



Адукацыйны курс быў распрацаваны спецыяльна для платформы
learn4belarus.online

Фандрайзинг для социально-культурных проектов

Модуль 1. Грантовый фандрайзинг

Конспект лекции 1.4

Грантовый фандрайзинг как система: фреймворки, источники и консорциумы

Лекторка: Алина Яблонски

Содержание:

1. Стратегия vs. календарь: три распространённые ошибки организаций	2
2. LogFrame: что это, зачем нужен и какие ограничения.....	2
3. Альтернативные фреймворки.....	3
5. Results-Based Management и контекстуальные индикаторы.....	4
6. Картирование донорского ландшафта.....	4
7. Инструменты поиска финансирования.....	5
8. Сезонность в фандрайзинге: пайплайн	6
9. Искусственный интеллект в грантовом фандрайзинге.....	6
10. Консорциумы: когда они усиливают проект, когда ослабляют	7
11. Критерии выбора партнёров и роль лид-партнёра.....	8
12. Работа с отказом: анализ, feedback, lessons learned.....	9
13. Стратегический фандрайзинг как система: итоговая модель.....	10

1. Стратегия vs. календарь: три распространённые ошибки организаций

Когда организации говорят «у нас есть стратегия грантового фандрайзинга», часто выясняется, что под стратегией имеется в виду календарь: список конкурсов в Excel с дедлайнами и суммами. Это не стратегия, это инструмент, но не план действий.

Ошибка 1: собирать гранты вместо строительства отношений

Команда подаётся везде, где видит открытый колл по своей теме, независимо от логики вмешательства. На короткой дистанции это создаёт ощущение активности, на длинной истощает команду, ведёт к выгоранию и формирует репутацию организации, которая не знает, что ей нужно.

Ошибка 2: жить от дедлайна к дедлайну

Организация не ведёт карту доноров, не отслеживает сезонность конкурсов, не готовит пайплайн. Каждый новый конкурс переживается как чрезвычайная ситуация, и даже хорошие идеи не доходят до степени зрелости.

Ошибка 3: воспринимать грант как одноразовую сделку

Даже отказ оставляет след: как вы коммуницировали, насколько внятна была концепция, совпадала ли ваша логика с логикой программы. Это определяет, вспомнят ли вас через год, когда появится другой, более подходящий конкурс.

2. LogFrame: что это, зачем нужен и какие ограничения

Структура LogFrame

- Это цепочка на минимум четырёх уровнях:
- Ресурсы (что мы вкладываем)
- Мероприятия (что мы делаем)
- Результаты/Outputs (что получаем непосредственно)
- Цель/Impact (более широкий вклад в систему)

У LogFrame две логики:

Вертикальная: Если мы вложим ресурсы → проведём мероприятия → получим результаты → достигнем цели → это будет вклад в импакт?

Горизонтальная: Как мы это проверим (индикаторы), откуда возьмём данные, какие допущения нужны, какие внешние условия?

Практический пример для культурного проекта:

Ресурсы: команда, гонорары, аренда пространства, коммуникации, партнёрская сеть.

Мероприятия: литературные вечера, мастерские, дискуссии, цифровой архив, медиакампания.

Outputs: проведение мероприятий, создание архива, количество участников, материалы.

Outcome: молодые участники чаще используют белорусский язык в культурной среде, усилилось чувство принадлежности к сообществу.

Impact: укрепление культурной устойчивости диаспоры, снижение риска эрозии идентичности.

Ограничения LogFrame для культуры

Логфрейм хорошо работает там, где процессы линейные (обучение, инфраструктура, услуги). Но культурные процессы нелинейны: аудитория реагирует непредсказуемо, контекст меняется, партнёры выпадают, политическая ситуация перекраивает пространство. Смысл и качество часто рождаются в процессе, и мы не можем предугадать заранее.

Именно поэтому произошёл сдвиг от логики compliance (буквальное выполнение плана) к логике learning (насколько качественно организация училась, адаптировалась и сохраняла верность цели).

3. Альтернативные фреймворки

Theory of Change (ToC)

На первый взгляд похожа на LogFrame, но с другим фокусом. LogFrame отвечает на вопрос: что мы делаем и как мы это измеряем? Theory of Change отвечает: почему мы думаем, что это приведёт к изменению?

Пример логики ToC:

- Если молодые участники получают регулярный доступ к культурному контенту на родном языке,
- Если этот доступ сопровождается опытом совместного участия,
- Если появляется пространство для выражения и признания,

ТОГДА повышается вероятность укрепления культурной идентичности и удержания связи с сообществом.

Adaptive Management

Adaptive Management исходит из того, что контекст меняется, а значит, проект должен быть способен менять методы при сохранении цели.

- В этой логике сильная заявка — не та, где всё описано раз и навсегда, а та, где видно:
- Команда признаёт ключевые риски и неопределённость
- Заранее определены точки пересмотра проекта
- Ясно, что можно менять, а что нельзя
- Сохраняется верность целям, но допускаются изменения инструментов

Практические примеры адаптивности:

- Если офлайн-формат недоступен из-за безопасности → переход на гибридный формат без потери целей.
- Если первичная аудитория реагирует слабо → усиливается работа через локальных медиаторов.
- Если один формат вовлечения не работает → появляется резервный сценарий.

Во многих программах это всё чаще воспринимается как признак зрелости организации.

5. Results-Based Management и контекстуальные индикаторы

За последние годы усилился переход к Results-Based Management (RBM) — управлению, ориентированному на результат.

Что это значит для нас?

- Доноры всё меньше удовлетворяются простым списком активностей. Их интересует:
- Как результаты соотносятся с более широкими целями проекта
- Как проект вписывается в общую архитектуру отчётности
- Контекстуальные индикаторы, а не только числа

6. Картирование донорского ландшафта

Первый шаг стратегии: перестать мыслить конкурсами, начать мыслить ландшафтами

Для культурной инициативы донорский ландшафт обычно состоит из нескольких слоёв:

Слой	Примеры	Особенности
Крупные институциональные программы	Creative Europe, Horizon Europe, Erasmus+, программы внешнего сотрудничества ЕС, национальные фонды	Большие суммы, высокие админ. требования
Частные и семейные фонды	Фонды, поддерживающие культуру, демократию, права человека, независимые медиа	Меньшие бюджеты, больше гибкости, быстрее цикл решений
Корпоративные модели финансирования	Спонсорство, CSR, партнерские программы с бизнесом, креативные индустрии	Требуют бизнес-подхода

Стратегия картирования: три параметра

1. Соответствие нашей миссии
2. Типичный размер гранта
3. Уровень административной сложности

7. Инструменты поиска финансирования

7.1. EU Funding & Tenders Portal

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

Основная инфраструктура для большинства европейских программ. Важно уметь читать:

- Work Programme (не только карточку конкурса)
- Expected Outcomes (что донор хочет получить)
- Type of Action (Coordination and Support Action, Innovation Action и т.д.)
- Scope (что входит и не входит в тему)

Организации часто читают только заголовок. Ключ лежит в Expected Outcomes и Scope — там видно, ваш ли это колл.

7.2. Агрегаторы открытых конкурсов

[Development Aid](#), [Funds for NGO](#), [On the Move](#) — экономят время на сканировании поля, особенно если стратегия охватывает частные фонды, культурные институции, национальные программы.

7.3. Подписки на рассылки

Банально, но эффективно. Хорошая система фандрайзинга строится на наборе тематических рассылок: от [Creative Europe Desk](#) до профильных ассоциаций, крупных фондов, отдельных программ.

7.4. Телеграм-каналы и профессиональные сообщества

Особенно в восточноевропейском контексте многие возможности сначала появляются в неформальных профессиональных каналах.

- [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. Нетворкинг с программными офицерами

Одна короткая беседа на инфодне может дать больше, чем дни вычитывания коллов. Вы начинаете понимать не только формальные правила, но и то, как команда программы сама интерпретирует свою программу.

8. Сезонность в фандрайзинге: пайплайн

У большинства донорских программ есть свои ритмы:

- Work Programme принимаются в определённые периоды
- Коллы публикуются пакетами
- Дедлайны часто группируются по сезону

Путь профессионального фандрайзинга:

- Отслеживаете draft priorities
- Подготавливаете партнёрства
- Разрабатываете концепты
- Заранее регистрируетесь на портале / платформе подачи
- Вносите в календарь внутренних дедлайнов все коллы, которые возможно появятся в году

9. Искусственный интеллект в грантовом фандрайзинге

Что AI делает хорошо:

- Структурирует черновики: превращает бриф в первый вариант логики заявки
- Видит противоречия: цели vs индикаторы, нарратив vs бюджет
- Адаптирует заявку под несколько конкурсов
- Помогает готовиться к интервью с донором: симулирует вопросы оценщика
- Полезен при переводе и локализации
- Помогает собирать шаблоны (Budget Narrative, Risk Matrix, LogFrame)

Что AI делает очень плохо:

- Не знает реального контекста вашей организации
- Не понимает скрытую политику конкретного донора
- Легко генерирует неточные и выдуманные факты (галлюцинации)
- Пишет слишком гладко и абстрактно, создавая иллюзию качества без смысла
- Часто придумывает цифры, правила программы, факты о доноре

Используйте AI как инструмент внутренней подготовки, но финальную ответственность за смысл, факты, цифры, стратегию оставляйте на организации. AI — помощник, а не автор.

10. Консорциумы: когда они усиливают проект, когда ослабляют

Почему доноры любят консорциумы

- Они лучше распределяют риски,
- Расширяют географию охвата,
- Объединяют разные компетенции,
- Показывают способность работать в экосистеме.

Три реальные причины создавать консорциум:

1. Доступ к крупным грантам

Во многие программы без консорциума вы просто не подойдёте по критериям (eligibility).

2. Дополнение компетенци

Одна организация сильна в работе с сообществами, другая с цифровой инфраструктурой, третья с исследованием и оценкой.

3. Географический охват

Важно для проектов с транснациональностью, мобильностью и региональным сравнением

Три причины НЕ создавать консорциум:

1. Административная нагрузка

Консорциум почти всегда означает более сложную отчётность, больше координации, больше финансовых рисков.

2. Конфликт интересов

Не все организации одинаково понимают сроки, качество, ответственность.

3. Декоративные партнёры

Когда организация включает партнёра только чтобы закрыть географию или красиво выглядеть. Такие консорциумы ослабляют проект.

11. Критерии выбора партнёров и роль лид-партнёра

На что смотреть при выборе партнёра

Критерий	Суть
Совместимость миссий и рабочего стиля	Можно совпадать по теме, но разойтись по темпу, качеству коммуникации, этике управления
Опыт с аналогичными донорами	Если партнёр уже работал с программой и понимает её правила — это серьёзное преимущество и облегчение
Реальная добавленная стоимость	Простая проверка: если убрать партнёра из заявки, что реально станет хуже? Если ответа нет — партнёр декоративный
Репутационные риски	Проверьте предыдущие проекты, финансовую дисциплину, публичную репутацию, способность доводить работу до конца

Partnership Agreement

- Должен закрывать минимум:
- Роли и задачи в консорциуме
- Бюджеты и финансовые потоки
- Сроки справаздачности
- Право на интеллектуальную собственность
- Правила публичной коммуникации
- Механизм разрешения конфликтов
- Условия выхода партнёра или замены

Роль лид-партнёра

Лид-партнёр — это не просто первая организация в списке. Это субъект, который несёт административную и финансовую ответственность за весь консорциум перед донором.

Он:

- Собирает и проверяет отчётность
- Контролирует дедлайны
- Перераспределяет деньги
- Первый сталкивается с последствиями проблем любого партнёра

12. Работа с отказом: анализ, feedback, lessons learned

Отказ — это норма, а не исключение

Во многих конкурсах success rate 5% — это не катастрофа, а статистическая реальность. Из 100 заявок финансируются 5. Это значит, что 95 организаций получили отказ. Не рекомендуется строить стратегию на одной заявке. Ждать полгода результата — это не стратегия, это эмоциональная рулетка.

Чек-лист: что делать, получив отказ

1. Фиксируем решение и документы:

- Письмо с результатами
- Evaluation Summary Report
- Все оценочные листы
- Рейтинговую таблицу (если доступна)
- Поданную версию заявки и бюджета

2. Определяем тип отказа:

Формальный — missed deadline, ineligible, неподходящий тип заявителя, этические/юридические ограничения

Качественный — баллы ниже порогов по одному или нескольким критериям

Конкурентный — пороги пройдены, но недостаточный рейтинг vs другие заявки

3. Выносим баллы и комментарии в таблицу

Таблица в Excel: критерий | порог | балл | максимум | дельта | комментарий

4. Анализируем критические замечания

- Складываем по типам:
- Слабое соответствие приоритетам
- Слабый alignment с policy
- Уровень концепции (логика, теория изменений, impact)
- Операционный уровень (менеджмент, консорциум, бюджет)
- Формальный/языковой (структура, ясность, формат)

5. Red flags

Выделяем 3–7 комментариев, которые повторяются. Для каждого:

- Что именно мы не доделали?
- Можем ли исправить до следующего дедлайна?
- Это требует изменения концепции или только переупаковки текста?

6. Запрашиваем обратную связь у донора

Проверяем правила программы: есть ли механизм апелляции и feedback?

Формулируем цель запроса: не «убедите нас, что решение справедливо», а «хотим лучше понять, что усилить для соответствия программе».

Пишем 3–5 чётких узких вопросов (не защитный тон, не жалобы).

7. Обновляем стратегию

- Обновляем профиль донора: какие проекты прошли, масштаб, бенефициары, инновации
- Формулируем 3–5 структурных изменений для повторной подачи
- Пересматриваем портфель фандрайзинга (подаваться ли снова на этот колл, искать другие инструменты)
- Обновляем Lessons Learned для организации

13. Стратегический фандрайзинг как система: итоговая модель

Стратегия грантового фандрайзинга — это НЕ список конкурсов. Это система решений о том:

- Какие доноры вам подходят
- Каким языком вы с ними говорите
- Какими фреймворками описываете изменения
- Как заранее строить pipeline возможностей
- Когда входить в партнёрство

Самое важное:

Зрелая стратегия включает не только поиск возможностей, но и психологическую и финансовую устойчивость к длинным циклам, к отказам, к неопределённости.

Долгое ожидание между одобрением и деньгами — это часть маршрута. Отсутствие обратной связи — это тоже часть маршрута. Отказ — это норма, а не исключение.

Но всё это не означает, что стратегия не работает. Это означает, что стратегия должна быть устроена так, чтобы выдерживать именно такую реальность грантового фандрайзинга.