

Типичные ошибки в грантовых заявках

.....

В.Н. Коваленко*

Относительно низкая эффективность проектной деятельности в академической среде отличает многие вузы Российской Федерации. Анализ содержания проектных заявок, подаваемых в грантодающие организации, свидетельствует об отсутствии у работников вузов навыков в области разработки проектов и общении с донорами. То же можно сказать и о большинстве авторов заявок, подаваемых от организаций других отраслей. Проектная деятельность, инновационная сама по себе, требует освоения новых форматов коммуникации.

Проект и заявка на грант – это не одно и то же. Грантовая заявка представляет собой финальную часть разработки проекта, словесное описание того, что вы собираетесь осуществить. Проекты же обычно делят на реактивные и проактивные. К первым относят проекты, которые готовятся под объявленные программы и/или конкурсы. Проактивная, т.е. предупредительная, грантовая деятельность означает разработку инициативного проекта с последующим поиском для его реализации средств, т.е. проектным фандрайзингом, и опыт стран с высокой донорской активностью показывает, что такая проектная деятельность весьма продуктивна.

В настоящей статье в основном будут рассматриваться ошибки, допускаемые разработчиками институциональных (т.е. не индивидуальных) проектов при подготовке грантовых заявок в реактивном режиме. Эти ошибки, хотя и в меньшей степени, свойственны и проектам, написанным в проактивном режиме.

Среди недостатков можно выделить два основных типа, связанных с описанием общих характеристик организаций и личностных характеристик исполнителей предлагаемых проектов.

* Коваленко Владимир Николаевич – заместитель директора департамента по международным связям Кубанского государственного университета. Электронная почта: vladko@kubsu.ru

1. Общие характеристики организации:

а) объектные:

- неопределенность или неправильная формулировка миссии организации;
- недостатки в стратегическом планировании деятельности организации;
- неясность способов взаимодействия организации с внешней средой, в том числе и меж- и внутриотраслевого взаимодействия и взаимодействия с местным сообществом;

б) субъектные:

- устойчивость и развитость организации;
- стиль менеджмента организации.

2. Личностные характеристики авторов проектов:

а) объектные:

- неумение писать проекты;
- недостаточные навыки вычленения и формулирования социальных проблем;
- неумение анализировать необходимую на предпроектном этапе информацию;
- отсутствие навыков целеполагания;
- склонность путать цели с задачами, а задачи с мероприятиями;
- неумение вырабатывать критерии оценки хода проекта;
- отсутствие навыков бюджетирования проектной деятельности.

б) субъектные:

- отсутствие точности и ясности текста;

Не вдаваясь в описание каждой из перечисленных проблем, попытаемся разобратся в том, как их решить.

Проблемы организации

Не будем рассуждать о несформулированности миссии большинством российских вузов и о том, насколько она необходима; укажем, что ее отсутствие затрудняет планомерное институциональное развитие, позиционирование вузов во внешней среде и взаимодействие с ней, определение задач менеджмента, выделение целевых групп и т.п.

Выход? Будем считать, что вместо миссии в данном случае необходимо руководствоваться уставными документами вуза и в ходе внимательного анализа сформулировать миссию.

Правило: Вы не можете разрабатывать проект, цели, задачи и мероприятия которого не соответствуют тому, что записано в миссии, уставных и других необходимых для деятельности организации документах. Например, классический университет вряд ли может подавать заявку с проектом, направленным на улучшение состояния здоровья жителей дома № 135 по ул. N.

Очень много недостатков эксперты (оценщики проектов) отмечают в описаниях личностных характеристик.

Личные ошибки авторов проекта

Неточность и неаккуратность в оформлении заявок.

1. Арифметическая неточность.

Правило. Трижды проверьте все цифры в заявке. Ошибка в расчетах или простая опечатка дают повод думать, что вы будете так же неаккуратны при расходовании грантовых средств.

2. Языковая неточность.

Правило. Будьте точны в употреблении терминологии и понятий.

3. Неточность и неаккуратность в оформлении. Неприятно и трудно читать «слепой» текст на непрономерованных страницах, разбирать нечеткую печать организации, связываться по несуществующему или неверно указанному телефону.

Правило. Пожалейте экспертов и клерков грантодающей организации: они тоже люди.

К числу плохих характеристик относится и неясность стиля изложения заявки. Эксперт или другой специалист, анализирующий ваш проект, должен ясно понимать:

- проблему вашего проекта;
- способ, которым вы собираетесь эту проблему решать.

Правило. Четко и кратко сформулируйте проблему, основываясь на статистических данных и накопленном вами и другими специалистами опыте. Простым языком предложите способ решения поставленной проблемы.

К проблеме, а точнее, к ее формулировке мы еще вернемся.

Правило. Описание проекта должно быть простым и недвусмысленным.

Избегайте:

- чересчур сложных грамматических конструкций;
- сослагательного наклонения;
- длинных сложноподчиненных предложений, при беглом чтении которых ускользает смысл написанного (например: «построение информационной модели национальных культур, воссоздание целостной картины развития национальных культур в многообразии связей и вариантов, единстве прошлого и будущего посредством формирования документальных и электронных массивов...»);
- употребления ни о чем не говорящих для неспециалистов терминов типа «матримониальность взаимоотношений»;
- перегруженности терминологией;
- «красивых» фраз, не содержащих конкретной информации, например: «студенческий паратеатр», «сохранение фондов как средства передачи интеллектуального наследия прошлого и настоящего будущим поколениям», «поддержка формирования информационной культуры через созданный в проекте Web-сайт»;

- повторяющихся рассуждений типа: «Проблема состоит в том, что в нашей организации нет 17-дюймовых мониторов. Покупка таких мониторов решит проблему». Лучше покажите, какова связь между тем, что вы купите 17-дюймовые мониторы, и деятельностью по проекту.

Не употребляйте:

- жаргонные слова и малоизвестные сокращения, даже если это профессиональный язык;
- возвратные глаголы («проект осуществляется», «намечаются мероприятия» и т.п.); замените их активными глаголами или краткими причастиями («проект будет осуществлен», «запланированы следующие мероприятия»);

Замените статические глаголы и глагольные сочетания на динамические. Это психологически убедит эксперта в том, что проект писали преданные делу и энергичные люди.

Используйте позитивный и конструктивный стиль («уверены» вместо «кажется», «решение проблемы» вместо «борьба с проблемой»).

Исключите негативные предложения с частицей «не».

Не пишите проект от первого лица, это вызывает мысль о вашей самонадежности.

Привлеките внимание грантодающей организации к тому, что вы рассматриваете грант не как дар, а как социальные инвестиции в будущее.

Не заостряйте внимания на проблемах. Лучше опишите возможности, которые появятся в результате выполнения проекта.

Описание проекта должно легко резюмироваться в краткую аннотацию.

Выделяйте наиболее важные, на ваш взгляд, места в тексте.

Вместо длинных описаний используйте таблицы и диаграммы.

Объективные ошибки авторов грантовых заявок

Если перечисленные ошибки характеризуют авторов грантовой заявки как людей, неаккуратно относящимся к собственным текстам, то ошибки, о которых речь пойдет сейчас, свидетельствуют о том, что у этих авторов отсутствует опыт разработки проектов.

Неумение анализировать предпроектную информацию

Многие проблемы при написании грантовых заявок возникают оттого, что грантосоискатели не умеют внимательно анализировать информацию, необходимую для разработки проекта: невнимательно читают миссию грантодающей организации, условия конкретного конкурса/программы, итоги прошлых конкурсов. Помимо того они, как правило, мало знакомы с ситуацией на рынке проектных идей, где, возможно, подобный проект уже когда-то был реализован.

Систематизировать эти проблемы достаточно сложно, потому приведем лишь несколько правил.

Правило 1. Изучите донора, которому вы отправляете заявку.

Лучший способ стать профессионалом в написании проектов – внимательно анализировать миссию донора, условия предоставления финансирования и его цели.

Правило 2. Следуйте формальным требованиям грантодателя по написанию заявки.

Если вы по собственному усмотрению решили изменить порядок следования пунктов в заявке или, например, не соблюли срок подачи заявки, незачем над ней вообще было трудиться!

Правило 3. Дружите с «конкурентами».

Тогда вы будете знать ситуацию на рынке проектных идей и не станете изобретать велосипед!

Неумение формулировать проблему проекта

Ошибки в неверной постановке проблемы являются системными и исправлению не подлежат.

Проблема есть противоречие между идеальной ситуацией и реальностью: между желаемым и сущим. Проект – инструмент разрешения указанного (сформулированного) противоречия. Чтобы подобрать адекватный социальной проблеме инструмент решения, необходимо ее понять, т.е. вычленить проблему из социальной ситуации.

Например, в университете N студенты курса Y факультета L систематически из года в год получают неудовлетворительные оценки на экзамене по дисциплине X. Замена преподавателя и изменение содержания курса в сторону его «облегчения», а также другие меры не привели к улучшению ситуации. Анализ учебного плана показал, что изучению этой дисциплины не предшествовало изучение предметов, содержащих необходимые для успешного усвоения дисциплины X базовые сведения, и последующий перенос дисциплины X на более поздние сроки учебного плана решил проблему.

Пример показывает, что неэффективность попыток решить проблему – замена преподавателя и упрощение содержания – коренится в ее неверной постановке. Для правильного понимания проблемы в данной ситуации попробуйте использовать следующую схему (рис. 1).

К постановке проблемы относится и определение так называемых бенефициаров проекта, т.е. целевой группы, ресурсополучателей. Очень важно, чтобы заявка четко определяла, что подразумевается под бенефициарами проекта.

Например, бенефициарами проекта, который призван убедить правительство ужесточить меры по контролю за загрязнением окружающей среды промышленными предприятиями, будут миллионы людей, заинтересованные в снижении промышленных выбросов в воздух, которым мы все дышим. Образовательный проект, нацеленный на внедрение демократически ориентированной гражданской учебной программы в 15 школах в определенном райо-

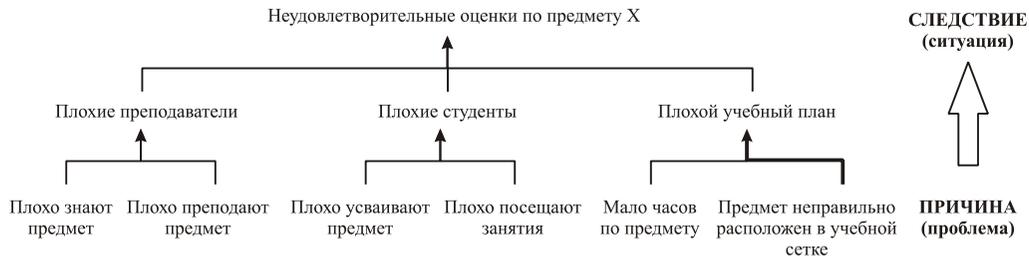


Рис 1. Связь между ситуацией и проблемой

не, будет иметь более скромную группу бенефициаров, численность которой поддается более точному измерению. Администрация школ, преподаватели, местная администрация и родители – все они могут получить благо или выгоду от проекта. Такие лица иногда называются косвенными бенефициарами, и, число лиц из этой категории может быть очень большим. В каждой заявке должно быть четко определено, что подразумевается под понятием «бенефициар», а также указаны возможные способы измерения того, как проект повлияет на бенефициаров. Если нельзя четко определить категорию бенефициаров и измерить результаты проекта, то невозможно будет определить его успешность.

В последнее время наблюдается новая тенденция к «глобализации» проблем, стоящих перед грантозаявителями. Постарайтесь быть реалистами: от годового проекта с очень конкретным бюджетом и небольшим количеством исполнителей нельзя ожидать решения «глобальных» проблем.

Другой пример. Университет S подал заявку на грант, в рамках которого предполагалось ввести в учебный план изучение дисциплины F. При этом заявлялось, что изучение именно этой дисциплины повысит шансы выпускников университета на рынке труда. Целевой группой проекта были определены студенты, изучающие эту дисциплину. Однако эксперты отклонили заявку, потому что, по их мнению, изучение дисциплины F не приведет к улучшению доступа выпускников университета к рабочим местам. Произошло это потому, что конечными потребителями ресурсов проекта должны были бы стать потенциальные работодатели, а не студенты. В заявке отсутствовали сведения о том, считают ли сами работодатели, что их потенциальным работникам нужны знания по дисциплине F.

Правила:

- при постановке проблемы используйте количественные и качественные показатели;
- продемонстрируйте, как и почему возникает проблема (или потребность) целевой аудитории и почему именно ваша организация сможет ее решить;
- при постановке проблемы нужно соотнести интересы целевой группы с интересами организации, реализующей проект;
- изложение проблемы должно выходить за рамки простого описания, как,

например, «уровень тяжких преступлений возрастает на 10% с 1991 г.»; следует представить сжатый анализ различных факторов, которые явились причиной проблемы;

– недостаток финансов не воспринимается в качестве основной проектной проблемы.

Кстати, проблематизация, т.е. постановка социальной проблемы, тоже может быть предметом отдельного проекта.

Отсутствие навыков целеполагания, формулировки задач и разработки деятельности

Можно выделить несколько основных трудностей, связанных с целеполаганием.

1. Несоответствие цели проекта поставленной проблеме. Об этом уже говорилось. Сюда же можно отнести и «глобализацию» цели.

Цель – достаточно общее утверждение, демонстрирующее тип проблемы и заявляющее о необходимости ее решения, предмет стремления. Сформулировать цель – значит представить желаемую ситуацию в будущем. Ясность цели позволяет четко определить конечную задачу всей деятельности в рамках программы, а также провести оценку осуществления проекта.

Например, проблема и цель могут соответствовать друг другу следующим образом:

Проблема	Цель
Неясность и неадекватность законодательства по социальной безопасности и социальной справедливости	Усовершенствовать законодательство по социальной безопасности и социальной справедливости
Непредоставление в системе высшего образования квалификации по профилю, требующемуся на рынке труда	Способствовать реформированию системы высшего образования в целях приведения ее в соответствие с требованиями рынка труда
Отсутствие в системе высшего образования обучения социальной деятельности	Создать в рамках высшего образования систему обучения социальной деятельности

2. Смещение цели и задач.

Цель и задачи – не одно и то же. Задачи – конкретные, поддающиеся измерению шаги по достижению цели. Они определяют деятельность. Таким образом, цель – стратегия, а задачи – тактика проекта.

Соотношение целей и задач может быть следующим:

Цель	Задача
Базовое положение, которое должно быть реализовано	Обозначить, что необходимо для достижения цели в целом
Идеальная форма результата многосоставной деятельности, комплексно решающей проблему	Решить частную проблему, часть генеральной проблемы
Видение общего направления деятельности в рамках проекта	Дать детализированную картину ограниченных временными рамками результатов
Фиксирует те изменения, к которым должна привести реализация проекта в целом.	Не описывать процесс, а фиксировать промежуточные результаты
Субъективна	Конкретна, измерима
Ясна любому человеку, не являющемуся участником проекта.	Ясна любому человеку, не являющемуся участником проекта
Отвечает на вопрос: «что мы хотим получить» в конце реализации проекта	Может быть достигнута на промежуточном этапе реализации проекта или в конце этого процесса

Цель должна представлять собой наивысшую точку достижений, до которой потенциальный грантополучатель стремится добраться. Например, целью может быть «повышение восприятия определенными группами населения норм права в качестве основного принципа социального порядка и организации общества». Тогда проектные задачи должны быть более определенными, например: «в течение месяца прочитать 10 лекций подросткам микрорайона X о нормах поведения на улице», «обеспечить приезжающих в г. X брошюрами об их правах при общении с московской милицией». Не может в данном случае быть задачей, к примеру, такой тезис: «обучить приезжающих в г. X их правам при общении с московской милицией».

Раздел задач в заявке является первым этапом, на котором эксперт ожидает увидеть определенную степень точности, ясности и измеримости. Если формулировка задач нечеткая, выражена общими словами, построена недостаточно логично и вообще выполнение задачи не может быть никоим образом оценено, эксперт вправе вернуть заявку без дальнейшего анализа.

Соотношение проблемы, цели и задач можно изобразить следующим образом (рис. 2).

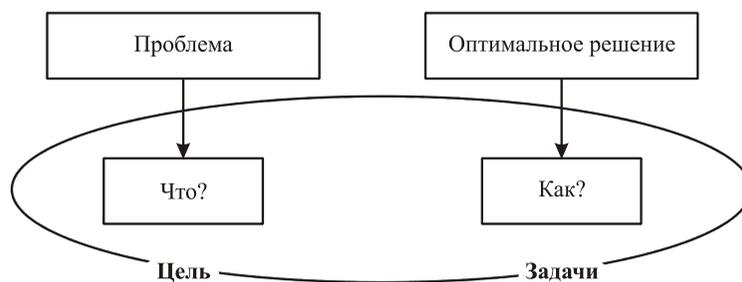


Рис. 2. Соотношение проблемы, цели и задач проекта

3. Следующей типичной ошибкой является путаница между задачами и деятельностью по проекту.

Если задачи – конкретные шаги по достижению цели, то деятельность по проекту есть способ решения этих задач, т.е. для решения, условно говоря, задачи 1 вы должны с 15 по 25 мая 2004 г. провести какое-то мероприятие, а с 20 по 25 июня – другое. Для решения задачи 2 нужны другие мероприятия в другие сроки.

В данном разделе описывается то, что потенциальный грантополучатель планирует сделать для выполнения поставленных им задач. Самый важный вопрос: имеют ли предложенные виды деятельности четкую причинную связь с поставленными задачами. Эксперт, читающий вашу заявку, должен суметь найти подтверждение следующему: если проводится деятельность А, то задача Б будет выполнена.

Правила:

1. Что и как? Детально опишите, что будет делаться в проекте с самого начала до самого конца. Вся деятельность должна полностью соответствовать задачам, которые вы поставили.
2. Когда? Укажите порядок и время исполнения ваших мероприятий. Иногда имеет смысл представить календарный план мероприятий.
3. Почему? Возможно, придется обосновать методы, тем более новые или малоизвестные. Почему запланированная деятельность приведет к ожидаемым результатам? Вы можете отвечать на эти вопросы разными способами, в том числе и пользуясь экспертными оценками и/или примерами из других успешно закончившихся проектов.
4. Зачем? Кому нужны результаты проекта? Кто будет целевой группой, т.е. конечными потребителями его результатов? Как проект отразится на жизни сообщества?

Неумение вырабатывать критерии оценки хода проекта

Вам не просто нужно спланировать проект, но и понять, как он будет работать, как его можно корректировать. В заявке должны содержаться достоверные и проверяемые способы управления проектом.

Раздел заявки по управлению проектом должен содержать подробный план осуществления проекта. Для компактного представления временных периодов для различных запланированных видов деятельности нужно составить план-график. Необходимо продемонстрировать реалистичность, выполнимость плана. Зачастую авторы проектов недооценивают время, требуемое на подготовку и осуществление предлагаемой деятельности и на составление отчета по ней. Иногда заявляется, что для решения задачи А необходимо провести мероприятие Б, а при внимательной экспертизе проекта выясняется, что запланированное мероприятие не решает поставленных задач.

Таблица 1
Схема планирования проекта

Стратегическое планирование		Оперативное планирование	Стратегический анализ	
Цели и задачи	Контекст (Действующие лица и их интересы)	Деятельность	Прямые результаты	Долгосрочные результаты в отношении
Цель	1. Политические институты и их интересы 2. Политическая ситуация 3. Социальная ситуация 4. Экономический контекст ...	Действия по решению задачи 1	Количественные Качественные	→ 1. Политических институтов
Задачи		Действия по решению задачи 2	Количественные Качественные	→ 2. Законодательства
1.		Действия по решению задачи 3	Количественные Качественные	→ 3. Социальных групп
2.		Действия по решению задачи 4	Количественные Качественные	→ 4. Экономики
3.		Действия по решению задачи ...	Количественные Качественные	→ 5. Отдельных людей ...

Не следует заявлять, что вы будете действовать так-то и так-то, если у вас нет убедительных аргументов в пользу того, что ваши действия приведут к конкретному результату. Этот результат и будет служить в данном случае критерием успешности проекта.

Таким образом, общая схема планирования и оценки проекта будет выглядеть как показано в табл. 1.

Если в предыдущей схеме никак не учитывались затратные характеристики проекта, т.е. его стоимость, то в следующую схему они включены (табл. 2).

Как видите, в табл. 2 есть слово «бюджет», и теперь мы переходим к следующей типичной ошибке грантозаявителей.

Неумение бюджетировать проект

Удивительно, как даже самые талантливые и опытные авторы проектов невнимательно относятся к этой части грантовых заявок. Практика оценки проектов грантодающими организациями свидетельствует о том, что колоссальная масса очень хороших, правильно и логично написанных, структурированных заявок отклоняется только потому, что у оценщиков проекта возникает впечатление, что либо бюджет на самом деле относится к другой заявке, либо при ее написании авторы действуют, как нерадивые школьники, «подгоняя» проект под заявляемый бюджет.

Таблица 2
Логика проекта

Описание	Показатель достижения	Измерение
Цели	Измерения достижения общих целей	Источники и методы для подтверждения достижений
Задачи	Измерения достижения конкретных целей	Источники и методы для подтверждения достижений
Результаты	Измерения достижения результатов	Источники и методы для подтверждения достижений
Действия	Требующиеся человеческие и физические ресурсы	Стоимость человеческих и физических ресурсов (бюджет)

Есть общепринятый алгоритм разработки бюджета, который предполагает ответы на следующие вопросы:

1. Насколько точно в заявке определяются минимальные и ожидаемые затраты на осуществление деятельности?
2. Точно ли просчитаны время и затраты, необходимые для проекта, и соответствуют ли они графику мероприятий? Оценщик проекта обязательно проверит заявленный бюджет на предмет соответствия всех его позиций известным затратам.
3. Иногда добросовестный составитель заявки перегружает бюджет деталями, завывая свою способность прогнозировать расходы. Такой бюджет рассматривается как нереалистичный и чрезмерно детализированный. Таким же считается и «раздутый» бюджет.
4. Грантодатели, как правило, испытывают нелюбовь к накладным расходам и требуют, чтобы организация, осуществляющая проект, платила за накладные расходы из других источников.

Бюджет проекта – это смета предполагаемых целевых расходов, необходимых для осуществления проекта, логическое продолжение проекта, его финансовое обоснование.

Бюджет проекта – один из самых важных документов, который позволяет оценить возможности финансирования проекта.

Правила:

1. Приступая к подготовке бюджета проекта, определите все возможные траты и расходы, выделите первоочередные и самые необходимые.
2. Очень многие организации закладывают в свой бюджет покупку, например, лишнего компьютера или оплату труда ассистента. Если это не соответствует целям, задачам и мероприятиям вашего проекта, то грантодатель будет

- рассматривать это как ненужное раздувание бюджета.
3. Не включайте в бюджет непредвиденные расходы, это свидетельствует о плохой подготовке проекта.

Мифы мира авторов грантовых заявок

1. Фонд только и ждет, чтобы озолотить меня.

Соискание требует активности. Само это слово указывает на необходимость поиска, выслеживания, а не пассивного ожидания того, что кто-то придет и даст вам денег. Короче говоря, не сидите сложа руки. Если вы не найдете подходящий фонд первыми, это сделают другие.

Активно ищите возможности, если не хотите проиграть.

2. Чем больше денег я попрошу, тем больше мне дадут.

Обычно, чем больше бюджет проекта, тем сложнее получить деньги. На большие гранты могут рассчитывать лишь известные и проверенные временем организации с послужным списком успешно реализованных проектов. Начните с малого. Однако если идея проекта не оправдывает запрошенных денег, может случиться и так, что фонду даже очень скромный запрос покажется завышенным.

Любой спонсор желает получить отдачу от своих денег.

3. Получив грант от фонда, я гарантирую себе получение новых грантов от того же фонда в будущем.

Ни один грант не может быть гарантией автоматического получения нового финансирования от того же (или другого) фонда. В ваших интересах показать очередному грантодателю, что у вас имеется уже целая сеть финансовых источников, с помощью которой вы сможете сколь угодно долго осуществлять свой проект. Приоритетные направления фондов меняются очень часто.

Не возлагайте ни на один фонд надежд на пожизненное финансирование. Фонд не усыновляет ни вас, ни вашу организацию!

5. Деньги в кармане – я им хозяин и ни перед кем не должен отчитываться.

Грантодающие организации заключают договор с организацией, которая берет на себя осуществление проекта, находящийся в соответствии с потребностями (интересами, приоритетом) самого грантодателя. Ваш проект становится, таким образом, тем документом, который юридически связывает вас и грантодателя. По этому контракту вы обязаны вовремя предоставлять ему всю документацию: отчеты, сообщения об изменениях в программе и т.д.

Грант накладывает на вас прежде всего обязательства.

6. Солгав, представив свою организацию в более выгодном свете, чем есть на самом деле, я добьюсь большего, чем в том случае, если напишу только правду.

У вас может возникнуть соблазн приукрасить правду. Вряд ли это может помочь. Плодотворность ваших отношений с грантодателем зависит в основном от того, насколько вы доверяете друг другу. Если обнаружится ложь, вы не только рискуете своей репутацией, но и скорее всего должны будете вернуть вложенные деньги.

Честность – лучшая тактика.

7. Свои цели и задачи я должен полностью подчинить интересам грантодателя.

Некоторые соискатели убеждены, что их шансы увеличатся, если ориентиром для них будут в первую очередь интересы и цели организации, которой они подали заявку на грант, и только потом свои собственные. Возьмите курс на равноправное сотрудничество. Определите собственные цели и потребности и попытайтесь сблизить их с интересами грантодателя.

Вы не можете управлять ветром, но вы можете управлять парусами.

8. Отказ – это настоящая катастрофа.

В этой игре у вас очень много соперников. Обычно только 10% всех грантосоискателей получают грант. Поэтому, если на ваше предложение поступил отрицательный ответ, отнеситесь к этому как к хорошему уроку и попробуйте снова! Выясните у грантодателя, почему он отказался финансировать вашу идею, и никогда не отказывайтесь от следующих попыток.

Если вас постигла неудача, учитесь на своих ошибках и пробуйте снова и снова!

9. Для решения о финансировании лучше сразу обращаться в головное представительство независимо от его местонахождения – хоть в Нью-Йорк, хоть в Москву, хоть в Сидней. Туда же можно жаловаться на непонимание и невнимание к своей организации. Все вопросы по финансированию проекта следует решать сразу с главным – главой представительства. Он, батюшка, рассудит.

Фонды, как правило, имеют своих представителей, которые расположены к вам гораздо ближе и наделены массой полномочий.

Экономьте время и ресурсы при общении с донором!

10. Фонд финансирует всех понемногу. Если просить мало или долго и навязчиво продвигать даже пустяшный проект, то обязательно дадут. Сотрудников фонда можно также заморозить грандиозностью замысла (установить мир во всем мире) и попросить профинансировать проект на 1 500 000 дол.

У грантодателя есть своя миссия и свой мандат, в соответствии с которыми он вырабатывает собственные приоритеты.

Накормить тремя хлебами всех можно было только в Библии. У грантодателя есть деньги, но все равно их количество не бесконечно.

Внимательно читайте мандат грантодателя и условия программы/конкурса.

11. Замечательных проектов много, а денег мало. Поэтому технология получения гранта напоминает технологию выигрыша в лотерею. Для получения финансирования можно не читать методических материалов, главное – обосновать, убедить, что проект хорош, даже если он не вписывается в мандат фонда.

Бывает и так, что на конкурс действительно приходит очень много хороших проектов. Но они не все одинакового качества. Проекты оценивают квалифицированные эксперты, которые во всем разберутся.

Пишите хорошие проекты и не посылайте их на деревню дедушке, а только тому грантодателю, сфере интересов которого заявленная вами в проекте идея близка.

12. Свои идеи никому показывать нельзя, особенно, если они несравненно лучшие. Конкуренты могут украсть, сделать по ней проект и получить грант.

Конкуренция в проектной деятельности действительно существует, но она, как правило, не является недобросовестной.

Пишите инновационный и качественный проект. Не изобретайте велосипед.

13. Для получения финансирования важно установить неформальные или очень неформальные отношения с сотрудниками фонда.

Состав экспертов, оценивающих проекты, как правило, никогда не известен.

Дружба – дружбой, а служба – службой.

14. В проекте можно писать все что угодно – главное, красиво, основательно и убедительно. В проблематике можно совсем не разбираться, нужно только научиться писать проекты под соответствующий фонд.

Проекты оценивают две категории экспертов: в области проектной деятельности и узкие специалисты.

Не пишите выхолощенных проектов: они не нужны ни вам, ни грантодателю, ни обществу.

15. Бюджет проекта следует составлять под завязку. Жадные сотрудники фонда его все равно урежут. Но чем больше попросишь, тем больше останется.

Совершенно необязательно пытаться обосновать необходимость тех или иных компонентов проекта или статей бюджета. Надо с готовностью соглашаться вносить все изменения, которые предлагаются сотрудниками фонда.

Бюджет дает возможность определить реалистичность поставленных в проекте методов и задач. Он же может многое рассказать о стиле управления персоналом, принятом в вашей организации.

Не поступайте, как нерадивые ученики: не «подгоняйте» проект под бюджет, а составляйте бюджет для проекта.

16. Клерки грантодающей организации используют идеи чужих проектов и передают их «своим» людям.

Грантодающие организации, финансирующие вашу деятельность, имеют право претендовать на часть авторских прав, если таковые содержатся в заявке. Однако они завалены массой проектов, и на «вытаскивание» идей из них у клерков просто нет времени. Более того, общее, хотя и негласное правило, существующее в среде грантодателей, – не претендовать на право обладания и распоряжения вашими идеями.

Будьте дружелюбнее к людям, в том числе и к клеркам грантообразующей организации. Относитесь к ним с доверием, тем более что в ваших интересах не подозревать грантодающую организацию в нарушении ваших прав.

17. Проблематику можно не изучать, если вы владеете хорошим методом делания чего-нибудь. Фонду можно продать и метод.

Проект – это не рутинная, не повторяющаяся, а уникальная деятельность по эффективной реализации задуманной идеи с определенным сроком, бюджетом, механизмом реализации.

Метод в данном случае не значит ничего, если он не подкреплен инновационным подходом к решению конкретной проблемы.

18. Для написания «хорошего» проекта достаточно узнать у сотрудников фонда, какие проекты являются «проходными».

Только сочетание новой идеи с методом дает симбиоз формы и содержания.

Не надо узнавать об этом у сотрудников грантодателя. Это и так написано в объявлении о конкурсе.

19. Чтобы написать хороший проект, достаточно заполучить какой-нибудь уже профинансированный.

Этот миф имеет под собой некоторые основания: получив финансирование на один проект, вы точно знаете, какой проект вам уже не надо писать. В противном случае ваш проект лишится одной из самых важных характеристик: инновационности.

Не списывайте!

20. Для успеха взаимоотношений с фондом можно попросить сотрудников самих «заинтересованно» написать проект.

Клерки грантодателя завалены проектами. Писать проект для вас у них просто нет времени, да они и не могут быть специалистами в вашей области. Помимо этого, им платят хорошую зарплату.

При разработке проектов весьма полезными могут быть следующие источники: