

Миникурс лекций основы фандрайзинга

Часть 1. Введение: гранты, проекты, заявки, фонды...

Мы рады приветствовать Вас на миникурсе, посвященному грантовой деятельности!

Вам наверняка знакомы такие слова, как проект, грант, заявка, конкурс, фонд. Сегодня это уже привычные слова для многих людей. Никого не удивляют сообщения по радио или телевидению о получении школами грантов по 1000000 рублей, о выделении грантов учителям по сто тысяч рублей, о получении грантов научными работниками, студентами и аспирантами для проведения исследований или зарубежных стажировок. Привычными стали гранты в десятки и даже сотни тысяч долларов и евро для библиотек и НКО, медицинских учреждений и социальных организаций, объединений граждан и даже для бизнеса!

Причем, в отличие от кредита, грантовые средства не надо возвращать!

*Грант – это **безвозмездная** целевая субсидия, предоставляемая на конкурсной основе организации, учреждению, инициативной группе или индивидуальному лицу для реализации заявленного проекта в той или иной сфере деятельности.*

Наверное, Вас интересует, а много ли существует организаций, готовых предоставить грант для реализации Вашего проекта. На сегодняшний день таких организаций известно около трех тысяч. Причем, если раньше грант можно было в основном получить только в зарубежном или международном фонде, то сегодня выделением грантов занимаются многие российские организации, и их количество постоянно растет.

В качестве грантодающих организаций часто выступают различные фонды, как зарубежные и международные, так и российские. Например,

- Фонд Потанина;
- Фонд Алгарыш;
- Российский фонд фундаментальных исследований;
- Российский гуманитарный научный фонд;
- Международный благотворительный фонд им. Д.С.Лихачева;
- И др.

Эти фонды выделяют гранты для реализации проектов по многим направлениям. Например, для научных исследований, развития международного сотрудничества, поддержки образования и культуры и другой деятельности.

Благотворительной деятельностью занимаются различные организации, заинтересованные в решении конкретных общественных или профессиональных проблем, например, компания Самсунг, Тойота, Ксерокс – из зарубежных, из отечественных – Сибнефть, ТНК и многие другие.

Гранты могут выделять органы власти, например, широко известны Президентские гранты. В последнее время к грантовой деятельности активно подключаются органы региональной и местной власти, выделяя региональные и муниципальные гранты, нацеленные на решение задач местных сообществ.

Различные Министерства, как федеральные, так и региональные организуют грантовые программы для финансирования проектов по приоритетным направлениям своей

деятельности. Так, например, успешно работают программы Министерства образования, Министерства культуры, Министерства экономического развития и торговли, выделяющие серьезные средства для реализации грантовых проектов.

Таким образом, на сегодняшний день грантовая деятельность широко известна в обществе, активно используется многими организациями и позволяет эффективно решать проблемы и задачи в различных сферах деятельности.

Для качественного осуществления грантовой деятельности используются специально разработанные технологии – это проектный менеджмент и фандрайзинг.

Термин «фандрайзинг» является калькой с английского (fund - средства, финансирование, to raise – поднимать, добывать, собирать).

Фандрайзинг – это поиск ресурсов для реализации проектов и/или поддержания существования организации.

Кроме того, фандрайзинг – это также наука об успешном убеждении других в том, что деятельность вашей организации заслуживает внимания (и поддержки). В центре фандрайзинга стоит человек – фандрайзер или менеджер по фандрайзингу. Успешность привлечения средств во многом зависит от того, насколько он владеет профессиональными навыками и верит сам в то, в чем старается убедить других.

Конечно, любой грантодатель заинтересован в том, чтобы безвозмездно выделяемые им средства были эффективно реализованы. Эффективно – значит с достижением заявленных грантосоискателем эффектов. Каким образом фонд может определить способность, например школы, библиотеки или НКО, эффективно реализовать проект на выделенные грантовые средства? В первую очередь, на основании качества разработанного проекта и оформления проектной заявки. Вот почему победу в грантовых конкурсах одерживают **только грамотно разработанные проекты**. Именно поэтому многие организации направляют своих специалистов на обучение проектному менеджменту и фандрайзингу, с тем, чтобы повысить шансы получения гранта и обеспечить финансовую составляющую реализации проекта.

Специалист, занимающийся в организации грантовой деятельностью должен хорошо понимать, что такое проект, как его разрабатывать и как эффективно осуществлять его реализацию.

Проект (Project) – это ограниченное во времени, целенаправленное изменение отдельной системы в рамках установленных требований к качеству результатов и объему ресурсов, осуществляемое индивидуально или проектным коллективом.

Управление проектом (УП), или Проектный менеджмент (ПМ), англ. - Project Management (PM) — это наука и искусство руководства людскими и материальными ресурсами на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и техники для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

Управление проектами в грантовой деятельности. Использование УП для управления грантовой деятельностью впервые было предложено Европейской Комиссией с целью повышения эффективности использования выделяемых грантополучателям средств, достижения запланированных результатов финансируемых проектов в рамках установленного бюджета, сроков реализации, качества и удовлетворения потребностей

бенефициариев (то есть, получателей выгоды от проекта).

С этой целью была разработана методология Управления проектным циклом, внедрение которой и последующее широкое использование в грантовой деятельности позволило достичь поставленной цели.

Данную технологию широко используют в профессиональной деятельности фандрайзеры и менеджеры, работающие с грантовыми проектами.

Как видите, к настоящему моменту в грантовой деятельности отработаны все моменты, позволяющие эффективно ее осуществлять с пользой для себя и своей организации. Мы приглашаем Вас окунуться в увлекательный мир проектов и фандрайзинга, познакомиться с интересными современными технологиями, с тем, чтобы Ваши самые большие желания и мечты смогли стать реальностью!

Миникурс «Как выиграть грант?!»

Часть 2. Определяем стратегию проекта.

Рады приветствовать Вас во второй части курса!

Сегодня мы поговорим о том, как определить стратегию Вашего проекта.

Запомните!

Без четкой и ясной стратегии проекта невозможно его качественное планирование, а следовательно, создание конкурентоспособной заявки, способной убедить экспертов фондов профинансировать Ваш проект!

Но обо всем по порядку.

1. Прежде всего, найдите сильную идею!

Идея может уже существовать в умах людей или появиться в результате мозгового штурма, или стать результатом планомерного поиска. В основе идеи может лежать мечта или просто желание чего-нибудь, но идея может быть основой решения серьезной проблемы. Идея является движущей силой проекта. Она вдохновляет команду на создание проекта и ведет проектный коллектив в процессе реализации задуманного. Сила идеи определяет силу проекта.

2. Определите целевые группы проекта!

Любой проект должен приносить кому-то пользу. Если проект выполняется только и исключительно в интересах Вашей организации, его не поддержит ни один фонд. Итак, лица, группы, организации, которые напрямую получают выгоду от реализации проекта – это целевые группы проекта.

Например, идея Вашего проекта – организация празднования Нового года. Тогда целевая группа проекта – друзья, которые придут к Вам в гости и станут участниками заранее заботливо приготовленных Вами застолий и развлечений.

3. Проведите всесторонний анализ проблем!

Следующий вопрос, который очень интересует фонды: а зачем Вам что-либо менять? Действительно ли Ваш проект востребован целевыми группами? Действительно ли Ваши друзья хотят прийти к Вам в гости на Новый год, нужно ли им это? А если готовы и хотят, то зачем им это, какие их проблемы поможет решить Ваш проект? Чтобы ответить на эти вопросы, нужно перейти к анализу проблем и потребностей целевых групп проекта. Определите стартовую проблему, то есть, самую главную и основную проблему, которую будет решать Ваш проект, ее причины и следствия. Как показывает опыт работы успешных проектных менеджеров, наиболее эффективная методика проведения анализа проблем – разработка дерева проблем. Очень рекомендуем Вам ее освоить, обратившись к построению дерева проблем

4. Сформулируйте цель проекта и определите пути ее достижения!

Цель – это четко сформулированное, предельно ясное и конкретное представление о результате проекта. Небольшая конкретная цель позволяет объективно и совершенно точно определить – достигнута она или нет и, что очень важно для любого проектного коллектива, всегда требует значительно меньше ресурсов для своего достижения. Правильно сформулированная цель – половина успеха!

Как сформулировать цель проекта, чтобы показать, что именно она решит стартовую проблему: трансформируйте формулировку стартовой проблемы в положительное утверждение – это и будет цель проекта. Например, так: «Отметить наступление Нового года в ночь с 31 декабря 2007 года на 1 января 2008 года в компании 18 лучших друзей»

Далее, переформулируйте причины стартовой проблемы в положительные утверждения, и Вы определите, что конкретно нужно сделать, чтобы достичь цели проекта.

5. Определите участников проекта и их отношение к проекту!

Даже самый маленький проект – это серьезная деятельность, которая может затрагивать интересы различных людей, групп, организаций. Мы уже говорили о целевых группах – они являются ключевыми участниками проекта. К участникам также относятся исполнители проекта, партнеры и те, кто выступает против проекта. Анализ участников – очень важный этап, который позволяет понять, стоит ли заниматься разработкой проекта дальше. Например, во время анализа участников Вы поняли, что у Ваших друзей (целевая группа проекта) совсем другие планы, они уезжают на Новый год на курорт, Вас с собой не берут, и Ваш проект никому не нужен, стали бы Вы тратить свое бесценное время на разработку бесполезного, обреченного на неудачу, проекта? Стали бы Вы тратить деньги на ёлочку, продукты, организацию развлечений? Думаем, ответы на эти вопросы очевидны.

6. Определите стратегию проекта!

Стратегия проекта – это оптимальный вариант достижения цели проекта с учетом имеющихся возможностей (ресурсов, специалистов, времени и многих других). К цели проекта обычно ведут несколько путей. Например, Новый год можно отметить в ресторане, дома, на природе, или ... в Сочи 😊 Определите возможные варианты достижения цели проекта, сравните их по разным критериям (финансы, сроки, ресурсы, наличие специалистов и т.п.) и выберите оптимальный.

Выполнив все вышеперечисленные этапы, Вы приблизитесь к заветной мечте – разработке грамотного, конкурентоспособного проекта, потому что:

- у Вас есть сильная идея проекта;
- Вы знаете, для кого делаете проект, то есть, кто Ваши целевые группы;
- у Вас есть анализ проблем – основа для убедительного обоснования актуальности проекта. Это именно то, на что фонды обращают внимание в первую очередь при знакомстве с Вашей заявкой;
- Вы сформулировали четкую, ясную и конкретную цель проекта;
- и, наконец, Вы знаете, как наилучшим образом достичь цели проекта, то есть, у Вас есть стратегия! Ваши шансы повышаются!

А стратегия проекта – это основа для разработки четкого поэтапного плана реализации Вашего проекта.

Успехов! **Миникурс «Как выиграть грант?!»**

Часть 3. Начинаем планирование проекта: заполнение логико-структурной матрицы

Итак, Вы приступаете к знакомству с третьей частью нашего курса. Напомним, что предыдущая наша с Вами встреча завершилась формулированием стратегии проекта. Теперь эту стратегию необходимо наполнить конкретным содержанием, поэтому мы начнем разговор о планировании проекта. Без качественного плана достичь цели невозможно. Будет бессмысленная трата ресурсов и разочарование. Нам с Вами это не нужно, не так ли? Хотите доказательств? Пожалуйста: если принять все время проекта (планирование и реализация) за 100%, то, окажется, что, например, менеджеры в Японии тратят до 70% времени на разработку качественного плана проектов! Результаты их проектов всем хорошо известны...

Что же нужно учесть в плане проекта?

1) Прежде всего, описать его содержание. В прошлой части курса мы говорили о цели проекта. А как ее достичь, что для этого нужно сделать, какие ресурсы понадобятся?

2) Допустим, Вы придумали, что нужно сделать, чтобы достичь цели. Но уверены ли Вы, что запланированные Вами действия реалистичны и выполнимы? Вас ведь волнует этот вопрос, правда? Проект-то придется выполнять Вам и отвечать за его результаты перед фондами... И фонды тоже волнует этот вопрос – они же доверяют Вам свои деньги и хотят быть уверенными, что Вы распорядитесь ими по уму, что цель проекта будет гарантированно достигнута, целевые группы получают обещанные выгоды. Нужны доказательства...

3) Помните пословицу: «Гладко было на бумаге, но забыли про овраги?» Всегда найдется масса внешних факторов и условий, которые Вы контролировать не можете, но которые необходимы для успешной реализации проекта. Например, Вы разрабатываете в рамках проекта комментарии к какому-нибудь закону, в это же время принимается новый закон, и комментарии к старому никому не нужны. Представляете?! Можете ли Вы повлиять на то, чтобы новый закон не принимали?

4) Представим, что разработчики проекта успешно справились с первыми тремя пунктами планирования (а это вполне возможно!) Следующий вопрос, который их волнует – как распределить время и кадровые ресурсы, чтобы выполнить проект наилучшим образом?

5) И наконец, последний вопрос: а сколько все это будет стоить?!

Ну что же, начнем разбираться с каждым из этих пунктов.

Есть один инструмент, который позволит четко, ясно и наглядно разложить проект «по полочкам» и разобрать пункты 1, 2 и 3. Это логико-структурная матрица (ЛСМ).

Сразу скажем, что ЛСМ не всегда является частью заявки в фонд, но проектные менеджеры, которые не хотят, чтобы их заявка стала «макулатурой» (то есть, была отклонена фондами), а выполняющийся проект – бессмысленной тратой ресурсов, разрабатывают логико-структурную матрицу. Потому что:

а) ЛСМ позволяет проработать содержание проекта таким образом, что проектному менеджеру на 100% понятно:

- что нужно достичь;
- каким образом это будет осуществлено;
- что для этого требуется;
- по каким критериям можно судить о том, выполнено ли все запланированное;
- какие могут возникнуть проблемы.

Четкие, ясные, убедительные ответы на эти вопросы помогут доказать и себе, и фондам, что проект **выполним**.

б) Во время выполнения проекта очень важно отслеживать соответствие происходящих и запланированных событий, чтобы не допустить его срыва (это называется мониторингом хода выполнения проекта). Инструмент мониторинга – логико-структурная матрица!

ЛСМ представляет собой таблицу, в которой заполняются четыре колонки: «Логика осуществления проекта», «Объективно-проверяемые индикаторы (ОПИ)», «Средства проверки (СП)» и «Допущения».

Первая колонка – «Логика проекта» – этот как раз и есть ответ на вопросы: как достичь цели проекта, что для этого нужно сделать, какие ресурсы понадобятся? В этой колонке записываются цель проекта; цель развития (позитивная ситуация, на появление или развитие которой окажет влияние выполненный проект, точнее, достижение цели проекта); результаты (мини-цели, которые необходимо выполнить в рамках проекта, чтобы достичь цель проекта; мероприятия (конкретная деятельность, необходимая для получения результатов, например, конференции, тренинги, издание книги и пособий, приобретение оборудования и т.п.) и ресурсы, необходимые для выполнения мероприятий (кадровые, финансовые, временные, транспортные и т.п.).

Схематически первая колонка ЛСМ выглядит так:

Цель развития



Цель проекта



Результаты



Мероприятия



Ресурсы

Вторая и третья колонки ЛСМ – «Объективно-проверяемые индикаторы (ОПИ)», «Средства проверки (СП)» – это как раз и есть доказательства того, что все запланированное в «Логике» выполнимо. Во второй колонке необходимо для КАЖДОГО мероприятия, результата, цели и цели развития указать количественные и качественные

показатели, по которым можно судить о том, достигнуты ли и в какой степени достигнута цель, результаты, мероприятия проекта. Эти показатели называются «объективно-проверяемыми» потому, что кто бы ни пользовался ими для проверки проекта (включая, экспертов фондов), всегда получается один и тот же результат.

В третьей колонке необходимо указать *источники и средства проверки (СП)* – конкретные документы, содержащие информацию, необходимую и достаточную для проверки показателей успешности проекта.

В последней, *четвертой колонке ЛСМ* прописываются допущения. Это и есть пресловутые «овраги» - внешние факторы и условия, которые Вы контролировать не можете, но которые необходимы для начала проекта, проведения запланированных мероприятий, достижения запланированных результатов и поставленных целей. При составлении ЛСМ тщательно продумывается наличие допущений для каждого цели/результата/мероприятия и найденные допущения вносятся в таблицу.

А что же с пунктами 4 и 5: распределением времени для выполнения мероприятий проектов, кадровых ресурсов и финансов? А это уже другие документы – Календарный план, Смета и Бюджет проекта. Именно о них мы поговорим в следующий раз. Скажем только, что они составляются на основе ЛСМ. Представляете, какой это мощный и разноплановый инструмент?!

Успехов! *Часть 4. Разрабатываем календарный план проекта, смету и бюджет*

Ну что, продолжим планирование проекта?

Возможно, Вы уже видели различные формы заявок в фонды и, наверное, обратили внимание, что практически в каждой из них есть разделы «Календарный план», «Смета» (или «Бюджет»).

Четко составленный **календарный план** поможет Вам грамотно спланировать реализацию проекта и держать его под постоянным контролем. Календарный план составляется на основе логико-структурной матрицы.

Разработка календарного плана, как правило, включает в себя следующие основные моменты:

- представление всего списка мероприятий по проекту;
- определение начала и общей продолжительности проекта и отдельных его этапов;
- установление начала и времени выполнения каждого мероприятия;
- определение логической последовательности и взаимозависимости мероприятий;
- распределение ответственности участников проекта за конкретные мероприятия.

Есть разные способы оформления календарных планов проектов. Самая распространенная, удобная и наглядная форма – *график Ганта*. Кроме того, именно в такой форме просят представлять календарный план многие фонды.

Имея логико-структурную матрицу и календарный план, можно приступать к планированию расходов на реализацию проекта и составлять **смету**. Помните, в логико-структурной матрице был специальный раздел, который называется «Ресурсы»? При составлении сметы проекта ресурсы, необходимые для выполнения проекта, должны быть

распределены в специальную табличную форму по категориям расходов, единицам измерения, стоимости каждой единицы и общего количества требуемых единиц для всего проекта. После заполнения такой таблицы получается смета проекта. Следующим важным шагом является планирование расходов по времени, т.е. составление **бюджета проекта**.

Смета и бюджет – это финансовая часть проекта и проектной заявки, поэтому при составлении этих документов нужно быть особенно точным. Неточности в смете и бюджете, даже при том, что в остальной части заявки у Вас все безупречно, могут превратить всю Вашу работу в «макулатуру», если заявка будет отклонена по причине неточностей в смете, или в большую головную боль, когда при реализации проекта возникнут проблемы, связанные с ошибками в расчетах.

Многие фонды (кстати, фонд – это, в первую очередь, финансовая организация) знакомство с проектом начинают с тщательного изучения финансовой части заявки (параллельно с изучением содержательной части проекта). И даже при наличии хорошо проработанной содержательной части, неправильно указанная стоимость выполнения мероприятий, ошибки и неточности в расчетах могут привести к отказу профинансировать проект.

Кроме того, не стоит забывать о том, что рано или поздно нужно будет составлять финансовую отчетность в процессе реализации и по завершении проекта, а грамотный план распределения финансов по статьям расходов и времени будет Вашим хорошим помощником в этом деле.

Таким образом, во время планирования проекта разрабатываются четыре документа, которые впоследствии будут определять весь ход его реализации:

- логико-структурная матрица;
- календарный план;
- смета;
- бюджет.

Весь этот комплект позволяет не только получить четкий план выполнения проекта, но и:

- составить грамотную и убедительную заявку на грант даже в том случае, когда не все эти документы являются ее составными частями;
- повысить шансы организации-заявителя выиграть грант;
- в ходе выполнения проекта определить соответствие происходящих и запланированных событий (осуществлять эффективный мониторинг);
- и, наконец, доступно объяснить проектному коллективу суть проекта.

А о последнем (и не только) мы поговорим в следующей части нашего курса, которая посвящена организации эффективной работы проектной команды.