



Адукацыйны курс быў распрацаваны спецыяльна для платформы
learn4belarus.online

Фандрайзинг для социально-культурных проектов

Модуль 1. Грантовый фандрайзинг

Конспект лекции 1.1

Must-have policy-оптика: как понять, насколько ваши цели совпадают с целями донора

Лекторка: Алина Яблонски

Содержание:

1. Главный вопрос: почему донор должен выбрать именно вас?
2. Логика изменений и понятие импакта
 - Как доказать импакт? Theory of Change
 - Три типичных паттерна слабых заявок
3. Policy-оптика: как читать донора
 - Где читать донора
4. Актуальные тренды 2025–2026 среди доноров
 - Три ошибки в использовании трендов
5. Три типа доноров: разная логика, разный язык
 - 5.1. Европейская комиссия
 - 5.2. Частные фонды
 - 5.3. Корпоративные спонсоры
6. Матрица совпадения доноров
7. Алгоритм анализа донора за 20 минут
8. Принятие решения: подавать или не подавать?

1. Главный вопрос: почему донор должен выбрать именно вас?

Первый рефлекс в фандрайзинге — спросить «где деньги?». Но это второй вопрос, не первый. Люди ищут базы данных, подписываются на рассылки фондов, читают открытые конкурсы — всё это правильно, но это уже второй шаг.

Неверный вопрос	Правильный вопрос
«Где найти деньги?» — логика просящего. Ставит организацию в слабую позицию ещё до начала диалога.	«Почему донор должен выбрать именно нас?» — принципиальная смена угла зрения: с просящего на стратегического.

Вы не знаете обо всех возможностях донора — а он не знает о ваших. Задача системного фандрайзинга — сократить этот разрыв: не угадывать приоритеты, а изучать их методично через публичные документы, которые большинство заявителей просто не читают.

Фандрайзинг — это не про деньги Фандрайзинг — это про стратегию. Про совмещение логики вашей организации и логики донора. Когда это совмещение есть — заявка пишется легко. Когда его нет — никакой технический навык грантрайтинга не поможет.

Почему хорошие заявки получают отказ?

Большинство заявок, которые не получают финансирование, написаны хорошо — сильная идея, реалистичный бюджет, опытная команда. Причина отказа в другом: они написаны о том, что важно самой организации, а не о том, что важно донору.

2. Логика изменений и понятие импакта

Слово «импакт» встречается в каждом втором донорском документе. Его переводят как «воздействие», «эффект», «влияние», но ни один из переводов не передаёт смысл точно. Разберём его через структуру логики изменений — четыре уровня.

Уровень	Название	Суть	Пример
1	Activities — мероприятия	То, что организация делает физически. Действия поддаются планированию, но сами по себе — не результат.	Провели воркшоп, сняли фильм, сделали выставку, издали книгу
2	Outputs — продукты	Измеримые продукты деятельности. Ещё не то, что интересует донора напрямую.	30 участников, 3 видео, 500 книг, 2000 посетителей выставки
3	Outcomes — изменения	То, что изменилось у людей или в системе благодаря вашей работе.	Участники научились писать заявки. 15 000 человек узнали о белорусской культуре.
4	Impact — импакт	Долгосрочные системные изменения в обществе в результате устойчивой деятельности. Измеряется годами.	Беларусская культура стала видимой в европейском публичном пространстве.

Ключевое отличие Outcomes от Impact:

- Outcomes — изменения у конкретных людей в краткосрочной перспективе
- Impact — то, что произошло с системой или обществом в долгосрочной перспективе

Важно: организация не обязана создавать Impact в одиночку. В заявках используется «contribute to impact» — внести вклад в системные изменения, а не быть их единственным актором.

Почему доноры думают на языке импакта?

Каждый донор перед кем-то отчитывается:

- Еврокомиссия — перед налогоплательщиками и Европарламентом
- Частный фонд — перед советом директоров и учредителем
- Корпорации — перед акционерами и рейтингами социальной ответственности

Когда донор финансирует проект, он должен объяснить: «Мы дали деньги, и вот что изменилось в мире». Если организация не даёт ему этого ответа — он не может дать его своим стейкхолдерам. И вы получаете отказ не потому что проект плохой, а потому что донор не может его объяснить дальше.

Программный офицер, который читает вашу заявку, сам должен защитить своё решение перед руководством. «Мы профинансировали фестиваль, потому что это важно» — не аргумент. «Мы финансировали проект, который изменил восприятие белорусской культуры у 73% участников и создал профессиональные возможности для 40 художников» — это аргумент. Когда вы пишете заявку, вы пишете её не для человека, который её читает. Вы создаёте инструмент, который этот человек будет использовать внутри своей организации, чтобы обосновать решение.

Как доказать импакт? Theory of Change

Импакт — это не то, что нужно пообещать. Это то, что нужно объяснить.

Theory of Change — теория изменений. Это не обещание, а обоснование: объяснение того, почему организация верит, что её действия при определённых условиях приведут к конкретным изменениям. **Доноры не требуют гарантии. Они требуют логики.**

Инструмент: задайте вопрос **«И что из этого следует?»** пять раз подряд. Там, где вы остановились — это потолок, до которого вы сейчас описываете свою работу.

Пример:

1. Провели выставку белорусского современного искусства в Варшаве
2. -> Её посетили 2000 человек
3. -> 400 из них впервые соприкоснулись с белорусской культурой
4. -> Среди них оказались журналисты, написавшие 12 материалов
5. -> Белорусская культура стала частью публичного дискурса в Польше — создаётся основа для политической и культурной солидарности

Последний ответ — это ваш импакт. Именно на этом уровне нужно формулировать цель проекта: не «провести выставку», а «создать условия для долгосрочной видимости белорусской культуры в европейском публичном пространстве».

Три типичных паттерна слабых заявок

Паттерн 1: «Мы делаем красивые вещи»

Заявка написана целиком на уровне Activities — это по сути программа мероприятий. Зачем это нужно — не сказано, что изменится у людей — не сказано, почему именно этот формат решает именно эту проблему — тоже не сказано. Результат: высокие оценки за интересный контент и низкие — за relevance to program objectives.

Паттерн 2: «У нас большой охват»

Организация считает outputs и гордится этим: «Мы охватили 5000 человек». Донор задаёт вопрос, который остаётся без ответа: «И что с ними стало после?» Охват — это масштаб, не результат.

Паттерн 3: «Мы уверены в важности нашей работы»

Организация формулирует outcomes без доказательств и механизма: «Участники укрепили культурную идентичность» — возможно, правда. Но как это измерялось? Откуда известно? Утверждение без метода — это намерение, а не outcome.

Выход из любого паттерна: добавить механизм изменений — конкретное объяснение, почему именно это действие приводит именно к этому результату именно у этих людей:

«Участие в совместном создании культурного продукта формирует чувство принадлежности к сообществу — это показывают исследования X и Y, и это именно то, чего не хватает нашей целевой группе».

3. Policy-оптика: как читать донора

Policy-оптика — это способность читать донора через его стратегические документы, мандаты и язык: видеть логику его работы до того, как вы начали писать заявку.

Каждый донор — это актер со своей повесткой, своими обязательствами и своим способом измерять успех. Понять эту логику — значит говорить с донором на его языке ещё до первого контакта.

Центральный принцип: донор должен узнать свой язык в вашей заявке. Не нужно ничего переводить — нужно отражать. Если в Call for Proposals слово «resilience» встречается 7 раз — оно должно быть в заявке. Не потому что это модное слово, а потому что донор уже сообщил вам, что именно это понятие организует его мышление по данной теме. Если фонд пишет о «systems change» и «ecosystems building» — показывайте, как мероприятия запускают системные изменения.

Где читать донора

Источник	Зачем читать
Work Programme / Strategic Plan	Объясняет, почему данный конкурс вообще существует: проблемы, которые донор хочет решить, и изменения, которые хочет увидеть. Самый ценный документ — и самый редко читаемый.
Annual Report — годовой отчёт	Как фонд описывает успех уже поддержанных проектов: какие истории выбирает, какие цифры приводит, какой язык использует. Готовый образец хорошего результата.
Funded Projects / Grantees	Что конкретно получало финансирование за 2–3 года: география, тематика, тип организаций. Важный сигнал о предпочтениях донора.
Публичные выступления руководства	Конференции, интервью, посты в LinkedIn — прямые формулировки о том, куда фонд движется в следующие годы.
LinkedIn программного офицера	Что он/она публикует и комментирует — прямой сигнал о приоритетах конкретного человека, который будет читать вашу заявку.

Язык должен быть донорским, но содержание — вашим. Уникальность проекта в подходе, команде, вашей истории, сторителлинге. Профессиональный грантрайтер готовит **10 отдельных заявок на 10 разных языках** для разных доноров.

4. Актуальные тренды 2025–2026 среди доноров

Ландшафт международного финансирования постоянно меняется. То, что работало в 2020 году, сегодня может не работать. Ниже — ключевые тренды, важные именно для белорусских культурных инициатив.

Тренд	Суть	Что это значит для вас
Local Leadership	Доноры переходят к поддержке местного лидерства. Решения должны принимать те, кто живёт в контексте.	Прямое конкурентное преимущество: вы носители белорусской культуры, а не внешние эксперты. Артикулируйте это явно.
Culture as Resilience	Культура как инструмент сохранения идентичности и противодействия авторитаризму — в центре интересов фондов, работающих с демократией.	Объяснять, почему культура важна, больше не нужно. Нужно показать механизм ваших изменений.
Diaspora Agency	Нарратив страдания уступает место агентности. Не «мы выжили», а «мы строим». Диаспора — ресурс, мост между культурами.	Организации, позиционирующие себя как строителей будущего, а не документаторов прошлого, получают преимущество.
Core Funding снова в моде	Фонды возвращаются к институциональному финансированию — деньги не только на проект, но и на операционную деятельность.	Следить, кто из доноров открывает такие возможности — часть стратегического фандрайзинга.
Safety Standards	Доноры требуют чёткого описания защиты участников и управления данными.	Организации с прописанными протоколами безопасности получают значительное преимущество над теми, кто об этом не думает.
Усталость от кризисного нарратива	Заявки стали однотипными: одинаковые цифры, одни и те же ссылки на 2020 год, риторика жертвы.	Нужны новые рамки: трансформация вместо страдания, строительство вместо выживания, будущее вместо прошлого.

Три ошибки в использовании трендов

- **Упаковать старый проект в новый тренд.** Опытный программный офицер видит это сразу: нарратив наклеен поверх содержания, а не вырастает из него. Это создаёт риск на этапе отчётности.
- **Трендовое слово без наполнения.** «Наш проект способствует resilience» — ничего не значит. Нужен механизм: каким образом, через какие действия, у каких людей формируется устойчивость?
- **Игнорировать тренды вовсе.** Изучить, как донор думает о своей работе — это не компромисс, это базовое уважение к партнёру.

5. Три типа доноров: разная логика, разный язык

Один и тот же проект нужно описывать принципиально по-разному в зависимости от типа донора — не потому что нужно что-то приукрашивать, а потому что каждый тип задаёт разные вопросы и слышит разные ответы.

Параметр	Еврокомиссия	Частный фонд	Корпоративный спонсор
Главный вопрос	Как это меняет систему?	Как совпадает с нашей стратегией?	Что мы получаем?
Язык	Технический, KPI, логфрейм	Стратегический + нарративный	Маркетинговый
Путь импакта	Линейный и измеримый	Гибкий и системный	Имиджевый
Что убивает заявку	Нет цифр и индикаторов	Нет теории изменений	Нет пакета видимости
Отношения	Формальные, через конкурс	Долгосрочные, через офицера	Деловые, через менеджера
Срок решения	6 месяцев +	2–3 месяца +	1–3 месяца

Таблица — не жёсткий алгоритм: реальные доноры часто совмещают разные черты. Но как отправная точка для анализа — помогает определить, какой разговор нужно вести.

5.1. Европейская комиссия

Политическая машина с чёткими мандатами. Каждая программа — инструмент реализации конкретной политики: демократизации, свободы прессы, культурного разнообразия, поддержки гражданского общества.

Примеры программ: CERV (Citizens, Equality, Rights and Values), Creative Europe, Horizon.

Логика работы	Язык и контекст
Impact pathway — линейный и измеримый: Activities → Outputs → Outcomes → Impact. Конкретные индикаторы: «3000 единиц наследия оцифрованы и доступны через открытую платформу к концу III квартала»	Технический, структурированный. Логфрейм или Theory of Change — обязательны. Изучайте статистику до подачи. Бюджет прозрачен до уровня отдельных статей с обоснованием каждой.

«Беларусская культурная идентичность будет задокументирована» — это не индикатор: нельзя проверить. «3000 единиц культурного наследия будут оцифрованы и доступны через открытую платформу к концу III квартала» — это индикатор: есть число, действие, срок, способ проверить.

Конкуренция: крупная программа получает до 300+ заявок. Финансируются 3–5. Эта информация публикуется в открытых отчётах об оценке на сайте ЕК — изучите их до принятия решения о подаче.

5.2. Частные фонды

У каждого частного фонда есть стратегия на 3–5 лет — собственная теория изменений: то, как, по мнению фонда, мир становится лучше. Это определяет, кому фонд даёт деньги, на что и почему.

Alignment (совпадение миссий): не про то, чтобы исказить свою работу, а про то, чтобы найти реальное пересечение и сделать его видимым. Еврокомиссия финансирует проекты, которые реализуют её политику (транзакционно). Частный фонд финансирует организацию, которая разделяет его видение изменений (партнёрство).

Частные фонды понимают, что социальные изменения нелинейны — они готовы финансировать строительство экосистемы, развитие организационных возможностей, сетей. Можно писать о процессах, а не только о продуктах.

Структура успешной нарративной заявки для частного фонда

Блок	Содержание
1 Вдохновляющий заголовок	Суть проекта в одной фразе.
2 Контекст и вызов	Какую конкретно проблему решает проект?
3 Визия и реализация	Каким станет мир, если проект сработает? Как конкретно это будет сделано?
4 Результаты и истории	Количественные и качественные результаты + живые примеры реального влияния участников.
5 Итоги и благодарности	Ключевые выводы о ценности проекта, партнёры и предыдущие доноры.

Практическое правило: читайте годовые отчёты фондов — самый ценный и самый недооценённый источник. Используйте структуру историй успеха как шаблон — наполняя своим содержанием.

Отношения критически важны. Поддерживайте контакт постоянно: короткие обновления, ньюслеттеры, приглашения на ключевые мероприятия. Цель — чтобы программный офицер понимал контекст вашей работы задолго до получения заявки.

5.3. Корпоративные спонсоры

Корпорация — это не благотворительный фонд. Когда компания спонсирует культурный проект, она приобретает присутствие рядом с ценностями, важными для её аудитории, сотрудников, репутации. Организация не просит поддержки — она предлагает партнёрство.

Impact путь — имиджевый	Язык заявки — маркетинговый
• Сотрудники гордятся работодателем (employee pride) • Репутация в сообществе улучшается • PR-ценность: органичный способ появиться в публичном пространстве	• Конкретные цифры аудитории: сколько людей придут, охват соцсетей, кто ваша аудитория • Чёткий пакет видимости: логотип, упоминания в пресс-релизах, место для спикера, эксклюзивный вечер для клиентов • Документ на 2–3 страницы: проект, аудитория, три пакета партнёрства

Корпоративные спонсоры избегают острых политических тем — для них это репутационные риски. Если ваша работа неотделимо связана с политической ситуацией в Беларуси — корпоративный спонсор не всегда будет подходящим партнёром. Но если есть социальная, образовательная, культурная составляющая с понятной аудиторией — ищите литовские, польские, немецкие компании с белорусскими фаундерами или с заявленной культурной стратегией КСА.

6. Матрица совпадения доноров

Перед написанием любой заявки заполните матрицу совпадения — шесть вопросов, на которые нужно найти ответы до того, как открываете текстовый редактор.

1. Приоритет донора	2. Язык в документах	3. Кто решает
4. Финансирование за 2–3 года	5. Совпадение миссии	6. Где риск несовпадения → и как его закрыть?

Вопрос о риске несовпадения — самый важный и самый редко задаваемый. Найти риск самостоятельно — значит иметь возможность закрыть его ещё на этапе подготовки. Если вы его пропустите — оставите донору возможность найти его и отказать.

Матрица решает две задачи одновременно:

- Помогает принять решение: стоит ли вообще подавать эту заявку
- Даёт аргументацию для написания

7. Алгоритм анализа донора за 20 минут

Прежде чем писать заявку, изучите донора. Это занимает 20–30 минут.

№	Источник	Что искать
1	Сайт донора → «About» и «Strategy»	Какие слова повторяются? Составьте список 5–7 ключевых терминов — это ваш словарь для заявки.
2	Work Programme и Call Guidelines	Какие термины встречаются 3+ раза? Подчеркните их — это ключи к оценщику. Использовать дословно — не плагиат.
3	Раздел «Funded Projects»	Как описаны результаты успешных проектов? Выберите 2–3 близких теме — используйте как шаблон структуры и языка.
4	Annual Report — годовой отчёт	Какие истории фонд выбирает как показательные? Это отражение того, каким фонд хочет видеть своё влияние на мир.
5	LinkedIn программного офицера	Что он публикует и комментирует? Прямой сигнал о приоритетах конкретного человека, который будет читать заявку.

Если информация не нашлась — пишите донору напрямую.

Большинство фондов специально оставляют контакты офицера, чтобы им написали. Короткое письмо с конкретным закрытым вопросом — профессиональный подход.

Примеры корректных вопросов:

- «Подпадает ли организация с таким юридическим статусом под критерий eligibility?»
- «Правильно ли я понимаю, что проекты с бюджетом ниже 50 тысяч не рассматриваются в этом конкурсе?»

Правило: вопрос должен быть конкретным и закрытым — требовать ответа «да» или «нет». Сначала покажите, что уже ознакомились с правилами конкурса.

8. Принятие решения: подавать или не подавать?

Один из ключевых навыков профессионального фандрайзинга — умение отказаться от заявки до того, как потратили на неё три недели.

Слабая заявка не просто не получает финансирование — она создаёт негативное впечатление о вас. Сильная заявка, поданная в правильный момент к правильному донору, стоит в 10 раз больше, чем 10 слабых.

Пять вопросов перед стартом работы над заявкой:

Вопрос	На что обратить внимание
1. Формальные критерии	Тип организации, страна регистрации, минимальный опыт, требования к партнёрству. Если непонятно — пишите донору напрямую с конкретным закрытым вопросом.
2. Релевантный опыт	Речь не только о тематике, но и о масштабе управления. Если организация никогда не управляла бюджетом более 50 тысяч, а подаёт на 500 тысяч — нужно объяснить или рассмотреть партнёрство с более крупной организацией. Партнёрство — это стратегия, а не слабость.
3. Реальные шансы	Если конкурс ожидает 1500 заявок и финансирует 5 — честно оцените конкурентное преимущество. Нет преимущества — возможно, стоит дождаться другого конкурса.
4. Команда прямо сейчас	Распространённая ошибка — выиграть грант, а потом искать людей. Предварительные договорённости с ключевыми членами команды нужно заключать до подачи. Иначе первые 2–3 месяца уйдут на рекрутинг — и это будет заметно в отчётах.
5. Соображения безопасности	Могут ли требования донора — публичность проекта, открытость данных — создать риск для участников внутри Беларуси? Оцените заранее. Большинство опытных доноров, работающих с Беларусью, готовы обсуждать адаптацию требований.

Требования безопасности

Публичность и защищённость участников

Перед принятием обязательств по публичной документации — чётко понимайте, кто из участников может быть идентифицирован публично, а кто нет.

Управление данными

Какие персональные данные собирает организация, где они хранятся, кто имеет доступ? Это не только про GDPR — это вопрос о том, что произойдёт, если данные окажутся не в тех руках.

Как прописать в заявке (подраздел Risk Management / do no harm approach):

- какие данные не собираем
- какие форматы участия не требуют идентификации
- с кем из партнёров по безопасности консультируемся

Организация, которая прописывает эти протоколы в заявке, сигнализирует донору: «Мы профессионалы, мы понимаем риски и думаем о последствиях своей работы».

Резюме лекции

Фандрайзинг — это не про написание текстов. Это про стратегическое мышление: умение видеть свою работу глазами другого актора — с другими задачами, другой подотчётностью и другим языком успеха.

Импакт — это не то, что организация сделала, а то, что изменилось в мире от того, что она сделала. Разница между этими двумя формулировками — это разница между заявкой, которую читают, и заявкой, которая не проходит отбор.

Три типа доноров — Еврокомиссия, частные фонды, корпоративные спонсоры — используют три разных логики, три разных определения успеха и три разных языка. Один и тот же проект можно успешно представить каждому — но язык должен быть разным.

Три инструмента: матрица совпадения, алгоритм анализа донора и пять вопросов перед подачей — превращают фандрайзинг из лотереи в управляемый профессиональный процесс.

Policy-оптика — способность читать донора через его же документы, отражать его язык в своей заявке. Профессиональная коммуникация, основанная на уважении к тому, что донор уже сказал о своих приоритетах. Это способ мышления, который меняет позицию организации: от просящего к стратегическому партнёру.