



Адукацыйны курс быў распрацаваны спецыяльна для платформы
learn4belarus.online

Фандрайзинг для социально-культурных проектов

Модуль 1. Грантовый фандрайзинг

Конспект лекции 1.2

Специфика грантрайтинга для культуры: как показать нематериальное воздействие в цифрах

Лекторка: Алина Яблонски

Содержание:

1. Почему культура — сложный кейс для доноров.....	2
2. Три уровня нематериального результата в культуре.....	3
3. Инструменты измерения.....	4
Количественные инструменты.....	4
Качественные инструменты.....	5
4. Сторителлинг в грантовых заявках.....	5
Структура истории изменения.....	5
История организации (история основателя).....	6
5. Система мониторинга и оценки.....	7
Мониторинг и оценка — не одно и то же.....	7
Таблица оценки: рабочий инструмент.....	7
6. Язык перевода: от языка ценностей к языку импакта.....	8
Примеры перевода.....	8
Пять формулировок, которые снижают оценку заявки.....	8
Алгоритм четырёх шагов для любого тезиса.....	9
7. Невидимый импакт: специфика белорусского контекста.....	10
8. Theory of Change: собираем всё вместе.....	11
Резюме лекции.....	13

1. Почему культура — сложный кейс для доноров

Когда донор читает заявку культурной организации, он сталкивается с тремя страхами.

Страх	В чём он состоит	Как с ним работать
Невозможность измерить результат	Донор должен отчитаться перед своими стейкхолдерами доказательством того, что деньги изменили что-то в мире, а не просто пошли на хорошее дело.	Давать конкретные доказательства изменений. «Мы финансировали фестиваль, потому что это важно для культуры» — не аргумент. «Мы финансировали проект, который изменил восприятие белорусской культуры у 73 участников и создал профессиональные возможности для 40 художников» — аргумент.
Отсутствие масштабируемости	Культурный проект — часто что-то единичное, локальное, контекстное. Доноры, привыкшие к логике «чем больше охват, тем лучше», с трудом понимают ценность глубокого воздействия на небольшую аудиторию.	Объяснять логику глубины: десять человек, чья профессиональная жизнь изменилась, — более убедительное доказательство, чем тысяча людей, которые просто побывали на мероприятии.
«Мягкость» тематики	В иерархии донорских приоритетов культура долгое время стояла ниже гуманитарной помощи, здравоохранения и экономического развития.	Не защищать культуру как таковую, а показывать её связь с приоритетами, которые доноры уже признали важными: демократией, гражданским обществом, психосоциальной устойчивостью, правами человека.

На эти страхи культурная организация чаще всего реагирует одним из двух неверных способов:

- 1) игнорирует проблему и продолжает писать о ценностях, красоте и важности культуры;
- 2) начинает говорить исключительно на языке цифр (охваты, просмотры, посещения).

Правильный путь находится между этими крайностями.

Пример: как писать?

До переработки	После переработки
«Фестиваль объединит беларусов в диаспоре, познакомит европейскую аудиторию с богатством беларусской культуры, поддержит художников, вынужденных покинуть страну». Это правда и звучит важно, но для донора это намерение, а не доказательство: здесь нет ни одного элемента, который можно проверить до и после проекта.	«Фестиваль охватит не менее 2000 участников в четырёх городах. 60% аудитории — люди без беларусского происхождения, для них это первый контакт с беларусской культурой. По данным опроса участников предыдущего фестиваля, 73% сообщили об изменении восприятия Беларуси после мероприятия. Для 40 художников участие станет первым публичным выступлением после эмиграции».

Смысл проекта не изменился — изменился только язык описания.

2. Три уровня нематериального результата в культуре

Когда культурная организация говорит «наш результат нельзя посчитать» — чаще всего это значит, что она смешивает три разных результата, каждый из которых требует своего подхода к измерению.

Уровень 1. Знания и осведомлённость

Как измерять: опросы до и после мероприятия, тесты, анализ поведения аудитории после контакта с проектом, количество новых подписчиков в течение недели после события, объём органического поиска по связанным запросам, количество репостов с сохранением.

***Важно:** это ещё не импакт, это outcome — изменение у конкретных людей. Важный первый шаг, но типичная ошибка — остановиться на этом уровне. «Мы рассказали 500 людям о беларусской культуре» — хорошо, но донор всегда спросит: что изменилось от того, что они узнали?*

Уровень 2. Отношения и идентичность

Как измерять:

- Интервью с участником через 6 месяцев после проекта — не «понравилось ли вам», а «как изменилось ваше ощущение связи с белорусской культурой за последний год?»
- Нарративный анализ — анализ того, как люди рассказывают свои истории: человек, который пишет «я — белорус, который несёт свою культуру в Европу», демонстрирует измеримое изменение идентичности.
- **Метод Most Significant Change** — участникам задают один вопрос: «Что самое значимое изменилось для вас в результате участия в этом проекте?» Ответы собирают и анализируют, а наиболее показательные истории отбирает не организация, а группа стейкхолдеров. Метод признан крупными донорами именно потому, что он честный: организация не формулирует ожидаемый ответ, а слушает.

Уровень 3. Поведение и действие

Как измерять: трекинг конкретных действий, количество людей, запустивших собственные инициативы после участия в программе, данные об использовании языка, follow-up опросы через полгода-год с конкретным вопросом о действиях, партнёрские данные от организаций, получивших новых людей через вашу сеть.

Одна хорошо задокументированная история изменения сильнее, чем список из 50 имён. «6 из 10 участников сообщили, что впервые почувствовали связь с белорусской культурой» — не идеальное, но вполне реальное доказательство импакта.

3. Инструменты измерения

Количественные инструменты

Инструмент	Что показывает
Охват	Уникальные посетители, просмотры видео, загрузки материалов, новые подписчики после мероприятия. Базовый уровень: необходим, но недостаточен — отвечает на вопрос «сколько людей мы достигли», но не на вопрос «что с ними произошло».
Вовлечённость	Среднее время на сайте, процент возврата аудитории, репосты с собственным комментарием, участие в обсуждении. Более глубокий показатель: говорит о взаимодействии, а не просто присутствии.

Инструмент	Что показывает
Партиципация	Количество участников и процент повторных участников — один из сильнейших индикаторов ценности проекта: люди голосуют своим временем. Плюс географический охват и демографическое разнообразие аудитории.
Медиаприсутствие	Количество публикаций о проекте, суммарный охват публикаций, тональность и глубина материалов. Развёрнутый аналитический материал журналиста после мероприятия — доказательство того, что проект создал новый разговор в публичном дискурсе.

Качественные инструменты

- **Опросы участников** — короткие, конкретные, с открытыми вопросами. Оптимальный формат: 3–5 закрытых вопросов по шкале от 1 до 5 и 1–2 открытых («что изменилось для вас после этого проекта?»). Собирать нужно сразу после мероприятия и повторно через 3–6 месяцев — второй замер показывает, что изменения устойчивые, а не эмоциональный отклик в моменте.
- **Интервью с ключевыми участниками** — 15–20 минут, 5–7 вопросов с фокусом на изменениях: не «понравилось ли вам», а «что вы делаете иначе?», «как изменился ваш взгляд на свою культурную идентичность?», «что бы не произошло в вашей жизни, если бы проекта не было?»
- **Most Significant Change** — один вопрос, лучшие истории идут в отчётность и в следующие заявки как живые доказательства.

4. Сторителлинг в грантовых заявках

Донор читает сотни заявок подряд и запоминает только ту, в которой была самая интересная история, а не ту, где было больше всего цифр. Эту историю называют «путь героя» — и героем здесь является не организация, а человек, чья жизнь изменилась благодаря проекту.

Структура истории изменения

Элемент	Содержание
Заголовок	Суть изменения в одной фразе. Не «история Анны», а «Как один архив вернул женщине её язык».
Контекст и вызов	Конкретная проблема героя, с деталями. Не «беларусы в эмиграции теряют связь с культурой», а «Анна уехала из Минска в 2021 году. В Берлине она говорила только по-

Элемент	Содержание
	<i>немецки и по-русски — белорусский язык, на котором она выросла, постепенно уходил не потому, что она не хотела его сохранить, а потому, что не было причины его использовать».</i>
Визия	Что могло бы быть иначе, если бы существовал ваш проект.
Реализация	Что конкретно произошло: шаги, инструменты, моменты.
Результат	Количественный и качественный одновременно: <i>«Через год работы с платформой Анна начала вести дневник по-беларусски — она говорит, что это первое, что она делает каждое утро».</i>
Цитата участника	Прямая цитата от первого лица — самый сильный элемент истории.
Итог	Что это значит на системном уровне: история Анны — это не только история Анны, а история целого поколения.
Благодарность	Кто сделал это возможным: партнёры, доноры, сообщества.

Золотое правило измерения: одна сильная цитата + одна цифра = убедительное доказательство изменения.

История организации (история основателя)

Доноры финансируют не проекты, а людей, которым доверяют — а доверие строится через понимание того, почему и зачем человек делает то, что делает. Структура такой истории — небольшой раздел, часто один-два абзаца в описании команды или в нарративе проекта, но написанный сознательно:

Триггер	Что произошло, что сделало эту работу необходимой — конкретное событие, а не «мы увидели проблему».
Путь	Что вы пробовали, что не сработало, что вы узнали в процессе — честность и собственные ошибки здесь уместны.
Момент решения	Когда именно стало понятно, что нужно делать именно это и только это.
Что изменилось	Что уже произошло в результате вашей работы, пусть небольшое, но реальное — и почему вы продолжаете, несмотря на сложности.

5. Система мониторинга и оценки

Мониторинг и оценка — не одно и то же

	Мониторинг	Оценка
Что это	Отслеживание процесса: что происходит прямо сейчас, всё ли идёт по плану.	Анализ по итогу: чего удалось достичь и почему.
Для кого	Управленческий инструмент — нужен вам.	Инструмент подотчётности — нужен донору и будущим грантодателям.

Таблица оценки: рабочий инструмент

Практичный формат — таблица с шестью колонками, заполняется один раз на этапе планирования и становится рабочим документом на весь период проекта:

Индикатор	Что именно измеряется — например, не «вовлечённость аудитории», а «% участников, вернувшихся на второе мероприятие».
Базовая линия	Значение показателя до начала проекта. Если данных не было — нулевое или данные предыдущего периода. Без базовой линии невозможно доказать изменение.
Целевое значение	Реалистичное и обоснованное число.
Метод сбора	Опрос через Google Form, интервью, статистика платформы, партнёрские отчёты.
Частота	Ежемесячно, по итогам каждого мероприятия, раз в квартал.
Ответственный	Должность в команде (имя указывать не обязательно). Без ответственного — это ничья ответственность.

Самая распространённая дорогостоящая ошибка — собирать данные об охвате и не собирать данные об изменении. **Простой принцип:** собирайте данные с первого дня, даже если они кажутся незначительными. Пятиминутный опрос из трёх вопросов после каждого мероприятия («что изменилось для вас? что вы узнали нового? что планируете сделать иначе?») через год станет самым ценным документом в отчёте.

6. Язык перевода: от языка ценностей к языку импакта

Примеры перевода

Язык ценностей	Язык импакта
Сохранение белорусской культуры	Документирование и передача культурного наследия следующим поколениям в условиях государственного подавления культурной идентичности.
Поддержка художников	Укрепление устойчивости культурного сектора и восстановление профессиональных возможностей для художников в эмиграции.
Создание сообществ	Развитие социального капитала и горизонтальных связей внутри диаспоры, критически важных для долгосрочной психосоциальной устойчивости.
Просвещение аудитории	Повышение осведомлённости о белорусской культурной идентичности у аудитории в принимающих странах, создающее основу для политической солидарности.
Вдохновение людей	Изменение восприятия белорусской культуры как живой, современной и политически актуальной.

Пять формулировок, которые снижают оценку заявки

Не пишите	Пишите вместо этого
«Наш проект уникальный»	«В отличие от существующих инициатив X и Y, наш проект решает проблему через механизм W, который до сих пор не применялся в этом контексте».
«Мы верим в то, что культура важна»	«По данным исследования, регулярный контакт с родной культурой снижает уровень психосоциального стресса у людей в эмиграции на [%]. Наш проект создаёт такой контакт для [целевой группы]».

Не пишите	Пишите вместо этого
«Мы постараемся достичь»	«Проект достигнет следующих результатов: [...]». Реальные риски — отдельно, в разделе управления рисками, с мерами митигации.
«Деятельность будет продолжена после окончания гранта»	«Устойчивость проекта обеспечивается через три механизма: [конкретный актив, который останется], [источники финансирования], [партнёрства]».
«Мы охватим широкую аудиторию»	«Проект охватит не менее [число] человек из [целевой аудитории] в [города/страны] в течение [срок]».

***Простое правило проверки:** если фразу можно вставить в любую заявку любой организации, её не должно быть в вашей заявке.*

Алгоритм четырёх шагов для любого тезиса

1. **Называем ценность.** «Мы сохраняем белорусский язык».
2. **Описываем механизм изменения** — ответ на вопрос «как именно». «Через создание доступного современного контента на белорусском языке для молодёжи в диаспоре, который обеспечивает регулярный контакт с живым языком без необходимости посещать уроки или иметь белорусскоязычное окружение».
3. **Называем изменение у конкретной группы.** Не «беларусы», а «беларусы 20–35 лет, живущие в Польше, Литве, Германии более года».
4. **Даём измеримый индикатор.** «Платформа публикует не менее 4 единиц контента в неделю. Ежемесячная активная аудитория — X человек. По данным опроса, через 6 месяцев Y пользователей отмечают рост использования белорусского языка в повседневной жизни».

7. Невидимый импакт: специфика белорусского контекста

Часть импакта белорусских культурных проектов принципиально невидима — не потому что его нет, а потому что его нельзя зафиксировать безопасно. Опытные доноры это понимают, но организация должна сама обозначить проблему в заявке и предложить способы работы с ней — это не слабость, а признак зрелости.

Способ	В чём он состоит
Прокси-индикаторы	То, что нельзя измерить прямо, измеряем косвенно: количество запросов на доступ к архиву, число скачиваний с IP-адресов из Беларуси (где это технически возможно и безопасно, с учётом VPN как нормы), объём органического поиска по релевантным запросам, активность в закрытых сообществах, где это можно проследить анонимно.
Географический сдвиг измерения	Часть импакта измеряется в диаспоре, где это безопасно: изменение идентичности белоруса в Варшаве — реальное изменение, напрямую связанное с культурной ситуацией в Беларуси. Это не уклонение от ответственности, а честный ответ на условия работы.
Документирование через третьих лиц	Журналисты, исследователи, партнёрские организации как источники свидетельств о влиянии проекта — например, академическая статья, ссылающаяся на архивы организации.
Язык намеренной честности	Формулировки вроде «по данным анонимных отзывов участников», «согласно информации от партнёрских организаций в регионе», «по косвенным данным» звучат, возможно, менее уверенно, но это признак методологической честности, которую доноры, работающие с закрытыми контекстами, ценят выше красивых, но непроверенных утверждений.

8. Theory of Change: собираем всё вместе

Theory of Change — обязательный элемент большинства серьёзных заявок, но культурные организации часто пишут её формально, копируя структуру без реальной логики.

Семь элементов Theory of Change на примере заявки на создание цифровой платформы про белорусскую культуру.

Элемент	Вопрос	Пример
Проблема	Что именно не так в мире прямо сейчас? (конкретно и проверяемо)	<i>Беларусская культурная идентичность систематически подавляется государством внутри страны; молодые беларусы в эмиграции теряют связь с языком и культурой при отсутствии доступной современной культурной среды на родном языке.</i>
Целевая группа	Кто конкретно страдает от этой проблемы? (максимально конкретно)	<i>Беларусы 20–35 лет, живущие в Польше, Литве, Германии более года, не имеющие регулярного беларусскоязычного окружения на новом месте.</i>
Вмешательство	Что именно делает организация и почему именно это?	<i>Цифровая платформа с современным беларусскоязычным контентом — музыкой, литературой, подкастами, видео — без регистрации и геоблокировки. Цифровой формат не требует географической концентрации аудитории и доступен людям, избегающим публичных мероприятий по соображениям безопасности.</i>
Допущение	Во что организация верит о том, как работают её изменения? (самая честная и самая важная часть)	<i>Регулярный контакт с живой культурой на родном языке замедляет потерю идентичности; современный формат контента важен именно для молодёжной аудитории; доступность без барьеров критична для людей, избегающих публичности.</i>

Элемент	Вопрос	Пример
Outcomes	Что изменится у целевой группы в течение 1–2 лет?	<i>Пользователи платформы сообщают о росте использования белорусского языка в повседневной жизни; участники мероприятий находят профессиональные связи в диаспоре; художники восстанавливают профессиональную идентичность.</i>
Impact	Что произойдёт с системой в целом, если outcomes достигнуты устойчиво?	<i>Белорусская культурная идентичность сохраняется и передаётся следующему поколению диаспоры; формируется устойчивая культурная инфраструктура за пределами Беларуси; белорусская культура становится видимой в европейском культурном пространстве.</i>
Индикаторы	Как организация узнает, что изменение произошло?	<i>Ежемесячная активная аудитория платформы (количественный); процент возврата пользователей (количественный); результаты опроса через 12 месяцев (количественный и качественный); количество художников с новыми профессиональными возможностями (количественный); истории участников по методу Most Significant Change (качественный).</i>

Допущение — самый честный и чаще всего пропускаемый элемент: он показывает, что организация понимает, что её теория может оказаться неверной, и готова это отслеживать. Это отличает думающую организацию от той, что просто выполняет мероприятия одно за другим. Когда все семь элементов связаны между собой, *Theory of Change* перестаёт быть формальностью и становится сердцем заявки.

Резюме лекции

Нематериальный результат культуры — не недостаток, который нужно скрывать или компенсировать, а особенность, которую нужно уметь описывать. Доноры не требуют невозможного — они хотят логики, честности и системности.

Три уровня нематериального результата — знания, отношения, поведение — требуют разных инструментов измерения, но все три поддаются документированию.

Техника перевода с языка ценностей на язык импакта — навык, который нарабатывается через практику: применяйте его и алгоритм «ценность → механизм → индикатор» к каждой заявке.

Человеческий сторителлинг — несущая конструкция любой заявки: одна хорошо рассказанная история убеждает сильнее страницы статистики, а в паре с цифрой создаёт доказательство, которое остаётся в памяти.

Theory of Change — не бюрократический документ для галочки, а карта логики организации, которая показывает донору, что вы понимаете, что и зачем делаете.

Невидимый импакт белорусского контекста — реальность, которую нужно иметь смелость назвать прямо и предложить донору конкретные альтернативные способы её зафиксировать.