

## 9 Поиск будущего финансирования

# Поиск будущего финансирования

## 9.1 Обзор

## 9.2 Начинаем работу

- 9.2.1 Пять советов по получению финансирования

## 9.3 Поиск возможностей финансирования

- 9.3.1 Определение финансирующих организаций
- 9.3.2 Распространенные типы финансирующих организаций
- 9.3.3 Частные источники финансирования

## 9.4 Подача заявки на финансирование от правительства США

- 9.4.1 Действующие в правительстве США механизмы финансирования
  - 9.4.1.1 Разница между покупкой и поддержкой
  - 9.4.1.2 Разница между соглашением о сотрудничестве и грантами
- 9.4.2 Финансирование от правительства США посредством конкурсных механизмов
  - 9.4.2.1 Ежегодное программное заявление
  - 9.4.2.2 Приглашение для подачи заявок
  - 9.4.2.3 Приглашение для подачи предложений
  - 9.4.2.4 Повторный конкурс
  - 9.4.2.5 Многоэтапные конкурсы
  - 9.4.2.6 предоставления субгрантов
  - 9.4.2.7 Предконкурсные уведомления

## 9.5 Разработка программ

- 9.5.1 Разработка целей
  - 9.5.1.1 Определение индикаторов
  - 9.5.1.2 Региональные демографические и другие данные
  - 9.5.1.3 Данные по предыдущим программам

## 9.6 Планирование бюджета

- 9.6.1 Стандартные бюджетные категории
- 9.6.2 Разница между прямыми и непрямыми расходами
- 9.6.3 Долевое участие

## 9.7 Правила о приемлемости для получения финансирования от правительства США

## 9.8 Сотрудничество

- 9.8.1 Поиск субподрядчиков
- 9.8.2 Поиск финансирования субподрядчиками

## 9.9 Резюме и ссылки

## 9.1 Обзор

Процесс поиска финансирования может быть сложным, пугающим, волнительным и напряженным. В этом вопросе действует высокая конкуренция, а будущее программы может зависеть от способности обеспечить стабильность финансирования, что особенно важно для малых организаций.

### Темы к рассмотрению

- ▶ Поиск возможностей финансирования
- ▶ Действующие в правительстве США механизмы финансирования
- ▶ Конкурсы на финансирование
- ▶ Разработка программ
- ▶ Формирование бюджета
- ▶ Сотрудничество

Успешный сбор средств требует эффективного использования ресурсов для охвата определенных возможностей финансирования, связанных с работой вашей организации. Эта глава поможет вам разработать стратегию сбора средств, поскольку в ней вы найдете способы изыскания возможностей финансирования (9.3), подачи заявки на получение средств (9.4), а также разработки программ (9.5) и бюджетов (9.6). В нее также включены специальные разделы, посвященные получению права на финансирование (9.7), а также созданию и использованию партнерских отношений (9.8) с целью расширения возможностей получения финансирования.

### Задачи

- Понять разные механизмы финансирования, действующие в правительстве США, а также процессы конкуренции.
- Узнать о стратегиях сбора средств и процедуре подачи заявки на получение финансирования.
- Улучшить способность составлять убедительные заявки на получение средств.

### Основные термины и сокращения

- **Покупка** — приобретение правительством или заключение им контракта на приобретение товара для собственных нужд. Включает в себя продукцию, товары и услуги.
- **Ежегодное программное заявление** — приглашение к финансированию, которое позволяет правительству США предоставлять несколько грантов в течение одного периода.
- **Поддержка** — финансирование правительством США лица или организации для достижения общественной цели.
- **Контракт** — механизм, который использует правительство США при назначении грантов.
- **Соглашение о сотрудничестве** — один из двух методов, используемых правительством США для предоставления помощи. Правительство США использует этот способ при необходимости в сохранении существенного вмешательства в проект.
- **Долевое участие** — часть затрат по проекту или программе, не финансируемая

правительством США. Она может быть в виде денежных средств или в натуральной форме.

- **Прямые издержки** — расходы на приобретение товаров и услуг, специально предназначенных исключительно для одного проекта, которые полностью относятся на его счет.
- **Гранты** — метод, используемый правительством США для предоставления помощи. По сравнению с соглашением о сотрудничестве предоставление грантов сопровождается меньшим контролем программы со стороны правительства США.
- **Индикатор** — определенный набор данных, который отслеживает организация для контроля программы.
- **Косвенные издержки** — расходы, необходимые для осуществления проекта, но не относимые к конкретному проекту, как-то расходы на электричество или административный персонал.
- **Вклад в натуральной форме** — неденежные средства, вложенные в проект; могут включать услуги добровольцев, оборудование или имущество. Они также могут быть засчитаны как обязательства по долевному участию.
- **Ключевой персонал** — должности в проекте и лица, выполняющие определенные функции. Как правило, сотрудники, указанные в соглашении о сотрудничестве как ключевой персонал, рассматриваются как основополагающий элемент для успешной реализации проекта в целом.
- **Параллельный взнос** — процент или фиксированная сумма средств, не связанных с финансированием правительством США, которую в некоторых случаях (по требованию USAID) главные подрядчики должны вложить в проект, чтобы иметь право на получение средств.
- **Меморандум о взаимопонимании** — документ, который может использоваться как подтверждение согласованных условий в случае, если устная договоренность не была зафиксирована в официальном договоре. В нем также могут быть изложены основные принципы и руководящие положения, которым стороны будут следовать для достижения своих целей. Меморандум взаимопонимания не должен применяться, если предполагается передача денежных средств.
- **NICRA** — соглашение по ставке косвенных расходов; ставка покрытия косвенных издержек, согласованная в индивидуальном порядке между организацией и USAID. (Подробные сведения о косвенных издержках и NICRA см. в *Практических рекомендациях USAID по определению косвенных издержек* на веб-сайте <http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>.)
- **Выделенная сумма или обязательство** — сумма, выделенная USAID на программу. USAID не дает получателю гарантии возмещения любых расходов сверх выделенной суммы.
- **Приглашение для подачи заявок** — механизм предоставления грантов или заключения соглашений о сотрудничестве, который означает, что USAID планирует выполнять действия по

финансированию с ограниченным контролем. Заявки для субподрядчиков являются наиболее распространенным способом обращения неправительственных организаций.

- **Приглашение для подачи предложений** — механизм заключения контрактов. Контракты могут быть заключены с организацией любого типа, хотя в большинстве случаев они используются для коммерческих организаций.
- **Стандартные бюджетные категории** — стандартные категории, которые правительство США предлагает использовать всем грантополучателям; включают персонал, дополнительные льготы, консультантов, командировки/транспорт, оборудование, поставки, договорные услуги (субподрядчики), издержки по программе (иногда заменяется на «строительство»), другие затраты и косвенные издержки.
- **Существенная вовлеченность** — право правительства США на участие в администрировании проекта, финансируемый в рамках соглашения о сотрудничестве. Это право обычно включает в себя возможность утверждать планы работ, бюджеты, ключевой персонал, планы мониторинга и оценки, а также субподрядчиков. Области существенной вовлеченности определяются в соглашении о сотрудничестве.

## 9.2 Начинаем работу

Поскольку существует безграничное количество возможностей для получения средств, организации необходимо взвесить ряд факторов и принять решение об источнике финансирования. При изучении возможностей будущего финансирования важно быть в курсе особенностей вашей организации, иметь четкую цель и видение ситуации, а также понимать свои сильные стороны. Это поможет организации принять решение относительно источника финансирования и типа программы для внедрения. Тщательный и прагматичный подход к оценке позволит достичь оптимальной комбинации «спонсор — получатель».

Как только организация определит соответствующую возможность получения средств, ей необходимо перейти к следующему этапу — подать себя как наилучшую организацию для выполнения работы. Каждая неправительственная организация применяет собственную стратегию для того, чтобы выделиться на фоне других организаций, а также выставить в выгодном свете свою квалификацию, опыт и возможности. Стратегии неправительственной организации обычно включают один или несколько перечисленных ниже элементов.

- **Географический опыт** — есть ли у вашей неправительственной организации опыт предоставления услуг в определенной географической области? Независимо от размера, будь то одна община или регион, охватывающий несколько стран, опыт работы в этой области обычно подразумевает, что

организация владеет полной информацией о сложившейся в ней политической, культурной и лингвистической ситуации. Это также означает, что персонал и представительства всецело осведомлены и готовы действовать.

- **Компетентность в технической области** — специализируется ли ваша неправительственная организация на предоставлении определенной услуги? В целом профессиональная компетенция в определенной области, например в рекламно-агитационных мероприятиях для изменения поведения или в организации обслуживания на дому, — это больше, чем просто опыт. Это свидетельствует о том, что вы являетесь компетентным поставщиком услуг в данной области специализации.
- **Демографический опыт** — специализируется ли ваша неправительственная организация на работе с конкретной демографической группой (например, женщины, дети или люди, составляющие группу повышенного риска) или предоставлении ей услуг? Подобно технической компетентности, специализация в работе с определенной демографической группой может свидетельствовать о необходимой мере компетентности при предоставлении услуг целевой группе.
- **Использование специальных ресурсов** — есть ли у вашей неправительственной организации возможность воспользоваться преимуществами важного ресурса? Общественно-религиозные организации обычно объединяют частные фонды и волонтеров, которые поддерживают инициативу организации по религиозным соображениям. Аналогичным образом в состав неправительственных организаций, действующих в рамках определенных университетов и профессиональных организаций, зачастую входят сотрудники учебного заведения (или им доступны корпоративные ресурсы).

Большие организации могут использовать комбинацию этих стратегий, однако небольшие НПО обычно имеют не более одного основного преимущества, на котором сосредоточены все стратегии сбора средств. Например, организация, специализирующаяся на предоставлении услуг в определенной стране, планирует сосредоточить свои усилия на исследовании доступных способов получения средств в этой стране; организация, которая специализируется в технической области, сконцентрирует внимание на поиске возможностей финансирования этой конкретной услуги.

Чтобы успешно привлечь средства, вам нужно отталкиваться от сильных сторон своей организации. В противном случае вы теряете время и ресурсы, затрачиваемые в борьбе за гранты, которые не получаете, поскольку не имеете достаточно потенциала для их выигрыша, или боретесь за поиск финансирования такой деятельности, которая не имеет ничего общего с вашей миссией. Разработка нацеленной стратегии сбора средств позволит вам максимизировать свои усилия, остаться верным миссии своей организации и существенно увеличить свои шансы на выигрыш запрашиваемых грантов.

## 9.2.1 Пять советов по получению финансирования

### 1. Подавайте заявку на приемлемую и соответствующую потребностям сумму.

При подаче заявки на получение финансирования проверьте указанный в приглашении диапазон финансирования и укажите область охвата программы (например, географический охват и предложенные цели) в соответствии с этим диапазоном. (Подробнее о бюджете программы см. в главе [9.6](#) о составлении бюджета.)

### 2. Указывайте подробную информацию в предложениях.

Технические рецензенты, оценивая предложения, часто задают вопрос «Как?» Следует не просто указать, что вы будете делать, но и объяснить, какие методы будут для этого применяться. Опишите, чем отличается ваш подход и/или насколько он был эффективен в прошлом. Предоставьте информацию о стоимости программы и о выбранном способе отслеживания ее результатов. Перед подачей предложения повторно ознакомьтесь со всем документом и снова задайте себе указанные ниже вопросы. Какая стоимость программы? Как бы вы оценили ее? Как это будет работать? Как достичь этого результата?

### 3. Создайте сеть партнеров.

Успешные партнерские отношения могут быть заключены с компаниями разных форм и размеров: от больших организаций до малых предприятий, от представителей частного бизнеса до благотворительных организаций и религиозных групп. Партнерами могут стать организации, предоставляющие разные виды услуг, или организации с аналогичным видом деятельности. Ключ к успеху — это желание организаций работать вместе над общим делом, объединив сильные стороны. Чем шире сеть партнерских отношений, тем больше потенциальных возможностей партнерства вы получаете.

### 4. В ответе на приглашения будьте точны.

Существует ряд распространенных ошибок, которые совершают организации при предоставлении ответа на приглашения, среди которых неумение сосредоточить свои усилия на ключевых моментах или критериях, несоблюдение временных рамок на несколько часов или неспособность выполнить требования подачи заявки. Если вы не укажете свой бюджет или воспользуетесь неправильным шаблоном, результаты работы, которой вы посвятили несколько недель, могут быть попросту утрачены. Если вы приняли решение ответить на приглашение, вашим первым шагом должно быть определение точных требований подачи — необходимые документы, ограничения количества страниц, конечные дата и время, инструкции по подаче и т. д. Перед отправкой конечного предложения составьте контрольный список требований и отмечайте каждый пункт по мере

его выполнения. По возможности отправьте предложение заранее, чтобы избежать проблем, возникающих в последнюю минуту.

### 5. По возможности внедрите экспериментальный проект за личные средства.

Если ваша организация располагает частными средствами, рассмотрите возможность реализации пилотного проекта. Пилотные проекты, реализованные в сравнительно небольшом масштабе с использованием тех же технических средств, принципов управления, мониторинга и оценки, а также формирования бюджета, что и в полномасштабных проектах, позволят вашей организации получить ценный опыт, который вы в дальнейшем сможете применять для привлечения финансирования. Предложение расширить существующую программу, даже если это всего лишь пилотный проект, будет более основательным при наличии фактических данных, чем при внедрении новой программы. Таким образом, финансирующая организация будет уверена в том, что предлагаемый проект имеет больше шансов на успешное достижение целей.

## 9.3 Поиск возможностей финансирования

Выбор наилучших методов привлечения капитала для организации требует особого внимания и тщательного планирования. Большинство организаций не владеет ресурсами, которые позволили бы воспользоваться каждой возможностью финансирования, поэтому им необходимо определить, какие источники вероятнее всего поддержат их цели. Существует множество различных источников финансирования: от тех, кто работает только с определенными целями, до организаций, в которых не установлены практически никакие условия или требования. В этой главе мы обсудим процессы определения и понимания различных возможностей привлечения средств, которые могут быть доступны для вашей организации. В конце главы представлен раздел справочной информации с указанием ссылок на источники ([9.9](#)) различных стратегий сбора средств.

Сбор средств требует времени и определенных навыков. Когда вы ищете финансовой поддержки для своих программ, необходимо выделить ресурсы для поиска источника финансирования и подачи заявки на получение средств, а также для исследования других способов сбора средств. Количество ресурсов в большинстве организаций ограничено, поэтому вам необходимо решить, какой объем времени и усилий персонала, отвлеченного от внедрения проекта на поиск финансирования, может быть критическим для вашей организации. Однако привлечение финансовых средств — это не только вопрос времени. Здесь важно максимально эффективно использовать время и навыки, которыми вы располагаете.

### 9.3.1 Определение финансирующих организаций

Термин «финансирующая организация» обычно относится к организации, основной целью которой является распределение финансовых средств среди некоммерческих организаций для реализации программ, ориентированных на определенные цели. Финансирующими организациями могут выступать представители власти, отдельные лица, предприятия или другие организации. Сотни финансирующих организаций оказывают финансовую поддержку для решения различных проблем по всему миру, при этом некоторые предоставляют миллиарды долларов, а другие — всего несколько сотен. Некоторые организации оказывают поддержку на основе открытой конкуренции, в то время как другие помогают лишь конкретным типам организаций. Средства некоторых финансирующих организаций подрядчик может потратить на собственное усмотрение, а некоторые спонсоры предоставляют деньги для реализации только определенных целей.

Поиск подходящей финансирующей организации требует времени и исследований. В этой главе кратко описаны распространенные типы финансирующих организаций.

### 9.3.2 Распространенные типы финансирующих организаций

Приведенный ниже список поможет вам ознакомиться с финансирующими организациями или агентствами, которые могут быть готовы поддержать ваши программы или проконсультировать вас по способам получения ресурсов для финансирования ваших проектов.

- **Правительства принимающей страны** — в министерствах часто существуют программы по финансированию неправительственных организаций, реализующих программы разного рода. Их приоритеты обычно выделены в документации по стратегическому планированию национального развития, где может быть приведено подробное описание планируемых способов финансирования необходимых для страны мероприятий.
- **Правительства других стран (двусторонние организации/агентства)** — подобно тому, как правительство США оказывает финансовую поддержку посредством различных агентств (например, USAID, Департамент здравоохранения и социального обеспечения США или Департамент труда США), правительства других стран также участвуют в финансировании национального развития. Как правило, такое финансирование обеспечивает агентство, аналогичное USAID, например Министерство Великобритании по международному развитию (DFID — [www.dfid.gov.uk](http://www.dfid.gov.uk)), Канадское Агентство Международного Развития (CIDA — [www.acdi-cida.gc.ca](http://www.acdi-cida.gc.ca)), Австралийское агентство по международному

развитию (AusAID — [www.ausaid.gov.au](http://www.ausaid.gov.au)) и Всемирный банк ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)).

- **Программы посольств** — иногда иностранные посольства разрабатывают собственные программы финансирования для поддержки небольших проектов.
- **Многосторонние финансирующие организации** — эти организации создают общий фонд, куда входят средства правительств, частного сектора и отдельных лиц. Средства из него используются для финансирования конкретных проблем. Типичными примерами таких организаций являются: Всемирный фонд по борьбе со СПИДом, туберкулезом и малярией (<http://www.theglobalfund.org/en/>), агентства ООН (Совместная программа ООН по ВИЧ/СПИД [ЮНЭЙДС — [www.unaids.org](http://www.unaids.org)] и Детский фонд ООН [ЮНИСЕФ — [www.unicef.org/](http://www.unicef.org/)]).
- **Частные фонды** — в больших благотворительных фондах иногда предусмотрены проекты финансирования программ. Для получения дополнительной информации перейдите на веб-сайт [www.foundationcenter.org](http://www.foundationcenter.org).
- **Общественно-религиозные организации** — сотни общественно-религиозных благотворительных организаций проводят сбор средств среди своих членов для предоставления грантов и финансовой поддержки организациям.
- **Корпоративный благотворительный взнос** — некоторые большие корпорации разрабатывают программы по финансированию проектов в странах, в которых они работают.
- **Корпоративный благотворительный маркетинг** — этот вид маркетинга объединяет корпоративную поддержку благотворительных акций и приобретение или рекламу услуги либо продукта. Одним из примеров может быть созданная в 2006 году кампания Product Red («Красный продукт»), инициатором которой стал Боно, вокалист рок-группы U2. Приобретая товары марки Product Red от таких компаний-производителей, как Gap Inc. и Starbucks Corp., потребители могут также оказать поддержку неправительственным организациям, например Всемирному фонду по борьбе со СПИДом, туберкулезом и малярией.

### 9.3.3 Частные источники финансирования

Поддержка от частных источников может осуществляться в денежной или в натуральной форме. Получение пожертвований от отдельных лиц, фондов и/или предприятий характеризуется рядом преимуществ. Предоставляемые в частном порядке средства зачастую поступают в общий фонд, который служит для поддержки повседневной деятельности организации и практически не связан с конкретной программой. Эти средства могут использоваться как параллельные взносы или долевое участие, что позволит расширить потенциал вашей программы,

финансируемой USAID (и теоретически сделать вас более привлекательным партнером). Кроме того, частные средства в большинстве случаев доступны незамедлительно и их получение сопровождается меньшим количеством норм, ограничений по закупкам и требований к отчетности.

Существуют многочисленные стратегии для привлечения денежных средств от частных источников. Некоторые организации устанавливают связь с общественно-религиозными группами или другими организациями, которые разделяют их стремление к решению определенных проблем. Другие пытаются привлечь средства путем информирования общественности о своей работе и надеются на то, что, создав хорошее впечатление, они подтолкнут компании и/или отдельных лиц к оказанию поддержки их программ.

Большинство успешных стратегий сбора частных средств основаны на принципе «те, с кем вы знакомы», который в свою очередь основывается на уже установленных связях с людьми в вашей организации. Например, если вашей организацией является общественно-религиозная группа, с целью получения финансирования вы сможете «подключиться» к сети церквей, синагог или мечетей, а также отдельных лиц, которые исповедуют ту же веру. Если члены вашего совета директоров, ваши сотрудники или даже волонтеры имеют личные знакомства в коммерческих или других организациях, вы сможете использовать эти связи при подаче заявки на получение дотаций.

Вы сами определяете связи, которые помогут вам привлечь финансовую поддержку. При креативном подходе к делу не существует никаких ограничений для поиска потенциальных идей. Ниже приведены несколько советов, которые вам помогут в процессе поиска и привлечения финансирования.

- **Ищите «постоянных клиентов».** Представители мира бизнеса знают: чтобы вернуть существующего клиента, требуется значительно меньше усилий, чем на то, чтобы заставить нового потребителя посетить магазин впервые. Тот же принцип действует и для частных дотаций. Поэтому обращайтесь внимание на те стратегии, которые позволяют удерживать существующих сторонников. Например, составьте информационный бюллетень с описанием применяемых способов расходования средств либо выразите признательность за крупные дотации посредством специальных табличек или вывесок в местах реализации проекта.

- **Обращайтесь с просьбой о пожертвованиях.** Если вы сообщите группе, предприятию или отдельному лицу о том, насколько важной является ваша работа, но не скажете ни слова о том, что вам нужна поддержка, или не объясните, каким образом они могут помочь вашей организации, то потенциальные финансирующие организации могут не понять, что вы обратились к ним с просьбой о финансировании. Формулируйте просьбу прямо и предлагайте разные варианты оказания поддержки, включая дотации в натуральной форме и денежные взносы.
- **Продумайте способы, которые позволили бы лицам и организациям принимать участие в работе.** Люди, оказывающие поддержку организациям, хотят чувствовать, что непосредственно участвуют в работе. Постарайтесь разработать методики, которые позволили бы расширить участие частных компаний и отдельных лиц в работе вашей организации. Например, вы можете внедрить специальные предложения для добровольцев, которые позволят людям детальнее рассмотреть ваш проект и даст им возможность стать непосредственным участником его реализации. Или же, если кто-то продемонстрирует приверженность вашей неправительственной организации путем оказания существенной поддержки, вы можете попросить его/ее стать членом вашего совета директоров или пригласить на должность консультанта по определенному проекту.

Также не теряйте возможности обратиться с просьбой о поддержке в натуральной форме (т. е. в виде ресурсов, которые не являются денежными). Вместо того чтобы приобретать что-либо за наличные средства, попробуйте получить дотации от общины. Поддержка в натуральной форме или безналичные вклады могут включать товары, за которые вам пришлось бы платить деньги. Примером поддержки в натуральной форме могут быть ситуации, в которых добровольцы предлагают вам услугу, материальные средства или бесплатную помощь. Такую поддержку могут оказывать члены вашей организации, местной общины и другие.

Правильная комбинация стратегий сбора средств и применяемых методик играет ключевую роль и будет отличаться в каждой организации. В таблице 51 представлен список потенциальных источников финансирования, описанных выше, с указанием некоторых преимуществ и недостатков. Этот список поможет вам при определении оптимальной комбинации необходимых действий.

Таблица 51 — Обзор источников сбора средств\*

Страна-источник товара	Преимущества	Недостатки
Лица	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Основной источник, с которым можно установить связь</li> <li>• Финансирующие организации могут стать потенциальными сторонниками</li> <li>• Волонтеры могут быть источником денежных средств и/или связей с другими источниками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дорогостоящая разработка, высокая вероятность низкого дохода при значительных усилиях</li> <li>• Высокий риск сотрудничества с неправительственной организацией без опыта</li> <li>• Необходимость существенного участия совета директоров, управления, персонала и добровольцев</li> <li>• Вероятность предоставления услуг добровольцами в натуральной форме</li> </ul>

Таблица 51 — Обзор источников сбора средств (продолжение)

Страна-источник товара	Преимущества	Недостатки
Частные фонды	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Могут быть источником больших сумм денег</li> <li>• Возможно бессрочное финансирование с меньшими объемами средств</li> <li>• Четкие инструкции и процессы</li> <li>• Готовый к сотрудничеству высококвалифицированный персонал</li> <li>• Приверженность принципам социального преобразования</li> <li>• Возможны «плавающие» сроки выполнения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перечисление больших сумм может быть единоразовым явлением</li> <li>• Могут иметь узкоспециализированные цели, не связанные с целями неправительственной организации</li> </ul>
Корпоративные фонды	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Могут быть источником больших сумм денег</li> <li>• Возможно бессрочное финансирование с меньшими объемами средств</li> <li>• Готовый к сотрудничеству высококвалифицированный персонал</li> <li>• Ориентировка на потребности общества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Могут иметь узкоспециализированные цели, не связанные с целями неправительственной организации</li> </ul>
Большие корпорации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Могут быть источником больших сумм денег</li> <li>• Возможно бессрочное финансирование с меньшими объемами средств</li> <li>• Высококвалифицированный персонал</li> <li>• Может быть принят менее официальный процесс подачи заявок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Могут иметь узкоспециализированные цели, не связанные с целями неправительственной организации</li> <li>• Может потребоваться представительство в совете директоров</li> <li>• Для доступа могут быть необходимы личные знакомства</li> <li>• Необходимо понимание основной специализации бизнеса (продуктов или услуг)</li> </ul>
Корпоративный благотворительный маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приносит краткосрочный доход</li> <li>• Укрепляет имидж неправительственной организации на рынке</li> <li>• Повышает осведомленность о проблеме</li> <li>• Привлекает добровольцев</li> <li>• Придает проблему гласности</li> <li>• Упрощенный и более удобный способ финансирования от отдельных лиц</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Временная мера</li> <li>• Может иметь узкоспециализированные цели, не связанные с целями неправительственной организации</li> <li>• Ассоциация может запятнать репутацию неправительственной организации</li> <li>• Может стать причиной отчужденности ключевых волонтеров и/или других финансирующих организаций</li> <li>• Отвлекает внимание потребителей от реальных проблем</li> </ul>
Региональные малые предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокий уровень информативности</li> <li>• Средства могут поступать на постоянной основе</li> <li>• Ключевую роль играют личные знакомства</li> <li>• Проблемы регионального уровня являются важными</li> <li>• Нет необходимости беспокоиться о форме гранта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Небольшие суммы денег</li> <li>• Узкая область интересов</li> <li>• Немаловажную роль играют личные связи</li> </ul>
Церкви, религиозные организации, ассоциации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зачастую выполняется поиск групповых проектов</li> <li>• В центре внимания может находиться простое население</li> <li>• Приверженность идее благополучия общества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наиболее вероятно предоставляются услуги в натуральной форме</li> <li>• Необходимость в согласовании своей работы с их услугами, регионом или религиозным мировоззрением</li> </ul>
Государственные/местные органы власти (т. е. правительства принимающей страны)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможно перечисление больших сумм</li> <li>• Четкие инструкции, процессы, сроки выполнения</li> <li>• Помощь в виде политического воздействия</li> <li>• Может стать источником постоянного финансирования</li> <li>• В центре внимания — благополучие общества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процесс подачи заявки может быть сложным и трудоемким</li> <li>• Может потребоваться расширенная отчетность, ведение записей</li> <li>• Могут иметь узкоспециализированные цели, не связанные с целями неправительственной организации</li> </ul>
Многосторонние организации (ЮНЭЙДС, ЮНИСЕФ, Всемирный фонд и т. д.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможно перечисление больших сумм</li> <li>• Четкие инструкции, процессы, сроки выполнения</li> <li>• Могут стать источником постоянного финансирования</li> <li>• В центре внимания — благополучие общества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процесс подачи заявки может быть сложным и трудоемким</li> <li>• Может потребоваться расширенная отчетность, ведение записей</li> <li>• Могут иметь узкоспециализированные цели, не связанные с целями неправительственной организации</li> <li>• Высокая конкуренция</li> </ul>
Двусторонние организации (Министерство Великобритании по международному развитию, ЕС, Австралийское агентство по международному развитию и т. д.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможно перечисление больших сумм</li> <li>• Четкие инструкции, процессы, сроки выполнения</li> <li>• Могут стать источником постоянного финансирования</li> <li>• В центре внимания — благополучие общества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процесс подачи заявки может быть сложным и трудоемким</li> <li>• Может потребоваться расширенная отчетность, ведение записей</li> <li>• Могут иметь узкоспециализированные цели, не связанные с целями неправительственной организации</li> <li>• Высокая конкуренция</li> <li>• Может требоваться регистрация в стране</li> </ul>

\*По данным Е.М. Hatfield, размещенным на веб-сайте [http://www.managementhelp.org/fndrsng/np\\_raise/np\\_raise.htm](http://www.managementhelp.org/fndrsng/np_raise/np_raise.htm)



Чтобы помочь найти правильное сочетание подходов для сбора средств, вам необходимо создать схему, подобную схеме в Таблице 52: неправительственная организация ищет поддержку для программы по оказанию помощи детям-сиротам и беззащитным детям.

Таблица 52 — Пример анализа источников финансирования\*

Источник финансирования	Потенциально доступные ресурсы	Время и ресурсы, необходимые для подачи запросов	Время, в течение которого может быть получено потенциальное финансирование	Конкуренция
Гранты Министерства по вопросам охраны интересов сирот и беззащитных детей	10 000—50 000 долл. США в год, возможность продления до 5 лет, работа с региональными органами власти по приоритетам сирот и беззащитных детей	Требует участия в еженедельных заседаниях по планированию вопросов, связанных с проблемами сирот и беззащитных детей, при разработке ежегодного плана	Гранты предоставляются ежегодно (летом)	Грант предоставляется на конкурсной основе, однако мы занимаем достаточно хорошую позицию для получения гранта для своего района, поскольку район поддерживает нашу предыдущую работу
Гранты из фонда церкви XYZ	Разовые гранты на сумму 5000—50 000 долл. США для усиления возможностей церкви реагировать на потребности детей-сирот и беззащитных детей	Разработка предложения занимает около 1 недели	Гранты предоставляются на постоянной основе; для получения финансирования может потребоваться 3–9 месяцев	Конкурсная основа предусмотрена, однако мы являемся единственной в регионе организацией, финансируемой церковью XYZ, благодаря чему займем достаточно высокую позицию в случае разработки хорошего предложения
Частные лица	В прошлом году мы получали в среднем около 1500 долл. США в месяц от частного лица, которые были переведены в общий фонд для покрытия программных и административных расходов	В прошлом году наши совет директоров и высшее исполнительное руководство обратились к представителям церквей и других организаций с просьбой о финансировании. Мы также постоянно используем электронную рассылку и издаем информационный бюллетень, что помогает нам привлечь финансовую поддержку. Управлением обоими мероприятиями занимаются 2 человека, которые работают над составлением информационных материалов 5 дней в месяц	Средства поступают на регулярной основе и могут использоваться для неотложных нужд	Ранее мы получали небольшую, но стабильную финансовую поддержку в виде дотаций от отдельных лиц
Ежегодное программное заявление о миссии USAID для детей-сирот и беззащитных детей	250 000—500 000 долл. США в год на 2–3 года для потребностей детей-сирот и беззащитных детей	Около 3 недель для разработки предложения, в которой участвует преимущественно персонал организации. Может возникнуть необходимость в заключении договора с редактором для исправления ошибок в финальной версии предложения	Около 6 месяцев до получения гранта	Высокая конкуренция; финансирование предоставляется только по 6–8 соглашениям

\* Данные в этой таблице приведены исключительно в качестве примера и не основаны на фактических результатах поиска финансовой поддержки.

## 9.4 Подача заявки на финансирование от правительства США

Для привлечения финансирования от агентств правительства США можно выполнить поиск на двух веб-сайтах:

- Ресурс Grants.gov (<http://www.grants.gov>) содержит информацию по всем программам поддержки от правительства США (гранты и соглашения о сотрудничестве).
- Ресурс федеральных бизнес-возможностей, «FedBizOpps.gov» (<http://www.fbo.gov>), содержит информацию по всем приобретениям (договорам) правительства США.

На обоих сайтах вы найдете полезные руководства пользователя, учебные пособия и другие советы. Кроме того, на сайте доступна функция поиска по агентствам и ключевым словам.

Еще одной полезной функцией является возможность размещения объявлений о грантах. Организация, которая планирует выступить субподрядчиком по гранту на большую сумму, может проследить на сайте за тем, кто получил грант, после чего связаться с подрядчиком и определить, ищет ли тот субподрядчиков, которые помогут ему внедрить программу.

Просматривая последние объявления, которые хранятся в архивах на указанных ниже сайтах, вы сможете определить, что было актуальным ранее, и соответствующим образом представить свою заявку определенному источнику финансирования. Например, обращаясь за финансированием в службу USAID в определенной стране, можно просмотреть размещенные ранее объявления службы и определить, какие типы финансирования предлагались и что требуется от организаций в ходе процесса подачи заявок. Требования могли

измениться, однако это даст несколько идей о максимально эффективном способе подготовки организации к последующим объявлениям.

- Источники для заявителей на веб-сайте Grants.gov ([http://grants.gov/applicants/app\\_help\\_reso.jsp](http://grants.gov/applicants/app_help_reso.jsp))
- Руководство для поставщика веб-сайте FedBizOpps ([https://www.fbo.gov/downloads/FBO\\_Vendor\\_Guide.pdf](https://www.fbo.gov/downloads/FBO_Vendor_Guide.pdf))

Прежде чем начать процесс подачи заявки на получение финансирования от правительства США, вам необходимо понять механизмы, используемые правительством для выделения грантов организациям, а также принципы проведения конкурса на получение финансирования от правительства.

## 9.4.1 Действующие в правительстве США механизмы финансирования

Правительством США предусмотрено два способа финансирования организаций. Первый — путем приобретения, второй — путем оказания поддержки. Для приобретения правительство США составляет контракты, а в качестве поддержки выделяет гранты или заключает соглашения о сотрудничестве.

### 9.4.1.1 Разница между покупкой и поддержкой

Покупка предусматривает приобретение чего-либо USAID. Это могут быть ручки и бумага или специальные услуги, например информационная технология, услуги печати или медицинские услуги, которые приобретаются по условиям контрактов.

Поддержка же подразумевает предоставление USAID финансирования (или оказания помощи аналогичной ценности) другой стороне для внедрения программ, нацеленных на благополучие общества.

### 9.4.1.2 Разница между соглашением о сотрудничестве и грантами

Основное различие между грантами и соглашениями о сотрудничестве состоит в том, что правительство США сохраняет за собой право на более активное участие в выполнении условий соглашений о сотрудничестве посредством так называемого «существенной вовлеченности» (2.6). В зависимости от особенностей гранта, существенная вовлеченность может предусматривать право на утверждение планов внедрения, планов работ, планов мониторинга и оценки, ключевого персонала и субподрядчиков.

## 9.4.2 Финансирование от правительства США посредством конкурирующих процессов

Одним из «краеугольных камней» финансирования от правительства США является то, что средства предоставляются на конкурсной основе (за исключением некоторых нестандартных ситуаций). Чтобы сделать эти конкурсы максимально объективными и открытыми, правительство США избегает действий, которые могли бы дать одной организации преимущества над другой в условиях нечестной конкуренции. Таким образом, если вы задаете вопрос правительству США об определенном приглашении, вы получите ответ только в том случае, если оно отвечает на него другим организациям, подающим заявки.

В размещаемом правительством США объявлении об определенной возможности финансирования в него обычно входят следующие три важные детали:

- **Критерии приемлемости** — какие типы организаций имеют право на подачу заявки.
- **Критерии подсчета баллов для заявки** — способ подсчета баллов для заявок.
- **Требования к подаче заявки** — документы и информация, которые должны предоставить организации, способ их подачи и крайние сроки.

При подаче заявки на получение средств от правительства США необходимо обеспечить соответствие этим критериям и требованиям. Если согласно критериям подсчета баллов в конкурсе организации, демонстрирующие успешный опыт внедрения подобных программ, получают существенное преимущество, вам необходимо указать в предложении информацию об опыте своей организации.

### Типы механизмов предоставления финансирования

Правительство США использует разные типы механизмов приглашений для выделения финансовых средств. Наиболее распространенными являются такие конкурсные механизмы, как ежегодные программные заявления, приглашение для подачи заявок или приглашение для подачи предложений. Эти механизмы часто предусматривают заключение одного или нескольких контрактов/соглашений на определенный период. Однако правительство США использует множество других вариаций и стратегий для достижения разных программных результатов.

### 9.4.2.1 Ежегодное программное заявление

Ежегодное программное заявление — это приглашение к финансированию, которое позволяет правительству США предоставлять несколько грантов в течение определенного периода. В некоторых случаях правительство США использует ежегодные программные заявления для предоставления грантов от нескольких агентств.

Правительство США использует программные заявления в качестве стимулирования потенциальных заявителей к предложению инновационных и эффективных подходов для решения определенных проблем. Ежегодные программные заявления охватывают общие темы, выделенные в приглашении, а местные неправительственные организации, подающие заявки, предлагают фактические действия по поднятой проблеме. Заявки обычно принимаются и проверяются на постоянной основе в течение указанного периода, например, в течение года. Правительство США может установить потолочную стоимость по каждому гранту, однако согласно ежегодному программному заявлению заявки могут приниматься на любую сумму до максимальной и за разные периоды. Обычно правительство США устанавливает общий бюджет для приглашения и после передачи этих средств или по истечении одного года запрос на прием заявок закрывается.

### 9.4.2.2 Приглашение для подачи заявок

Заявки для субподрядчиков являются наиболее распространенным способом обращения неправительственных организаций. Это общее приглашение с заданными временными рамками. Приглашение для подачи заявок могут предусматривать разный объем действий: от концентрации внимания на определенных действиях до объема всех возможных мероприятий. Приглашение для подачи заявок в целом характеризуются такой же гибкостью, как и ежегодное программное заявление, за исключением вопроса сроков. Как и ежегодные программные заявления, эти приглашения являются механизмом предоставления грантов или заключения соглашений о сотрудничестве, которые подразумевают, что USAID планирует обеспечивать финансирование с ограниченным контролем.

### 9.4.2.3 Приглашение для подачи предложений

Проекты могут также финансироваться через приглашения для подачи предложений, т. е. инструменты приобретения, которые приводят к заключению контракта. Контракты могут быть заключены с организацией любого типа, хотя они часто используются для коммерческих организаций, поскольку данный механизм допускает взимание оплаты за услуги (т. е. прибыли).

### 9.4.2.4 Повторный конкурс

Финансируемый правительством США проект обычно имеет ограниченный период выполнения, например пять лет. Однако если проблема, на решение которой нацелен проект, все еще существует после истечения сроков его выполнения, правительство США может принять

решение о «повторном выполнении» программы, объявив в связи с этим о начале нового тендера на продолжение работ.

Организация, получившая первый грант, именуется «действующей» и имеет право на подачу заявки, однако должна принять участие в открытом конкурсе на получение нового гранта. В приглашении оговариваются четкие критерии, а заявители будут оцениваться на конкурсной основе.

Не отказывайтесь заранее от возможности подать заявку на проект, в котором уже есть действующая организация. Вы не можете знать, существовали ли проблемы с производительностью у предыдущего победителя. Возможно, правительство США сочтет новый подход вашей организации эффективным.

Уникальность повторного конкурса в конкурсе состоит в том, что вы можете провести исследования и узнать, что было эффективно и какие проблемы могли возникнуть при реализации первого гранта. Попробуйте поговорить с руководителями объединений, бенефициариями и субподрядчиками, которые принимали участие в оригинальной программе.

Если вы являетесь действующим исполнителем программы и подаете заявку на повторное участие в конкурсе, это не является залогом вашей победы в нем. При подаче заявки учитывайте в ней накопленный опыт и предлагайте новые подходы, которые вы будете использовать в случае получения права на второй грант.

### 9.4.2.5 Многоэтапные конкурсы

Правительство США часто применяет несколько этапов в конкурсах, особенно если предполагается участие большого количества заявителей. Первый этап подразумевает подачу краткого документа с описанием концепции, в котором предлагаемый проект изложен без детализации с упрощенным бюджетом. Правительство США проверяет документы с описанием концепции, после чего дает разрешение ограниченному количеству заявителей перейти на второй этап, на котором они подают подробные технические заявки и свои бюджеты.

В ходе этого процесса организации получают прекрасную возможность принять участие в конкурсе без траты времени и ресурсов, необходимых для разработки полного предложения.

### 9.4.2.6 Механизмы предоставления субгрантов

Одной из стратегий, которую правительство США использует для ограничения количества напрямую курируемых им грантов и которая одновременно с этим позволяет предоставлять гранты на меньшие суммы большему количеству организаций, является создание программы субгрантов. В программе такого

типа правительство США выделяет один грант организации, возможностей которой достаточно для участия в конкурсе, выигрыша и управления многочисленными грантами на меньшие суммы.

Зачастую одним из требований правительства США к организациям, внедряющим проекты, является заключение с юридическими лицами определенного типа договоров субгрантов для конкретных целей. Например, ко всем субподрядчикам правительство может выдвинуть требование о предоставлении помощи сиротам и беззащитным детям, живущим в общинах, с которыми работают общественные организации. В некоторых случаях программы субгрантов включают техническую помощь, проведение тренингов и другие преимущества для субподрядчиков. Для меньших организаций это может быть отличный способ получения доступа к правительственным ресурсам.

Большинство программ субгрантов проводятся на уровне страны за рамками Миссии USAID, которая представляет агентство в пределах страны. Поскольку их работу курирует третья сторона, эти возможности не опубликованы на веб-сайтах <http://www.Grants.gov> и <http://www.fbo.gov>. Установите связь с другими организациями или обратитесь в местное представительство Миссии USAID, чтобы определить, существуют ли программы субгрантов в вашей стране, а также узнать дату следующего этапа приглашений к конкурсу.

### 9.4.2.7 Предконкурсные уведомления

Иногда перед размещением объявления о гранте правительство США публикует предварительное уведомление об объявленном конкурсе на сайте <http://www.Grants.gov> или <http://www.fbo.gov>. Эта стратегия позволяет правительству США получить отзывы, вопросы и уточнения от потенциальных участников конкурса до его непосредственного начала. Это отличный способ для организации получить предварительное уведомление о программах, по которым правительство США планирует осуществить финансирование. Приглашение может измениться, однако предварительное

объявление даст вам дополнительное время на изучение потенциальных партнерских отношений и стратегий участия в конкурсе.

## 9.5 Разработка программ

Как только вы получите сведения о возможности финансирования, которой вы хотели бы воспользоваться, вам необходимо перейти к следующему этапу — разработать концепцию программы, которая будет основана на вашей текущей работе и будет соответствовать программным требованиям для отбора. Ваша программа должна максимально охватывать реализуемые в данный момент релевантные проекты, ваш опыт, партнерские отношения и данные. Вы также должны разработать подход к дополнительным составляющим программы, которые требуются в приглашении, однако не входят в ряд проблем, над решением которых ваша организация работает в данный момент. В заполнении этих «пробелов» могут помочь другие организации, с которыми установлены партнерские отношения. Можно также внести предложение нанять лиц со специальными навыками.

Как только разработка основной программы будет завершена, вам необходимо будет определить объем программы, включая бюджет и географический охват. Для этого необходимо составить график выполнения и принять решение о том, кто из персонала будет заниматься реализацией программы.

В заключение необходимо составить план мониторинга и оценки (см. таблицу 53), в который должно входить прогнозируемое общее количество целей, реализуемых посредством вашей программы. Этот план также должен предусматривать способы подсчета целей, отслеживания результатов и оценки воздействия.

Эти элементы не являются отдельными компонентами. Фактически они являются тремя составляющими модели внедрения: действия, расходы и цели (3.4.1.1). Эта модель демонстрирует, как вы работаете, какие источники вам требуются, и какие результаты вы планируете получить. Другими словами, она лежит в основе всей структуры программы.

Таблица 53 — Ключевые компоненты плана реализации по мониторингу и оценке



По мере разработки программы следует учитывать сложную взаимосвязь отдельных элементов действий, затрат и целей. Изменения в бюджете, например, могут повлиять на ваши цели или вынудить изменить действия.

Разработка программы требует широкого спектра навыков, включая привлечение технических экспертов, менеджеров проектов, специалистов в отрасли финансирования и бюджета, а также людей с опытом работы в данном регионе. Вы также можете счесть целесообразным привлечение лиц с опытом работы с правительством США и специалистов с навыками ведения деловой переписки, что позволит собрать вместе данные и представить их в виде грамотно изложенного технического описания.

Важно не то, как много или как мало людей привлечены к разработке программы, а то, понимает ли каждый из них связь между действиями, затратами и целями.

В приведенных далее главах представлены советы и предлагаемые ресурсы для разработки целей (9.5.1) и составления бюджета (9.6).

## 9.5.1 Разработка целей

Ключевой вопрос, на который вам необходимо дать ответ при подаче заявки на финансирование, — «Сколько людей мы будем обслуживать?». Предугадать количество людей, которое вы можете охватить, может быть очень сложно, однако мы предлагаем вам несколько шагов, которые облегчат этот процесс.

### 9.5.1.1 Определение индикаторов

Первый шаг при прогнозировании количества бенефициаров, которое охватит ваша программа, состоит в определении индикаторов, т. е. показателей прогресса и изменений, которые повлекут за собой мероприятия по проекту. Индикаторами станут данные, которые вы отслеживаете или контролируете в течение определенного времени для оценки успешности вашей программы. Некоторые финансирующие организации могут использовать общий набор индикаторов, которые входят в отчетность по программе. Кроме того, принимающая страна может предоставить собственные индикаторы. Приглашения, согласно которым вы должны предоставить отчеты по таким дополнительным индикаторам, обычно представляют объяснения по этим требованиям в объявлениях на финансирование. Составляя список требуемых индикаторов, убедитесь в том, что вы четко понимаете определение каждого из них. Это позволит вам правильно расценивать такие показатели, как «достигнутый» или «обученный». Определение индикатора играет критически важную роль, поскольку именно оно поможет вам установить охватываемое программой количество людей и узнать, какое количество времени и ресурсов нужно, чтобы конкретная услуга или мероприятие принесли пользу определенному лицу

### 9.5.1.2 Региональные демографические и другие данные

Следующий этап при выборе целей — это сбор демографических и других данных о географической области, на которую вы ориентируетесь. Это поможет спрогнозировать общее количество населения в конкретной области.

Если приглашение, на которое вы отвечаете, не содержит данных о географической области, вы также можете воспользоваться демографическими и другими данными для определения регионов с наибольшими потребностями. Эти данные можно объединить с данными исследований по существующим проектам для определения «пробелов» в существующей программе. Некоторые страны также публикуют более подробные данные, а именно: перечень организаций, географические области, в которых они работают, а также услуги, которые они предоставляют.

Много принимающих стран публикуют демографические, эпидемиологические и программные данные на веб-сайтах, которые вы можете использовать для разработки прогнозируемых целей. Обязательно указывайте в документации источник данных и процессы, которые вы применяете для разработки собственных прогнозов.

### 9.5.1.3 Данные по предыдущим программам

Данные по предыдущим программам могут быть чрезвычайно полезны, поскольку помогают вам спрогнозировать цели, расходы и временные параметры. Однако возможны определенные трудности при получении таких данных. При разработке собственной программы вы можете использовать такие источники, как общедоступные оценки предыдущих проектов, маломасштабные пилотные проекты или программы подобного типа, которые вы реализуете в ближайшей географической области, и/или ваши партнеры, владеющие соответствующими данными о подобных проектах. Если вы используете данные из другого проекта, помните о том, что возможные различия между близлежащими географическими областями могут повлиять на прогнозируемые показатели по проекту.

## 9.6 Планирование бюджета

### Определение размера бюджета и программы

Бюджет определит размер и масштаб предлагаемого проекта. Разумеется, от вас будут ожидать охвата большего количества людей при реализации проекта на 5 миллионов долл. США, чем при получении 500 000.

В некоторых приглашениях точная сумма финансирования не указывается, однако в них может быть предоставлен диапазон или общая доступная сумма и прогнозируемое количество грантов. Например, в ежегодном программном заявлении (9.4.2.1) может быть объявлено о запланированном финансировании на сумму 20 миллионов США, которая распределится между пятью и девятью проектами длительностью в три года. Это будет означать, что в среднем правительство США планирует предоставлять каждой организации от 800 000 до 1,3 миллиона долларов США ежегодно. Используя этот диапазон в качестве отправной точки, вы можете предварительно оценить географические параметры и/или количество бенефициариев, которые вы планируете охватить.

Избегайте превышения или недостижения этого диапазона. В случае недостижения этого диапазона рассмотрите возможность добавления субподрядчиков, которые смогут охватить дополнительные регионы и иметь доступ к другим бенефициариям. Если вы существенно превышаете диапазон, уменьшите масштабность своего проекта.

С точки зрения правительства США на управление грантом на сумму 50 000 долл. США требуется столько же усилий, сколько затрачивают ответственные лица для курирования проекта на сумму 5 миллионов долл. США, а это означает, что управление десятками небольших грантов нецелесообразно. В связи с этим, если ваша организация слишком мала для управления большим грантом, вы можете создать ассоциацию с партнерами и совместно предложить единую более масштабную программу, которая будет соответствовать предполагаемой в приглашении сумме гранта.

## 9.6.1 Стандартные бюджетные категории

В ходе процесса подачи заявок, возможно, одним из требований будет использование стандартной формы (СФ)-424А — данные бюджета — нестроительные программы. В этой форме ваш бюджет будет разбит на стандартные бюджетные категории.

- персонал
- командировки
- расходные материалы
- строительство (или издержки по программе)
- другое
- дополнительные льготы
- оборудование
- контракт
- непрямые расходы

### В Интернете

[СФ-424А — данные бюджета](#)  
— нестроительные программы

В некоторых случаях USAID изменяет этот список, чтобы адаптировать его к особенностям программы. Например, некоторые программы USAID не включают категорию «строительство», заменяя ее категорией «издержки по программе». (Более подробную информацию о финансовом управлении см. в [главе 4](#).)

В приведенной далее главе представлено описание каждой категории, а также несколько примеров связанных с каждой из них расходов.

### Персонал

В категорию «Персонал» входит оплата работы, выполненной в рамках проекта, включая обычных сотрудников и лиц, работающих по долгосрочному контракту. В эту категорию не входят консультанты или персонал субподрядчиков. Для персонала, работающего в рамках проекта по совместительству, включите в категорию только часть их зарплаты, связанную с проектом, и укажите процент рабочего времени, который они выделяют на реализацию проекта. Не включайте дополнительные льготы в этот раздел.

Если в проектной группе работают лица, с которыми был заключен контракт, и вы не уверены, в какой список их необходимо включить (персонал или договорные услуги), примите ко вниманию следующие моменты.

- Краткосрочный подрядчик с конкретным пакетом документов будет более рациональным ресурсом в разделе «договорных услуг».
- Все члены персонала, перечисленные в данном разделе, должны предоставить документы для заполнения рабочего времени.
- Все лица, работающие в составе ключевого персонала, должны быть указаны в списке.

### Дополнительные льготы

Дополнительные льготы — расходы, связанные с предоставлением медицинского страхования, пенсионных взносов или других элементов соцпакета для работников. В некоторых случаях дополнительные льготы внесены в бюджет в виде фиксированной ставки, рассчитанной на основе процента от заработной платы, а определение этой ставки является обязательным этапом в ходе аудита. Если лицо было привлечено к работе за пределами США, ставку дополнительных льгот или материалы, предоставляемые на условиях льгот, может определять местное законодательство.

Дополнительные льготы для персонала, работающего в рамках программы, должны быть аналогичны ставке других членов персонала в вашей организации.

## Командировки

Бюджет на покрытие связанных с командировками расходов должен быть распределен следующим образом:

- командировки в пределах региона (командировки, не подразумевающие ночлег);
- командировки внутри страны (командировки в пределах страны, которые включают выплату суточных для оплаты проживания, питания и подотчетных расходов);
- международные командировки.

Бюджет на покрытие связанных с командировками расходов включает:

- стоимость перелета;
- суточные (проживание, питание и подотчетные расходы);
- аренду транспортного средства;
- проезд на такси;
- проездные деньги или расходы на газ/бензин.

В бюджет командировок не должны входить:

- стоимость транспортных средств, которые планируется приобрести;
- техническое обслуживание транспортных средств;
- страхование автомобиля или лицензионный сбор.

Если у вас нет точного плана проведения командировок, определите приблизительное количество поездок и бюджетных расходов на основе фактических издержек за предыдущий период. Превышать установленные правительством США стандартные ставки для проезда и суточных запрещено. Для каждой запланированной командировки укажите следующие данные:

- количество командировочных;
- страна назначения;
- цель командировки;
- продолжительность.

## Оборудование

В данной категории вам необходимо представить полный список всего оборудования с указанием каждого отдельного элемента стоимостью 5000 долларов США или более. Сюда же входят автомобили. Если транспортное средство стоит менее 5000 долларов США (например, мотоцикл), внесите его в раздел «другое». Однако, независимо от расходов или категории, для приобретения любого транспортного средства требуется утверждение. Если стоимость оборудования не превышает сумму 5000 долларов США, например офисное оборудование, внесите его в раздел «расходные материалы».

## Материалы

В эту категорию входят расходные материалы, средства и расходуемое имущество стоимостью до 5000 долл. США, за исключением случаев, когда предусмотрена категория «издержки по программе» и средства большей мере соответствуют ей.

## Контрактные услуги

В эту категорию можно включить отдельных консультантов и субподрядчиков. При подаче заявки на заключение контракта консультанты должны быть внесены в список, включая их ежедневную ставку и прогнозируемое количество рабочих дней. Для каждого консультанта рекомендуется составить форму анкетных данных работника подрядчика (стандартная форма 1420, <http://www.usaid.gov/forms/a1420-17-1.pdf>). В эту же категорию должны быть включены другие подрядчики, включая субподрядчиков.

Вам необходимо подготовить отдельный детальный бюджет, следуя тем же принципам формирования бюджета для каждого указанного в предложении субподрядчика, что и для основных партнеров. (Программы, которые предусматривают небольшое количество разовых грантов для общественных организаций, могут включать эти затраты в раздел «издержки по программе».)

## Строительство

Существуют достаточно строгие нормы, регулирующие расходование средств правительства США на строительство. Если расходование средств на строительные работы разрешено, это будет четко указано в приглашении. В противном случае сумма расходов в этой категории должна быть равной 0 долл. США.

В некоторых случаях финансирующее агентство может изменить стандартную форму и заменить эту категорию более релевантной графой, например «издержки по программе».

## Расходы по программе

Издержки по программе охватывают связанные с бенефициарами элементы, например тест-системы, учебные материалы, оплату аренды помещений для обучения, рекламные материалы, предоставляемые бенефициарям услуги, а также оборудование многократного использования стоимостью менее 5000 долл. США, которые могут использоваться в ходе обучения или для рекламных мероприятий. Попробуйте включить в эту категорию максимальное количество расходов, поскольку правительство поощряет расходование средств в рамках программы в пользу получателей.

## Другое

В эту категорию входят все остальные операционные и программные прямые расходы, относимые к проекту. Это могут быть расходы на публикации, обучение, оплату аренды, страхование, техническое обслуживание, электричество, воду, почтовые услуги, телефон и Интернет. Однако в случае заключения соглашения NICRA не вносите сюда расходы, которые не входят в ставку косвенных издержек.

Например, если в соглашение NICRA входит аренда офисного помещения, не вносите в эту категорию этот вид издержек. Более того, если вы используете категорию «издержки по программе», обязательно включайте все связанные с программой издержки именно в эту категорию (если уместно). Подробную информацию о категории «издержки по программе» см. ниже.

## Косвенные издержки

Косвенные или общие расходы — это необходимые для осуществления проекта издержки, которые трудно отнести к конкретному проекту, такие как затраты на коммунальные услуги, аренду или административный персонал. Некоторые организации заключают с USAID Соглашение по ставке косвенных расходов (NICRA) (2.5.2) и используют эти ставки при расчете таких расходов. Но большинство организаций не заключали соглашения NICRA (или заключали соглашение NICRA только в отношении расходов главного офиса), а поэтому нуждаются в методе распределения таких видов расходов.

### 9.6.2 Разница между прямыми и непрямыми издержками

Издержки, которые легко отнести к определенному проекту, например зарплаты лиц, работающих непосредственно над проектом, называются «прямыми издержками». Общие расходы называются «непрямыми расходами». (Более подробную информацию о прямых и косвенных издержках см. в разделе 2.5.2)

#### Определите свои обязательства по участию в расходах

Если применимо, ваши обязательства по долевого участию указаны в приведенных ниже разделах.

- ▶ В конце документа о выигранном проекте, раздел А. Общие положения 5 — «Сумма долевого участия (не финансируемая из федерального бюджета США)»
- ▶ Приложение А к выигранному проекту, раздел «График».
  - Часть 4 — «Бюджет соглашения о сотрудничестве»
  - Часть 9 — «Долевое участие»

### 9.6.3 Долевое участие

При подаче заявки на грант вы можете выбрать или в обязательном порядке указать долю участия в общей сумме по проекту из других источников финансирования (не правительство США). Такое обязательство называется долевым участием, выражается в денежной форме или в виде других ресурсов и увеличивает общий бюджет по проекту.

Поскольку параллельные взносы могут не быть обязательным условием для получения подрядчиками права на финансирование от агентства правительства США, многие партнеры берут на себя обязательства по предоставлению средств финансирующих организаций, не являющихся правительством США, в виде участия в расходах по проекту.

Чтобы средства рассматривались как долевого участие, вклад должен быть осуществлен от источника, не являющегося агентством

#### Параллельные взносы

Термин «параллельные взносы», часто взаимозаменяемый с термином «долевое участие», используется, если подрядчики должны вложить в проект определенную сумму средств, не связанных с финансированием правительством США, на реализацию проекта для получения права на финансирование от правительства США. Например, если в приглашении говорится о том, что подрядчик должен обеспечить 10% долевого участия для получения права на 1 миллион долл. США, организации необходимо предоставить 100 000 долл. США.

правительства США, например от частного фонда или в виде дотации от отдельного лица. Долевым участием также могут считаться безналичные ресурсы или ресурсы в натуральной форме, включая время добровольцев, переданное оборудование, помещения и т. д. Чтобы отнести такие ресурсы к категории долевого участия, необходимо задокументировать их происхождение и стоимость.

#### Какую пользу это принесет моей программе?

Взятие на себя обязательств по расходованию средств или других ресурсов в натуральной форме в рамках долевого участия для соответствия целей проекта, указанных в гранте или соглашении о сотрудничестве, поможет вашей организации:

- повысить устойчивость программы посредством выбора надежных и альтернативных механизмов финансирования и источников;
- наложить большие обязательства на других партнеров, заинтересованных в результатах программы;
- создать уверенность финансирующей организации в способностях вашей организации справиться с решением всех вопросов самостоятельно;

**Примечание.** Организации могут упустить потенциальные источники вкладов в натуральной форме, находящиеся у них «под рукой». Время работы волонтеров (отслеживаемое, например, по картам учета рабочего времени), может быть указано в отчете как натуральный вклад и использоваться в расчетах как долевого участия. Некоторые компании считают дополнительные процедуры по подготовке документации обременительными, однако правительство США рассматривает организации, которые используют большое количество времени волонтеров, как перспективных партнеров. Кроме того, отслеживание и предоставление отчетов по эквивалентному значению такого времени помогает продемонстрировать ценность вашей организации при поиске новых источников финансирования.

#### Что считается долевым участием?

Чтобы обеспечить приемлемость, долевого участие должно удовлетворять всем нижеуказанным критериям:

- входить в утвержденный бюджет;



- обосновываться данными бухучета подрядчика (в организациях должна действовать система, подобно системе учета, которая подразумевает документальное оформление долевого участия);
- быть необходимым и обоснованным для надлежащей и эффективной реализации целей проекта;
- быть приемлемым с точки зрения используемых правительством США принципов определения правомочности затрат (включая обоснованность стоимости или ценности предоставленных товаров и услуг);
- не должно быть оплачено правительством США по другому гранту;
- не должно быть включено в качестве вклада в любую другую программу, осуществляющуюся при поддержке правительства США.

Несмотря на то что приглашение может не требовать долевого участия, взяв на себя обязательства по определенной сумме долевого участия, вы должны предоставлять эту сумму.

**Примечание.** Определенные нормы, которые регулируют использование средств правительства США, например требования к странам-источникам/странам происхождения товаров и положение о товарах с ограничениями, могут не применяться к использованию средств, не связанных с финансированием правительством США и относящихся к долевого участию. Например, если автомобиль марки Mercedes-Benz (источник, не связанный с правительством США) был передан для использования в рамках проекта, он может рассматриваться как долевого участие, поскольку к нему не применяются правила страны-источника и страны происхождения.

В связи с этим берите на себя обязательства по той сумме долевого участия, которую вы гарантировано сможете предоставить. Если вы не можете выполнить взятое на себя обязательство по долевого участию, администратор соглашений может считать это основательной причиной для прекращения финансирования или изъятия денежных средств в конце проекта. В случае завершения срока действия соглашения правительство США может выдвинуть требование по возмещению невыплаченной суммы долевого участия. Однако в случае превышения выплаченной суммы долевого участия вам будет объявлена благодарность за предоставление суммы, превышающей обязательства.

*Примеры типов долевого участия, оценки и документации*

- **Услуги добровольцев**  
Услуги добровольцев — услуги, предоставленные профессиональным и техническим персоналом, консультантами и другим высококвалифицированным и неопытным персоналом, могут считаться выполнением обязательства по долевого участию, если такие услуги являются целостной и необходимой частью утвержденной программы. Ставки для оплаты работы добровольцев должны соответствовать принятым в вашей

организации ставкам или ставкам оплаты за аналогичную работу на местном рынке труда.

#### • *Внесенные ресурсы*

Ко внесенным ресурсам могут принадлежать оборудование многократного использования, канцелярские принадлежности, лабораторные материалы, программное обеспечение, коммунальные услуги (электричество, телефон, компьютерная сеть, обслуживание зданий) и рабочие материалы. Заявленная стоимость расходуемого имущества, представленная в качестве долевого участия, должна быть обоснована и не может превышать их рыночную стоимость на момент передачи. Накладные, счета-фактуры и квитанции являются достаточными доказательствами оценки.

#### • *Денежные взносы (совместное финансирование проекта)*

Денежные взносы могут включать финансирование от организаций, не входящих в состав правительства США, например международные организации, иностранные правительства и учреждения, а также частные организации и лица. Вы должны получить письмо от финансирующей организации с четким указанием предоставляемой суммы денежных средств/финансирования.

#### • *Переданное оборудование, помещения и земельные участки*

Оборудование, здания и земельные участки могут включать переданные или предлагаемые на льготных условиях офисные помещения, переданное или предоставленное в аренду оборудование, а также переданное во временное использование помещение или оборудование. Стоимость земельных участков и зданий должна определяться независимым оценщиком (например, дипломированным оценщиком недвижимости) и подтверждаться ответственным лицом вашей организации. Заявленная стоимость переданного в постоянное или временное пользование оборудования, а также предоставленных в пользование помещений не должна превышать их справедливую рыночную стоимость/приемлемую стоимость арендной платы.

## Отчетность по долевого участию

Для подтверждения выполнения ваших обязательств по долевого участию вы должны отразить сумму (или ее эквивалент в случае вклада в натуральной форме) в квартальных Федеральных финансовых отчетах по форме СФ-425. Указанные суммы, которые должны обосновываться данными бухучета вашей организации, подлежат проверке.

## Долевого участие субподрядчиков

С разрешения администратора соглашения в данные о выполнении ваших обязательств по долевого участию можно включить средства, которые внесла компания, получающая грант от главного подрядчика проекта (при наличии). Субподрядчики должны соблюдать те же нормы, описание которых представлено выше.

Таблица 54 — Сводная информация по оценке долевого участия и документации

Тип обязательств по долевого участию	Оценка	Документальное подтверждение
Услуги добровольцев	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ставки заработной платы должны соответствовать ставкам оплаты за аналогичный вид работ, выполняемый в пределах организации.</li> <li>Если в получившей грант организации не были определены требуемые навыки, ставка должна быть равной ставкам оплаты за аналогичную работу на местном рынке труда.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Документ для заполнения рабочего времени в подписью и указанными рабочими часами</li> <li>Расчет ставки для определения способа оценки времени</li> </ul>
Выделенное другой организацией рабочее время	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обычная ставка заработной платы работника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Документ для заполнения рабочего времени в подписью и указанными рабочими часами</li> <li>Расчет ставки для определения способа оценки времени (например, квитанция о начислении заработной платы)</li> </ul>
Внесенные ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Справедливая рыночная стоимость расходных материалов на момент передачи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Письмо об осуществленной передаче</li> <li>Оценка внесенных ресурсов по номинальным ценам или ценам, доступным в Интернете, счетам/счетам-фактурам или ценовым предложениям для аналогичных ресурсов</li> </ul>
Денежные взносы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Фактические затраты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Письмо от спонсора с документальным подтверждением суммы переданных средств, а также название поддерживаемого проекта</li> <li>Выписка из банковского счета с указанием даты и суммы полученного гранта и потраченных средств</li> </ul>
Переданное оборудование, помещение или земельный участок	<ul style="list-style-type: none"> <li>При нормальных условиях возможны амортизационные отчисления (в соответствии с политикой организации) или отчисление средств за использование оборудование и помещений.</li> <li>Может допускаться оплата полной стоимости оборудования или других основных ресурсов, а также приемлемой стоимости арендной платы за землю (при условии, что администратор соглашений или ответственный за управление грантами утвердил эти расходы).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Письмо с указанием предоставленных ресурсов</li> <li>Учетная политика с отражением принятых в организации правил амортизационных отчислений</li> <li>Сравнение цен из каталога и цен, установленных в результате исследования рынка</li> <li>Независимая оценка стоимости земли</li> </ul>
Совместное финансирование проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>Фактические затраты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Письмо от финансирующей организации с указанием предоставленного имущества либо копия соглашения или договора</li> <li>Копия счета-фактуры, оплаченного другой финансирующей организацией</li> </ul>

## 9.7 Правила о приемлемости для получения финансирования от правительства США

Предварительная инспекция (см. главу 2.3.1) — первое мероприятие, которое проводит правительство США для определения вашей приемлемости для получения финансирования.

### Приемлемость для участия в определенных программах

Каждая конкретная программа может иметь дополнительные правила приемлемости, которые указываются в объявлении. Внимательно проверяйте каждое приглашение для определения существующих в ней критериев приемлемости.

### Специальные критерии приемлемости для малых предприятий США, а также предприятий, возглавляемых женщинами или представителями меньшинств

В некоторых случаях правительство США применяет специальные дополнительные критерии, которые направлены на стимулирование определенных типов организаций к подаче заявок и увеличению их шансов на успех. Одним из примеров являются приглашения, которые дают дополнительные преимущества малым предприятиям, а также предприятиям, возглавляемым женщинами и представителями меньшинства. Это обычно относится к частным предприятиям, действующим на территории США. Если вы считаете, что это назначение будет полезно вашей организации, выясните, какую процедуру сертификации вам надо пройти.

## 9.8 Сотрудничество

Развитие партнерских отношений — отличный способ расширить круг возможностей финансирования, которыми может воспользоваться ваша организация. Во многих случаях конкретная возможность финансирования слишком масштабна для простой организации, чтобы она могла управлять ею самостоятельно. Если ваша организация владеет всем необходимым для выполнения большей части, но не всей работы, вам необходимо найти субподрядчиков, которые помогут вам с дополнительными заданиями. Если организация не может справиться с большей частью работы, однако может сделать вклад в важный этап проекта, целесообразно найти большую организацию, подавшую заявку на финансирование в качестве субподрядчика.

### Типы партнерства

Существует много разных способов сформировать команду. Предлагаемая вами модель внедрения программы может быть более эффективной благодаря комбинации приведенных далее типов отношений с партнерами.

1. **Соисполнители** — субподрядчик, внедряющий проект, является организацией, которая непосредственно реализует часть программы и, вероятно, действует на условиях договора субподряда с основной организацией.
2. **Подрядчик** — это предприятие или организация, предоставляющая определенную услугу проектной группе и, вероятно, действует на условиях договора с основной организацией. Например, подрядчик может проводить тренинги или проводить консультации по вопросам разработки системы мониторинга и оценки.
3. **Организация-благополучатель** — это организация, которая может нести ответственность за частичную реализацию проекта, однако действует в большей степени как бенефициар, а не исполнитель. В этом случае основная цель программы — развить возможности организации. Малые общественные организации являются примерами организаций-благополучателей. Такие организации действуют на условиях соглашений о субподряде или меморандума о взаимопонимании.

При отсутствии формулы для определения правильного сочетания типов партнерских отношений для конкретной программы обратите внимание на указанные ниже рекомендации.

- Работа каждого субподрядчика должна отслеживаться. Вы можете ограничить общее количество партнеров до такого количества, работу которого вы фактически способны контролировать.
- Залог успешного партнерства — руководящая организация. Без лидера каждое решение принимается только после достижения консенсуса, а утверждения повседневных решений занимают много времени. Руководящая организация должна давать возможность

субподрядчикам делать свой вклад в реализацию программы, однако при этом обязана решать ежедневные административные задания и способствовать эффективному и своевременному принятию решений.

- Отношения с субподрядчиком должны основываться на сотрудничестве. Основной партнер будет обеспечивать поиск вклада от субподрядчика и должен работать совместно с ним. Субподрядчик, в свою очередь, должен соблюдать сроки выполнения работ и другие требования, устанавливаемые основным партнером.
- Все модели партнерства должны иметь четко выделенные средства коммуникации, роли, ответственности и повседневные процессы для обмена опытом и совместной работы над решением возникающих проблем. Партнерские отношения между самыми авторитетными и опытными организациями могут быть разорваны по причине обычных недоразумений, которых можно было бы избежать при применении надлежащих способов коммуникации.

### Соглашения/контракты субподряда, соглашение с субподрядчиком гранта и меморандум взаимопонимания

Вступление в партнерские отношения обычно оформляется в виде договора, где четко излагаются цель таких партнерских отношений, ожидаемые результаты, а также детали требуемого финансирования и/или услуг.

При подаче заявки, вероятно, все, что требуется — это заключить меморандум взаимопонимания, поскольку на этом этапе отсутствуют какие-либо гарантии о финансировании. Однако после предоставления гранта важно заключить контракты и соглашения с более определенно выраженными условиями. Несмотря на большое количество различных типов соглашений, существует ряд типичных условий в соглашениях между неправительственными организациями, которые приведены ниже.

- **Соглашение о подряде или о субподряде** — этот документ мало чем отличается от соглашения о сотрудничестве между правительством США и основным партнером и должен включать программу субподрядчика, временные рамки, бюджет, отчетность и другие требования.
- **Контракт о подряде или контракт о субподряде** — обычно это используется для приобретения товара или услуги. Как минимум документ включает конкретные приобретаемые товары или услуги, их стоимость, сроки доставки товаров или оказания услуг, способ осуществления оплаты, а также другие релевантные условия. Контракт сосредоточен в большей степени на материальных ценностях, а не на условиях партнерских отношений.
- **Соглашение о гранте или субгранте** — соглашение с подрядчиком гранта должно указывать, как получатель будет использовать

средства и какие обязательства на него возлагаются по бухучету и подаче отчетности в будущем.

- **Меморандум о взаимопонимании** — часто используется, если непосредственный перевод средств не осуществляется, однако ожидается передача других товаров или услуг между организациями. Например, в меморандуме описываются взаимоотношения между основным партнером, предоставляющим услуги тренинга, поддержку или товары, и общественной организацией, выполняющей эту программу.

### 9.8.1 Поиск субподрядчиков

Субподрядчики могут заполнить «пробелы» в вашем предложении и сделать его более убедительным, а также обеспечат ваше присутствие в общинах, опыта работы в которых у вас нет. Они также позволяют получить квалификацию в определенных технических областях, в которых ваш набор навыков ограничен. Субподрядчики помогут вам при выполнении проекта, окажут техническую поддержку или проведут обучение. Это обязательно должны быть небольшие организации. Более того, зачастую местные неправительственные организации привлекают организации международного уровня для получения технической поддержки по проекту.

В ходе процесса подачи предложения, если вы чувствуете, что имеющийся недостаток в определенной области может восполнить субподрядчик, обратите внимание на указанные далее возможности:

- Если вам известна соответствующая организация и между вами сложились партнерские отношения, укажите ее в заявке. Это весьма полезная возможность, особенно, если у вас есть успешный опыт сотрудничества с такой организацией в прошлом или вы хотите поручить ей основную роль по внедрению проекта.
- Если вам известна такая организация, однако у вас нет опыта сотрудничества с ней или ее потенциал вызывает у вас определенные сомнения, внесите ее в заявку как возможного партнера, указав при этом, что окончательный выбор партнера вы проведете после получения гранта. Таким образом, вы сможете участвовать в конкурсе на получение субподряда или проведение оценки потенциального партнера до того, как заключите с ним соглашение. В такой ситуации целесообразно подписать с потенциальным партнером меморандум взаимопонимания и четко оговорить процедуры, которые вы планируете провести после получения проекта для оформления субподряда.

Если вам не известна такая организация или вы не уверены, стоит ли устанавливать партнерские отношения с известными вам организациями, опишите в заявке, что вы укажите имена субподрядчиков позже и обозначите процесс, на

основе которого будет проведен их отбор.

Перед поиском субподрядчика укажите критерии, которые необходимо соблюдать. Это может быть опыт или присутствие в определенной географической области, или, возможно, опыт проведения программы подобного масштаба в прошлом. Вы можете классифицировать критерии в порядке важности, что поможет вам объективно оценить, какие организации идеально соответствуют вашим потребностям.

Среди возможных стратегий по поиску субподрядчиков — работа в сетях неправительственных организаций и обращение к другим организациям, которые имеют опыт работы с определенными субподрядчиками в прошлом. Встречи с представителями организаций и анализ их работы занимают много времени, поэтому рекомендуется начать процесс поиска субподрядчика заранее.

### 9.8.2 Поиск финансирования в качестве субподрядчика

Следите за объявлениями о финансировании и ищите возможности, которые вы сможете использовать как субподрядчик. После того, как вы найдете соответствующую возможность, найдите организации, которые планируют или изъявляют желание подать заявку на получение гранта. Успешность этого процесса напрямую зависит от сетевой деятельности. Попробуйте определить неправительственные организации, положение которых в особенности соответствует критериям на получение гранта. Возможно, в пределах вашей страны действует организация с опытом проведения аналогичной работы, которую может заинтересовать расширение своих границ. Свяжитесь с ее управляющим и узнайте, не планирует ли организация подать заявку, а также предложите ему свою кандидатуру на роль субподрядчика.

Одним из дополнительных преимуществ поиска финансирования в качестве субподрядчика является то, что основной заявитель потенциально владеет большим количеством ресурсов, которые могут быть использованы для развития предложения. Основной заявитель может обратиться к вам с просьбой о внесении части составленного вами описания программы и бюджета. Без каких-либо сомнений обращайтесь к основному заявителю для получения указаний относительно разработки целей и бюджетов.

Если деятельность руководящей организации, с которой вы сотрудничаете, не характеризуется положительными результатами, это все равно не сводит к нулю ваши шансы на участие в программе. Как только будет объявлен грант, попытайтесь связаться с успешным заявителем и/или правительством США, чтобы сообщить им о своих надеждах сделать свой вклад в программу. Возможно, на текущий момент заявитель еще не предоставил имена всех выбранных ним субподрядчиков и может добавить вас в свою команду до начала внедрения программы.

## 9.9 Резюме и ссылки

Сбор средств — сложное задание, однако при наличии тщательно обдуманной стратегии, структуре программы, бюджете и надежных партнерских отношениях вы увеличите свои шансы на победу и сможете продолжить оказание услуг бенефициариям, которые полагаются на ваши программы.

### Ссылки

#### Формы

- SF-424A — данные бюджета — нестроительные программы  
<http://apply07.grants.gov/apply/forms/sample/SF424A-V1.0.pdf>

#### Сбор средств

- Know How Nonprofit: источник, в котором люди получают новую информацию и делятся нею с другими  
<http://www.knowhownonprofit.org/funding>
- The Community Tool Box: привлечение средств и вкладов в натуральной форме  
[http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub\\_section\\_main\\_1340.htm](http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1340.htm)
- Network for Good: информация и средства для сбора средств в интерактивном режиме  
<http://www.fundraising123.org/fundraising>
- Selecting Fundraising Software  
<http://www.techsoup.org/learningcenter/software/archives/page9939.cfm>