

Диагностика кода

**Отчет об исследовании
культуры партнерства
в грантовых конкурсах**

Содержание

Обращение	3 стр.
Системные вызовы	4 стр.
Краткое резюме	6 стр.
Дизайн исследования	11 стр.
Блок 1. Целеполагание, трансляция приоритетов и тональность коммуникации	15 стр.
Блок 2. Процесс подачи и барьеры на входе	22 стр.
Блок 3. Прозрачность решений и качество обратной связи	26 стр.
Блок 4. Гибкость процедур изменений	30 стр.
Приложение 1. Чек-лист для самооценки партнерской зрелости конкурса	33 стр.
Приложение 2. Список рассмотренных конкурсов	35 стр.

Обращение



Мы часто говорим о доверии и стратегическом партнерстве, но на деле нередко прячемся за броней параграфов и жестких регламентов. Мы привыкли считать, что отчеты и заявки – это просто формальность и техническая неизбежность. Но на самом деле это «культурный код», который напрямую влияет на жизнеспособность социальных проектов.

Если вдуматься, партнерство между донорами и некоммерческим сектором – это возможность совместно решать системные задачи, непосильные для одной организации. Однако готовность к сотрудничеству легко ломается о скрытые барьеры нормативной документации. Положения о конкурсе, формы заявок и регламенты отчетности — это первый слой коммуникации, где закладывается сама архитектура будущих отношений.

Диагностика кода наглядно показывает: если документы транслируют исключительно контроль и запреты, трудно ожидать от сторон партнерского поведения. И наоборот: прозрачные цели и управленческая автономия сторон кратно повышают шансы на реальный социальный результат, а не только на «правильно» заполненную заявку.

Наше исследование – это системный анализ документации 35 крупных грантовых программ. Это приглашение к открытому разговору о том, как через язык и дизайн процедур поддержать культуру лидерства, сохраняя при этом высокие требования к качеству и доказательности эффектов.

Эта работа была бы невозможна без нашей команды. Я искренне благодарю коллег за профессионализм на каждом этапе:

- **Любовь Качайлову** — за разработку методологии и кропотливый сбор данных;
- **Андрея Ткаченко** — за соавторство в создании методологического каркаса проекта;
- **Екатерину Плужник** — за глубокий анализ и финальную сборку текста.

Наше исследование – прикладная база для настройки процессов. В финале отчета вы найдете экспертный чек-лист. Используйте его, чтобы посмотреть на свои регламенты глазами заявителя и понять, что можно изменить уже сейчас, чтобы архитектура партнерства работала на социальный эффект, а не на обслуживание бюрократического процесса.

Давайте продолжим эту работу вместе!

Ирина Гарт

*Директор Департамента устойчивого развития ООО «Мобиус Технологии»,
Председатель Совета Форума Доноров*

СИСТЕМНЫЕ ВЫЗОВЫ

Грантовые конкурсы — ключевой инструмент распределения социальных инвестиций в России: только через Фонд президентских грантов ежегодно поддерживаются тысячи НКО, а совокупный объем грантовой поддержки СОНКО за последнее десятилетие вырос многократно — с сотен миллионов до **9,5 млрд рублей в год***. Совокупный объем грантовых средств, распределяемых ежегодно корпоративными и частными фондами, так же составляет несколько миллиардов рублей ежегодно. Вместе с тем растущие масштабы грантовой поддержки в России сталкиваются с системными вызовами, которые тормозят переход к партнерской модели, не сопровождаясь пропорциональным развитием качества отношений между донором и НКО. Высокая административная нагрузка, непрозрачность отбора и жесткий контроль реализации остаются хроническими болевыми точками сектора, признанными в том числе на уровне парламентских слушаний.

В основе этих проблем лежит структурная асимметрия власти, встроенная в саму логику традиционного грантмейкинга. Донор единолично определяет повестку, устанавливает правила, принимает решения и не несет публичной ответственности за эффективность собственной программы. НКО,

напротив, вынуждена доказывать соответствие чужим критериям с первого шага, вкладывая значительные ресурсы в оформление заявки без гарантий содержательной обратной связи в случае отказа. Именно этот дисбаланс порождает то, что в международном дискурсе получило название «асимметрия власти»¹: фонды зачастую становятся не соавторами социальных изменений, а бюрократическими фильтрами, которые определяют, чьи решения считаются достаточно «правильными» для финансирования.

Последствия этой асимметрии ощутимы на нескольких уровнях. На уровне доступности грантов — жесткие административные фильтры и унифицированные требования отсекают небольшие, локально укорененные организации и низовые инициативы, не имеющие ресурсов для профессионального грантрайтинга, но обладающие реальной экспертизой в своем сообществе. На уровне качества проектов — ориентация на форму, а не содержание приводит к тому, что в топ выходят опытные «составители заявок», а не сильнейшие практики. Показатель доверия к сектору не растет с 2020 года: закрытость процедур и отсутствие прозрачной обратной связи усиливают общественное недоверие как к НКО, так и к самим институтам поддержки.

Альтернативой транзакционной

* По данным Фонда президентских грантов <https://clck.ru/3SxHOT>

модели «Заказчик–Исполнитель» является партнерская модель, в которой донор и НКО выступают соавторами социальных изменений, совместно определяют цели, измеряют результаты через общие показатели и сохраняют открытый диалог на всех этапах – от формирования повестки конкурса до оценки его итогов. В этой модели НКО перестает быть подрядчиком и становится носителем локальной экспертизы, а донор – не контролером, а стратегическим партнером с ответственностью за качество своих собственных инвестиций.

Международный опыт убедительно показывает, что переход к партнерской модели не является просто ценностным выбором – это управленческое решение, повышающее эффективность социальных инвестиций. Grantmakers for Effective Organizations (GEO) — ведущая международная ассоциация доноров, которая на протяжении десятилетий собирает данные о практиках грантмейкинга и формирует стандарты отрасли, фиксирует устойчивую связь между гибкостью финансирования, вовлеченностью сообществ и реальным социальным воздействием. Принципы филантропии, основанной на доверии (trust-based philanthropy), которые GEO продвигает как новый стандарт, предполагают: прозрачность и обучающую обратную связь, снижение административных барьеров, уважение к локальной экспертизе НКО и признание

необходимости перераспределения власти в пользу сообществ. Российский рынок пока только начинает движение в этом направлении – и именно здесь основной потенциал для роста эффективности грантовой поддержки.

Настоящее исследование сосредоточено на стороне донора и на тех элементах системы, которые поддаются осознанному изменению: нормативной документации, процедурах конкурсов и тональности коммуникации. Вместе с тем равноправное партнерство требует осознанности и готовности к диалогу с обеих сторон. Вопрос о том, как НКО развивают собственную субъектность, ответственность и навыки партнерского взаимодействия, – важная и самостоятельная повестка, которая заслуживает отдельного исследования.

Все результаты и рекомендации данной работы призваны стать основой для широкой профессиональной дискуссии о стандартах российского рынка грантовой деятельности – с учетом реального потенциала для развития сектора, объективных ограничений всех участников и того опыта, который уже накоплен в этой области.

Краткое резюме

Культура партнерства между донорами и заявителями является одним из ключевых факторов, позволяющих объединять ресурсы и экспертизу для достижения устойчивых результатов. Представленное кабинетное исследование проводилось с целью анализа нормативной конкурсной документации, определяющей каким образом выстраиваются отношения между донорами и заявителями/грантополучателями на всех этапах конкурса. Актуальность исследования обусловлена потребностью в систематизации успешных практик партнерства, способствующих повышению эффективности грантовых программ. В работе проанализированы ключевые этапы взаимодействия — от объявления конкурса и отбора заявок до постпроектного сопровождения — с целью выявления барьеров и точек роста для долгосрочного сотрудничества.

В целях данного исследования мы рассматривали партнерство между донорами и заявителем/грантополучателем как равноправное сотрудничество, где стороны совместно определяют цели и подходы к измерению успеха через общую повестку, взаимодополняющие действия и системную коммуникацию. В отличие от транзакционной модели, которую условно можно назвать «Заказчик–Исполнитель», партнерство дает донору возможность быть соавтором социальных изменений, а НКО — носителем локальной

экспертизы, а не подрядчиком.

Почему важно развивать партнерство? Грантодатели, которые формируют эффективные партнерства с грантополучателями, могут решать сложные социальные проблемы — те, что требуют времени, высокой экспертизы и системных решений. Также это обеспечивает более надежное управление рисками в финансируемых проектах. Партнерства могут варьироваться от равноправных отношений между сторонами до более глубоких кооперативных связей, которые позволяют доказательно говорить о социальном воздействии.

Продуманное целеполагание синхронизирует ожидания сторон через общие показатели эффективности и партнерский тон. Без этого заявитель неизбежно фокусируется на форме, а не на сути планируемых изменений. При наличии четко сформулированных целей обе стороны могут ориентироваться на социальный эффект, а не только на выполнение набора мероприятий. Заявителю необходимо понимать измеримые цели донора, чтобы вкладываться осмысленно, а не угадывать. При этом задача определить корректные измеримые краткосрочные или долгосрочные цели грантовой программы требует дополнительных усилий и ответственности со стороны грантодателя, консультаций с местным сообществом, учета ограничений внешних факторов.

Стремление к партнерству нужно транслировать на всех этапах конкурса. Жесткие фильтры на этапе подачи заявки могут отсекают потенциальных партнеров, выводя в топ заявки опытных грантрайтеров. Адекватный уровень открытости, прозрачность на всех этапах конкурса от подачи заявки до предоставления обратной связи и приема отчетности позволяет выстроить обучающую среду, в то время как закрытость ведет сектор в сторону стагнации. Гибкость на этапе реализации проекта повышает доверие и ответственность каждой стороны, способствует устойчивости результатов проекта, в то время как неоправданный контроль ведет к снижению инициативы, «съедая» ресурсы обеих сторон.

Партнерство требует внимания и осознанности со стороны заявителя/грантополучателя в той же степени, что и со стороны донора. Принятие этой ответственности и готовности к партнерству в некоммерческом секторе является предметом отдельного исследования.

Открытое обсуждение результатов исследования в профессиональном сообществе позволит уточнить принципы и стандарты конкурсного распределения средств, создаст новые возможности для роста потенциала развития сектора и повысит эффективность социальных инвестиций.

Выводы и рекомендации

Сектор грантовой поддержки достиг высокого уровня административного управления благодаря значительным многолетним инвестициям грантодателей в разработку экспертизы, создание прозрачных процедур и формирование культуры проектного управления, учитывая исторические вызовы сектора.

Вместе с тем выявлены зоны развития в формировании эффективного партнерства. Отсутствие публичных критериев эффективности программ ограничивают переход к равноправным отношениям. Жесткие административные регламенты и единые подходы к проектам разного масштаба создают диспропорции между сложностью процедур и объемом ресурсов.

Оптимизация административных процессов сталкивается с приоритетом контроля над адаптивностью — обязательное согласование даже незначительных изменений в планах реализации. Цифровые платформы чаще закрепляют линейные модели управления, чем снижают нагрузку на заявителей. Дефицит системной обратной связи по результатам отбора сужает возможности для развития проектной культуры и повышения доступности грантовой поддержки.

Ключевые выводы

На основе сквозного анализа данных выявлены пять фундаментальных тенденций, определяющих текущую культуру сектора:

1. Двойной стандарт измеримости.

Доноры институционализировали строгие требования к измерению результатов проектов грантополучателей — это условие есть в документах **94%** конкурсов. Однако сами доноры не публикуют данные об эффективности своих программ и их KPI. Это порождает дисбаланс ответственности и усложняет оценку социального вклада сектора.

2. Диспропорция нагрузки.

Отсутствие градации требований к малым грантам препятствует развитию низовых инициатив. Избыточный объем данных в заявках (до 40 позиций для небольших сумм), обязательное описание социального эффекта и прогнозирование рисков формируют непропорциональную нагрузку, демотивирующую заявителей или вынуждающую к фиксации формальных, труднореализуемых обязательств для прохождения конкурсного отбора.

3. Асимметрия в поддержке. **77%**

доноров активно инвестируют ресурсы - проводят вебинары, консультируют, разрабатывают методические материалы, - для подготовки заявителей к конкурсу, но практически не тратят их на

объяснение причин отказа. В **85%** положений нормативно закреплено право донора не комментировать причины отклонения проектов. Такой резкий разрыв в коммуникации может негативно влиять на доверие и лояльность заявителей, препятствуя развитию возможных партнерств в будущем.

4. Дефицит управленческой автономии.

Чрезмерная детерминированность операционных процедур (сметы, графики работ, перечни экспертов и спикеров) вынуждает грантополучателей отвлекать ресурсы на многоуровневые согласования. Это увеличивает административную нагрузку, замедляет реализацию проектов и фактически делегирует ответственность за управленческие решения донору.

5. Цифровые платформы:

инструмент контроля или партнерства. Наличие автоматизированных систем управления грантовым циклом не является гарантией гибкости процедур, поскольку они отражают управленческий подход организации. Технологическое решение лишь усиливает и масштабирует заложенные в него принципы взаимодействия. В сегменте государственных операторов и крупных корпораций цифровые системы используются для стандартизации процессов и усиления контроля, закрепляя жесткую линейную модель администрирования.

С другой стороны, для организаций, которые выстраивают партнерские отношения, цифровой инструмент выполняет поддерживающую функцию: автоматизация направлена на снижение административной нагрузки на заявителя, обеспечение прозрачности процедур оценки и упрощение согласования изменений, способствуя развитию долгосрочного сотрудничества.

Рекомендации

Для повышения эффективности грантовых конкурсов и преодоления выявленных системных разрывов донорам рекомендуется сосредоточиться на следующих направлениях:

1. Переход к «зеркальной» ответственности. Для устранения «двойного стандарта измеримости» грантодателям следует публиковать собственные КРІ эффективности конкурсных программ. Публичная фиксация ожидаемых результатов самого фонда (а не только его заявителей) создаст фундамент для равноправной ответственности за социальный вклад.

2. Внедрение дифференцированного подхода: «Малые деньги — малая заявка». Сегментировать форму заявки в зависимости от запрашиваемого объема финансирования. Для малых грантов внедрить упрощенный регламент подачи. Исключить избыточные требования по описанию долгосрочных стратегий

устойчивости и масштабного социального воздействия, сократив общее количество полей на **40–50%**.

3. Переход к модели обучающего отказа. Предоставить заявителям результаты оценки через доступные донору инструменты: открытые вебинары с разбором типовых ошибок, публикацию проходного балла и индивидуальных итоговых баллов или короткий комментарий по запросу. Использовать возможности цифровых платформ для автоматизации обратной связи (показа баллов, генерации общего комментария). Такой подход повысит прозрачность отбора, укрепит доверие и лояльность заявителей, позволит трансформировать процедуру отказа в инструмент профессионального развития заявителей.

4. Переход от контроля затрат к контролю результатов. Внедрить практику, при которой донор фокусируется на достижении заявленных социальных эффектов, предоставляя грантополучателям свободу выбора инструментов и оперативное перераспределение средств в пределах утвержденной суммы с установленными лимитами автономии (например, **5–10%** бюджета). Также рекомендуется перейти к уведомительному порядку согласования корректировок в проекте, не влияющих на достижение его результатов.

5. Цифровизация как основа партнерства. Внедрение цифровых решений должно рассматриваться как

инструмент укрепления доверия и развития открытого диалога, а не как способ усиления формализации взаимодействия. Автоматизация процессов не должна приводить к обезличиванию коммуникации или созданию дополнительных барьеров. Напротив, использование функционала платформ для снижения административной нагрузки на заявителей и операционного бремени на менеджеров должно высвободить ресурсы для содержательной работы, упрощать согласование изменений в ходе реализации проектов и способствовать формированию устойчивых партнерских отношений.

Дизайн исследования

Цель исследования

Определить степень интеграции ценностей партнерства в регуляторную среду грантовых конкурсов и обосновать шаги по оптимизации административных процедур для снижения издержек обеих сторон.

Задачи исследования

1. Осуществить сбор и контент-анализ конкурсной документации не менее чем **35** грантовых программ, включая положения о конкурсах, формы заявок, методические рекомендации по их заполнению и проекты договоров гранта/пожертвования.
2. Реконструировать «путь заявителя» для выявления процедурных барьеров и разрывов в коммуникации.
3. Провести сравнительный анализ подходов различных типов доноров (государственные операторы, корпоративный сектор, частные фонды) для выявления специфики требований и процедурных стандартов в зависимости от типа учредителя.
4. Выявить и систематизировать эффективные управленческие решения и механизмы, способствующие снижению непроизводительной нагрузки на

заявителей и повышению качества проектных предложений.

5. Разработать практические рекомендации для грантодателей по совершенствованию конкурсной документации, процедур отбора и мониторинга для повышения общей эффективности социальных инвестиций.

Методология

Характеристика выборки

В ходе исследования были проанализированы доступные конкурсные документы и открытые данные **35** грантовых конкурсов, реализованных в период 2024–2025 гг. Выборка формировалась с целью обеспечить репрезентативность различных моделей грантмейкинга и включает широкий спектр доноров: от крупных федеральных операторов до частных и корпоративных инициатив, в том числе реализуемых с помощью операторов.

Структура выборки по типу донора включает:

- **21** корпоративный фонд и компанию, а также операторов, проводивших конкурсы для них,

- 9 частных фондов,
- 5 государственных операторов.

Географический охват исследования сбалансирован, проанализировано:

- 17 конкурсов федерального масштаба,
- 18 региональных программ.

Объектом анализа выступали комплекты публичной нормативной документации*, регулирующей отношения сторон:

- положения о конкурсах,
- формы заявок,
- методические рекомендации по заполнению и отчетности,
- вебинары,
- разделы вопросов и ответов,
- официальные сайты,
- типовые формы договоров гранта.

Классификация грантодающих организаций

В рамках данного исследования используется следующая типология доноров, учитывающая источник формирования грантового пула, модель управления и уровень толерантности к риску при реализации социальных проектов.

Ключевым критерием классификации выступает именно источник финансирования программы, а не юридический статус оператора.

1. Частные фонды. Некоммерческие организации, чей грантовый пул формируется из средств одного источника – частного лица, семьи или узкой группы учредителей, не связанных с операционной деятельностью коммерческой компании. Эта категория донорских организаций обладает максимальной управленческой автономией, не зависит от корпоративных процессов или строгих бюджетных циклов, может позволить себе долгосрочное планирование и высокий уровень толерантности к риску.

2. Корпоративные доноры. Благотворительные фонды, профильные подразделения компаний, а также внешние инфраструктурные НКО, выступающие грантооператорами, которые реализуют грантовые программы за счет прибыли конкретной коммерческой компании. Как правило, грантовые программы этой категории доноров реализуются в рамках корпоративной социальной ответственности бизнеса и синхронизируются с ее бизнес-целями, ценностями и стратегией процедуры могут отличаться от устойчивого развития бизнеса. Корпоративные доноры глубоко интегрированы в корпоративную

* Список конкурсов, документы которых анализировались в рамках исследования, можно найти в Приложении 2.

культуру материнской компании, что обуславливает высокие требования к формализации процессов, официальному документообороту, брендингу и отчетности.

3. Государственные операторы.

Институты развития и уполномоченные фонды, распределяющие средства федерального или регионального бюджетов на конкурсной основе для поддержки социально значимых инициатив некоммерческого сектора и граждан. Являются крупнейшими системными игроками, обеспечивающими массовую поддержку базовых потребностей НКО-сектора и задающими национальные векторы социального развития. Это крупнейшие системные игроки, деятельность которых строго регламентирована бюджетным и налоговым законодательством (Бюджетный кодекс, нормы казначейского сопровождения). Главный императив — целевое расходование бюджетных средств.

Обоснование структуры

Методология исследования базируется на реконструкции «пути заявителя» и последовательном аудите нормативных требований на каждом этапе жизненного цикла гранта. Аналитическая рамка включает 4 смысловых блока:

1. Целеполагание, трансляция приоритетов и тональность коммуникации.

2. Процесс подачи и барьеры на входе.
3. Прозрачность решений и качество обратной связи.
4. Гибкость процедур изменений.

Инструментарий оценки: Для исключения субъективности использовалась матрица верифицируемых гипотез и бинарных индикаторов (0/1). Наличие каждого партнерского инструмента (например, «права на техническую ошибку» или «автоматический показ баллов») фиксировалось как «1» только при наличии прямого подтверждения в открытых документах или интерфейсе.

Ограничения исследования

Ограничения данного исследования обусловлены спецификой метода контент-анализа:

1. Кабинетный характер.

Анализировалась исключительно публичная документация и данные. Внутренние регламенты доноров, не размещенные в публичном доступе, не могли быть учтены в анализе.

2. Разрыв «Документ — Практика».

Исследование оценивает нормативную базу и интерфейс, с которым сталкивается заявитель. Зафиксированные в документах процедуры могут отличаться от реальной правоприменительной практики как в сторону большей

гибкости за счет неформальных коммуникаций, так и в сторону ужесточения требований.

3. Доступность данных. В ряде случаев часть документации, например, шаблоны договоров или формы финальной отчетности, не публикуется в открытом доступе на этапе объявления конкурса, а предоставляется только победителям. Это ограничивает глубину анализа финальных стадий грантового цикла.

Блок 1. Целеполагание, трансляция приоритетов и тональность коммуникации

1.1 Сравнение подходов разных типов доноров

Первый контакт заявителя с грантовым конкурсом происходит не в момент заполнения анкеты, а в момент считывания смысловых кодов, заложенных в программные документы. Качество формулировок, четкость ожидаемых результатов и общая тональность коммуникации являются определяющими факторами для формирования качественного пула заявок.

В этом блоке мы оценивали, насколько четко доноры формулируют цели своих конкурсов, как описывают ожидаемые результаты и на каком языке общаются с заявителями.

Четкость и измеримость стратегических целей

Ситуация в целом. Ни в одном из 35 конкурсов (0%) в Положении не содержится конкретных целевых значений показателей успеха их программ. 94% доноров требуют от заявителей описания реалистичных и измеримых целей и результатов, между которыми прослеживается логическая взаимосвязь, но сами формулируют цели и ожидаемые результаты грантовых программ

скорее абстрактно: «развитие», «поддержка», «содействие».

Частные фонды выглядят наиболее сфокусированными. Они чаще указывают конкретную узкую проблему или целевую группу (например, «социализация детей с ментальными нарушениями» или «поддержка медицинских работников»), что делает их стратегию понятной для заявителя.

Корпоративные доноры склонны к использовать более абстрактные формулировки, описывая ожидаемые изменения в терминах «повышение качества жизни», «развитие регионов присутствия». Их цели часто описывают процесс инвестирования, а не желаемый социальный сдвиг.

Государственные операторы транслируют максимально широкую повестку (например, «развитие гражданского общества» или «культурные инициативы»), что не дает заявителю возможности понять, каких изменений пытается достичь донор и какими метриками он измеряет ожидаемый социальный эффект.

Требования донора к измерению социальных результатов/эффекта

В текущей практике грантмейкинга

наблюдается заметный перекос в сторону декларативных ожиданий. Подавляющее большинство доноров (74%) независимо от их типа требуют от заявителей описания качественных изменений в жизни благополучателей. Однако анализ конкурсной документации показывает, что этот интерес зачастую носит формальный характер и не подкреплен методологической базой.

Ключевые барьеры в системе мониторинга:

Фокус на эффектах без учета их реалистичности. Доноры ожидают описания масштабных социальных сдвигов, но при этом крайне редко анализируют, насколько достижение таких изменений возможно в рамках краткосрочного гранта.

Дефицит внимания к системе мониторинга. Гораздо меньшая доля грантодателей обращает внимание на то, как именно будет выстроена система сбора данных. Только 46% доноров просят заявителя конкретизировать инструменты сбора и анализа информации (анкеты, тесты, статистика).

Методологическая

неопределенность. Судя по структуре заявок и формам отчетности, сами доноры зачастую не имеют четкого представления о том, как должна выглядеть работающая система мониторинга. Запрос на описание «эффекта» есть, но понимание того, как его достичь и верифицировать, в документах практически отсутствует.

Различия по типам доноров:

Частные фонды. В этом сегменте наблюдается наиболее высокая требовательность к доказательности. Они чаще других стимулируют заявителей использовать конкретные инструменты измерения успеха, внедряя элементы доказательного подхода в конкурсные процедуры.

Государственные операторы.

Традиционно фокусируются на количественных показателях охвата и процедурной отчетности. Вопросы социальных изменений за пределами срока реализации проекта в их регламентах поднимаются крайне редко.

Главная проблема – отсутствие четких требований к инструментам измерения. Без знания основ того, как строится и работает система мониторинга, без понимания методологии сбора и анализа данных декларации о социальном эффекте рискуют превратиться в творческое описание ожиданий, которое невозможно проверить или подтвердить по итогам реализации проекта.

Стратегические интересы

Частные фонды. Для этой группы доноров характерно глубокое вовлечение внешних экспертов в процесс определения конкурсных приоритетов, что позволяет синхронизировать миссию фонда с актуальной повесткой сектора. Формирование номинаций часто базируется на результатах

профильных исследований, хотя прямое участие благополучателей в дизайне программ по-прежнему остается редкой практикой.

Одной из практик в этом сегменте является разработка совместно с экспертным сообществом баз типовых показателей для проектов заявителей. Донор предлагает сетку верифицированных индикаторов, из которых организация-заявитель должна выбрать показатели наиболее релевантные их проекту (см Таблицу 1).

Корпоративные доноры. Большинство доноров формируют номинации на основе внутренних корпоративных документов, таких как Социальный кодекс или Политика устойчивого развития, применяя универсальные темы для всех территорий присутствия. При этом крупные промышленные компании в моногородах все чаще используют инструменты, позволяющие учитывать мнение жителей при планировании конкурсов, включая

- Индексы качества жизни и форумы социальных технологий, что позволяет выявлять самые проблемные зоны (например, медицина или благоустройство) и направлять гранты именно туда;

- Форумы социальных технологий – такие площадки позволяют обсуждать приоритеты конкурса напрямую с экспертами и жителями, опираясь на свежие данные социологических опросов.

Государственные операторы. Во всех проанализированных случаях источником приоритетов выступают Указы Президента, федеральные проекты или региональные законы. Механизмы валидации тем через опросы населения или общественные слушания в регламентах отсутствуют, а некоммерческие организации привлекаются к реализации задач, утвержденных регулятором.

Тональность коммуникации

Лексический анализ: Большинство конкурсов (63%) используют формально-бюрократический стиль, характеризующийся переизбытком отглагольных существительных и сложных синтаксических конструкций. Это создает дистанцию между сторонами и подчеркивает иерархичность отношений.

Частные фонды значительно чаще, чем остальные типы доноров демонстрируют партнерский подход, используя в документации инклюзивный язык, обращаясь к заявителю как к равноправному партнеру в решении социальных задач

Корпоративные доноры и **государственные операторы** более склонны к директивному тону. В их документах доминируют слова «обязан», «не допускается», «контроль». У ряда доноров слова контроля и ограничений встречаются в текстах в 5–16 раз чаще, чем слова поддержки и сотрудничества.

1.2 Ключевые выводы

1. Двойной стандарт измеримости. Доноры институционализировали жесткие требования к измеримости результатов проектов, которые НКО должны продемонстрировать по итогам своей работы – это требование включено в документы **94%** проанализированных конкурсов. При этом сами доноры предпочитают публично не декларировать результаты своих конкурсов и КРП их эффективности. Это создает дисбаланс ответственности и затрудняет оценку совокупного социального вклада сектора.

2. Абстрактность как барьер. Отсутствие четко артикулированного «образа результата» со стороны грантодателя вынуждает заявителей гадать о реальных приоритетах, что снижает качество проектного проектирования.

3. Низкая вовлеченность сообщества. Приоритеты конкурсов формируются «сверху» (корпоративные стратегии, госзадачи) без вовлечения благополучателей (в **86%** случаев). Такой подход обрекает грантовые программы на оторванность от реальных потребностей, снижая социальную эффективность инвестиций.

4. Разрыв между планируемыми эффектами и собираемой отчетностью. Половина конкурсов

декларирует стратегические социальные цели, но собираемая ими отчетность фокусируется на исключительно на операционных показателях. Отсутствие связи цели конкурса-проектная отчетность делает невозможным оценить реальный вклад проектов в достижение заявленных целей грантовых конкурсов

Таким образом, текущая система грантмейкинга ориентирована на административный контроль, а не на совместное создание социальных изменений. Переход к партнерской модели требует зеркальной ответственности доноров за эффективность своих программ и методологической связности от целей к результатам.

1.3 Рекомендации

Быстрые решения

1. Корректировка тональности документов. Рекомендуется провести аудит конкурсных положений провести аудит конкурсных положений и инструкций на предмет соответствия ценностям партнерства. Необходимо заместить директивную лексику («обязан», «контроль», «не допускается») инклюзивными формулировками, подчеркивающими

совместную работу над социальным результатом. Язык документов должен стать «интерфейсом доверия», а не инструментом иерархического давления.

2. Разработка методических гайдов по системе мониторинга. Для преодоления методологической неопределенности грантодателям рекомендуется:

- выпустить краткие прикладные рекомендации о том, как строится система мониторинга;
- дополнить формы заявок шаблоном системы мониторинга.

Это поможет заявителям соотнести свои операционные показатели с долгосрочными качественными изменениями, которых ждет донор

Системные улучшения

1. Переход к «зеркальной» ответственности. Для устранения «двойного стандарта измеримости» грантодателям следует публиковать собственные КРІ эффективности конкурсных программ. Публичная фиксация ожидаемых результатов самого фонда (а не только его заявителей) создаст фундамент для равноправной ответственности за социальный вклад.

2. Институционализация механизмов соучастия в дизайне программ. Рекомендуется внедрить обязательный этап экспертных интервью или

опросов целевых групп до фиксации номинаций конкурса. Это позволит преодолеть оторванность приоритетов «сверху» от реальных потребностей территорий и благополучателей.

3. Внедрение методологии Теории изменений. Для преодоления разрыва между амбициозными целями доноров и формальной отчетностью НКО рекомендуется внедрить методологию Теории изменений на уровне каждой грантовой программы. Ключевыми этапами внедрения могут быть:

- Проектирование «Карты эффектов» программы: необходимо декомпозировать абстрактные цели в логическую цепочку: от ресурсов и конкретных действий до краткосрочных результатов и долгосрочных социальных изменений. Это позволит четко артикулировать «образ результата» и снизить неопределенность для заявителей.

- Смена парадигмы мониторинга: необходимо переориентировать систему контроля с количественного учета проведенных мероприятий (количество вебинаров, постов, участников) на агрегацию данных о качественных сдвигах в жизни благополучателей. Отчетность должна отвечать не на вопрос «Что было сделано?», а на вопрос «Что изменилось?».

- Методологическая связность документов: Требования «Теории изменений» должны быть зафиксированы на всех этапах: от формы заявки (где описывается логика изменений) до формы финального

отчета (где верифицируется их достижение).

Внедрение этого подхода позволит трансформировать грантовую программу из процесса распределения средств в инструмент доказательного социального инвестирования. Донор получит качественную аналитику для принятия стратегических решений, а НКО – понятную дорожную карту для профессионального развития своего проекта.

4. Унификация и внедрение отраслевых метрик. Использование типовых показателей может быть эффективным инструментом профессионализации сектора, однако он требует гибкости. Оптимальным решением может стать:

сочетание обязательных «якорных» индикаторов донора с возможностью для НКО предлагать собственные уникальные метрики, отражающие специфику конкретной территории или целевой группы.

- использование унифицированных метрик для схожих по типу проектов (например, в сфере экологии или инклюзии). Это позволит донору суммировать данные от разных организаций и оценивать совокупный социальный вклад всей грантовой программы, а не отдельных разрозненных инициатив.

Таблица 1.

Сторона	Преимущества (плюсы)	Риски и ограничения (минусы)
Донор	<p>Агрегация данных: возможность суммировать результаты разных проектов для оценки совокупного социального вклада фонда.</p> <p>Упрощение экспертизы: стандартизация облегчает сопоставление заявок между собой.</p>	<p>Риск формализма: донор может упустить уникальные эффекты проекта, которые не вписываются в предложенный «трафарет».</p> <p>Сложность разработки: создание качественной базы требует значительных инвестиций в аналитику.</p>
НКО	<p>Методическая поддержка: готовые индикаторы помогают командам с низким уровнем аналитических компетенций корректно сформулировать результаты.</p> <p>Прозрачность: заявитель четко понимает, за какими именно изменениями следит донор.</p>	<p>Ограничение субъектности: навязывание типовых метрик может привести к «подгонке» деятельности под индикаторы в ущерб реальным потребностям благополучателей.</p> <p>Бюрократическая нагрузка: необходимость отслеживать сложные показатели, на которые у НКО может не быть ресурсов</p>

Блок 2. Процесс подачи и барьеры на входе

2.1 Сравнение подходов разных доноров

В рамках исследования была проанализирована механика «входа» в конкурсные программы через призму трех критических параметров:

Трудоемкость входа: соотношение одноэтапных и двухступенчатых процедур отбора, определяющее объем первичных инвестиций ресурсов заявителя.

Архитектура формы заявки: уровень сложности и содержательной избыточности заявочных форм (количество полей, требования к детализации смет и прогнозированию эффектов).

Регламент технической валидации: степень жесткости формального контроля и наличие институционализованного «права на ошибку».

Ниже представлен детальный разбор того, как эти факторы реализуются в практике доноров разного типа.

Трудоемкость входа

Ситуация в целом. 97% доноров придерживаются модели одноэтапного отбора, которая требует от заявителя предоставления уже на первом этапе исчерпывающего пакета

документов, включая детализированную смету и полную проектную заявку. Дефицит стадии предварительной квалификации существенно повышает административные издержки и риски нерационального расхода ресурсов с обеих сторон.

При этом критически высокий порог входа компенсируется качественным методологическим сопровождением: большинство грантодателей предоставляют исчерпывающие инструкции по наполнению каждой секции заявки.

Частные фонды и государственные операторы. Формы заявки отличаются максимальной сложностью и объемностью. В ней присутствует от 30 до 50 полей, что при отсутствии предварительного фильтра создает высокую нагрузку на заявителей.

Корпоративные доноры. В основном также используют модель единовременной подачи. Однако в этом сегменте есть доноры, в практике которых присутствует модель двухступенчатой подачи, где входом служит облегченная анкета, а полная заявка пишется только после обучения.

Архитектура формы заявки. Пропорциональность требований

Ситуация в целом. В **88%** случаев доноры используют единый шаблон заявки для всех номинаций и сумм гранта.

Частные фонды и государственные операторы. Заявитель на небольшой локальный проект, например, с малым бюджетом, вынужден заполнять те же сложные формы, включая описание рисков долгосрочного эффекта и детальной сметы, что и претендент на крупный инфраструктурный грант.

Корпоративные доноры. Некоторые доноры разработали отдельные упрощенные формы для проектов с малым бюджетом, исключив из них избыточные блоки.

Технический отбор

Ситуация в целом. **60%** доноров допускают корректировку заявок на этапе технического отбора. Возможность редактирования разделов, исправления технических ошибок или доукомплектации пакета документов сохраняется как в течение срока приема, так и в рамках установленного «окна доработки» после дедлайна. В противовес этому, **40%** грантодателей придерживаются жесткой модели администрирования: любое несоответствие формату (включая ошибки в расширении файлов или отсутствие второстепенных справок) влечет за

собой необратимое отклонение заявки без права апелляции.

Частные фонды. Только **33%** доноров явно фиксируют правила технической доработки в конкурсной документации. Типовой регламент в таких случаях ограничивает срок внесения исправлений коротким периодом (как правило, до 3-х рабочих дней) с момента получения уведомления о результатах валидации, например, «В ходе технической (формальной) проверки заявки на соответствие условиям Конкурса, заявка может быть направлена на доработку. На внесение исправлений заявителю отводится трое суток».

Корпоративные доноры. **71%** доноров демонстрирует гибкость в вопросах технической доработки заявки. В отдельных конкурсах условия описаны максимально прозрачно: «В случае предоставления неполного пакета документов или иных недостатков, обнаруженных в поданной заявке, она возвращается на доработку заявителю с соответствующими комментариями. Заявитель обязан представить доработанную заявку не позднее окончания срока первого этапа – до ..., в противном случае заявка не принимает участие в конкурсном отборе».

Государственные операторы. **60%** конкурсов допускают внесение изменений строго в рамках периода приема заявок. Оставшиеся **40%** руководствуются императивными нормами: заявки, не соответствующие

регламенту или содержащие неполный перечень документов на момент подачи, автоматически исключаются из конкурсного процесса: «заявки, не соответствующие требованиям, ... и не содержащие документы, предусмотренные, снимаются с рассмотрения в конкурсе».

2.2 Ключевые выводы

1. Потенциал процессуальной оптимизации. В исследуемой выборке выявлено практически полное отсутствие этапа предварительного отбора. Внедрение двухступенчатой модели (краткая идея → полная заявка) позволит значительно снизить непроизводительные издержки обеих сторон. Это обеспечит приток более качественных инициатив и позволит экспертам сфокусировать ресурс на глубокой проработке наиболее перспективных проектов.

2. Диспропорция объема запрашиваемой информации. Отсутствие дифференцированного подхода к малым грантам выступает барьером для развития низовых инициатив. Избыточный объем запрашиваемой в заявке информации (до 40 полей для малых сумм) и требование описать социальный эффект от таких проектов и спрогнозировать риски – все это создает непропорциональную нагрузку, которая зачастую демотивирует заявителей или

вынуждает их декларировать формальные, трудновыполнимые обязательства ради прохождения фильтров.

3. Развитая методическая поддержка. Высокий уровень методической поддержки является сильной стороной текущих конкурсов. Интеграция подробных инструкций непосредственно в формы заявок минимизирует коммуникационные издержки и четко транслирует ожидания донора. Такая практика эффективно снижает порог входа для новых участников без потери качества контента.

4. Гибкость в техническом отборе. Большинство доноров стремятся к балансу между правилами и гибкостью на этапе валидации заявки, исключая риск пропустить сильные идеи с мелкими формальными недостатками. В то время как более категоричный подход доноров к техническому отбору заявок, хоть и дисциплинирует заявителей, ведет к обеднению грантового пула и утрате потенциально эффективных социальных решений.

Очевидно, что сложные процедуры отбора, выработанные донорским сообществом за долгие годы работы, должны служить защитным механизмом от слабых и нерелевантных заявок. Однако слишком жесткий подход превращает гранты из инструмента сотрудничества в тест на бюрократическую выносливость, где стороны тратят силы на формальности вместо совместного поиска решений. Взвешенный же подход к процедурам подачи и отбора

заявок для экспертизы позволит сторонам сосредоточиться на социальном эффекте вместо формального соответствия.

2.3 Рекомендации

Быстрые решения

1. Внедрение дифференцированного подхода: «Малые деньги — малая заявка». Сегментировать форму заявки в зависимости от запрашиваемого объема финансирования. Для малых грантов внедрить упрощенный регламент подачи. Исключить избыточные требования по описанию долгосрочных стратегий устойчивости и масштабного социального воздействия, сократив общее количество полей на **40–50%**.

2. Институционализация «Права на корректировку»: Закрепить в конкурсной документации регламентированный период устранения технических замечаний, предоставив заявителю 3–5 рабочих дней на исправление технических ошибок после уведомления от валидатора. Отменить автоматическое отклонение из-за формальности без попытки связи. Такой переход от модели «автоматического отсева» к модели поддержки жизнеспособных идей минимизирует риски потери качественных проектов из-за технических сбоев.

3. Инструмент дополнительного запроса. Предусмотреть в документации механизм запроса

дополнительных документов у заявителя в течение 3 рабочих дней после первичной валидации, не прибегая к дисквалификации заявки.

Системные улучшения

1. Внедрение этапа «Концепция». Для крупных грантовых конкурсов ввести предварительный этап подачи краткой концепции проекта. На первом этапе оценивать исключительно актуальность идеи, ее соответствие стратегии донора и потенциальный эффект (в упрощенной форме). К подаче полного пакета заявочной документации допускать только тех участников, которые успешно прошли предварительный фильтр.

2. Публичный реестр типовых ошибок. Создать и регулярно обновлять раздел «База знаний», где разбираются кейсы наиболее частых причин отклонения на этапе технического отбора. Это будет работать на превентивное повышение качества заявок.

Блок 3. Прозрачность решений и качество обратной связи

3.1 Сравнение подходов разных доноров

Качество и глубина обратной связи являются ключевыми индикаторами зрелости грантовой экосистемы. Институционализация конструктивного отклика трансформирует конкурс из закрытого процесса распределения ресурсов в платформу профессионального роста для некоммерческого сектора. Для донора прозрачность процедур служит инструментом долгосрочной экономии ресурсов: работа над ошибками на стороне заявителя повышает качество входящего пула проектов и снижает затраты на администрирование заведомо слабых заявок в будущем.

В рамках данного раздела проанализирована прозрачность коммуникации по итогам принятия решений о финансировании: получают ли заявители разъяснение причин отказа и как меняется характер взаимодействия на различных этапах конкурсного цикла.

Политика «Молчаливого отказа»

Ситуация в секторе. 85% проанализированных конкурсов юридически закрепляют право донора не комментировать причины отклонения заявок и не вступать в дальнейшую переписку с

участниками. Типовая регламентация исключает возможность рецензирования заявок, не прошедших отбор.



15% конкурсов

дают обратную связь НКО, не прошедшим отбор



85% конкурсов

предоставляют отказ без объяснения причин

Подавляющее большинство **частных фондов** не дают обратную связь. Формулировка «Отклоненные заявки не рецензируются, переписка и переговоры по их поводу не ведутся» типична практически для всех рассмотренных конкурсов. Часть доноров дает возможность участникам увидеть итоговые баллы в личном кабинете.

Большинство **корпоративных доноров** закрепляют за собой юридическое право не комментировать отказы. Однако корпоративный сектор чаще проявляет готовность к диалогу по индивидуальному запросу, поданному в строго регламентированные сроки: «Участникам может быть предоставлена детализированная обратная связь. Для ее получения необходимо отправить электронное письмо».

Государственные операторы: Стандартом в этом сегменте является предоставление количественных результатов (разбивка баллов по критериям) в личном кабинете заявителя, например, оператор федерального конкурса показывает разбивку по всем 10 критериям: «Актуальность — 9, Бюджет — 3». Отдельные региональные операторы демонстрируют максимальную прозрачность, публикуя прямые текстовые комментарии экспертов.

Автоматизация обратной связи

Частные фонды и корпоративные доноры. Только 11% частных и корпоративных доноров используют автоматизированные системы для отображения баллов. В большинстве случаев заявитель информируется лишь о финальном статусе («Победил / Не победил») без понимания дистанции до проходного балла

Государственные операторы: для этой группы доноров автоматическое отображение рейтинга уже стало отраслевым стандартом.

Консультационная поддержка на этапе подготовки заявки

Ситуация в секторе. 77% доноров демонстрируют готовность поддерживать потенциальных участников конкурсов, в том числе через методическую поддержку в виде

инструкций, шаблонов, чек-листов, видеогайдов и т.д. Донор разработал и разместил в публичном доступе подробные методические рекомендации по подготовке заявки, включая навигацию по регистрации в личном кабинете и заполнению разделов заявки.

Формы предоставления поддержки варьируются и включают вебинары, горячие линии и консультации по уточняющим вопросам, методические материалы и т.д.

3.2 Ключевые выводы

1. Дефицит обучающей обратной связи. Только 15% доноров позволяют заявителям, чьи заявки не получили финансирование, увидеть слабые места в заявке. Остальные 85% информируют об отказе без объяснения причин, что не позволяет заинтересованным заявителям сделать работу над ошибками. Отсутствие разъяснений консервирует типичные ошибки, приводит к их повторению в последующих подачах, снижению качества заявок, а также демотивации заявителей к участию в будущих конкурсах.

2. Асимметрия в поддержке. Доноры активно инвестируют ресурсы - проводят вебинары, консультируют, разрабатывают методические материалы - для подготовки заявителей к конкурсу, но практически не тратят их на объяснение причин отказа. Такой резкий разрыв в коммуникации может негативно влиять на доверие и лояльность заявителей, препятствуя развитию возможных партнерств в будущем.

3. Инвестиции в качество.

Отдельные доноры внедряют механизмы обратной связи — по запросу, в личных кабинетах, с разбивкой баллов или текстовыми комментариями. Такой подход не просто помогает заявителям доработать свой проект, но и может влиять на качество проектного пула будущих конкурсов, купируя типичные ошибки и сокращая затраты донора на обработку слабых заявок.

4. Цифровой потенциал прозрачности.

Использование цифровых платформ позволяет автоматизировать обратную связь без привлечения значительных операционных ресурсов. Инструменты автогенерации отчетов и открытия баллов по критериям способны превратить формальное уведомление в дорожную карту развития проекта.

Непрозрачность решений доноров может негативно влиять на грантовую экосистему: заявители не развиваются, доноры повторно получают заявки с теми же ошибками, страдает эффективность социальных инвестиций. Отказ без объяснения причин демотивирует сильнее конструктивной критики, превращая конкурсы в лотерею вместо платформы профессионального роста. Напротив, доноры, инвестирующие в обратную связь, не только помогают заявителям улучшить свой проект, но и стремятся к сокращению собственных ресурсов через повышение качества грантового пула.

3.3 Рекомендации

Быстрые решения

1. Вебинар «Работа над ошибками».

Если нет возможности предоставить индивидуальные комментарии заявителям, рекомендуется проводить открытые вебинары с деперсонализированным анализом 5–10 наиболее частых ошибок. Такой подход будет способствовать повышению доверия к процессу отбора, росту лояльности заявителей к донору и улучшению качества заявок будущих конкурсов.

2. Публикация проходного балла.

Рекомендуется публиковать не только список победителей, но и «пороговый балл», а также предоставлять индивидуальные итоговые баллы всем заявителям. Это предоставит участникам, не получившим финансирование, но заинтересованным в развитии, информацию о разнице между их результатом и проходным баллом, превращая абстрактный отказ в дорожную карту по улучшению дизайна проекта.

Системные улучшения

1. Внедрение «Права на запрос».

Включить в Положение пункт, разрешающий заявителю запросить краткую выписку с баллами или комментарием в течение ограниченного срока, например 14-30 дней после подведения итогов. Это повысит

прозрачность процедур и поможет избежать повторения ошибки в будущем. Такой подход регулирует поток запросов на обратную связь и оптимизирует нагрузку на донора.

2. Формирование культуры работы над ошибками. Внедрить в цифровую платформу автоматический трекинг заявителей, кто запросил обратную связь после отказа. Если на следующий конкурс в заявке проработаны слабые места, активировать систему мотивации (персональные конкурс в заявке проработаны слабые места, активировать систему мотивации (персональные консультации, специальный приз, бонусные баллы). Внимание донора к таким заявителям повысит культуру работы над ошибками.

3. Автоматическое формирование общего комментария. Внедрить в функционал цифровой платформы механизм автоматической генерации обобщенного комментария по результатам экспертной оценки для всех участников конкурса под контролем ответственных сотрудников донора во избежание рисков. Это обеспечит заявителям базовую, структурированную обратную связь, превратит отказ из формального уведомления в инструмент профессионального развития и одновременно сократит операционную нагрузку на сотрудников донора.

4. Автоматический показ баллов.

Донорам с информационными платформами необходимо открыть возможность показа баллов по критериям в личных кабинетах. Данные уже имеются в системе, требуется обеспечить к ним доступ только для просмотра заявителем.

Блок 4. Гибкость процедур изменений

4.1 Сравнение подходов разных доноров

В условиях высокой неопределенности и динамичного изменения внешней среды операционная гибкость становится критическим фактором жизнеспособности социального проекта. Традиционные модели жесткого администрирования, ориентированные на неизменность первоначальных планов, часто вступают в противоречие с реальной практикой реализации проектов. Переход от полного контроля за процессом к управлению по результатам позволяет не только оптимизировать ресурсы сторон, но и сместить фокус с бюрократического соответствия на достижение заявленных социальных результатов согласования с фондом.

В данном разделе проанализирован уровень адаптивности грантовых программ: возможности корректировки бюджета и графиков реализации, а также сложность юридических процедур согласования операционных изменений.

Бюрократическая нагрузка

Ситуация в целом. В 51% проанализированных конкурсов зафиксированы жесткие требования к

согласованию любых отклонений от первоначального плана: «любые изменения в условиях реализации проекта: сроков, направлений расходов, плана мероприятий, возможны только по согласованию с донором». Такой подход, как правило, подразумевает оформление дополнительных соглашений или обмен официальными письмами, что существенно замедляет реакцию на внутренние и внешние изменения в проектах.

Частные фонды. Данный сегмент лидирует по внедрению уведомительного порядка. Есть практика, позволяющая перераспределять средства между статьями бюджета в пределах 20–30% через простое уведомление. Есть и более гибкие подходы: фонд официально разрешает грантополучателю перераспределять средства между статьями бюджета в пределах 5% без какого-либо согласования и уведомления.

Корпоративные доноры характеризуются высоким уровнем требований к официальному оформлению любых изменений. Однако встречаются в документах примеры гибкости, где согласование операционных изменений через чаты и личный кабинет имеет юридическую силу, что исключает необходимость бумажного документооборота.

Государственные операторы демонстрируют смешанный подход.

Некоторые федеральные операторы внедрили цифровые инструменты согласования посредством уведомления в системе для мелких правок, но для финансовых сдвигов свыше **10%** требуют подписания дополнительного соглашения. Региональные государственные операторы могут быть ограничены требованиями казначейского сопровождения, что усложняет внесение любых изменений.



ПРИМЕРЫ ГИБКОСТИ



Частные фонды

Уведомительный порядок при изменении бюджета **до 20-30%**



Корпоративные доноры

Согласование изменений через личный кабинет имеет юридическую силу



Госоператоры

Уведомление в системе при изменениях в бюджете **до 10%**

4.2 Ключевые выводы

1. Дефицит управленческой автономии.

Чрезмерная регламентация операционных процессов (сметы, календарные планы, списки приглашаемых экспертов и спикеров) вынуждает грантополучателей тратить ресурсы на избыточные согласования. Это не только повышает бюрократическую нагрузку и снижает скорость реализации, но фактически

перекладывает ответственность за управленческие решения на донора.

2. Институционализация

уведомительного порядка. Часть доноров стала внедрять в практику уведомительный порядок при необходимости внести небольшие изменения в проект, конкретно определяя для каких изменений и в каком объеме. Это помогает экономить ресурсы обеих сторон, сохраняя при этом баланс доверия и ответственности. И если жесткий контроль формирует культуру «исполнителей-просителей», то внедрение уведомительного порядка способствует развитию лидерства и ответственности за социальные изменения.

3. Цифровизация как драйвер

гибкости. Использование цифровых платформ для проведения грантовых конкурсов позволяет упростить процедуру согласования небольших операционных изменений (сдвиги сроков, мелкие бюджетные правки) через личный кабинет без подписания дополнительных соглашений. В большинстве случаев для этого нет юридических ограничений. Некоторые доноры уже отказались от сложного документооборота для операционных правок через использование личных кабинетов для подобных коммуникаций.

Определенно общий контроль за реализацией проекта должен оставаться за донором, который отвечает за целевое и эффективное использование средств. При этом слишком жесткий контроль доноров за

операционными изменениями создает дефицит автономии, повышая бюрократию и замедляя реакции грантополучателей на реальные условия реализации. Более того при таком подходе происходит перекладывание ответственности на донора за любые управленческие решения. Это формирует культуру "просителей", а не лидеров социальных изменений. Уведомительный порядок или полная автономия в определенных границах становится оптимальным компромиссом, экономя ресурсы сторон при сохранении доверия и прозрачности.

4.3 Рекомендации

Быстрые решения

1.Согласование по электронной почте. Юридически приравнять к официальному документообороту согласование несущественных изменений, таких как незначительный сдвиг сроков на несколько недель, замена исполнителей или площадки и так далее, через электронную почту или личный кабинет, чтобы исключить дополнительный бумажный документооборот.

2. Пакетное согласование. Рассмотреть возможность для крупных проектов ввести практику квартальных сверок, если нет срочности. Все накопившиеся мелкие изменения в смете утверждаются одним пакетом на следующий период, а не по отдельности в момент

возникновения. Это снижает административную нагрузку на обе стороны.

Системные улучшения

1. Переход от контроля затрат к контролю результатов. Внедрить практику, при которой донор фокусируется на достижении заявленных социальных эффектов, предоставляя грантополучателям свободу выбора инструментов и оперативное перераспределение средств в пределах утвержденной суммы с установленными лимитами автономии (например, 5–10% бюджета) и обоснованием этих изменений в отчете.

2.Приоритет уведомительного порядка. Рекомендуется перейти к уведомительному порядку согласования корректировок в проекте, не влияющих на достижение его результатов. Предварительно необходимо четко определить, при каких условиях такой порядок применим. Этот подход позволит повысить операционную гибкость грантополучателей при сохранении необходимой прозрачности и учета.

Чек-лист для самооценки партнерской зрелости конкурса

Этот инструмент предназначен для анализа того, насколько принципы партнерства интегрированы в регламенты и управленческие процессы ваших грантовых программ. Он позволяет оценить, в какой степени нормативная база и ежедневные практики взаимодействия способствуют выстраиванию прозрачных отношений, направленных на достижение совместного социального эффекта. Наличие такой системы является признаком зрелой культуры грантмейкинга: она фиксирует взаимную ответственность сторон, снижает административные барьеры и переводит коммуникацию в формат равноправного сотрудничества.

Для кого: Руководителей фондов, менеджеров КСО, операторов грантов.

Время прохождения: 10 минут.

Как пользоваться: Прочитайте вопросы и честно ответьте «Да», «Нет» или «Не знаю».

Файл с автоматическим подсчетом результата: [ССЫЛКА](#)



Вопрос	Почему это важно?	Да	Нет	Не знаю
Блок 1. Целеполагание, трансляция приоритетов и тональность коммуникации				
Соучастное проектирование. Вовлечены ли целевые группы и экспертные сообщества в проектирование приоритетных направлений (номинаций) конкурса?	Вовлечение целевых групп в разработку приоритетов конкурса минимизирует риск финансирования неактуальных инициатив. Это подтверждает признание экспертизы сообщества и повышает качество стратегического планирования донора.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Язык коммуникаций. Транслирует ли язык вашей конкурсной документации ценности партнерства и доверия (вместо избыточного использования директивной и запретительной лексики)?	Язык документации формирует культуру взаимодействия. Отказ от избыточной директивной лексики в пользу партнерской способствует выстраиванию равноправного диалога и уходу от жесткой иерархии.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Разделяемая ответственность. Закреплены ли в стратегии программы измеримые показатели эффективности для самого донора, а не только для грантополучателей?	Закрепление КРІ для самого донора демонстрирует готовность делить ответственность за итоговый результат. Это переводит отношения из плоскости одностороннего контроля в формат совместного достижения социальных эффектов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ориентация на социальный результат. Сфокусирована ли содержательная отчетность по проекту на описании и анализе достигнутых социальных изменений, а не на перечислении выполненных активностей?	Смещение акцента в отчетности с активностей на социальные изменения помогает осознать реальный вклад проекта в общую миссию. Это финальный шаг перехода от формального исполнения сметы к управлению социальным влиянием.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Приложение 1

Вопрос	Почему это важно?	Да	Нет	Не знаю
Блок 2. Процесс подачи и барьеры на входе				
Пропорциональное регулирование. Применяется ли принцип пропорционального регулирования: предусмотрены ли упрощенные процедуры подачи заявок для малых грантов?	Упрощенные процедуры для малых грантов делают конкурс доступным для небольших организаций. Это создает среду, где административные требования соразмерны объему выделяемых ресурсов.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Приоритет содержания. Предусмотрен ли механизм возврата заявки на доработку технических ошибок (3–5 дней) без автоматического отклонения?	Механизм возврата заявки на доработку технических ошибок подтверждает приоритет идеи над формальностью. Донор показывает заинтересованность в сохранении качественных проектов, которые могли пострадать из-за случайных опечаток	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Блок 3. Прозрачность решений и качество обратной связи				
Прозрачность экспертизы. Обеспечена ли прозрачность экспертизы через раскрытие детализированных оценок по критериям в личном кабинете заявителя?	Раскрытие детализированных баллов в личном кабинете позволяет заявителям проанализировать свои дефициты. Это делает процедуру принятия решений доказательной и снижает уровень недопонимания в секторе.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Профессиональный диалог. Регламентирована ли процедура получения содержательной обратной связи от экспертов по итогам рассмотрения заявки?	Регламентированная обратная связь от экспертов закрепляет право участников на конструктивный диалог. Это превращает грантовый конкурс в инструмент профессионального роста для всего некоммерческого сектора.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Блок 4. Гибкость процедур изменений				
Управленческая автономия. Обладает ли грантополучатель установленным лимитом управленческой автономии (например, 5–10% бюджета) для оперативного перераспределения средств без уведомления донора?	Делегирование финансовой автономии купирует дефицит управленческой автономии. Это подтверждает доверие к компетенциям грантополучателя и позволяет оперативно решать задачи в меняющихся условиях	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Цифровая легитимность. Легитимизированы ли цифровые каналы коммуникации (ЛК, email) для фиксации несущественных операционных изменений без оформления дополнительных соглашений?	Признание цифровых каналов для фиксации мелких правок радикально снижает уровень бюрократии. Команды могут сосредоточить ресурсы на содержании проекта, а не на избыточном документообороте.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Интерпретация результатов

0–4 ответов «Да»	5–7 ответов «Да»	8–10 ответов «Да»
● Ресурс для качественного роста	● Переходный этап: от контроля к доверию	● Стратегическое партнерство
Текущая модель сфокусирована на минимизации рисков через жесткий контроль. Это неизбежно возводит дополнительные бюрократические барьеры перед НКО и увеличивает административную нагрузку на вашу команду. Постепенное внедрение партнерских инструментов поможет перейти от стратегии защиты к совместному развитию, выстраивая устойчивое и профессиональное сообщество вокруг программы.	У вас прочный фундамент, но сохраняется пространство для настройки процессов в сторону снижения административного контроля. Пересмотр отдельных процедур позволит высвободить ваши внутренние ресурсы для фокусировки на реальном социальном воздействии и укрепит лояльность заявителей и грантополучателей.	Вы выстроили систему, в которой доверие и прозрачность задают тон всему грантовому процессу. Это позволяет вам привлекать лидеров сектора и усиливать социальное воздействие через умножение ресурсов и экспертизы. Ваш опыт служит ориентиром для рынка, устанавливая новые стандарты партнерства.

Приложение 2

Список рассмотренных конкурсов

пп	ДОНОР	НАЗВАНИЕ ПРОГРАММЫ
1	ВЮСАД	Наука добра
2	FESCO	Море возможностей
3	ЛТИ Россия	Сильнее вместе
4	Абсолют-Помощь (благотворительный фонд)	Открытый конкурс по развитию практик помощи детям и молодым взрослым в уязвимой ситуации
5	Апатит	Наш любимый город Волхов!
6	Вклад в будущее (благотворительный фонд)	Добрый новогодний подарок
7	ВТБ-страна (благотворительный фонд)	Красота внутри. Краеведческие музеи России
8	Газпромнефть	Родные города
9	Доброта Севера (благотворительный фонд)	Музеи русского севера
10	Дорога к дому (благотворительный фонд)	Открытый конкурс социальных проектов
11	ЕВРАЗ	ЕВРАЗ: город друзей – город идей!
12	Искусство, наука и спорт (благотворительный фонд)	АРТ-ОКНО
13	Истоки (фонд целевого капитала)	Стань заметным
14	Краевой центр поддержки и развития общественных инициатив	Партнерство
15	Культура благотворительности (фонд)	Узоры серебра
16	Лукойл	Конкурс социальных и культурных проектов
17	Металлоинвест	Вместе! С моим городом
18	Норникель	Мир новых возможностей

19	ОМК	Начни свое дело
20	Президентский фонд культурных инициатив	Второй конкурс 25
21	Русал	Устойчивые города
22	СИБУР	Формула хороших дел
23	Синара-Фонд (благотворительный фонд)	Грантовый конкурс проектов
24	Страна для детей (благотворительный фонд)	Центры новых возможностей
25	Татнефть	Энергия добра
26	Т-банк	Т-Гранты НКО
27	Томский консорциум научно-образовательных и научных организаций	Технологии будущего
28	Фонд Михаила Прохорова	Новая роль библиотек в образовании
29	Фонд поддержки социальных инициатив в сфере детства «Навстречу переменам»	Навстречу импакт-стартапам
30	Фонд Потанина	Спорт для всех
31	Фонд президентских грантов	Первый конкурс '26
32	Фонд преподобного Серафима Саровского	Серафимовский врач
33	Фонд содействия инновациям	Студенческий стартап
34	Фонд Тимченко	Среда возможностей
35	Яндекс	Yandex Open Source × SourceCraft