в Борской областной землеустроительной службе. Был одним из инициаторов создания ЭЭ и работал в эконоцентре на общественных началах с 1987 года.

Инна Григорьевна Лаврентьева - полевой исследователь-зоолог. Студентка 4 курса кафедры зоологии Борского пединститута. Имеет опыт организации экспедиций, проектирования заказников.

Алексей Федорович Кириленко - полевой исследователь-ботаник, старший лаборант кафедры географии БПИ. С 1992 года исследует антропогенные изменения пойменных лугов Средней Волги, участвовал в создании 10 охраняемых территорий.

Олег Никодимович Маркухин - полевой исследователь-почвовед, младший научный сотрудник Борского Сельскохозяйственного института. Один из создателей "Атласа состояния почв Борской области", изданного в 1992 году. С 1992 года консультант на общественных началах Группы альтернативных сельхозтехнологий ЭЭ.

Иван Петрович Панфилов - представитель Областного Комитета по Экологии. С 1991 года зам. начальника отдела землепользования и охраны биологических ресурсов Облкомэкологии. До 1991 года работал главным агрономом совхоза "Путь к Коммунизму" Нижегородского района Борской области. Курирует вопросы охраны живой природы в Борской области.

Александр Михайлович Звонких - юрист-консультант. С 1991 года зам. начальника отдела административного права Борского областного Управления Внутренних Дел. До 1991 года работал в Борской юридической консультации. В 1989-1993 годах неоднократно консультировал специалистов ЭЭ по различным вопросам земельного и экологического права. В 1985 году окончил юридический факультет Московского Государственного Университета.

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.

Пример резюме (краткие биографические сведения)

ЛАВРЕНТЬЕВА ИННА ГРИГОРЬЕВНА

Постоянный адрес:

*391320, Рязанская обл., г.Климов, ул. Озерцовая,
д.39, к.1, кв. 7. Тел.(091)22-5-77-777.*

Временный адрес:

190767, г.Борск, Луговая ул., д.:, кв. 12.

Телефон:

(075) 22-3-13-13.

Дата рождения:

5 мая 1972 г.

Образование: 1990-1993

*Биологический факультет Борского пединститута
(закончила 3 курса)*

1979-1989

Средняя школа N 2 г.Климова - золотая медаль 1989

Опыт работы: 1991 - по наст.вр.

Член Дружины по охране природы Борского пединститута.

Член Штаба Дружины. Координатор работы по редким видам позвоночных животных.

1992

*Участвовала в организации научно-практической конференции
Движения дружин по охране природы в г. Харькове.*

Член оргкомитета.

сентябрь 1990 - 1991

*Координатор группы Научного Студенческого Общества по изучению редких
млекопитающих. Организатор семинара "Экология околородных млекопитающих".*

1990-1991

*Кандидат в члены Дружины. Участвовала в проектировании природного парка
"Семиозерный" в Борской области, совершила более 50 выездов по обследованию
состояния ценных природных объектов области.*

май - август 1990

*Помощник руководителя экспедиции по проектированию Индигирского Национального
Парка. Якутская АССР.*

май 1989 - ма1 1990

Лаборант. Лаборатория экологии редких видов животных. Кафедра зоологии БПИ.

1986-1989

Член кружка Юных Натуралистов Дома пионеров г. Климова. Медаль "Юный участник ВДНХ" за работу по изучению поведения бобров.

Знание языков и другие навыки:

Русский - родной. Английский - понимаю и могу объясняться. Немецкий - читаю со словарем. Имею опыт работы на IBM PC (2 года УПК и в институте). Машинопись (английский и русский), стенография.

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.