



Адукацыйны курс быў распрацаваны спецыяльна для платформы
learn4belarus.online

Фандрайзінг для грамадска-культурніцкіх праектаў

Модуль 1. Грантавы фандрайзінг

Канспект лекцыі 1.4

Грантавы фандрайзінг як сістэма: фрэймворкі, крыніцы і кансорцыумы

Лектарка: Аліна Яблонскі

Змест:

1. Стратэгія vs. каляндар.....	2
2. LogFrame: што гэта, чаму патрэбны, якія абмежаванні	2
3. Альтэрнатыўныя фрэймворкі.....	3
5. Results-Based Management і кантэкстуальныя індыкатары	4
6. Мапаванне донарскага ландшафту.....	5
7. Інструменты пошуку фінансавання.....	5
8. Сезоннасць у фандрайзінгу: пайплайн.....	6
9. Штучны інтэлект у грантавым фандрайзінгу.....	7
10. Кансорцыумы: калі ўзмацняюць, калі аслабляюць	7
11. Крытэры выбару партнёраў і роля лід-партнёра	8
12. Праца з адмовай: аналіз, feedback, lessons learned.....	9
13. Стратэгічны фандрайзінг як сістэма: выніковая мадэль	10

1. Стратэгія vs. календар

Калі арганізацыі кажуць «у нас ёсць стратэгія грантавага фандрайзінгу», часта высвятляецца, што пад стратэгіяй маецца на ўвазе календар: спіс конкурсаў у Excel з дэдлайнамі і сумаі. Гэта не стратэгія, гэта інструмент, але не план дзеяння.

Памылка 1: збіраць гранты замест будавання адносін

Каманда падаецца ўсюды, дзе бачыць адкрыты кол па сваёй тэме, незалежна ад логікі ўмяшальніцтва. На кароткай дыстанцыі гэта стварае адчуванне актыўнасці, на доўгай знясільвае каманду, прыводзіць да выгарання і стварае рэпутацыю арганізацыі, якая не ведае, што ёй трэба.

Памылка 2: жыць ад дэдлайну да дэдлайну

Арганізацыя не вядзе донарскую мапу, не адсочвае сезоннасць конкурсаў, не рыхтуе пайплайн праектаў. Кожны новы конкурс перажываецца як надзвычайная сітуацыя, і нават добрыя ідэі не дасягаюць ступені сталасці.

Памылка 3: успрымаць грант як аднаразовую здзелку

Нават адмова пакідае след: як вы камунікавалі, ці была зразумелай канцэпцыя, ці супадала ваша логіка з логікай праграмы. Гэта часта вызначае, ці ўспомняць пра вас праз год, калі з'явіцца больш прыдатны конкурс.

2. LogFrame: што гэта, чаму патрэбны, якія абмежаванні

Структура LogFrame

Гэта ланцужок на мінімум чатырох узроўнях:

- Рэсурсы (што мы ўкладаем)
- Мерапрыемствы (што мы робім)
- Вынікі/Outputs (што атрымліваем непасрэдна)
- Мэта/Impact (больш шырокі ўнёсак у сістэму)

Дзве логікі LogFrame

Вертыкальная логіка адказвае на пытанне: Калі мы ўкладзем гэтыя рэсурсы, ці зможам мы правесці гэтыя мерапрыемствы? Калі правядзём мерапрыемствы, ці атрымаем вынік? Калі атрымаем вынікі, ці прывядуць яны да мэты? І калі мэта будзе дасягнута, ці нясе гэта ўнёсак у больш шырокі імпакт.

Гарызантальная логіка адказвае на іншае пытанне: Як мы гэта праверым, якія ў нас індикатары, адкуль мы возьмем даныя, якія ёсць дапушчэнні і знешнія ўмовы, без якіх логіка не спрацуе. Менавіта на гэтым этапе выясняецца, на чым трымаецца ўвесь праект.

Практычны прыклад для культурніцкага праекта

Ініцыятыва, якая працуе з беларускай дыяспарай і хоча зрабіць цыкл івэнтаў:

Рэсурсы: каманда, ганарары, арэнда прасторы, пераклад, камунікацыі, партнёрская сетка.

Мерапрыемствы: серыя літаратурных вечарын, майстэрняў, дыскусій, лічбавы архіў з матэрыяламі і медыякампанія.

Outputs: правядзенне шасці мерапрыемстваў, стварэнне архіва, прыцягненне пэўнай колькасці ўдзельнікаў, падрыхтаваныя матэрыялы.

Outcome: маладыя ўдзельнікі пачынаюць часцей выкарыстоўваць беларускую мову ў культурна-адукацыйным асяроддзі, у іх узмацняецца пачуццё прыналежнасці да супольнасці, павялічваецца рэгулярнасць удзелу ў культурным жыцці.

Impact: умацаванне культурнай устойлівасці супольнасці ў выгнанні, зніжэнне рызыкі эрозіі культурнай ідэнтычнасці.

Абмежаванні LogFrame для культуры

LogFrame добра працуе там, дзе працэсы лінейныя: навучанне, інфраструктура, выразна структураваныя паслугі. Але культурныя працэсы рэдка лінейныя. Яны жывуць у нелінейнай рэальнасці: аўдыторыя рэагуе непрадказальна, кантэкст змяняецца, партнёры выпадаюць, палітычная сітуацыя перакройвае прастору. Сэнс і якасць часта нараджаюцца ў працэсе, і мы не можам прадбачыць іх загалова.

Менавіта таму адбыўся зрух у логіцы планавання: ад логікі compliance (літаральная адпаведнасць плану) да логікі learning (абучэння). Гэта зрух ад пытання, наколькі дакладна арганізацыя выканала першапачаткова заяўлены план, да пытання, наколькі якасна яна вучылася цягам праекта, адаптавалася да рэальнасці і пры гэтым захоўвала вернасць сваёй мэце.

3. Альтэрнатыўныя фрэймворкі

Theory of Change (Тэорыя зменаў)

На першы погляд Theory of Change вельмі падобная на LogFrame, але ў яе іншы фокус. LogFrame адказвае на пытанне: што мы робім і як мы гэта вымяраем. Theory of Change – чаму мы думаем, што гэта прывядзе да змены?

Прыклад логікі Theory of Change

- Калі маладыя ўдзельнікі атрымліваюць рэгулярны доступ да культурнага кантэнту на роднай мове,
- калі гэты доступ суправаджаецца досведам сумеснага ўдзелу,
- калі з'яўляецца прастора для выказвання і прызнання,

ТАДЫ павышаецца верагоднасць умацавання культурнай ідэнтычнасці і ўтрымання сувязі з супольнасцю. Гэта ўжо не проста план, а тлумачэнне механізму зменаў.

Adaptive Management

Adaptive Management (адаптыўнае кіраванне) зыходзіць з прызнання, што кантэкст змяняецца, а значыць, праект павінен быць здольны змяняць метады пры захаванні мэты.

У гэтай логіцы моцная заяўка — не тая, дзе ўсё апісана раз і назаўсёды і ўсе даныя зафіксаваны, а тая, дзе відаць, што каманда:

- усведамляе ключавыя рызыкі і нявызначанасць,
- загадзе вызначае кропкі перагляду праекта,
- умее адрозніваць, што можна змяняць, а што нельга,
- захоўвае вернасць мэтам, але дапускае змены інструментаў.

Практычныя прыклады адаптыўнасці

- Калі афлайн-фармат становіцца недаступны з прычын бяспекі, праект пераходзіць у гібрыдны фармат без страты мэтавых вынікаў.
- Калі першасная аўдыторыя рэагуе слабей, узмацняецца праца праз лакальных кам'юніці-медыятараў.
- Калі адзін фармат уцягвання не працуе, з'яўляецца рэзервовы сцэнар.

У многіх праграмах гэта ўсё больш успрымаецца менавіта як прыкмета сталасці арганізацыі.

5. Results-Based Management і кантэкстуальныя індикатары

За апошнія гады ў еўрапейскай сістэме ўзмацніўся пераход да Results-Based Management (RBM) — кіравання, арыентаванага на вынік.

Што гэта значыць для нас?

Донараў усё менш задавальняюць простыя спісы актыўнасцяў. Іх цікавіць:

- Як вынікі суадносяцца з больш шырокімі мэтамі праекта,
- Як праект упісваецца ў агульную архітэктuru справаздачнасці,
- Кантэкстуальныя індикатары, а не толькі колькасныя лічбы.

Добры індикатар у культуры — гэта спалучэнне колькасці, якасці і слядоў устойлівасці. Менавіта такія змешаны падыход выглядае ўсё больш пераканаўча для донараў.

6. Мапаванне донарскага ландшафту

Першы крок стратэгіі — перастаць мысліць конкурсамі і пачаць мысліць ландшафтамі.

Для культурніцкай ініцыятывы донарскі ландшафт звычайна складаецца з некалькіх пластоў:

Пласт	Прыклады	Асаблівасці
Буйныя інстытуцыянальныя праграмы	Creative Europe, Horizon Europe, Erasmus+, праграмы знешняга супрацоўніцтва ЕС, нацыянальныя фонды	Буйныя сумы, высокія адміністрацыйныя патрабаванні
Прыватныя і сямейныя фонды	Фонды, якія падтрымліваюць культуру, дэмакратыю, правы чалавека, незалежныя медыя	Меншыя бюджэты, больш гнуткасці, хутчэйшы цыкл рашэнняў
Карпаратыўныя мадэлі фінансавання	Спонсарства, CSR, партнёрскія праграмы з бізнесам, крэатыўныя індустрыі	Патрабуюць бізнес-падыходу

Стратэгія мапавання: тры параметры

1. Адпаведнасць нашай місіі
2. Тыповы памер гранта
3. Узровень адміністрацыйнай складанасці

7. Інструменты пошуку фінансавання

7.1. EU Funding & Tenders Portal

<https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/>

Асноўная інфраструктура для большасці еўрапейскіх праграм. Важна ўмець чытаць:

- Work Programme (не толькі картку конкурса)
- Expected Outcomes (што менавіта донар хоча атрымаць)
- Type of Action (Coordination and Support Action, Innovation Action і г.д.)
- Scope (што ўваходзіць і не ўваходзіць у тэму)

Арганізацыі часта чытаюць толькі загаловак конкурса. Ключ ляжыць у Expected Outcomes і Scope — менавіта там бачна, ваш гэта кол ці не.

7.2. Агрэгатары адкрытых конкурсаў

[Development Aid](#), [Funds for NGO](#), [On the Move](#) — эканомяць час на вывучэнне поля, асабліва калі ваша стратэгія ахоплівае прыватныя фонды, культурныя інстытуты, нацыянальныя праграмы.

7.3. Падпіскі на рассылкі

Добрая сістэма фандрайзінгу амаль заўсёды будуюцца на наборы тэматычных рассылак: ад рассылкі [Creative Europe Desk](#) для вашай краіны да профільных асацыяцый, буйных фондаў, асобных праграм.

7.4. Тэлеграм-каналы і прафесійныя супольнасці

Асабліва ў нашым усходнееўрапейскім кантэксце многія карысныя магчымасці спачатку з'яўляюцца ў неформальных прафесійных каналах і толькі потым даходзяць да шырокага кола.

- [Sektor https://t.me/sektor](https://t.me/sektor)
- [Compass EU https://t.me/compasscourses](https://t.me/compasscourses)
- [Birananka https://t.me/by_fem_mig](https://t.me/by_fem_mig)
- [Спокойно! Маша, я Олеся https://t.me/FL_EKA_story](https://t.me/FL_EKA_story)

7.5. Нетворкінг з праграмнымі афіцэрамі

Часам адна кароткая размова на інфармацыі дае значна больш, чым дні вычитвання кола, бо вы пачынаеце разумець не толькі фармальныя правілы, але і тое, як каманда праграмы сама інтэрпрэтуе сваю праграму.

8. Сезоннасць у фандрайзінгу: пайплайн

У большасці донатарскіх праграм ёсць свае рытмы:

- Work Programme прымаюцца ў пэўныя перыяды
- Колы публікуюцца пакетами
- Дэдлайны часта групуюцца па сезоне

Шлях прафесійнага фандрайзінгу:

- Адсочваеце draft priorities
- Рыхтуеце партнёрствы
- Распрацоўваеце канцэпты
- Загадзя рэгіструецеся на партале / платформе падачы заявак
- Уносіце ў календар усе колы, якія магчыма з'яўляцца цягам году

9. Штучны інтэлект у грантавым фандрайзінгу

Што AI робіць добра

- Структуруе чарнавікі: ператварае брыф у першы варыянт логікі заяўкі
- Бачыць унутраныя супярэчнасці: мэты vs індикатары, наратыў vs бюджэт
- Адаптуе заяўку пад некалькі конкурсаў
- Дапамагае рыхтавацца да інтэрв'ю з донарам: сімулюе пытанні ацэншчыка
- Карысны пры перакладзе і лакалізацыі
- Дапамагае збіраць шаблоны (Budget Narrative, Risk Matrix, LogFrame)

Што AI робіць вельмі дрэнна

- Не ведае рэальнага кантэксту вашай арганізацыі
- Не разумее схаванай палітыкі канкрэтнага донара
- Лёгка генеруе недакладныя і выдуманыя факты (галюцынацыі)
- Піша занадта гладка і абстрактна, ствараючы ілюзію якасці без зместу
- Часта прыдумляе лічбы, правілы праграмы, факты пра донара

Выкарыстоўвайце штучны інтэлект як інструмент унутранай падрыхтоўкі, але фінальную адказнасць за сэнс, факты, лічбы, стратэгію пакідайце на арганізацыі. AI — дапаможнік, а не аўтар.

10. Кансорцыумы: калі ўзмацняюць, калі аслабляюць

Чаму донары любяць кансорцыумы

- Лепш размяркоўвае рызыкі
- Пашырае геаграфію ахопу
- Аб'ядноўвае розныя кампетэнцыі
- Паказвае здольнасць працаваць у экасістэме

Тры рэальныя прычыны ствараць кансорцыум

1. Доступ да буйных грантаў

У многія праграмы без кансорцыума вы не будзеце пасаваць па крытэрыях (eligibility).

2. Дапаўненне кампетэнцый

Адна арганізацыя моцная ў працы з супольнасцямі, другая — у лічбавай інфраструктуры, трэцяя — у даследаванні і ацэнцы. Такі кансорцыум будзе добра працаваць.

3. Геаграфічны ахоп

Важна для праектаў з транснацыянальнасцю, мабільнасцю і рэгіянальным параўнаннем.

Тры прычыны НЕ ствараць кансорцыум

1. Адміністрацыйная нагрузка

Кансорцыум амаль заўсёды азначае больш складаную справаздачнасць, больш каардынацыі, больш фінансавых рызыкаў.

2. Канфлікт інтарэсаў

Не ўсе арганізацыі аднолькава разумеюць тэрміны, якасць і адказнасць.

3. Дэкаратыўныя партнёры

Калі арганізацыя ўключае партнёра толькі каб закрыць геаграфію ці прыгожа выглядаць, але ён не дадае рэальнай каштоўнасці. Такія кансорцыумы аслабляюць праект.

11. Крытэры выбару партнёраў і роля лід-партнёра

На што глядзець пры выбары партнёра

Крытэр	Сутнасць
Сумяшчальнасць місій і працоўнага стылю	Можна супадаць па тэме, але разыходзіцца па тэмпе, якасці камунікацыі, этыцы кіравання
Досвед з аналагічнымі донарамі	Калі партнёр ужо працаваў з праграмай — сур'ёзная перавага і палёгка
Рэальная дададзеная вартасць	Простая праверка: калі прыбраць партнёра, што рэальна стане горш?
Рэпутацыйныя рызыкі	Праверыць папярэднія праекты, дысцыпліну, рэпутацыю, здольнасць давесці праект да канца

Partnership Agreement

Павінен закрываць мінімум:

- Ролі і задачы ў кансорцыуме
- Бюджэты і фінансавыя плыні
- Тэрміны справаздачнасці
- Права на інтэлектуальную ўласнасць
- Правілы публічнай камунікацыі
- Механізм вырашэння канфліктаў
- Умовы выхаду ці замены партнёра

Роля лід-партнёра

Лід-партнёр — гэта не проста першая арганізацыя ў спісе. Гэта суб'ект, які нясе адміністрацыйную і фінансавую адказнасць за ўвесь кансорцыум перад донарам.

Ён:

- Збірае і правярае справаздачнасць
- Кантралюе дэдлайны
- Пераразмяркоўвае грошы
- Першым сутыкаецца з наступствамі праблем кожнага партнёра

12. Праца з адмовай: аналіз, feedback, lessons learned

Адмова — гэта норма, а не выключэнне

У многіх конкурсах success rate 5% — не катастрофа, а статыстычная рэальнасць. З 100 заявак фінансуюцца 5. Гэта значыць, 95 арганізацый атрымалі адмову. Не рэкамендуецца будаваць стратэгію на адной заяўцы. Чаканне паўгода — гэта не стратэгія, гэта эмацыйная рулетка.

Чэк-ліст: што робіць пасля адмовы

1. Фіксуем рашэнне і дакументы

- Ліст з вынікамі
- Evaluation Summary Report
- Усе ацэначныя дакументы
- Рэйтынгавую табліцу (калі даступна)
- Пададзеную версію заяўкі і бюджэту

2. Вызначаем тып адмовы

Фармальны: missed deadline, ineligible, непадыходзячы тып заяўніка, этычныя / юрыдычныя абмежаванні.

Якасны: балы ніжэй парогаў па адным ці некалькіх крытэрах.

Канкурэнтны: парогі пройдзеныя, але недастатковы рэйтынг vs іншыя заяўкі.

3. Выносім балы і каментары ў табліцу

Табліца ў Excel: крытэр | парог | бал | максімум | дэльта | каментар

4. Аналізуем крытычныя заўвагі

Размяшчаем па тыпах:

- Слабая адпаведнасць прыярытэтам
- Слабы alignment з полісі донара
- Узровень канцэпцыі (логіка, тэорыя зменаў, impact)
- Аперацыйны ўзровень (менеджмент, кансорцыум, бюджэт)
- Фармальны/моўны (структура, яснасць, фармат)

5. Red flags

3–7 каментароў, якія паўтараюцца. Для кожнага:

- Што менавіта мы не дапрацавалі?
- Ці можам выправіць да наступнага дэдлайну?
- Гэта патрабуе змены канцэпцыі ці толькі перапакоўцы тэксту?

6. Запыт фідбэку

Перачытайце правілы праграмы: ці ёсць механізм апеляцыі і feedback?

Сфармулюйце мэту: не «пераканайце нас», а «хочам лепш зразумець, што ўзмацніць».

Напішыце 3–5 вузкіх пытанняў (не абарончы тон).

7. Абнаўляем стратэгію

- Абнаўляем профіль донара: якія праекты прайшлі, маштаб, бенефіцыяры, інавацыі
- Фармулюем 3–5 структурных зменаў для паўторнай падачы
- Пераглядаем партфель фандрайзінгу
- Абнаўляем Lessons Learned для арганізацыі

13. Стратэгічны фандрайзінг як сістэма: выніковая мадэль

Стратэгія грантавага фандрайзінгу — гэта НЕ спіс конкурсаў. Гэта сістэма рашэнняў пра тое:

- Якія донары вам пасуюць
- Якой мовай вы з імі размаўляеце
- Якімі фрэймворкамі апісваеце змены
- Як загадзя будаваць pipeline магчымасцяў
- Калі ўваходзіць у партнёрства

Галоўнае

Прафесійная стратэгія ўключае не толькі пошук магчымасцяў, але і псіхалагічную і фінансавую ўстойлівасць да доўгіх цыклаў, адмоваў, нявызначанасці.

Доўгае чаканне паміж ухваленнем праекта і грашыма на рахунку — гэта частка маршруту. Адсутнасць зваротнай сувязі — таксама частка маршруту. Адмова — гэта норма, а не выключэнне.

Усё гэта не азначае, што стратэгія не працуе. Гэта азначае, што стратэгія мусіць быць выбудавана так, каб вытрымліваць такую рэальнасць грантавага фандрайзінгу.