

# ГРАНТРАЙТИНГ

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ  
ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЩОДО  
НАПИСАННЯ ПРОЕКТНИХ ЗАЯВОК**

# РОЗДІЛ 1.

## ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ

### ВИЗНАЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ

У сучасному світі міжнародна спільнота надає значну підтримку у проведенні соціально-економічних, політичних реформ країнам, що розвиваються. Така підтримка надається у вигляді офіційної допомоги з метою розвитку, що включає міжнародну технічну допомогу, а також гуманітарну допомогу, кредити на погашення зовнішньої заборгованості на пільгових умовах тощо.

**Офіційна допомога у розвитку** (далі — ОДР) — це гранти та позики, які надаються країнам та регіонам, що входять до списку Комітету зі сприяння розвитку Організації з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), а також міжнародним організаціям для надання допомоги цим країнам.

Гранти та позики повинні бути:

- а) надані на офіційному рівні;
- б) спрямовані на стимулювання соціально-економічного розвитку;
- в) надані на пільговій основі (не менш ніж 25% грантового елемента у допомозі).

Окрім фінансової складової у ОДР присутнє технічне співробітництво. При цьому гранти, позики та кредити для військових цілей, а також фінансова допомога приватним особам (пенсії, компенсації, страхові виплати тощо) не включаються до ОДР.

Отже, технічна допомога є формою допомоги, яка надається країнам, які її потребують, міжнародними організаціями, такими як Організація Об'єднаних Націй та її агенції, окремими урядами, фондами, благодійними організаціями з метою передачі цим країнам знань, фінансових та інших ресурсів, необхідних для забезпечення їх розвитку.

*В українському національному законодавстві термін «міжнародна технічна допомога» (МТД) визначається як «...фінансові та інші ресурси і послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України» (Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 р. №153).*

Міжнародна технічна допомога носить цільовий характер, тобто може використовуватися тільки для цілей, які визначені у програмі допомоги.

### ПАРТНЕРИ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ

Сучасні принципи здійснення МТД визначають донорів та одержувачів допомоги як партнерські сторони, що мають спільні цінності, інтереси та цілі.

**Донором міжнародної технічної допомоги** є іноземна держава, уряд та уповноважені урядом іноземної держави органи, іноземні муніципальні органи або міжнародні організації, що надають міжнародну технічну допомогу відповідно до міжнародних договорів України.

Донорів міжнародної технічної допомоги поділяють на двосторонніх та багатосторонніх.

**Двосторонні донори** — це донори, які надають допомогу країнам, що розвиваються, на основі двостороннього співробітництва між країнами, їх урядовими інституціями. Наприклад, Уряд Канади на основі Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України та Урядом Канади стосовно канадської програми співробітництва від 24.10.1994 р. надає технічну допомогу Україні через Канадську агенцію міжнародного розвитку.

**Багатосторонні донори** — це міжнародні агентства та організації, членами яких є країни-донори. Наприклад, Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) на основі Угоди між Кабінетом Міністрів України і ПР ООН від 18.06.1993 р. надає Уряду України допомогу у виконанні його проєктів-розвитку.

Одержувач вигоди, що виникає у результаті реалізації проєкту, називається бенефіціар.

**Бенефіціарами міжнародної технічної допомоги** можуть бути центральні органи виконавчої влади, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації, інші органи публічної влади, до компетенції яких належить реалізація державної політики у відповідній галузі чи регіоні, де передбачається впровадження проєкту (програми). Бенефіціари можуть бути зацікавлені в результатах виконання проєкту (програми), але безпосередньо не одержують міжнародну технічну допомогу.

**Реципієнтом міжнародної технічної допомоги** є резидент (фізична або юридична особа), який безпосередньо одержує міжнародну технічну допомогу згідно з проєктом (програмою).

**Виконавцем проєкту міжнародної технічної допомоги** може бути будь-яка фізична або юридична особа (резидент або нерезидент), що має письмову угоду з донором або уповноваженою донором особою та забезпечує реалізацію проєкту (програми).

*Відповідальна особа* — це фізична особа, яка призначена реципієнтом (бенефіціаром) для організації робіт, пов'язаних з реалізацією проекту (програми), та безпосередньо готує звіти для подання Міністерству економічного розвитку і торгівлі України.

## МЕХАНІЗМИ ТА ФОРМИ НАДАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ

Донори міжнародної технічної допомоги, як правило, формують *стратегію допомоги країні*, яка визначає пріоритети та завдання допомоги, механізми реалізації та показники для оцінки її ефективності. Наприклад, Європейською Комісією у тісній співпраці з українською владою була розроблена Стратегія ЄС щодо України на період 2007–2013 рр., яка визначала основні цілі Європейського Союзу щодо допомоги Україні. В рамках зазначеного стратегічного документа щодо України приймалися від-повідні річні програми дій.

*Отже, стратегічна програма — це документ, яким на підставі результатів аналізу проблем соціально-економічного розвитку України визначаються пріоритетні напрями техніко-економічного співробітництва між донором МТД та Україною. Цей документ розробляється в порядку та на термін, узгоджений між донором і Міністерством економічного розвитку і торгівлі України.*

На основі стратегічної програми розробляються *щорічні програми* — програми (проекти) та / або проектні пропозиції, що формуються спільно з донором МТД на кожний наступний фінансовий рік відповідно до погодженої з донором процедури.

Надання міжнародної технічної допомоги здійснюється через реалізацію програм та проектів. Проектний програмний підхід дозволяє донорам та одержувачам допомоги з більшою ефективністю здійснювати планування, реалізацію, моніторинг, а також оцінювати результати впровадження міжнародної допомоги.

Міжнародна технічна допомога, що надходить до країни, може втілюватися у таких формах:

- консультації експертів, у тому числі іноземних;
- стипендії, фінансування витрат на навчання та підвищення кваліфікації фахівців;
- гранти (безповоротна фінансова допомога);
- проведення досліджень;
- права інтелектуальної власності та технології;
- будь-яке майно (товари, обладнання тощо), необхідне для забезпечення виконання завдань проектів (програм), яке ввозиться або можна придбати в Україні;
- інші роботи і послуги.

Важливою складовою реалізації стратегічних планів допомоги країнам є оцінка результатів реалізації програм та проектів МТД. Також під час втілення проектів, програм МТД відповідними органами управління у сфері міжнародної допомоги здійснюється моніторинг — система спостереження за станом реалізації проекту (програми).

## МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА УКРАЇНІ

Міжнародна технічна допомога надається Україні на безоплатній та безповоротній основі країнами-донорами та міжнародними організаціями з 1992 року практично в усіх сферах економіки та суспільного життя.

У рамках надання Україні міжнародної технічної допомоги співробітництво здійснюється з 15 країнами, Європейським Союзом та понад 20 міжнародними організаціями.

Найбільшими донорами для України були та залишаються Сполучені Штати Америки та Європейський Союз. Також важливими донорами є Канада, ФРН, Швеція, Швейцарія, Японія, Туреччина, Данія та організації системи ООН, Світовий банк, ЄБРР, ОЕСР.

Основні організаційно-правові засади технічного співробітництва з країнами-донорами та міжнародними організаціями на сьогодні регулюються 21 рамковим міжнародним договором України та між-народними договорами щодо впровадження програм співробітництва в різних сферах економіки. Цілі та завдання допомоги узгоджуються як на міжурядовому, так і на міжвідомчому рівні. Згідно зі статистичними даними за всі роки співробітництва донорами виділено понад 9 млрд. дол. США.

З 1996 року здійснено державну реєстрацію 3117 проектів технічної допомоги. На 1 квітня 2015 року впроваджується 345 проектів загальною контрактною вартістю понад 3,3 млрд. дол. США.

### Основні напрями надання технічної допомоги:

1. Підвищення рівня ядерної та радіаційної безпеки, захист держави та громадян.
2. Перетворення об'єкта «Укриття» на екологічно безпечну систему та охорона навколишнього середовища.

3. Удосконалення регуляторної політики, поліпшення інвестиційного клімату, розвиток підприємництва та конкуренції на внутрішньому ринку.
4. Розвиток фінансового ринку та банківського сектора.
5. Розвиток сільськогосподарського сектора.
6. Охорона здоров'я та соціальний захист населення.
7. Розвиток освіти, науки, культури та туризму.
8. Модернізація муніципальної інфраструктури та транспорту.
9. Розвиток громадянського суспільства, місцевого самоврядування, забезпечення верховенства права, боротьба з корупцією, підтримка ЗМІ, регіональний розвиток.

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України є координатором роботи щодо залучення та моніторингу використання МТД та має право офіційного звернення до країн і міжнародних організацій-донорів.

Механізми співпраці Українського уряду з донорами такі:

- щорічні перегляди портфелів проектів МТД;
- засідання урядово-донорської групи та тематичних підгруп;
- двосторонні зустрічі щодо програмування та моніторингу МТД;
- проведення переговорів та укладання міжнародних договорів у сфері МТД;
- організаційно-аналітичне забезпечення діяльності Координаційного центру та Національного контактного пункту з реалізації стратегії ЄС для Дунайського регіону.

Урядом України визначено стратегічні напрями залучення міжнародної технічної допомоги та співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями у 2013–2016 роках:

- підвищення конкурентоспроможності національної економіки на інноваційних засадах;
- підвищення стандартів життя, добробуту та забезпечення рівних можливостей громадян, забезпечення верховенства права;
- підтримка структурних зрушень за рахунок розвитку високотехнологічних перспективних секторів економіки та переходу країни до «зеленої» моделі розвитку економіки і промисловості, стимулювання «зеленого» зростання;
- прискорення розвитку та модернізації інфраструктури та транспорту на державному рівні;
- сприяння збалансованому та гармонійному розвитку регіонів.

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У СФЕРІ ЗАЛУЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ТА МОНІТОРИНГУ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ**

- Указ Президента України від 01.11.2003 р. «Про Національного координатора з питань технічної допомоги Європейського Союзу».
- Указ Президента України від 06.10.2005 р. №1424/2005 «Питання забезпечення впровадження програми «Тwinning» в Україні».
- Указ Президента України від 19.04.2007 р. №325/2007 «Про приєднання України до Паризької декларації щодо підвищення ефективності зовнішньої допомоги».
- Указ Президента України від 01.05.2011 р. №634/2011 «Про Міністерство економічного розвитку і торгівлі України».
- Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 р. №153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги».
- Постанова Кабінету Міністрів України від 07.02.2007 р. №154 «Про Порядок організації роботи із підготовки та реалізації проектів «Тwinning» в Україні».
- Постанова Кабінету Міністрів України від 09.04.2008 р. № 316 «Про затвердження Порядку підготовки та виконання плану залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії у рамках ТАІЕХ».
- Постанова Кабінету Міністрів України від 26.11.2008 р. №1027 «Про порядок ініціювання, підготовки та реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями»
- Постанова Кабінету Міністрів України від 15.09.2010 р. №841 «Про затвердження Порядку підготовки, виконання та проведення моніторингу програм секторальної бюджетної підтримки Європейського Союзу в Україні».
- Постанова Кабінету Міністрів України від 08.12.2010 р. №1111 «Про затвердження Порядку підготовки та реалізації проектів у рамках програм прикордонного співробітництва ЄІСП».
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.11.2010 р. №2078-р «Деякі питання підготовки та виконання програми Всеохоплюючої інституційної розбудови у рамках ініціативи Європейського Союзу «Східне партнерство».

– Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.10.2011 р. №1075-р «Про схвалення Концепції планування, залучення, ефективного використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги і співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями».

– Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.09.2013 р. №697-р. «Про схвалення Стратегії залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги і співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями на 2013–2016 роки».

– Постанова НБУ від 01.12.2014 р. №758 «Про врегулювання ситуації на грошово-кредитному та валютному ринках України».

– Лист Міндоходів від 21.02.14 р. №4461/7/99–99–19–05–01–17 «Про митне оформлення міжнародної технічної допомоги».

## РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗДОБУТТЯ ГРАНТІВ

### ЩО ТАКЕ ПРОЕКТ

Перш за все треба визначитись, що ми розуміємо під поняттям «проект».

Слово «проект» є одним із найбільш уживаних у пресі, виробничій діяльності і навіть у побуті. Сьогодні проектний підхід формує стиль життя людей багатьох розвинених країн. Цей стиль починають прищеплювати з дитячих садків і шкіл. Разом з тим переважна більшість користувачів проектного управління сьогодні не мають чіткого уявлення про моделі, методи, інструменти і технології цієї сфери діяльності. Очевидним нині є висновок про необхідність професійного підходу до проектного управління як до інструменту, який дозволяє ефективно вирішувати і великомасштабні завдання розвитку економіки країни в цілому, і окремого виробництва, і проблеми розвитку невеликих територій, окремих сільських громад.

У сучасному розумінні проект представляє певне завдання з визначеними вхідними даними і потрібними результатами, які обумовлюють спосіб його вирішення. Сьогодні не існує єдиного загальноприйнятого визначення терміна «проект». Одним із найбільш вдалих ми вважаємо визначення Світового банку:

**Проект** — це комплекс заходів, які здійснюються для досягнення чітко визначених цілей впродовж відведеного часу і за допомогою призначених на це фінансових ресурсів (бюджету).

Управління проектами (*project management*) допомагає планувати і управляти проектами будь-якого типу, використовуючи динамічний план, — план, який надає реалістичну модель очікуваної поведінки проекту.

Керівництво проектною діяльністю (*project governance*) включає організаційну структуру, прийняті в організації процедури і правила управління проектами, портфелями проектів та програмами, що об'єднують адміністративний менеджмент і управління проектами.

Як співвідносяться між собою поняття «проект» та «програма»? Програма відрізняється від проекту орієнтацією на певну великомасштабну ціль, яка має міжвідомчий або міжгалузевий характер. У той же час, проект, як правило, має більш високий рівень інноваційності, є більш структурованим. Крім того, у проекту обов'язково мають бути визначені терміни початку та закінчення (програма може мати початок і не мати терміну закінчення, наприклад, постійно діюча програма соціального страхування).

Отже, характерними особливостями проекту, що відрізняють його від інших видів діяльності, є:

- орієнтованість на ціль;
- визначена тривалість;
- неповторність;
- високий ступінь складності, що викликає необхідність координування його заходів;
- необхідність залучення визначених фінансових коштів, а також певних людських, матеріальних та інших ресурсів.

Як ми розуміємо перелічені вище характеристики проекту?

#### Орієнтованість на ціль

Проект спрямований на досягнення певної поставленої мети, тобто він є не лише сукупністю реалізованих заходів, наприклад, кількості проведених семінарів. Надзвичайно важливо, щоб ці заходи допомагали досягти конкретної мети, яку ви перед собою поставили. Такою метою може бути, наприклад, вдосконалення механізму надання адміністративних послуг жителям територіальної громади. У такому випадку семінари виступатимуть засобами досягнення цієї мети.

#### Визначена тривалість

Проект становить певну цілісність, обмежену в часі. Він має визначену дату початку, визначений період тривалості, а отже, й визначену дату закінчення. Заплановану мету ми повинні досягти впродовж відведеного на це часу, тому реалізація проекту вимагає значної організаційної майстерності. У проектах з надання міжнародної технічної допомоги дуже суворо підходять до питання дотримання термінів. Якщо встановлено, що дата завершення проекту, наприклад, 1 липня,

то це означає, що після цієї дати ви не можете витратити з бюджету проекту жодної гривні. Якщо ж, незважаючи на це, ви витратите гроші після цього терміну, то їх ніхто не компенсує, і ви будете змушені компенсувати ви-трати з бюджету власної організації (або територіальної громади).

### **Неповторність**

Ця характеристика означає, що проект є чимось винятковим, що це не рутинна діяльність, яка вже неодноразово виконувалася. Наприклад, не буде проектом щоденна робота державних службовців щодо вирішення питань, з якими звертаються громадяни. Це робота, яка повторюється, до того ж вона належить до типових завдань органу публічної влади. Натомість проект — це комплекс заходів, які в даній конфігурації ще не мали місця, хоча, можливо, багато з них й виконувалися окремо. Саме такий комплекс дій має бути неповторюваним, а не окремі дії самі по собі.

Наприклад, ви вже проводили певні семінари для працівників органів виконавчої влади, але тепер плануєте створити цілий навчальний цикл, і саме цей цикл семінарів має визначену мету. Це винятковий комплекс заходів, бо до цього часу такого циклу ще не проводили.

### **Високий ступінь складності**

Проект складається із багатьох тісно пов'язаних між собою заходів. Такі заходи проводяться у певній не випадковій послідовності, їх необхідно проводити згідно із запланованим графіком, у визначений час. Як правило, у процесі реалізації проекту бере участь значна кількість осіб, а також зовнішні установи, підприємства або організації, що ще більше ускладнює процес управління проектом.

Кожен проект має свій власний виділений бюджет, колектив виконавців, обраних для реалізації проекту, а також відповідні матеріальні ресурси. Не можна виконувати проект без попереднього визначення і забезпечення цих засобів.

Окрім наведених, можна додати й такі риси проекту:

- однозначне визначення цільових груп і кінцевих бенефіціарів (фізичних або юридичних осіб, які отримують певні вигоди у результаті реалізації проекту);
- чітко визначені знаряддя координації, управління і фінансування;
- наявність системи моніторингу та оцінювання;
- відповідне фінансове та економічне обґрунтування, з якого має бути зрозуміло, що користь від реалізації проекту переважає витрати на нього.

Оскільки проект від свого початку до моменту закінчення проходить різні стани, які називають етапами або фазами (у свою чергу кожен етап може поділятися на підетапи), то в проектному менеджменті використовується таке поняття, як життєвий цикл проекту.

***Життєвий цикл проекту** — це модель, яка відображає хід виконання проекту в часі, визначаючи його фази та їх характеристики від моменту ініціювання розробки до її завершення. Цикл проекту використовується як інструмент, який допомагає в управлінні проектом.*

Існують різні підходи, які описують цикл проекту.

За методикою, розробленою Європейською Комісією, цикл проекту поділяється на 5 фаз:

1. **Програмування** — протягом цієї фази розробляються програмні основи для реалізації проектів.
2. **Ідентифікація** — це фаза, яка включає в себе аналіз таких складових:
  - яку проблему ми хочемо вирішити;
  - до досягнення якої мети ми прагнемо;
  - які заходи для цього ми плануємо запровадити;
  - хто є зацікавленими сторонами даного проекту.
3. **Формулювання** — це фаза, на якій формулюємо проект, плануємо його структуру, заходи, хід, засоби і бюджет.
4. **Запровадження** — це фаза, на якій реалізуємо наш проект.
5. **Оцінювання (евальвація)** — це фаза, на якій оцінюємо результати проекту, підсумовуємо його

і робимо висновки, які згодом можемо використати під час розробки наступних проектів.

Таким чином, цикл замикається: остання фаза нашого проекту є одночасно першою (стартовою) фазою наступного циклу чергового проекту (рис. 1).

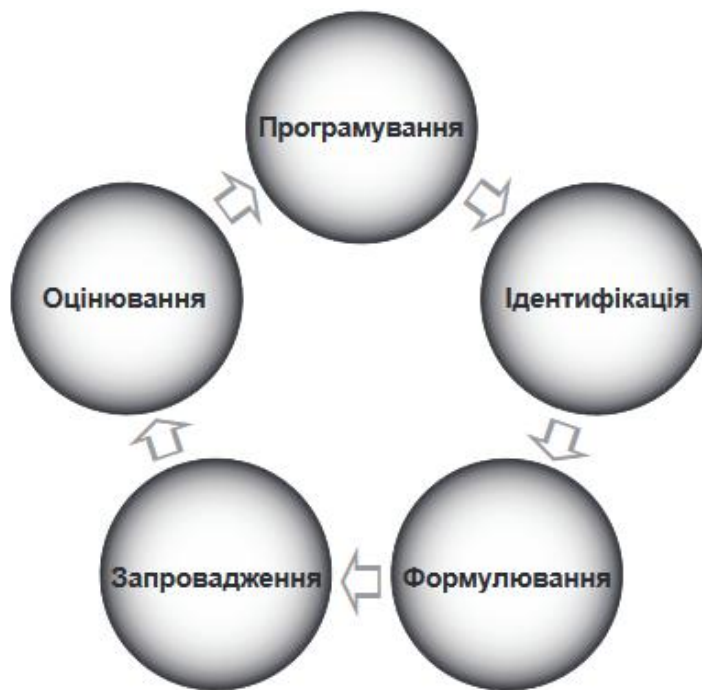


Рис. 1. Життєвий цикл проекту

## ВСТУП ДО ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Впродовж останніх десятиліть міжнародними донорами розроблено процедури та методологічні принципи щодо підготовки проектів та управління ними. Дотримання цих процедур не є обов'язковим для тих, хто подає заявки на здобуття гранта. Проте їх застосування, а завдяки цьому і використання досвіду попередників, зменшує ризик допущення помилок, які виникають на етапі написання проекту, тим самим підвищуючи шанси на отримання коштів для його реалізації.

Як стверджують досвідчені грантрайтери в США та Західній Європі, для досягнення успіху в пошуку фінансової підтримки необхідно:

- орієнтуватися в процесі подачі заявок на одержання грантів;
- знайти придатні фінансові джерела і провести їх аналіз;
- за допомогою професійно складеної заявки переконати донора в тому, що фінансувати необхідно саме вас.

### Проект, який заслуговує фінансування, має бути:

– **ясним і чітким** — містити точні описи видатків, на які потрібне фінансування, та опис робіт, що будуть виконуватися вашою організацією;

– **достовірним** — містити фактичні матеріали: таблиці, якщо потрібно, схеми та інші матеріали (може виникнути необхідність у попередньому дослідженні, щоб оцінити потреби, а також можливе ставлення людей до того, що пропонує ваша організація);

– **важливим** — як для вашої організації, так і для розв'язання тієї проблеми, на яку даний проект спрямований. Довгостроковий ефект від проекту може бути додатковим привабливим чинником;

– **ефективним** — результат проекту має приносити суттєву суспільну користь;

– **реалістичним** — пропонувана робота має бути здійсненою. Необхідно оцінити наявні (або очікувані) ресурси, а також те, наскільки запланована діяльність їм відповідає;

– **економічним** — мати високий результат при малих витратах «донора»;

– **актуальним** — по можливості сприяти вирішенню нагальних соціальних проблем сьогодення;

– **відповідати інтересам донора** та його благодійній політиці.

Ваш проект потрібно розглядати із двох точок зору. По-перше, проект має бути зрозумілим для зовнішнього сприйняття експертами, які повинні оцінити його за цілою низкою показників, що традиційно використовуються для цього фахівцями-оцінювачами. Основними показниками при оцінці проектних заявок звичайно є:

- актуальність проблеми;
- зрозумілість і логічність викладу;
- реалістичність, доцільність і раціональність запропонованого рішення;
- обґрунтованість і економічність запропонованих видатків;
- досяжність, соціальна значимість, стабільність очікуваних результатів та ін. З іншого боку, проект має сприяти розв'язанню конкретної соціальної проблеми.



## ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПРОБЛЕМ

У людей, які вас оточують, є безліч проблем. Про якісь проблеми люди можуть згадувати щодня (наприклад, погані дороги чи відсутність освітлювання в населеному пункті). Про інші можуть навіть не здогадуватись (погіршення якості ґрунтів). Деякі з цих проблем мають вирішуватись громадою, а деякі — місцевою чи центральною владою. Ці проблеми можуть мати різний масштаб — від локального (забезпечення змістовного дозвілля підлітків певного села) до глобального (погіршення озонового шару).

Але у всіх цих випадках проблемна ситуація відображає стан справ, який вас не задовольняє і який ви бажаєте виправити. Саме для цього ви розробляєте проект і шукаєте для його реалізації необхідні ресурси.

Неможливо належним чином розробити проект, що враховує реальні потреби громадян, не провівши аналізу існуючої ситуації. Досить часто аналіз проблем робиться недостатньо глибоко або не проводиться зовсім. Подібне відбувається тоді, коли ті, хто займається плануванням, вважають, що проблема їм відома, і не прагнуть витратити час і зусилля на «безглузді» дослідження.

Чітко поставлена проблема може бути визначена за допомогою таких основних аспектів або характеристик.

**Сутність або зміст.** Слід визначити, із чим існуюча ситуація порівнюється та на якій підставі, описати різні симптоми проблеми.

**Організаційна або географічна локалізація.** Де була виявлена проблемна ситуація? Наскільки вона поширена?

**Тимчасова перспектива.** Як довго існує проблема? З якою періодичністю з'являється, в які строки або періоди? Які тенденції її розвитку?

**Абсолютна і відносна величина.** Наскільки серйозною і важливою є проблема в абсолютних величинах? Якої кількості людей вона стосується? Як і на що вона впливає? Наскільки і для кого вона важлива? Хто і що отримає від її вирішення?

**Наслідки.** Особливо слід наголосити увагу на можливі негативні наслідки бездіяльності, тобто, до чого може призвести нерозв'язання даної проблеми?

**Спроби вирішення проблеми.** Ким вже приймалися спроби вирішити дану проблему? Що було зроблено? Які результати отримано?

Для подання успішної проектної заявки вам необхідно спочатку відповісти на ці запитання. У цьому вам можуть допомогти публікації в ЗМІ, офіційні звіти аналітичних установ та органів публічної влади, результати соціологічних досліджень (фокус-групи, анкетування, опитування) тощо.

## АНАЛІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

У 80-х роках минулого століття у теорію і практику управління Р. Фріманом (*R. Freeman*) було введено поняття «зацікавлені сторони» (англ. — *stakeholders*). Таким чином, автор поняття хотів звернути увагу на необхідність врахування в управлінській діяльності різних груп інтересів.

Під час фази «Ідентифікація» важливо зібрати думки представників усіх основних зацікавлених сторін, оскільки досить часто існуюча ситуація сприймається різними людьми чи соціальними групами по-різному. Одна людина або група людей рідко мають повне уявлення про проблему, на розв'язання якої повинен бути спрямований проект. Важливо вислухати всі зацікавлені сторони, що мають різну інформацію для кращої оцінки ситуації.

Зацікавленими сторонами є окремі особи, групи осіб або установи, інтереси яких стосуються проекту. Якщо результат виконання проекту є для зацікавлених сторін позитивним, вони можуть розглядатися як потенційні партнери, учасники проекту. Але можливим є також варіант розвитку подій, при якому ефект від впровадження проекту буде для зацікавлених сторін негативним.

**Зацікавлені сторони** — це особи чи організації, які можуть безпосередньо чи опосередковано, позитивно чи негативно впливати на проект або відчувати його вплив (це офіційне визначення, прийняте Європейською Комісією).

Інакше кажучи, зацікавлені сторони — це всі особи чи інституції, які мають певний інтерес / зацікавленість чи то в успіху, чи то в невдачі вашого проекту, або можуть вплинути на проект у певний спосіб. Вони є або вашими союзниками, партнерами, або, інколи, опонентами, які можуть створити перешкоди реалізації проекту (якщо ви не змогли їх ефективно залучити / задіяти).

Вам слід пам'ятати про них у процесі планування, оскільки вони можуть відігравати важливу роль у проекті. Зацікавлені сторони треба ідентифікувати — для деякого з них варто запланувати спеціальні заходи у рамках проекту. Ви маєте також згадати про тих, хто може бути опонентами реалізації проекту, коли будете робити визначення *ризиків та припущень* (про це йтиметься далі).

Для ефективного управління проектом важливо врахувати зацікавлені сторони проекту, їх інтереси і можливості впливу. Мета аналізу зацікавлених сторін полягає у прорахунку їх реакцій на проект (позитивних і негативних), розробці протидій на негативні реакції і заохочення до участі в проекті.

Для кожної групи зацікавлених сторін виробляється своя комунікативна стратегія — від простого інформування у ЗМІ до залучення до діяльності. **Спілкуючись із зацікавленими сторонами**, можна отримати впевненість, що вони знають, що ви робите, і повністю розуміють вигоди від проекту. Це за необхідності **запорука активної підтримки** вашого проекту.

**Комунікативна стратегія** — це плановий і цільовий процес комунікації організації з її визначеним суспільним оточенням.

Ми розрізняємо основні та другорядні зацікавлені сторони.

**Основні зацікавлені сторони** — це (у нашому випадку) установи, підприємства, організації та фізичні особи, які будуть брати участь у проекті.

**Другорядні зацікавлені сторони** — особи та установи, які не беруть безпосередньої участі у проекті, але пов'язані з ним різноманітними інтересами. Це, наприклад, можуть бути органи влади сусідніх територіальних громад, зацікавлені у результатах проекту.

Виявлення та аналіз зацікавлених сторін має супроводжуватися пошуком відповідей на такі запитання:

- 1) На кого проект може мати вплив?
- 2) Хто може впливати на проект? Чия активна підтримка має істотне значення для успіху проекту?
- 3) Хто може допомогти у процесі реалізації проекту?
- 4) Хто може вбачати у проекті загрозу для своїх інтересів?
- 5) Кого бажано залучити до участі у проекті?

Наприклад, до зацікавлених сторін умовного проекту з розвитку зеленого туризму можна зарахувати:

- жителів територіальної громади;
- певні структурні підрозділи районної державної адміністрації;
- органи місцевого самоврядування вашого району;
- органи місцевого самоврядування сусідніх громад;
- засоби масової інформації;
- підприємців, які здійснюють свою діяльність на території району;
- туристичні фірми регіону тощо.

Після визначення і згрупування зацікавлених сторін необхідно провести аналіз їх передбачуваної поведінки та характеру участі у проекті за такими критеріями:

- характеристика окремих зацікавлених сторін із суспільної та організаційної точок зору (їх соціальний статус, ступінь зорганізованості);
- інтереси та очікування зацікавлених сторін;
- стосунки між окремими групами зацікавлених сторін, зіткнення інтересів зацікавлених сторін, що позначається на ризиках проекту;
- сильні і слабкі сторони зацікавлених сторін;
- їх потенційний внесок у проект;
- висновки і рекомендації для проекту — які заходи слід провести щодо окремих зацікавлених сторін, яку комунікативну стратегію обрати.

Для структурування інформації щодо зацікавлених сторін рекомендуємо користуватись формуляром, розробленим на основі моделі, запропонованої польськими фахівцями.

Після завершення збору та обробки достатньої кількості інформації настає час зустрічі зацікавлених сторін, яка проводиться у вигляді засідання робочої групи й має на меті подальшу ідентифікацію проблем і початок процесу розробки проекту. На цьому етапі варто замислитися, чи правильно (точно і конкретно) визначені проблеми. Можливо, ви хотіли б повернутися на початок і прописати проблеми по-іншому або додати деякі нові.

## Приклад формуляра для аналізу зацікавлених сторін

Зацікавлені сторони (або їх групи)	Важливі для проекту характеристики зацікавлених сторін (суспільно-політичні, соціально-економічні, демографічні тощо)	Інтереси та очікування щодо проекту	Сильні і слабкі сторони (доступні засоби і кошти, знання і досвід; існуючі та потенційні відносини між зацікавленими сторонами, можливість їх використання з метою розширення перспектив проекту)	Можливий вплив на проект (форми підтримки щодо проекту з їх сторони)	Наслідки і висновки для проекту (заплановані дії зацікавлених сторін, стратегія взаємодії з ними)
<b>1. ОСНОВНІ ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ</b>					
1.1					
1.2					
<b>2. ДРУГОРЯДНІ ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ</b>					
2.1					
<b>РОБОЧІ ПРИМІТКИ</b>					

### ПОШУК ПОТЕНЦІЙНИХ ДОНОРІВ

Після того як ви ідентифікували проблему та провели аналіз зацікавлених сторін, перед вами постає завдання підібрати донорів, які з найбільшою ймовірністю зможуть профінансувати саме ваш проект.

На практиці існує декілька класифікацій донорів, які можна систематизувати так:



Рис. 2. Класифікація донорів

**За видами допомоги, що надається**, донори поділяються на тих, хто:

- надає гранти;
- виділяє стипендії на навчання;
- здійснює експертну (консультативну) допомогу;
- надає технології, обладнання тощо.

**За сферою інтересів** донори поділяються на вузькоспеціалізовані (здійснюють підтримку в чітко визначених сферах діяльності, наприклад, Всесвітній фонд боротьби зі СНІДом, Глобальний екологічний фонд) та універсальні (пріоритетами діяльності яких є різноманітні суспільні проблеми).

**За територіальними межами дії** донори бувають національними та міжнародними. Хоча нас у цьому посібнику більш цікавить міжнародна технічна допомога, не варто забувати й про вітчизняних грантодавців. Тим більше, що українські організації в рамках власних програм і великих проектів можуть здійснювати так зване *субгрантування*. Таким чином працює, наприклад, Український фонд соціальних інвестицій, який на конкурсній основі перерозподіляє кошти, отримані від іноземних фінансових організацій.

**За джерелом капіталу** виділимо такі основні групи міжнародних донорів, які доступні для здобувачів з України: міждержавні організації, урядові, суспільні та корпоративні донори. Розглянемо ці групи докладніше.

**Міждержавні організації.** До цієї групи донорів належать установи Організації Об'єднаних Націй (ПРООН, ЮНІСЕФ, Світовий банк тощо) та Європейського Союзу (Європейська Комісія, Рада Європи, ОБСЄ та ін.).

**Урядові донори.** Це можуть бути грантові програми окремих закордонних органів влади (Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Федеральне міністерство економіки і технологій Німеччини (BMW), Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA) та ін.) або посольств певних країн в Україні (США, ФРН, Норвегії тощо).

Такі донори у своїй діяльності регулюються законодавством власних країн і звичайно відрізняються неабиякою часткою бюрократизму у своїй роботі, тому інколи може скластися враження, що спілкування з ними займає занадто багато часу і сил.

**Суспільні донори (public funds)** можуть бути як національними (наприклад, німецькі фонди політичних партій — Фонд К. Аденауера, Фонд Ф. Наумана та ін.), так і міжнародними (наприклад, PHARE — Програма демократії, Вишеградський фонд). Вони будуються відповідно на фінансових надходженнях з однієї або декількох країн. Ці донори зобов'язані постійно звітувати перед тими, на чий гроші вони існують, — перед платниками податків, а гранти вони надають переважно «стабільним» організаціям, тобто тим, у кого за плечима солідний досвід успішної реалізації громадських проектів.

**Корпоративні донори (corporate foundations)**, такі як IBM Foundation, Інститут нетрадиційного газу компанії «Шелл» та ін. реалізують програми соціальної відповідальності великих компаній.

**Приватні фонди (private funds)** створюють окремі особистості. До цієї категорії належать донори різного обсягу і характеру діяльності — від таких великих міжнародних організацій, як Міжнародний фонд «Відродження» Дж. Сороса та Фонд Рокфеллера до невеликих сімейних фондів, наприклад Фонд Кнута й Аліси Валенбергів, і фондів особливого призначення, таких як Фонд Раскоба заохочення католицької діяльності.

Для написання заявки у такий фонд потрібно менше часу і зусиль; крім того, вони звичайно ухвалюють рішення щодо субсидування в більш короткий термін. На жаль, брак інформації про деякі приватні фонди ускладнює одержання допомоги від них.

Виходячи з класифікації донорів, вам необхідно знайти «свого» грантодавця, який допоможе вам у вирішенні суспільної проблеми.

Основні характеристики донора, на які у першу чергу слід звернути увагу при виборі грантодавця:

- напрямки фінансування;
- географія інтересів;
- тип одержувачів грантів;

Розглянемо ці параметри докладніше.

**Напрямки фінансування** — найбільш загальні сфери діяльності. Наприклад, наука (природничі, соціальні, фундаментальні дослідження), екологія та охорона природи (території що підлягають особливій охороні, охорона видів, боротьба із забрудненнями), демократичні реформи (перетворення в економіці, розвиток третього сектора), медіакомунікації, культура, мистецтво та ін.

Як правило, грантодавець фінансує проекти чітко визначеної тематики (або на постійній основі, або в рамках конкретної програми фінансування). Не слід посилати заявку на створення заповідника у фонди, що спеціалізуються на проблемах допомоги людям похилого віку.

**Географія інтересів** — регіони, в яких донор фінансує певні ініціативи. Незважаючи на те, що більшість донорів у світі діє на локальному рівні та фінансує проекти лише у своїй країні, багато грантодавців оголосили про свій інтерес до Східної Європи (або країн колишнього СРСР) та України. Втім, нас можуть зацікавити й донори, що мають міжнародні програми.

**Тип одержувачів грантів.** Різні джерела фінансування та програми в рамках цих джерел, як правило, обмежують тип одержувачів грантів, наприклад, індивідуальні дослідники, студенти, неурядові організації, органи місцевого самоврядування, науково-дослідні інститути тощо.

Більшість донорів не надає коштів органам державної влади та органам місцевого самоврядування. Також учасниками грантових конкурсів майже ніколи не бувають політичні партії, релігійні організації, профспілки. Найчастіше реципієнтами можуть бути громадські об'єднання та благодійні організації, дуже рідко — органи самоорганізації населення, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків та ініціативні групи.

Крім оголошених донором обмежень, бажано вивчити, кому і які гранти донор видав за останні кілька років. Вивчення прецедентів дозволяє з'ясувати пріоритети даного джерела фінансування і не лише втриматися від марних звернень до безперспективних грантодавців, але й краще підготувати дієві пропозиції до перспективних.

Щоб вирішити, чи варто подавати заявку конкретному донору, корисно з'ясувати також щорічний обсяг дарувань (пожертв), кількість виданих грантів, їх розміри та інші дані, за допомогою яких можна заздалегідь зробити висновки щодо реальності шансів заявників.

Значна частина донорів підтримує в основному вже відомі їм організації, що можна легко з'ясувати, вивчаючи прецеденти видачі грантів за останні роки. Деякі донори воліють видавати «стартові гранти» (*seed money*) організаціям, які починають нові проекти, і не підтримують ті самі організації протягом низки років. Багато донорів позитивно ставляться до надання грантів «у складчину» (*matching grants*), тобто за умови, що хтось ще одночасно профінансує той самий проект. Інші грантодавці, навпаки, вимагають, щоб підтримані ними проекти не фінансувалися більше ніким.

Відомості про те, які організації (проекти), подібні вашим, одержали фінансування у певного донора, можуть бути достатньою основою, щоб зібрати більше інформації про цього грантодавця.

Потрібна вам інформація про грантодавців звичайно доступна на офіційному сайті та у будь-якому описі діяльності донора. Зв'яжіться з донором для отримання його довідника та будь-яких інших матеріалів (річні звіти, інформаційні матеріали, періодичні видання). Це можна зробити по телефону, через e-mail, факсом, або листом.

Цієї інформації може бути недостатньо, щоб вирішити, до яких донорів треба звертатися, але її буде достатньо, щоб не звертатися до тих з них, де проект не пройде за оголошеними критеріями.

Отже, обираючи донора, ви маєте врахувати безліч параметрів. Із усього списку постарайтеся вибрати максимальну кількість донорів, звузити це коло можна й пізніше. Наприклад, якщо ви шукаєте кошти на проведення регіональної конференції щодо питання екологічної просвіти дітей, то перша вибірка буде включати фонди, які фінансують екологію, освіту, зміни в суспільстві, роботу з дітьми, співробітництво державних і громадських організацій тощо.

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ГРАНТОВИХ КОНКУРСІВ

Визначившись із переліком найбільш прийнятних для підтримки вашого проекту донорів, необхідно докладно ознайомитись з умовами надання ними фінансової допомоги. Щоб запобігти виникненню ситуації, коли ваш проект буде відхилено через недотримання формальних вимог, перед написанням заявки треба уважно вивчити особливості грантових конкурсів, особливу увагу приділяючи наведеним нижче характеристикам.

**Географія конкурсу.** Грантодавець може оголосити конкурс для певних регіонів України. Так, наприклад, у більшості програм прикордонного співробітництва можуть брати участь лише ті області, які межують з країнами ЄС. Географічні обмеження можуть стосуватися й окремих районів у межах однієї області. В деяких випадках конкурси проводяться лише для сільської місцевості, або, навпаки, — для міст певного розміру (наприклад, з населенням не менше 50 тис. жителів).

**Тип одержувачів грантів.** В умовах будь-якого конкурсу завжди чітко визначається, хто може брати в ньому участь, тобто від кого може подаватися проектна заявка — від громадських об'єднань, вищих навчальних закладів, засобів масової інформації, органів місцевого самоврядування, ОСББ, ініціативних груп тощо.

У конкурсах для громадських організацій донор може висунути додаткові вимоги до здобувачів грантів, якими можуть бути, наприклад, конкретні типи НДО (молодіжні, жіночі, фонди громад тощо), час існування організації, наявність досвіду реалізації проектів міжнародної технічної допомоги та ін.

Тому представникам органів публічної влади, починаючи роботу над проектом, варто відразу пошукати партнерську громадську організацію, від якої й буде подаватися проектна заявка. При цьому бажано, щоб з такою організацією було підписано угоду про співпрацю.

Втім, інколи заявки вимагаються від цілих консорціумів з організацій, які мають представляти різні регіони України. У деяких конкурсах обов'язковою умовою участі є наявність організації-партнера з країн ЄС, США або Канади.

**Пріоритети конкурсу.** Напрямки надання донорами міжнародної технічної допомоги конкретизуються у пріоритетах конкретних конкурсів.

Уважно прочитавши оголошення про конкурс, спробуйте визначити, чи можливо в рамках даного конкурсу вирішити соціальну проблему, яка вас турбує.

Не засмучуйтесь, якщо на перший погляд визначені донором пріоритети вам не підходять. Спробуйте розглянути їх під іншим кутом зору. Пошукайте можливий зв'язок між вашим проектом та цими пріоритетами. Нетривіальний підхід допомагає, наприклад, у рамках конкурсу з гендерної проблематики відремонтувати вуличне освітлення (оскільки темрява на вулицях населеного пункту обмежує права жінок на вільне пересування у вечірній час), а в межах конкурсу зі створення нових соціальних послуг можна відремонтувати дитячий оздоровчий табір (інноваційна соціальна послуга при цьому полягає у використанні нових методик профілактики девіантної поведінки неповнолітніх під час дитячого оздоровлення). А такий напрямок конкурсу, як розвиток громадської активності взагалі дозволяє залучити громаду до будь-якої суспільно-корисної діяльності.

**Терміни подання заявки (deadline) та підведення підсумків конкурсу.** Зверніть увагу на строки подання заявки грантодавцю. Зарубіжні організації звичайно досить суворо відносяться до дотримання цих строків.

Частина донорів проводить постійно діючі конкурси. Це означає, що проектні пропозиції приймаються у будь-який час (аж до вичерпання виділеного на поточний рік бюджету). Експертні комісії збираються за потребою і розглядають наявні запити.

Багато хто розглядає проекти один раз у квартал, деякі — щомісяця, проте більшість грантодавців визначає конкретні терміни, коли завершується прийом заявок на даний конкурс. У цьому випадку треба відслідкувати, чи донор вимагає, щоб заявка потрапила до нього в офіс не пізніше визначеного часу, чи достатньо поштового штемпеля на пакеті з документами.

Також слід розуміти, що від оголошення результатів конкурсу до моменту, коли кошти потраплять на рахунок вашої організації, може пройти кілька місяців, і враховувати цей факт при плануванні своєї діяльності.

**Розмір гранта та розмір власного внеску.** В оголошенні про конкурс зазвичай вказуються його загальний бюджет, а також максимальний, в деяких випадках — і мінімальний розмір гранта. Це пов'язано з тим, що багатьом донорам, особливо державним агентствам, часто буває не вигідно присуджувати гранти менше певної суми у зв'язку з великими бюрократичними витратами на їх розгляд і супровід.

Знання загального бюджету конкурсу і максимального розміру гранта дозволяє приблизно визначити кількість організацій, які можуть отримати підтримку, та оцінити власні шанси на перемогу.

Зазначимо, що чим більший розмір гранта, тим вищими є вимоги до організацій, які прагнуть його здобути.

Важливим стримуючим фактором виступає розмір власного внеску, який може сягати від 10 до 50%, адже жоден донор не прагне профінансувати 100% бюджету проекту. Власний внесок організації-заявника та залучені з інших джерел кошти мають продемонструвати серйозність намірів пошукача та вагомість його заявки. Якщо умови конкурсу не вимагають суто грошової форми власного внеску, до нього можна зарахувати, наприклад:

- вартість робіт, які будуть виконуватись в рамках реалізації проекту членами вашої організації та волонтерами;
- вартість оренди приміщень, оргтехніки та транспортних засобів, які є в розпорядженні вашої організації та будуть використовуватись при реалізації проекту;
- вартість витрат на мобільний зв'язок та Інтернет тощо.

**Термін реалізації проекту.** Найбільш поширеними є конкурси для середньострокових проектів — від 3 до 9 місяців. Рідше проводяться конкурси, які залишають на реалізацію до 3-х місяців.

Донори, як правило, не фінансують довгострокові проекти. Якщо проект не може бути виконаний за рік, то він має бути розбитий на окремі стадії. Причому заявки на наступні стадії пишуться вже після реалізації попередньої.

**Види діяльності, що фінансуються.** У деяких випадках у рамках певного конкурсу донор може фінансувати чітко визначені заходи. Наприклад, грантодавцем може бути підтримане здійснення таких видів діяльності, як проведення конференцій (семінарів, тренінгів), досліджень (польових, лабораторних, експедиційних), видання (періодичні, разові), навчальні заходи та ін.

Грантодавці можуть відмовлятися фінансувати деякі статті витрат, найчастіше — непрямі витрати та/або оплату праці.

## ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА ГРАНТРАЙТИНГУ

Де шукати інформацію про грантові конкурси?

У першу чергу – на офіційних сайтах донорських організацій. Рекомендуємо створити власну базу даних грантодавців і час від часу перевіряти їх сайти. З цих джерел ви можете отримати безліч корисної інформації про вже реалізовані та нові програми міжнародної технічної допомоги, про зміни у грантовій політиці та ін.

У збірнику **КАТАЛОГ ОРГАНІЗАЦІЙ-ДОНОРІВ** розміщеному на сайті Полтавської обласної ради на посиланням: <http://www.oblrada.pl.ua/grant/catalog.pdf> наведено достатньо повний перелік міжнародних донорських організацій, які працюють (або готові працювати) в Україні.

Регулярний моніторинг сайтів донорів, з одного боку, дозволить вам бути в курсі головних новин, а з іншого — потребує багато часу. В останньому випадку можна скористатись послугами багатьох сервісних організацій, які збирають, обробляють та розповсюджують інформацію про грантові конкурси. Серед подібних агрегаторів відмітимо такі інформаційні джерела.

### Зарубіжні ресурси з фандрейзингу

Якщо ви добре володієте англійською мовою і бажаєте отримувати ексклюзивну інформацію зі світу грантрайтингу, можете скористатись такими Інтернет-ресурсами:

<http://foundations.org> — каталог грантодавців, який ведеться з 1995 року;

<http://fundraisinginfo.com> — один із провідних світових постачальників інформації про фандрейзинг для недержавних організацій;

<http://www.efc.be> — European Foundation Centre (EFC) — міжнародна асоціація суспільних та корпоративних донорів;

<http://www.guidestar.org> — міжнародний портал для некомерційних організацій.

### Сайти органів публічної влади в Україні

Багато центральних органів виконавчої влади розміщують інформацію про проекти і програми міжнародної технічної допомоги. Серед них можна відзначити Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (<http://www.me.gov.ua>), Міністр регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства (<http://www.minregion.gov.ua>), Міністерство молоді та спорту України (<http://dsmsu.gov.ua/index/ua>), Міністерство інфраструктури України (<http://mtu.gov.ua/>).

Департамент підвищення конкурентоспроможності регіону Харківської обласної державної адміністрації (<http://compet.1gb.ua/ukr/granti-ta-programi>) здійснює щотижневу розсилку актуальної інформації про грантові конкурси, на сайті Вінницької обласної асоціації органів місцевого самоврядування (<http://sg.vn.ua/>) в розділі Гранти розміщується зведений моніторинг грантових програм, на сайті Департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької обласної державної адміністрації (<http://www.dmsrr.gov.ua/>) в розділі Зовнішньоекономічна діяльність, пункт Міжнародні програми та організації є інформація про Актуальні гранти, проекти та програми, на сторінці Департаменту регіонального розвитку Черкаської ОДА у Facebook (<https://www.facebook.com/drr.ck.gov.ua>) розміщується інформаційний бюлетень з актуальними конкурсами та грантами.

### Портالي українських недержавних організацій.

Великий обсяг корисної інформації можна знайти на сайті Ресурсного центру «Гурт» (<http://gurt.org.ua/>) та інформаційному порталі некомерційних організацій України «Громадський простір» (<http://www.prostir.ua/>).

Також інформація про гранти, конкурси розміщується на сайті "Велика ідея" (<https://biggggidea.com/>), на сайті Всеукраїнської асоціації сільських та селищних рад (ВАССР) (<http://vassr.org/>).

Інформація про навчання, стажування розміщується на сайтах: "Platforma" (<http://platfor.ma>), Портал з управління знаннями "Knowledge portal" (<http://www.kp.org.ua/>), "Mladiinfo" (<http://www.mladiinfo.eu/>), "Unistudy" (<http://unistudy.org.ua/short-term/training/>). Відділ академічної мобільності КНУ імені Тараса Шевченка розміщує інформацію про стипендії для навчання (<http://mobility.univ.kiev.ua/>).

Грантові пропозиції від Європейського Союзу розміщуються англійською мовою на сайті Європейської Комісії (<http://ec.europa.eu/>) (<http://ec.europa.eu/InternationalCooperationandDevelopment/Funding/Funding/Callsforproposals&Procurementnotices>).

Детальна інформація про найважливіші гранти Європейського союзу розташована на сторінці (<http://welcomeurope.com/>), де представлені понад 450 європейських програм фінансування, а також методологія підготовки проектів, які б відповідали вимогам ЄС.

## РОЗДІЛ 3. НАПИСАННЯ ПРОЕКТНОЇ ЗАЯВКИ

### ПОЧАТОК РОБОТИ НАД ПРОЕКТНОЮ ЗАЯВКОЮ

Розпочинаючи пошук фінансування, пам'ятайте, що за один день написати хороший проект неможливо. Тому обов'язковою умовою успішного здобування грантів є вмілий розподіл часу на написання проектної заявки. Починати готувати заявку потрібно завчасно. Чим раніше ви почнете цю діяльність, тим більше часу у вас буде для ознайомлення з інтересами донорів і з самим процесом написання заявки.

У документах конкретного донора традиційно вказується найбільш прийнятна форма звернення до нього. Деякі грантодавці вимагають надання повної заявки заданої форми. Інші просять спочатку підготувати так звану Концептуальну заявку/Лист-Запит (*Cover Letter*) з коротким описом проекту та організації, яка буде його виконувати.

Незважаючи на те, що в кожного донора свої вимоги щодо оформлення проектних заявок, у їх структурі можна виокремити найчастіше повторювані елементи. Ми пропонуємо універсальний формат для написання проекту, який дозволить включити до заявки практично всі можливі розділи, що зустрічаються у вимогах різних донорів (рис. 3).



Рис. 3. Універсальна схема проектної заявки



## ТИТУЛЬНИЙ АРКУШ (TITLE PAGE)

Титульний аркуш служить візитною карткою вашої заявки. Він повинен містити всю необхідну для донора інформацію.

Більшість організацій-грантодавців вимагають, щоб титульний аркуш займав одну сторінку, а в багатьох з них взагалі існує розроблений зразок, який має бути використаний заявником. Навіть якщо грантодавець і не вимагає наявності титульного аркуша, бажано і для експертів, і для організації-грантодавця, і для самого грантоотримувача його представити.

Якщо форма титульного аркуша задана, ви маєте просто акуратно заповнити цей бланк, який може містити, наприклад, такі пункти:

**Назва проекту** — має бути короткою (не більше 10 слів), передавати головну ідею проекту і бути «помітною», щоб відразу привернути увагу. Назва може бути досить загальною або мати підзаголовок.

Наприклад, *Діти вулиці*, або, наприклад, з підзаголовком:

*Діти вулиці. Апробація нових методик соціалізації бездоглядних підлітків.*

Не радимо використовувати в назві проекту гру слів та яскраві епітети, бо такі вирази інколи важко перекласти на англійську (чи іншу іноземну) мову. А у багатьох випадках вам доведеться перекладати проектну заявку.

**Організація-заявник** — назва організації, яка виконує проект, її адреса, телефон, факс і номер розрахункового рахунку. Якщо організація має свій сайт, або офіційну сторінку в соціальних мережах — вкажіть їх. Проте у цьому випадку ви повинні бути впевнені, що коли представники донора відвідають сайт організації, вони побачать там актуальну інформацію, а не «новини» трирічної давнини.

У цьому ж розділі окремим рядком указують співвиконавців (організації-партнери) проекту.

**Організації-партнери** — державні, комунальні установи або неурядові організації, які братимуть участь у виконанні проекту, їх повне найменування та адреси. Зрозуміло, що вказувати організації-партнери у проекті ви маєте право лише за попередньою домовленістю та за згодою їх керівників. У цьому випадку доцільно додати до заявки листи підтвердження від цих організацій.

**Керівник проекту** — вказується ПІБ, звання, посада в організації, адреса, телефони, номер факсу, адреса електронної пошти та ін. Саме з цією людиною буде зв'язуватися донор, якщо буде потрібна додаткова інформація. Керівник відповідає за виконання проекту, несе відповідальність перед донором за ефективність витрачання коштів.

Радимо заздалегідь створити робочу електронну скриньку, адреса якої буде включати назву організації (або справжнє ім'я чи прізвище керівника проекту). Наприклад, *pupsik@ukr.net*, *kotik@mail.ru*, *krasavitsa@gmail.com* — мати таку адресу, звичайно, приємно, але це не характеризує керівника проекту як ділову людину. Саме ця дрібниця може завадити вашій організації перемогти у конкурсі.

**Керівник організації** — якщо керівник проекту не є одночасно й керівником організації-виконавця, то доцільно вказати ПІБ та контакти керівника організації.

**Географія** — вказується територія, де буде здійснюватися реалізація проекту: село, селище, місто, район, область, кілька областей і т. д.

**Строк виконання проекту** — обчислюється в місяцях і зазвичай займає не більш одного року.

**Вартість проекту** — тут вказується необхідний обсяг фінансування на весь строк або на перший рік виконання проекту (в якій валюті складати бюджет звичайно вказує донор). Крім того, потрібно вказати повну вартість проекту (включаючи ваш власний внесок і кошти, отримані з інших джерел, не заборонених законодавством України).

## АНОТАЦІЯ / РЕЗЮМЕ ПРОЕКТУ (SUMMARY)

На першій сторінці заявочної форми на грант може бути залишене спеціальне місце для резюме. Резюме часто називають *анотацією проекту*.

Анотація — короткий виклад основної суті проекту. Рекомендований обсяг:

- для скороченої заявки (концепції проекту) — 1 абзац (3–10 рядків);
- для повної заявки — 1 сторінка (200–300 слів).

Це одна з найважливіших частин заявки. Більшість експертів спочатку читають лише анотацію. Якщо вона подобається, лише тоді переходять до читання повної заявки. Тому анотація має бути максимально ясною, стислою, конкретною та виразною.

Анотація — це шанс переконати донора у вагомості та привабливості проекту. Саме тут слід репрезентувати проект і дати відповіді на умовні питання: хто, що, коли, де, чому і яким чином.



Анотація має включати принаймні одне речення:

- про організацію-заявника і про її колишні досягнення (*хто буде виконувати проект*);
- про термін виконання і територію проекту (*коли і де буде виконуватись проект*);
- про проблему (*чому потрібний даний проект*);
- про мету і завдання проекту (*що вийде в результаті*);
- про методи та ресурси (*як буде виконуватися проект*);
- про повну вартість проекту, власний внесок заявника та запитувану від донора суму (*скільки потрібно грошей*).

Експерти мають точно зрозуміти, чого ви прагнете.

Однак не забувайте, що це резюме, тобто короткий і чіткий текст. Донорами зазвичай, вказується, скільки саме знаків, слів чи рядків може мати анотація. Незважаючи на те, що в анотації ви маєте відобразити усі основні ідеї проекту, не забувайте про цю вимогу.

Пишіть анотацію в останню чергу, коли всі інші розділи проектної заявки вже написані. Це дозволить охарактеризувати ваш проект із максимальною чіткістю.



#### Можливі помилки:

- а) зайвий акцент на окремих аспектах проекту на шкоду іншим;
- б) до тексту анотації не увійшли будь-які важливі відомості щодо проекту, що допомагають зрозуміти його дійсну цінність.

## ВСТУП (INTRODUCTION)

У цій частині заявки ви розповідаєте про вашу організацію як про претендента на грант. Як правило, заявки фінансуються, виходячи з репутації організації-заявника, а не тільки з якості самого проекту. У вступі ви обґрунтовуєте вашу надійність і пояснюєте, чому заявка саме вашої організації заслуговує на підтримку.

Рекомендований обсяг вступу — 0,5–2 сторінки.

Навіть якщо ви не вперше звертаєтесь до певного донора, напишіть цей розділ так, начебто він зовсім не знайомий з вашою організацією.

На вступ, як і на бюджет, звертається найбільш пильна увага та аналізуються вони найбільш ретельно. Отже, ці розділи мають бути написані так, щоб у донора не виникло ані найменшого сумніву у вашій спроможності виконати поставлені завдання та правильно розпорядитися коштами.

Що ви можете повідомити про себе у вступі?

- місія, мета та завдання вашої організації;
- скільки часу ви існуєте, як розбудовувалися, наскільки значними є ваші фінансові, матеріальні та кадрові ресурси;
- унікальність вашої організації (факти на зразок того, що ви були першими в країні або регіоні, хто почав працювати в даній сфері);
- ваші партнери;
- деякі ваші найбільш значні досягнення;
- ваші успіхи в проектах, подібних запропонованому;
- фінансова підтримка, яку ваша організація вже отримувала з інших джерел (крім донора, до якого ви звертаєтесь). Ви можете додати до заявки листи підтримки від інших донорів.

Скоріш за все, експерти, які читатимуть вашу заявку, не настільки знаються на професійних тонкощах сфери діяльності вашої організації. Тому важливо не зловживати вузькоспеціальною терміно-логією.

Невідповідність профілю організації пріоритетам конкурсу (наприклад, екологічна організація подає проект з гендерної проблематики) може бути приводом для відхилення заявки. Тому у випадках, коли напрямок діяльності організації не відповідає пріоритетам конкурсу, або сфера реалізації проекту є новою для вашої організації, доцільно розглянути можливість подання заявки від певного партнерства за участю вашої організації. При цьому головною в проекті повинна виступати та організація, яка має більш вигідне резюме.



Пам'ятайте, що для одержання гранта ваша надійність, яка обґрунтовується у вступі, може виявитися більш важливою, ніж інша частина заявки. Оскільки потенційні донори мають обиратися за їх можливою зацікавленістю в організаціях вашого типу і в подібних проектах, використовуйте вступ для обґрунтування зв'язку між вашими інтересами та інтересами донора.

Взагалі, грантрайтинг вимагає системного підходу. Тому для успішного пошуку фінансування заздалегідь потурбуйтеся, щоб вашу організацію (та особисто керівників проектів) добре знали в обраній сфері діяльності, створіть міцні зв'язки з потенційними партнерами, зробіть добру рекламу своїй організації.



#### **Можливі помилки:**

- а) зловживання професійним жаргоном;
- б) профіль організації не відповідає пріоритетам конкурсу.

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ (PROBLEM STATEMENT)**

Зі вступу грантодавця має зрозуміти сферу ваших інтересів, над чим ви працюєте. Тепер ви повинні точно викласти конкретну проблему, яку збираєтеся розв'язати за допомогою вашого проекту.

З точки зору донора, проект має вирішити конкретну проблему у конкретній сфері. Немає проблеми — немає проекту.

Опишіть у цьому розділі ситуацію, що спонукала вас приступити до розробки проекту. Описуючи суть питання, пам'ятайте, що оцінку ситуації ви маєте передати як висвітлення проблеми, яку вирішуватимете шляхом реалізації вашого проекту, отож не забувайте про тісний зв'язок між цим описом і метою проекту.

Для читача має бути очевидним, що реалізація проекту хоч у незначному обсязі, але покращить стан певної групи осіб, ситуацію у сфері діяльності вашої організації.

Не слід драматизувати ситуацію, надмірно перебільшувати, розповідаючи про загибель вітчизняної культури, деградацію суспільства та інше, сподіваючись розжалобити експертів. Потрібно показати ясне бачення витоків тієї чи іншої конкретної проблеми, її суті та способів розв'язання.

Картина результатів впровадження вашого проекту, зображена вами, має вселяти надію. А якщо ні, то донор може визнати ваш проект недоцільним для фінансування.

Текст цього розділу потрібно будувати на емоційних припущеннях. Аргументовані, логічно поєднані міркування переконують донора в тому, що ваші сподівання щодо результатів проекту є реалістичними і не ґрунтуються лише на здогадах.

Подумайте, чи потрібно особливо підкреслити гостроту проблеми. Ви очікуєте викликати в донора зацікавленість вашим проектом, тому що проблема, яку ви збираєтеся розв'язати, гостріша в порівнянні з іншими, або шляхи вирішення проблеми, які ви пропонуєте донорові, більш ефективні, ніж підходи, представлені в інших проектах.

Слід виходити з того, що комісія з оцінки проектів складається з осіб, які орієнтуються у сучасному стані галузі, вашого регіону, соціальної групи клієнтів, описаних у заявці. Але ви також повинні бути підготовленими до того, що експерти можуть чогось не знати. Для певності представте ситуацію прозоро, чітко і правдиво, спираючись на перевірену інформацію та дані. У будь-якому випадку сумлінний аналіз проблеми буде оцінений позитивно.



Слід пам'ятати, що формулювання проблеми завжди визначає негативний процес чи тенденцію, а також нестачу, обмеження чи незадоволену потребу. Отже, проблема має бути визначена як існуюча негативна ситуація, а не відсутність бажаної ситуації.

Правильно сформульована проблема звучить як опис динаміки небажаного відхилення конкретного параметра (поєднання параметрів) певного об'єкта чи процесу. Проблема має бути локалізована і спиратися на основні причини (корінь), що призвели до її появи.

Правильно сформульована проблема знімає основне питання експертів: «А навіщо цей проект?» (для чого і чому донор має витратити свої ресурси)

Нагадаємо, що потреби, які описуються, не повинні бути внутрішніми потребами вашої організації, за винятком випадків, коли ви шукаєте кошти для підвищення ефективності власної роботи. Зокрема, відсутність у вас грошей — це, з точки зору донора, не є проблемою, яку грантодавці мають допомогати вирішувати. Кожний розуміє, що ви звертаєтесь за фінансовою допомогою. Це очевидно із самого факту подачі заявки. Важливо відповісти на запитання, для розв'язання якої проблеми вам потрібні гроші. На що ви спрямуєте отримані вами кошти? Саме про це й слід написати у даному розділі заявки.

При роботі над цим розділом ви маєте:

- логічно зв'язати завдання, що виконує ваша організація, з проблемами, які ви збираєтеся спробувати розв'язати;
- чітко визначити всі проблеми, над якими ви будете працювати, упевнитися в тому, що це завдання, в принципі, може бути вирішене у визначений реальний строк вашими власними силами за визначені обмежені кошти;
- підтвердити наявність проблеми за допомогою додаткових матеріалів, статистичних даних, групових заяв, приватних листів від ваших клієнтів і професіоналів, що працюють у вашій галузі та ін. (таблиці та схеми, швидше за все, перевантажать даний розділ, тому прибережіть їх для додатків, найкраще приведіть низку найбільш ефективних даних, що наочно ілюструють ситуацію);
- бути реалістичними — не намагатися розв'язати усі світові проблеми в найближчі півроку.

В описі проблеми уникайте загальних фраз, наприклад: «зібрані незначні відомості», «статистичні дані з питання відсутні» та ін. Якщо справи дійсно такі, обов'язково приверніть увагу експертів до тези про небезпеку наслідків нестачі інформації у сфері, що вас цікавить.

Майте на увазі, що багато заявників не розуміють різниці між самою проблемою та методами її розв'язання. Приміром, організація, яка допомагає людям похилого віку в одному з районів міста, стверджує, що її клієнтам вкрай необхідні мікроавтобуси для проїзду по місту. Організація підрахувала, що існує «потреба» в автобусах, тому що багато жителів району не можуть приїхати на прийом до лікаря та ін. Помилка тут у тому, що замість постановки власне проблеми, автори заявки перескочили відразу до наступного пункту — *Методу*. Наявність автобусів — лише засіб доставки людей похилого віку до місця знаходження медичних та інших необхідних (але без спеціального транспорту недоступних) їм служб.

Крім такого методу вирішення даної проблеми, існує, можливо, ще багато інших. Наприклад, можна спробувати переконати відповідні організації децентралізувати послуги, забезпечити доставку товарів і виконання послуг додому або найняти помічників, які будуть допомагати літнім людям. Можливо, що в підсумку покупка мікроавтобусів і розв'язала б цю проблему щонайкраще, але важливо, що це саме метод, а не проблема і не потреба.



#### Можливі помилки:

- а) багатослівне і заплутане визначення необхідності та важливості проекту;
- б) двозначні формулювання, що припускають мінливе тлумачення викладеного змісту;
- в) неочевидна важливість проблеми для суспільства і аудиторії, на яку спрямована діяльність проекту;
- г) замість проблеми описуються методи її вирішення.

## МЕТА І ЗАВДАННЯ ПРОЕКТУ (PROJECT GOAL AND OBJECTIVES)

Добре підготовлений проект має бути логічно побудованим. *Вступ* повинен підготувати читача до сприйняття наступного розділу — *Постановка проблеми*, відповідно *Постановка проблеми* повинна мати логічний перехід до *Метю і завдань*.

**Мета** — це загальна декларація того, що має бути зроблено. Вона описує призначення проекту — безпосередньо його кінцевий результат.

Отже, мета проекту є описом ситуації, яка настане, коли проект буде реалізовано відповідно до наших планів. При цьому слід розуміти, що суспільну проблему зазвичай складно вирішити за допомогою реалізації лише одного проекту, тобто мети можна досягти шляхом поєднання зусиль у багатьох проектах та програмах.



Звертаємо вашу увагу, що донорські організації Європейського Союзу замість терміну «мета» використовують поняття «загальна ціль проекту».

Мета визначається з огляду на ті причини існуючих проблем, які необхідно усунути. Мету необхідно сформулювати без заперечень, тобто «Що ви хочете?» замість «Чого ви не хочете?».

Твердження подібного роду не можуть бути оцінені кількісно. Їх головне призначення показати тип проблеми, з яким має справу проект.

Мета проекту не обов'язково має бути одна. Цілей може бути декілька, вони можуть бути короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими, але обов'язково взаємозалежними. Від досягнення короткострокових цілей, як правило, залежить досягнення довгострокової мети.

Зазначимо, що короткострокові цілі стосуються цільових груп проекту, середньострокові можуть охоплювати більш широкий загал, а довгострокові стосуються всього суспільства.

**Завдання** — це поетапні віхи, які мають бути реалізовані в ході діяльності з реалізації проекту.

Сукупність вирішених завдань — це очікуваний результат виконання проекту, тобто досягнута мета.

Донорські організації Європейського Союзу замість терміну «завдання» оперують поняттям «конкретні цілі проекту».

Завдання — це ті можливі напрямки поліпшення ситуації, які ви описували в розділі *Постановка проблеми*. Якщо щораз при написанні завдань проекту ви будете розглядати їх у цьому контексті, то легко зрозумієте, як вони мають виглядати. Наприклад, якщо проблема полягає в тому, що деякі діти у вашій школі читають у кілька разів гірше, ніж інші діти їх віку, то завдання може полягати в тому, щоб до закінчення проекту певний відсоток таких дітей навчився читати значно краще, ніж до того. Вони будуть читати краще, ніж ті їх однолітки, хто був раніше на одному з ними рівні, але не був охоплений проектом. У подібних завданнях варто вказувати, хто охоплений проектом, що варто змінити, у якому напрямку, наскільки й на який термін.

Таким чином, завдання проекту мають бути максимально конкретизовані. У них повинні бути кількісні дані про ступінь корисності проекту. Окремі автори проектів, прагнучи бути конкретними, беруть цифри «зі стелі». Наприклад, організація пише, що її завданням є «...зменшення рівня безробіття в Н-ському районі на 10% за один рік». Виникає запитання, звідки взялася ця цифра? Як правило, таке пишуть просто тому, що це солідно виглядає. Здається, що в такий спосіб можна продемонструвати вражаючі до-сягнення. Однак, кількісні показники повинні бути надійними й такими, що заслуговують на довіру. Можливо, що однією програмою не вдасться домогтися цього. Можливо, що в середньому безробіття може бути зменшена на 2–6%, і в такому випадку 5% уже буде гарним показником, а 6% — максимально мож-ливим. Тоді 10% представляється просто вигадкою, що демонструє вашу некомпетентність у цій галузі.

Різниця між метою і завданнями проекту наведена у таблиці 2.

Таблиця 2

Різниця між метою і завданнями проекту	
Мета	Завдання
<ul style="list-style-type: none"><li>Загальна декларація того, що повинно бути виконано.</li><li>Результат діяльності, фінал якої визначений для вирішення загальної проблеми.</li><li>Вирішення проблеми, описаної вами раніше.</li><li>Бачення напрямку, у якому все буде рухатися.</li><li>Носить суб'єктивний характер.</li><li>Має бути зрозумілою для кожного, навіть для того, хто не працює безпосередньо із проектом.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Містять у собі низку конкретних заходів, які мають бути виконані для досягнення мети проекту.</li><li>Одне завдання вирішує частину загальної мети.</li><li>Є завершеним модулем, а не процесом, описом того, що буде існувати після закінчення проекту.</li><li>Надає більш детальну картину того, що має бути виконано за визначений для реалізації час.</li><li>Має бути виконане до кінця проекту</li></ul>

Існує два типи завдань — продуктивні та якісні.

Характерні ознаки **продуктивних завдань**:

- їх результатами є конкретні продукти — комп'ютерна база даних, бібліотека, інформаційно-консультативний центр тощо;
- продуктивні завдання перевіряється статистично — кількість людей, які пройшли перенавчання та отримали нову кваліфікацію в малому бізнесі; кількість будинків, підключених до системи очищення; кількість використаної води в літрах; кількість засіяних культур на гектар і т.д.

Таблиця 3

### Приклади формулювання продуктивних завдань

Неправильно	Правильно
1. Публікація книги про права людини	1. До кінця серпня 2015 року видати книгу про проблеми викладання прав людини у вищих на-вчальних закладах накладом 10 000 примірників для інститутів, університетів та загальноосвіт-ніх шкіл Харківської, Сумської та Полтавської областей
2. Підключити середню школу до мережі Інтернет для викладачів і школярів 10-11-х класів	2. До кінця 2015 року створити 2 провайдерські вузли зв'язку мережі Інтернет, які змогли б обслуруєти Інтернет говувати 20 шкіл Київського та Дзержинського районів м. Харкова та забезпечити прямий доступ

Характерні ознаки **якісних завдань**:

- результатом виконання якісних завдань є «невловимі» речі — поліпшення знань, одержання нових навичок, придбання кваліфікації та ін.;
- міра зміни якості може бути відчутна при спостереженні, виявлена при індивідуальному інтерв'ю, шляхом проведення опитувань тощо;
- кількісні результати якісного завдання не можуть бути обмежені тільки кількістю людей, що пройшли перенавчання, але повинні також урахувувати кількість людей, що реально працюють у тій сфері, для якої власне вони проходили перенавчання, використовуючи отримані знання.

## Приклади формулювання якісного завдання

Неправильно	Правильно
Поліпшення навичок менеджерів комерційних структур	Поліпшення рівня знань представників малого бізнесу щодо ухвалення рішень з урахуванням необхідного розвитку територій під час відвідування серії з 3-х семінарів

Для того щоб була можливість зіставити результати із завданнями, останні слід формулювати за вимогами «SMART». Отже, завдання мають бути:

- **S (specific)** — конкретними, що відповідають певній проблемі;
- **M (measurable)** — вимірюваними, повинна бути наявна можливість кількісно оцінити очікувані результати;
- **A (achievable)** — амбіційними, але досяжними;
- **R (realistic)** — реалістичними;
- **T (timed)** — визначеними у часі.

Добре визначені завдання проекту мають відповідати на такі питання:

Що необхідно змінити? Скільки змін необхідно зробити? Де будуть відбуватися зміни? Для кого ці зміни робляться? Коли будуть відбуватися зміни?

Розробляючи завдання проекту, треба дотримуватися такої схеми міркувань: від загального — до часткового, від проблеми — до мети (загальних цілей) і завдань (конкретних цілей) та методів. Потім у зворотному напрямку, тобто здійснити перевірку того, чи буде виконання конкретних завдань служити досягненню цілей і розв'язанню сформульованої проблеми або її частини.

У випадку виділення гранта в розмірі меншому, ніж передбачалося (може бути, у два й навіть три рази), ви повинні бути готові скоротити кількість завдань без змін загальної мети, спрямованої на вирішення проблеми.



### Можливі помилки:

- а) невідповідність мети проекту цілям та основній діяльності організації;
- б) невідповідність мети проекту цілям донора;
- в) розпливчасті (нечіткі) формулювання;
- г) сукупність поставлених у проєкті завдань не являє собою основної мети проєкту;
- ж) нереальна мета або завдання, які не можуть бути реалізовані (у рамках одного даного проєкту).

Пропонуємо вашій увазі підхід, який допоможе вам якісно сформулювати мету та завдання проєкту. Сутність даного підходу полягає в побудові двох взаємопов'язаних діаграм, які мають назви: «дерево проблем» та «дерево цілей». Реалізовувати даний підхід краще командою, яка представляє різні зацікавлені сторони.

**Дерево проблем** являє собою ієрархічне розташування проблем. З попередньо сформульованих проблем кожному учасникові аналізу пропонується вибрати одну як центральну (тобто таку, яку він вважає центром усієї проблематичної ситуації) і представити свої пропозиції в письмовій формі.

У своєму первісному виборі центральної проблеми кожна із зацікавлених сторін буде керуватися власними інтересами у проєкті та своїм баченням ситуації. Обговорення всього спектра центральних проблем варто вести доти, поки учасниками зустрічі не буде досягнуто згоди з однією центральною проблемою. Вона буде вихідним пунктом побудови дерева проблем. При розгляді другої проблеми, пов'язаної з нею, поступають у такий спосіб:

- якщо проблема є причиною, вона розміщується рівнем нижче;
- якщо проблема є наслідком, вона розміщується рівнем вище;
- якщо проблема не є ані причиною, ані наслідком, вона розміщується на тому ж самому рівні.

У міру розростання дерева, ті проблеми, що залишилися, додаються до нього згідно з таким самим принципом. Повторний аналіз проблем може привести до появи на більш пізній стадії іншої центральної проблеми, що однак не зменшує обґрунтованості аналізу. Таким чином, наслідки та причини основної проблеми (проблеми нульового рівня) становлять проблеми 1-го рівня. Кожна проблема 1-го рівня має свої причини й наслідки, які виявляються вже проблемами 2-го рівня і т. д. Закінчене дерево проблем представляє повну картину існуючої ситуації.

Приклад дерева проблем наведено на рис. 4.

**Дерево цілей** є певним віддзеркаленням дерева проблем. Якщо, наприклад, центральною проблемою було визначено «високий рівень правопорушень серед неповнолітніх», то в основі дерева цілей буде знаходитися мета такого змісту — зниження рівня правопорушень серед неповнолітніх.

При цьому проблеми 1-го рівня перетворюються на завдання, а проблеми 2-го рівня складуть основу Плану заходів щодо реалізації проекту.

Приклад дерева цілей наведено на рис. 5.

### Високий рівень правопорушень серед неповнолітніх



Рис. 4. Дерево проблем

### Зниження рівня правопорушень серед неповнолітніх



Рис. 5. Дерево цілей

На наступному етапі потрібно вирішити, які з визначених цілей можуть бути досягнуті в рамках конкретних умов конкретною організацією. Так, на районному рівні не реально домогтися заборони демонстрації фільмів, які містять сцени насильства. Проте можливо виготовлення і розміщення плакатів з соціальною рекламою, проведення семінарів і тренінгів для працівників правоохоронних органів та пенітенціарних служб тощо.

## МЕТОДИ (METHODS)

У розділі *Методи* описуються ті види діяльності або заходи, які необхідно здійснити для одержання запланованих результатів за допомогою наявних і запитуваних ресурсів. Існує два головних аспекти, які мають бути роз'яснені в цьому розділі:

- 1) Яка ваша стратегія в досягненні бажаних результатів?
- 2) Чому ви обрали саме її з усіх інших можливих стратегій?

Відповідь на останнє питання потребує від вас знання проєктів, аналогічних вашому. Хто ще працював над розв'язання даної проблеми у вашому районі або де-небудь ще? Які методи застосовувалися раніше й застосовуються зараз і з якими результатами?

Демонструючи ваше знайомство з аналогічними проєктами і пояснюючи ваш вибір використовуваних засобів, ви підвищуєте рівень своєї надійності та компетентності в очах донора.

Отже, ви повинні обґрунтувати ваш вибір методів і вказати у даному розділі, що буде зроблено, хто конкретно буде здійснювати діяльність, як, коли та в якій послідовності, які ресурси будуть використані. Ваш підхід до вирішення проблеми для донора має виглядати привабливим.



Пам'ятайте, що фінансується не проблема, а її вирішення. Причому, фінансується не вирішення взагалі, а обґрунтоване розв'язання — ланцюг подій, дій, заходів, підпорядкованих загальній логіці та цілям, які ведуть до вирішення проблеми.

Усі грантодавці звертають увагу не тільки на те, **що ви робите**, а й на те, **як ви це робите**: чи є у ваших діячів логіка, чи спрямовані вони на поліпшення стану тієї або іншої соціальної групи, природного середовища тощо.

Слід також звернути увагу на те, чи мають запропоновані види діяльності чіткий і можливий причинно-наслідковий зв'язок з поставленими завданнями. Експерт, який буде переглядати ваш проєкт, повинен зуміти знайти в заявці підтвердження чіткої наявності такої логічної послідовності: якщо проводиться діяльність А, то завдання Б буде виконано.

При розробці проєкту вам потрібно уникнути двох головних крайностей:

а) стереотипність проєкту (якщо ви пропонуєте те ж саме, що й інші, то будете мати перевагу, тільки, якщо запропонуєте нижчу вартість);

б) штучна оригінальність проєкту (прагнучи до оригінальності, не забувайте про відповідність проєкту потребам цільової групи та місії вашої організації).

Після того, як ви визначили для себе необхідні види діяльності, перевірте, чи сприяють вони виконанню завдань. Якщо ні, додайте додаткові заходи, усуньте непотрібні або сформулюйте завдання інакше.



### Можливі помилки:

- а) після прочитання даного розділу не зрозуміло, що буде зроблено, хто буде здійснювати дії, як вони будуть здійснюватися, коли й у якій послідовності, які ресурси будуть використані;
- б) не зберігається природність логічного ланцюжка: проблема – ціль – завдання – метод;
- в) запропонований набір заходів не є розумно обмеженим (не може бути виконаний у визначений термін і в межах загальної вартості проєкту).

## АУДИТОРІЯ ПРОЄКТУ (TARGET GROUPS)

Аплікаційні форми і конкурсна документація найчастіше оперують двома поняттями — цільова група (*target group*) і бенефіціари — благоотримувачі.

Термін «*цільова група*» — більш широкий. Під ним ми розуміємо все середовище, ситуацію, яку прагнемо змінити. Це можуть бути майбутні учасники заходів у рамках проєкту, клієнти, одержувачі послуг та ін.

Натомість *бенефіціари* — це безпосередні адресати допомоги, інакше кажучи, певна, обмежена кількість юридичних або фізичних осіб, соціальних груп, яка отримує певні вигоди, що виникають у результаті реалізації проєкту.

У цьому розділі мають бути максимально чітко зазначені кількість учасників проєктних заходів, а також принципи добору.

У заявці треба чітко описати, хто отримає користь від реалізації проєкту, хто буде безпосереднім одержувачем послуг.

Чисельність цільової групи проєкту має бути обґрунтована і реальна. Вона має співвідноситися з можливостями організації та строками виконання проєкту.





#### Можливі помилки:

- а) не чітко визначена цільова груп»;
- б) цільова група не відповідає поставленій меті проекту;
- в) цільова група занадто мізерна або неправдоподібно велика.

### РИЗИКИ (ASSUMPTIONS)

Чому цей розділ такий важливий? Тому, що в проекті не все буде йти відповідно до плану. На здійснення проекту і його здатність до саморегулювання будуть впливати зовнішні фактори, які самі виходять за контрольовані рамки проекту.

Розробники проекту мають зробити припущення про умови, які не підлягають їхньому контролю (ризикам). І забезпечення правильності цих припущень є одним із найскладніших аспектів розробки проекту. У повноцінній заявці має бути відображене ретельне опрацювання цього питання.

Одна з функцій розробників проекту полягає у виявленні таких зовнішніх факторів і, по можливості, в урахуванні в плані реалізації проекту механізмів, що дозволяють або працювати із цими факторами, або вести спостереження за їх впливом. Імовірність цих умов і значимість їх виконання мають бути представлені в загальній оцінці ступеня ризику проекту. Деякі з них будуть мати вирішальне значення для успіху проекту, інші ж будуть незначними.

### ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ (EXPECTED OUTCOMES)

Реалізація будь-якого проекту повинна мати на виході одержання конкретних позитивних змін. Отже, при формулюванні очікуваних результатів розробник проекту має виходити з того, що ці результати будуть чимось таким, що можна охарактеризувати певними словами, що свідчать про позитивні зміни, які відбулися під впливом заходів проекту.

Розділ «Очікувані результати» має містити розподіл змісту за кількома складовими, а саме:

1. *Безпосередні очікувані результати (Outputs)*, які мають бути отримані власне в результаті реалізації заходів проекту. Ці результати варто розписувати як чіткий перелік фактів, що чітко відповідають поставленим завданням і основній меті проекту.

Подумайте, які результати будуть отримані при проведенні кожної конкретної дії (заходу), запишіть їх. Це дозволить вам не упустити важливі результати. Якщо при розробці цього розділу проекту ви зазнаєте труднощів, виходить, завдання проекту поставлені недостатньо конкретно.

2. *Наслідки (Outcomes)* — середньострокові результати, які є логічним підсумком комбінації безпосередніх результатів.

3. *Довгостроковий ефект (Impact)* — це свого роду прогноз на майбутнє, тобто це той вплив, який буде відчуватися в суспільстві після закінчення проекту.

Зазвичай організації приділяють недостатньо часу обмірковуванню цієї частини проекту, однак саме результати є критеріями оцінки ефективності проекту й демонструють, наскільки розробники розуміють, до чого вони прагнуть, і як будуть цього досягати.



Пам'ятаєте, що, плануючи результати, слід передбачити, яким чином ви проконтролюєте їх досягнення, тобто надалі необхідно буде описати механізми оцінки результатів.

Багато, щоб усі результати мали кількісні або якісні показники.

**Кількісний результат** (що буде зроблено?) фіксує кількість зроблених послуг, учасників заходів, одержувачів конкретної допомоги, кількість випущених книг тощо.

**Якісний результат** (що змінилося?) має відображати позитивні зміни, які відбудуться в результаті проведення заходів, надання послуг та ін.

Опишіть всі результати, але виберіть найбільш вагомі. Пам'ятайте, що результати мають бути вимірюваними. Спробуйте відповісти, наскільки краще (більше / менше / сильніше) стало та ін. Краще навести декілька хороших і конкретних результатів, ніж множину неясних і розпливчастих.

Якщо при описі проблеми ви вказали дані, які характеризують стан справ до проекту, ви можете продемонструвати, яким чином ситуація має змінитися на краще завдяки реалізації саме вашого проекту.



#### Можливі помилки:

- а) надлишкова глобалізація перспективних результатів (за допомогою одного проекту систему змінити неможливо);
- б) не всі результати мають кількісні або якісні показники;
- в) очікувані результати не відповідають поставленим завданням.

## ОЦІНЮВАННЯ (EVALUATION)

Заявка, що буде містити план оцінки ефективності проекту та механізм оцінки його результатів, буде свідчити про те, що ваша організація професійно і відповідально підходить до виконання запропонованого проекту.

По-перше, варто оцінити ступінь ефективності роботи в цілому, щоб зрозуміти, наскільки вдалося досягти поставлених цілей. Подібна оцінка називається **оцінкою результатів**. По-друге, оцінка може проводитися для одержання відомостей про перебіг проекту. Це потрібно для коригування проекту безпосередньо в процесі виконання. Така оцінка називається **оцінкою ходу роботи**.

Вимірювані завдання готують підґрунтя для ефективної оцінки. Якщо вам складно визначити, які критерії краще використовувати для оцінки проекту, заново перегляньте *Мету і завдання*. Імовірно, вони недостатньо конкретні.

Багато планів оцінки проектів суб'єктивні за своєю суттю. Суб'єктивні оцінки зазвичай говорять нам про те, що люди думають про проект, але рідко оцінюють конкретні результати його роботи. Суб'єктивізм часто впливає на оцінку результатів. Він особливо помітний, якщо ви самі оцінюєте результати своєї роботи, відчуваючи, що від очевидних гарних результатів залежить ваше подальше фінансування.

Один із способів досягти більш об'єктивної, а найчастіше й більш професійної оцінки полягає в тому, щоб запросити будь-яку сторонню організацію зробити оцінку за вас. Іноді можливо, щоб така організація сама запропонувала план оцінки, що може бути пред'явлено донору як частина вашої заявки. Це не тільки забезпечить більш об'єктивну оцінку, але й підвищить рівень довіри до вас.

**Механізм оцінювання** — це набір інструментів, за допомогою яких буде оцінюватися досягнення запланованих результатів у ході виконання проекту та після його закінчення.

Таблиця 5

Приклад механізму оцінювання результатів проекту				
Завдання проекту	Кількісний результат	Інструменти оцінки	Якісний результат	Інструменти оцінки
<b>Завдання 1.</b> Формування навичок розв'язання психологічних конфліктів у дезадаптованих підлітків та їхніх батьків через проведення навчальних заходів	У семінарі візьме участь не менш 40 дезадаптованих підлітків та їхніх батьків	Список учасників семінару	Не менше 80% батьків дезадаптованих підлітків відзначать поліпшення взаєморозуміння зі своїми дітьми	Анкетування батьків через 2 тижні після семінару
	Не менш 40 підлітків та їхніх батьків набудуть навички вирішення психологічних конфліктів	Анкетування батьків До та після семінару	Не менше 80% дезадаптованих підлітків відзначать поліпшення відносин з батьками	Анкетування підлітків через 2 тижні після семінару
<b>Завдання 2.</b> Формування навичок працевлаштування в безробітних жінок через проведення навчальних заходів	Для 20 безробітних жінок буде проведено не менше 5 семінарів-тренінгів з отримання навичок пошуку роботи	Список уч. семінару. Анкетування жінок До та Після навчання	Не менше 60% безробітних жінок, що пройшли навчання, можуть влаштуватись на постійну або тимч. роботу протягом 6 міс. після навчання	Щомісячне тел. опитування учасників  Дані про працевлаштування з центру зайнятості

Загальна ефективність проекту складається з декількох складових, головними серед яких є економічність і результативність.

**Економічність** — це міра прояву господарності. Вимірювання економічності відбувається шляхом співставлення витрат і отриманих продуктів та результатів. Наприклад, витрати на видання одного примірника довідника для жителів та витрати на підвищення рівня знань і вмінь одного службовця, який бере участь в проекті, потрібно зіставити із покращенням рівня обслуговування населення. Це дасть змогу оцінити те, як отриманий ефект від реалізації проекту співвідноситься із здійсненими витратами.

**Результативність** — це міра змістовності проведених заходів. Результативність вимірюється рівнем того, які заплановані результати проекту були досягнуті, наскільки вони є стабільними, а також як вони впливають на оточення. Хороший проект результативно і надовго вирішує проблеми, з приводу яких він реалізовувався, та має позитивний вплив на своє оточення.

Яким має бути зв'язок між економічністю і результативністю? Відповіді на запитання, поставлене таким чином, непросто. Якщо в своїх діях ми керуватимемося тільки критерієм економічності, то можемо здійснювати заходи, які будуть недорогими, але й не результативними. Бажаючи за певні кошти підготувати якнайбільше осіб, ми будемо прагнути до зниження витрат на навчання. Якщо ми зосередимося тільки на фінансових питаннях, а не врахуємо при цьому якості навчання, то легко можемо досягти того, що отримаємо навчання, витрати на яке будуть невеликими, але й користі від нього — жодної. В результаті ми тільки витратимо гроші, взамін не отримавши жодних конкретних результатів. Звичайно, показники продукту і ефективності його отримання будуть дуже задовільними, але вимір на рівні результатів покаже, що наші дії не принесли нічого конкретного, а вони ж були пов'язані із витратою коштів. І навпаки, концентрація виключно на

результативності, без врахування питання економічності, також може зробити ваш проект не конкурентним у порівнянні з іншими.

Тому економічність і результативність завжди мають розглядатися разом, а кожен проект, що реалізується, повинен шукати «золоту середину» між цими двома вимогами.

## ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ ПРОЕКТУ / ПОДАЛЬШЕ ФІНАНСУВАННЯ (SUSTAINABILITY)

*Подальше фінансування* — ще одна важлива складова проекту. Жоден донор не прагне фінансувати вас постійно. Організація, яка вирішить підтримати ваш проект, хоче з самого початку мати гарантію того, що діяльність, яку ви розпочали, продовжиться й після закінчення проекту (хоча деякі види діяльності, якщо з їхньою допомогою були успішно досягнуті цілі, можуть припинитися або значно змінитися у міру зміни ситуації).

Донори зазвичай бажають знати, звідки ви візьмете кошти після закінчення періоду надання гранта. Запевнюйте, що ви будете прагнути знайти нового донора, недостатньо. Ви повинні представити план, який переконав би донора, що ваша організація має (або одержить) досить коштів для продовження реалізації проектних завдань після закінчення строку гранта. Дійсно, якщо вже зараз ви обмежені в коштах, то, що буде, коли ваш проект буде запущено? Може бути, що нинішнє фінансування не піде вам на користь, якщо наступного року вам буде потрібно запитувати ще більші суми, ніж у нинішньому.



Пам'ятайте, найкращий план майбутнього фінансування — це план, який не вимагає наступної підтримки від донора.

Принаймні, можете спробувати описати заходи щодо рекламування та значного поширення досягнутих проектом результатів. Ціль — переконати грантодавця в тому, що інформованість інших потенційних донорів і громадськості про діяльність проекту дозволить вам залучити їх увагу на тому рівні, який дозволяє сподіватися, що надалі ідея буде підтримана ким-небудь ще, або, як мінімум, буде мати певний резонанс у суспільстві. Найчастіше цього виявляється цілком достатньо для грантодавця.

В іншому випадку, подумайте над відповідями на наведені нижче питання.

Які існують негрантові джерела фінансування після закінчення проекту? Чи знайдуться місцеві приватні або державні установи, які готові продовжити фінансування, якщо ваш проект виявиться успішним? Чи можете ви одержати письмове підтвердження такої готовності? Чи здатний сам проект дати необхідні кошти, наприклад, за рахунок плати за послуги, що надаються в рамках проекту, забезпечення клієнтів інформацією тощо? Чи не готовий хто-небудь оплачувати послуги, що виконуються вами, за ваших клієнтів?



### Можливі помилки:

а) не описується, з яких інших джерел і як саме будуть отримані кошти на продовження діяльності.

## ПЛАН РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ (TIMETABLE)

Одним із показників якості проекту є коректність планування і розташування за часом заходів та інших дій, з яких він складається. Тому проект не просто має містити графік заходів, які до нього входять, але й бути досить насиченим (але не надмірно).

Спочатку розкладіть кожний проектний захід на достатню кількість складових (дій), які потім треба співвіднести між собою для того, щоб установити:

- *послідовність* — у якому порядку мають відбуватися ці дії?
- *залежність* — чи залежить дія від початку або завершення будь-якої з інших дій? Найкращим чином це може бути продемонстровано на такому прикладі. Будівництво будинку зводиться до декількох окремих, але взаємозалежних дій:
  - риття котловану та закладка фундаменту;
  - зведення стін;
  - установка дверей і вікон;
  - оштукатурювання стін;
  - монтаж даху;
  - прокладка водопроводу та каналізації.

Послідовність регламентує ритм котловану та закладку фундаменту раніше зведення стін, тоді як залежність полягає в тому, що не можна починати установку дверей і вікон до того, як стіни досягнуть певної висоти, або в тому, що не можна закінчити оштукатурювання, перш ніж повністю проведені водопровід і каналізація.

У випадку, коли дії, не пов'язані між собою, мають виконуватись однією і тією самою особою, між ними також виникає залежність (наприклад, не можуть одночасно проходити два навчальні семінари, в яких задіяний один і той самий тренер).

Деякі донори вимагають згрупувати всі дії в етапи. При цьому вони об'єднуються послідовно (як за часом виконання, так і за змістом діяльності). Кожний етап має бути чітко позначений у часі:

а) наводяться початок і закінчення етапу; б) визначається загальний час, необхідний на його реалізацію.

Бажано, щоб кожний етап був послідовно націлений на виконання одного з визначених завдань. Наприклад, визначено 5 завдань, значить, і етапів бажано мати теж 5.

Робочий план (графік) здійснення проекту пояснює кожен його фазу або головний елемент виконання, щоб експерт міг зрозуміти, який підхід будуть застосовувати ваші штатні працівники та добровольці, і як вони будуть виконувати проект. Графік, який показує, що і коли ви будете виконувати, тільки додасть ясності вашій заявці.

Найпростішим і найбільш практичним інструментом, який використовується для планування ходу проекту, є графік Гантта (табл. 6). Його рекомендують для невеликих і середніх проектів.

Таблиця 6

### Приклад плану проекту за графіком Гантта

Рік	2015			2016									Загальна тривалість	Відповідальний виконавець	
	Квартал			I			II			III					
Календарний місяць	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX			
Місяць реалізації проекту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Дії за проектом (заходи)															
1. Покращання системи інформування населення														12 міс.	
1.1. Створення і ведення Інтернет-сторінки														12 міс.	
1.2. Видання інформаційної брошури для жителів														5 міс.	
1.3. Створення мережі інформаційних таблиць у населеному пункті														7 міс.	
2. Підвищення компетенції працівників														8 міс.	
2.1. Розробка процедур підбору на посади в установі														4 міс.	
2.2. Система навчань для працівників														6 міс.	
3. Вдосконалення організації роботи установи														7 міс.	
3.1. Проведення самооцінки за методом Загальної системи самооцінки (CAF)														4 міс.	
3.2. Розробка програми вдосконалення функціонування установи														3 міс.	

Графік Гантта створюється на основі двовимірної системи координат, у якій по вертикальній осі представлені заплановані заходи (дії) проекту, натомість горизонтальна вісь показує час. Заходи представляються у вигляді відрізків, довжина яких пропорційна до часу їх тривалості. Створення графіку полягає у вписуванні у вертикальну вісь запланованих заходів проекту в порядку (послідовності), який впливає з причинно-наслідкової залежності, а потім у зазначенні в графіку часу тривання окремих заходів у вигляді відрізків відповідної довжини. За одиницю часу використовуються тижні або місяці. Розглянемо це на конкретному прикладі.

На етапі планування ми не використовуємо у графіку конкретні календарні дати, а вживаємо такі визначення як, наприклад, «перший місяць», «третій тиждень проекту» тощо. Це впливає з того, що ми не знаємо, коли саме отримаємо кошти для реалізації проекту, а тому на даний момент ми поки не можемо визначити точну дату початку проекту.

Після підписання договору про реалізацію проекту, коли ми знатимемо дату його початку, визначення типу «перший місяць» у графіку змінюємо на календарні терміни, наприклад, «жовтень».

На етапі планування графік становить важливе джерело інформації. Завдяки йому ми можемо віднайти певні часові резерви. Це відбувається тоді, коли деякі із поєднаних між собою заходів пов'язані з іншими заходами проекту не безпосередньо, а через певні проміжки часу. Це означає, що такі заходи мають певний резерв часу, що дозволить нам розпочати їх пізніше або продовжити час їх тривання.



### Можливі помилки:

- а) плутаний графік реалізації проекту;
- б) недотримання логічної послідовності проведення робіт і заходів;
- в) нереальні строки виконання робіт;
- г) невідповідність пунктів графіка завданням, визначеним раніше.

Отже, етапами підготовки графіка дій є:

1. Визначення переліку основних дій.
2. Розбивка основних дій на окремі здійсненні завдання.
3. Визначення послідовності та взаємозалежності дій і завдань.
4. Оцінка початку, тривалості й завершення кожної дії й кожного завдання.
5. Визначення показників ходу виконання проекту або віх, за якими може проводитися оцінка виконання.
6. Визначення професійного досвіду, необхідного для проведення заходів і виконання завдань.
7. Розподіл завдань серед учасників команди проекту.

## ЗВІТНІСТЬ

Підготовка та подання звітів є важливою частиною будь-якого проекту. У заявці на грант має бути зазначена частота подання звітів, а також ким вони будуть представлені і яку форму будуть мати. Необхідно вказати вид звітів, наприклад, регулярні чи остаточні звіти.

Запросіть у донора вимоги до форми звітності. Підтримуйте тісний контакт із донорами електронною поштою, телефоном та іншими засобами. Видатки на це залежать від обсягів проекту. Не має значення періодичність ведення звітів — вони ведуться щомісяця або щорічно. У будь-якому разі ваш звіт має відображати рівень здійснення проекту. В іншому випадку наведіть причини невиконання.

## БЮДЖЕТ (BUDGET)

При розгляді заявок експертна рада конкурсу в першу чергу звертає увагу:

- на загальну вартість проекту;
- запитувані кошти;
- внесок самої організації у витрати з його реалізації;
- залучені кошти спонсорів і тощо.

Різні донори висувають різні вимоги до складання бюджету. Приватні фонди зазвичай запитують менш докладні відомості, ніж державні установи. Тому перед розробкою бюджету проекту уважно перечитайте вимоги донора до його складання. Знайте, що бюджет вашого проекту буде найретельніше досліджуватися за декількома позиціями, а саме:

- відповідність вимогам донора (анкета, форма таблиці, валюта обрахування та ін.);
- відповідність зазначених сум витрат з різних видів робіт реальному стану справ і цінам на даний момент;
- ступінь фінансової участі здобувача гранта стосовно запитуваної суми (розмір власного внеску);
- співвідношення витрат на адміністративні видатки та прямі витрати з реалізації проекту тощо.

Плануючи бюджет, корисно заглянути в розділи *Мета і завдання* та *Методи* для вироблення підходящого плану. Наприклад, програма, що не вимагає оплачуваних працівників для свого виконання, буде дешевшою, ніж програма з постійним штатом. Усякий бюджет має опиратися на мету і завдання та пропонувану методологію. У контексті проекту складіть список необхідних посад, використовуюваного обладнання, транспортних видатків та ін. Це важливо врахувати, інакше може виявитися, що бюджет і проект не збігаються.

Дуже часто проектанти задають донорським організаціям запитання на зразок: «На яку суму ми можемо розраховувати при розробці бюджету нашого проекту?». У принципі, бюджет проекту має автоматично впливати з того, що ви плануєте здійснити.

Однак найчастіше, донорські організації лімітують межі гранта, указуючи максимально, а іноді й мінімально можливі суми. У випадку, якщо можливий розмір гранта вже зазначений, вам необхідно привести у відповідність масштаби вашого проекту та обсяг виконуваних завдань із зазначеною сумою.



Пам'ятайте, що максимально можливий розмір гранта не означає, що вам необхідно розрахувати бюджет, виходячи з усієї зазначеної суми. Потрібно дотримуватися балансу між реальними фінансовими потребами вашого проекту та можливостями й бажаннями донора.

Як правило, бюджет проекту складається із трьох основних частин: оплата праці, основні витрати та непрямі витрати.

## 1. Оплата праці

### 1.1. Заробітна плата

Виплати штатним працівникам організації, які будуть працювати повний або неповний робочий день над реалізацією саме цього проекту. Наприклад:

Таблиця 7

### Приклад розрахунку заробітної плати працівникам проектної команди

Посада	% робочого часу для проекту	Оклад	Нарахування на ФЗП	Загальна сума	Кіл-ть місяців	Інші джерела (валюта)	Очікуване фінансування від донора (валюта)
Керівник проекту	100%	100	34.70	134.70	12	0	1,616.40
Бухгалтер	20%	30	10.41	40.415	12	484.92	0
<b>Усього:</b>						<b>484.92</b>	<b>1,616.40</b>

Не всі донорські організації ліберально ставляться до цієї статті бюджету. Часто перевагою користуються такі проекти, в яких оплата праці здійснюється за рахунок організації, що буде реалізовувати проект, або проект здійснюється на громадських засадах (для з'ясування цього радимо вам вивчити філософію надання грантів донором).

Нарахування здійснюється згідно з чинним законодавством країни, де буде реалізовуватися проект.

Для чого необхідно вказувати повну суму й частину, внесену за рахунок інших ресурсів? Є декілька причин. Для донора важливо знати, що ви вносите свій матеріальний внесок, крім проведення робіт з проекту. Насамперед, це дає можливості оцінки того, чи має ваша організація будь-які ресурси для продовження виконання робіт після завершення фінансування.

Ваші ресурси (добровольці, співробітники, приміщення, устаткування, заробітна плата та ін.) дають можливість грантодавцю зменшити витрати на ваш проект і направити кошти на інші проекти. Пам'ятайте, що особистий матеріальний внесок організації для донора є найкращою гарантією ваших намірів довести проект до кінця. Матеріальний внесок з інших джерел фінансування свідчить про зацікавленість інших організацій у реалізації цілей вашого проекту, а також про ваші організаційні здібності фандрайзера (тобто як спеціаліста із залучення коштів).

Якщо ви використовуєте роботу добровольців, то документуйте її так само, якби вона оплачувалася, і віднесіть ці дані до власного внеску організації. Ведіть докладні записи про всю зроблену роботу.

### 1.2. Гонорари і контракти

У цьому розділі вказуються витрати на оплату праці тих людей, або організацій, які залучаються для виконання окремих дій за проектом. Як правило, це відбувається, коли самі організатори проекту не в змозі виконати певні види робіт. Наприклад: *бібліотека підключається до мережі Інтернет.*

*Для інсталяції обладнання та програмного забезпечення наймається інженер-програміст або провайдерський вузол.*

Для здійснення оплати укладається договір підряду або контракт на реалізацію робіт, а після завершення складається акт приймання робіт.

## 2. Основні витрати

### 2.1. Обладнання

У цьому розділі наводиться список обладнання, необхідного до придбання або оренди, для використання його при реалізації проекту. Намагайтеся вказувати доцільне обладнання із зазначенням технічних характеристик, наприклад:

*Ноутбук Asus K56CB;15.6" / Intel Pentium 2117U (1.8 ГГц) / RAM 4 ГБ / HDD 500 ГБ / NVIDIA GeForce GT740M 2 ГБ / DVD-RW / LAN / Wi-Fi / BT / веб-камера / DOS.*

У розділі *Обладнання* вказуються лише ті матеріальні кошти, які будуть внесені до реєстру основних коштів організації (поставлені на її баланс), зокрема офісна оргтехніка, меблі та ін.

Обов'язково попередньо з'ясуйте, чи заохочується донором оренда обладнання, чи віддається перевага його придбанню.

### **2.2. Матеріальне забезпечення**

У цей розділ вписують видаткові матеріали, зокрема канцелярські предмети, реактиви, тонери, картриджі та ін. При зазначенні обладнання та матеріального забезпечення наводиться ціна одиниці, їх кількість і загальна вартість.

### **2.3. Відрядження і транспортні видатки**

Включайте сюди всі видатки, пов'язані з поїздками. Розписується кожна поїздка із зазначенням маршруту руху, вартості квитків в обидва кінці, кількість днів, число осіб, що відряджаються, сума добових видатків і витрат на проживання. Не пишійте відразу значні суми без відповідного уточнення, щоб не викликати у донорської організації зайвих питань.

Добові видатки припустимі лише в рамках, визначених відповідно до чинного законодавства України. Пам'ятайте, що у разі успіху, керівника проекту та головного бухгалтера можуть чекати щонайменше два відрядження — на підписання договору з донором та підсумкове звітування.

### **2.4. Інші видатки**

У цьому розділі вказуються видатки, котрі не увійшли до попередніх категорій. Наприклад, можуть бути включені видатки з проведення семінарів, конференцій, поліграфічні послуги, оплата послуг зв'язку, оренда приміщення, оплата комунальних послуг, придбання літератури тощо.

Якщо проектом передбачається проведення семінару або конференції, то обов'язково має бути розроблена програма заходу, визначені спікери тощо.

Якщо проектом передбачається придбання літератури або електронних носіїв інформації, то необхідно привести список з даними про назву, автора, кількість примірників, ціні за одиницю та загальну вартість.

## **3. Непрямі витрати**

У цьому розділі, як правило, вказуються витрати, безпосередньо не пов'язані з будь-якою конкретною діяльністю за проектом, але необхідні для нормального функціонування організації та успішного виконання її завдань. Далеко не всі донорські організації погоджуються оплачувати непрямі витрати.

Уточніть, які правила та стандарти фінансування існують у донорських організаціях перед тим, як вимагати компенсації цієї статті витрат.

### **Корисні зауваження щодо складання бюджету**

1. Варто розуміти, що майже для будь-якого донора вигідніше дати 10-ти організаціям по 1 тисячі, ніж 1-й організації 10 тисяч (суми, зрозуміло, умовні). У документах організації-донора буде фігурувати кількість організацій, яким була надана допомога. Це означає, що загальна сума, запитувана вами в донора, має бути скромною.

Якщо, наприклад, донор повідомляє, що максимальна сума гранта не повинна перевищувати 50 тисяч, це значить, що ваш проект не має претендувати більше ніж на 30 тисяч. Навіть краще, якщо й ще менше — на 20–25 тисяч. Це, зрозуміло, у тих випадках, коли ваша організація не має реальної можливості вдатися до лобіювання і просування вашого проекту.

2. Сума власного внеску в реалізацію проекту має бути не менше 20% від загальної суми проекту. Краще, якщо більше, наприклад, 40% або навіть 50%! Можливо, що співробітники організації-донора не повірять жодному вашому слову, але, розуміючи, що ви мудрі й не жадібні, тобто ви не скупитеся на власний внесок (нехай навіть і віртуальний) їх ставлення до вашого проекту буде прихильнішим. Крім того, у більшості донорських організацій існують неписані правила з приводу співвідношення внесків сторін (як уже зазначалося — не менше 20% внеску організації-здобувача від загальної суми проекту).

3. Розглянемо також таке важливе питання, як процентне співвідношення витрат на різні види видатків усередині проекту. Переважна більшість донорів мають на цей рахунок свої чіткі правила, які дуже рідко вказуються в описах і вимогах.

1) Адміністративні видатки (зарплати персоналу, оренда офісу, комунікації, обладнання й т.д.) не повинні перевищувати 10–15% від загальної суми проекту. У деяких західних джерелах вказується сума до 20%.

2) Техніка, яка буде придбана для реалізації проекту і згодом залишиться у користуванні вашої організації, має бути тільки та, що безумовно необхідна для реалізації проекту і витрати на її придбання мають складати не більше 7–10% від загальної суми.

4. При визначенні загальної вартості проекту бажано перерахувати, яка сума буде витрачена на одного бенефіціара (людину або організацію). Якщо ваш проект складає 22 тисячі й у результаті його дії буде підготовлено семінар-тренінг, наприклад, 22 людини (22 представники 22-х організацій), то

це значить, що ви витратили на одну людину 1 тисячу. Це абсолютно неефективна витрата коштів донора, тому швидше за все ваш проект приречений. У цьому випадку спробуйте переглянути розділи [Цільові групи і Методи](#).

5. Сума, позначена вами як непрямі видатки, не повинна бути більше 7%, максимум — 10%.

6. При складанні бюджету добре б показати, наскільки ретельно й ощадливо ви ставитеся до коштів донора. Зробити це можна, представивши, наприклад, порівняльну таблицю цін або вартостей робіт у різних організаціях. Приміром, видання брошури при заданому тиражі в організації **X** коштує 1 тисячу, в організації **Y** — 2 тисячі, а в організації **Z** — 900, при практично однаковій якості та строках виконання робіт. Ваш вибір — організація **Z**. Вся ваша інформація має бути коректною. Вкажіть номери телефонів контактних осіб.

7. Бюджет у жодному разі не повинен бути штучно роздутим або містити в собі пункти, що не належать прямо до виконання одного з видів робіт відповідно до поставленої мети (див. вище).

## ДОДАТКИ (ATTACHMENTS)

До додатків звичайно належать три типи документів:

- 1) відомості про організацію (обов'язково);
- 2) відомості про виконавців (обов'язково);
- 3) додаткові матеріали (бажано).

### Відомості про організацію

У цьому розділі ви повинні підкріпити вашу надійність, здатність реалізувати проект і пояснити, чому саме ваша заявка заслуговує на підтримку та вибір грантодавця.

Вам належить дати максимально можливо повний опис «літопису успіхів і перемог» вашої організації. Відомості мають бути складені в «західному» варіанті виконання, тобто в зворотному напрямку: від нинішнього стану — до процесу створення організації. Добре, якщо ви надасте список організацій-донорів, з якими вже співпрацювали, список виконаних проектів і дати їх реалізації. У тому випадку, якщо попередні проекти тематично були зовсім в іншому руслі щодо нинішнього, тоді вносити їх до зазначеного списку не обов'язково.

Варто додати кілька зразків вашої попередньої діяльності (брошури, відгуки в ЗМІ, листи від вдячних бенефіціарів тощо).

Листи підтримки або рекомендації мають бути написані в довільній формі компетентними щодо теми проекту особами та містити обґрунтування необхідності фінансування вашого проекту, його короткий опис, показувати грантодавцю, наскільки важливий пропонований проект, а також давати характеристику керівника проекту як особи, що здатна реалізувати завдання проекту. Наприкінці листа вказується адреса і телефон особи, яка рекомендує.

Корисно мати кілька листів підтримки від попередніх донорів, ваших організацій-партнерів, органів влади тощо.

Якщо у своєму проекті ви згадали про інші організації, які будуть вам сприяти в реалізації проекту або надавати будь-яку технічну, матеріальну, моральну, фінансову й іншу допомогу, то вам необхідно надати на офіційному бланку цієї організації відповідну довідку. В ній організація має повідомити, що вона дійсно ознайомлена з проектом, вважає його актуальним і виділяє виконавцям проекту конкретні кошти або надає іншу допомогу. Такий лист підписується керівником організації, її головним бухгалтером і візується круглою печаткою організації. Зверніть увагу в черговий раз, що перевагою користуються ті проекти, які для своєї реалізації залучають додаткові джерела фінансування.



### Можливі помилки:

- а) спроба представити себе як організацію, що найбільше підходить для реалізації даного проекту (або навіть єдину);
- б) представлення вашої організації як здатної виконати проект з будь-якої тематики або з будь-яким ступенем складності;
- в) надлишкова скромність.

### Відомості про виконавців

До проекту варто додати список його безпосередніх виконавців. Керівник проекту, бухгалтер і асистент (менеджер проекту) мають бути співробітниками вашої організації. Практично всіх інших (консультантів, фахівців, лекторів та ін.) ви можете залучати з інших організацій. Резюме кожного учасника проекту також має бути виконане в «західному» варіанті, тобто від нинішнього становища до початку трудової діяльності. Добре, якщо серед осіб, залучених до участі у вашому проекті, будуть



відомі особистості — фахівці з якихось питань або люди, яких в організації-донорі знають із позитивної сторони.

Якщо в проєкті беруть участь багато виконавців з різних організацій, бажано навести *схему організації роботи (table of organization)*.

На оргсхемі графічно представляється організаційна структура проєкту. Зі схеми має бути зрозуміло, хто ким в організації (-ціях) керує, хто в кого у підпорядкуванні, хто з ким взаємодіє. Схема має бути нескладною і наочною.

При складанні оргсхеми відповідайте на такі запитання:

- хто відповідає за всі роботи з проєкту?
- хто відповідає за конкретні розділи робочого плану?
- як розподілені заходи й обов'язки між представниками вашої організацією та іншими співвиконавцями?
- ким і як буде здійснюватися контроль над виконанням робіт?
- хто кому підзвітний?



#### **Можливі помилки:**

- а) виконавці проєкту за своєю кваліфікацією не відповідають функціям, які їм доведеться виконувати;
- б) відсутність досвіду роботи з проєктами донорських організацій;
- в) залучення осіб, що якимось чином вже скомпрометували себе в очах донорів.

### **Додаткові матеріали**

Якщо організація-донор дозволяє подати разом з проєктом будь-які додаткові матеріали (можуть бути обмеження не більше 2–3-х сторінок) — виберіть краще з наявного та додайте (наприклад, листи подяки від органів влади або організацій-бенефіціарів або інше).

Якщо організація-донор не передбачає розгляд додаткових матеріалів від здобувачів — все одно додайте наявне! Тільки матеріали мають бути дуже якісними.



Спробуйте оцінити з точки зору даного донора вагомість тих чи інших матеріалів. Чи не призведе будь-який додаток до зниження враження від вашої заявки (наприклад, лист підтримки від чиновника, який відомий своєю корупційністю)?

Додаткові матеріали мають бути лише найнеобхіднішими. Експерти не судять про якість проєкту за його вагою, тому заощаджуйте кошти на папір і поштові відправлення.



#### **Можливі помилки:**

- а) включення матеріалів, які не мають достатньої цінності для організації-донора;
- б) неякісно виконані матеріали.

### **СТИЛЬ НАПИСАННЯ**

Пишіть простою і доступною мовою, правдиво та з натхненням, але без перебільшення. Особливі деталі, конкретні приклади і доречні статистичні дані допоможуть вам висловити свою думку більш влучно.

Стиль вашого викладу має бути впевненим. Наприклад, замість того, щоб написати «ми хотіли б...» або «наш проєкт, можливо, досягне...», напишіть «ми зробимо» і «проєкт досягне...».

Пам'ятаєте, що вашу заявку має бути приємно і зручно читати, тому:

- не вибирайте дуже дрібний шрифт;
- пронумеруйте сторінки;
- якщо ваша заявка має більше 10 сторінок, складіть зміст;
- використовуйте таблиці, схеми і статистику тільки там, де це необхідно;
- не робіть великої кількості додатків, прес-релізів, резюме;
- не завантажуйте читача великою кількістю термінів, проте, якщо вони необхідні, зробіть коментарі з поясненнями. Майте на увазі, що співробітникам донора доводиться аналізувати заявки в різних сферах і галузях;
  - не включайте громіздких пропозицій, старайтеся писати просто і доступно;
  - пишіть ваш проєкт від імені тих, хто безпосередньо одержить користь від його реалізації, акцентуйте увагу на їхніх потребах і який ефект буде від вашого проєкту.

Склавши чернетку своєї заявки, відредагуйте її, зверніть особливу увагу на стислість, ясність й точність. Перевірте, чи несе надана вами інформація заплановане вами інформативне навантаження.

Для вирішення цього завдання скористайтеся такими контрольними запитаннями:

- Чи відповідає структура вашого тексту структурі, наведеній у цьому посібнику?
- Чи є в заявці вся необхідна для донора інформація?
- Чи виключена з основного тексту і додатків непотрібна інформація?
- Чи має заявка зрозумілу й логічну структуру? (проблема + методи + ресурси + допомога донора = рішення.)

При другому читанні чернетки акцентуйте свою увагу на такому:

Перевірте, чи підібрані вами адекватні слова і вирази, відповівши на такі питання:

- Чи не зловживаєте ви занадто специфічними, важкими для розуміння термінами?
- Чи передають слова і фрази вашу особисту впевненість в успішній реалізації проекту?
- Чи можете ви замінити загальні слова виразами, що несуть більш конкретне і точне значення? перевірте орфографію, пунктуацію і граматику.

Якщо ваша заявка пишеться іноземною мовою, зверніться за допомогою до носія цієї мови. Після завершення чистового варіанта відкладіть вашу заявку й поверніться до неї через кілька днів. За цей час на зміну емоційності автора прийде критичне сприйняття стороннього спостерігача, що допоможе вам удосконалити вашу заявку. Нехай її прочитає людина, до чиєї думки ви ставитеся з повагою. Ви можете попросити свого «рецензента» оцінити заявку, використовуючи список оціночних критеріїв, наведений нижче.

### Як має виглядати заявка

Проаналізуйте деякі матеріали (наприклад, річний звіт) самого донора. Зверніть увагу на графічне оформлення (*lay-out*), обрані шрифти, розміри та величину незаповнених текстом сторінок, заголовки та інше.

Складіть свою заявку відповідно до графічних смаків донора. Графічне несприйняття вашої заявки (якщо вона складена недбало та без урахування вищевказаних особливостей) може викликати труднощі й при читанні тексту. Вдале оформлення може додати вам балів.

**Скріплення заявки.** Заявки обсягом до 30 сторінок можна скріплювати за допомогою скоб. Для заявки більшого обсягу рекомендуємо використовувати спіральне плетіння.

**Жирний шрифт.** Використовуйте його, якщо вам потрібно виділити слово або важливу думку. Слова, виділені жирним шрифтом, легше сприймаються, ніж підкреслені або написані курсивом.

**Графіки.** Якщо ви використовуєте графіки, креслення тощо, намагайтеся робити їх більш простими. Складні конструкції практично не сприймаються. Експерти не прагнуть витратити свій час на розбір хитросплетінь ваших надскладних схем.

**Заголовки.** Головні заголовки завжди подають на початку сторінки. Намагайтеся не розміщати великих заголовків у нижній частині сторінки, а на останньому рядку їх не повинно бути взагалі. Визначте для себе три рівні заголовків: неупорядковане розмаїття в їх оформленні може заплутати читача і звести структуру вашої заявки нанівець.

**Списки, перерахування.** Деталізація по пунктах (1, 2, 3...; а), b), с)... і т. п.) вживається в тих випадках, коли йдеться:

- про заходи в їх послідовності;
- цілі та завдання;
- матеріали та обладнання;
- висновки;
- комплекс ідей;
- рекомендації.

Складайте перерахування з 5–9 пунктів. Не залишайте останній пункт без крапки. Зверніть увагу: якщо ви пишете англійською, кожний новий пункт у будь-якому перерахуванні має починатися із великої літери. Використовуйте інші знаки — маркери (дефіси, крапки, зірочки тощо) для графічного виділення кожного нового пункту, якщо хочете обійтися без класичних цифр і букв. Але використовуйте в заявці лише один вид маркерів.

**Конверт.** Оберіть конверт, що відповідає розмірам заявки.

## ПІДСУМКОВИЙ САМОКОНТРОЛЬ

Тепер, коли ви двічі відредагували заявку і внесли до неї вище зазначені виправлення, ви маєте оцінити її конкурентоспроможність. У наведеній нижче таблиці перераховуються ті вимоги до заявок, які забезпечують їм успіх. Інакше кажучи, якщо у вашій заявці відсутня хоча б одна з перерахованих особливостей з контрольного списку, заявку необхідно доопрацювати відповідно до наведених вимог. Їх можна поділити на три категорії:

- відповідність заявки інтересам донора;
- наявність у заявці всіх необхідних компонентів;
- її загальний стиль.

Попросіть об'єктивно оцінити відповідність заявки цим трьома пунктами будь-яку компетентну людину, яка не брала участі в її написанні. Порівняйте результати перевірки.

Таблиця 8

**Таблиця для підсумкового самоконтролю**

Критерії	Характеристики	Так / Ні
<b>1. Відповідність інтересам донора</b>		
<i>Інтереси донора</i>	Проблема відповідає інтересам і пріоритетам донора	
<i>Обмеження</i>	Проект буде реалізований саме в тому географічному регіоні, в інтересах саме тієї соціальної групи, саме в тих цілях і з використанням саме тих ресурсів, яким віддає перевагу грантодавець	
<i>Обсяг запиту</i>	Бюджет проекту не перевищує суми, яку готовий в	
<b>2. Необхідні компоненти</b>		
<i>Супровідний лист</i>	Адресований конкретним людям	
<i>Титульний аркуш</i>	Заповнений за встановленою формою	
<i>Анотація</i>	Дає ясний і короткий опис заявки	
<i>Вступ</i>	Ваша організація здатна успішно здійснити проект	
<i>Опис проблеми</i>	Проблема представляється дійсно серйозною, вимагає невідкладного вирішення, що підтверджується конкретними наведеними фактами та цифрами	
<i>Мета і завдання</i>	Цілі проекту — досяжні, завдання — конкретні та вимірювані, із чітко визначеними часом і ресурсами, необхідними для їх вирішення	
<i>Методологія</i>	Ідея проекту цікава, оригінальна та добре продумана, враховано участь у проекті місцевої громадськості (зацікавлених сторін, у тому числі цільових груп)	
<i>Цільові групи</i>	Чітко сформовані і стратегічно обрані, проект відповідає потребам визначених цільових груп	
<i>План реалізації</i>	План заходів є зрозумілим і здійснюваним, графік реалізації проекту чіткий і логічний	
<i>Поширення результатів</i>	У проекті передбачається, що позитивні зміни, досягнуті завдяки проекту, будуть поширюватися, у проекті забезпечені інструменти для популяризації проекту та його результатів	
<i>Оціночний інструментарій</i>	У заявці обумовлюється, за якими критеріями та за допомогою яких інструментів будуть оцінені досягнуті результати	
<i>Життєздатність проекту</i>	У заявці пояснюється, яким чином буде відбуватися фінансування проекту в майбутньому	
<i>Звітування</i>	У заявці визначено, коли і як організація надасть звіт про виконану роботу та її результати	
<i>Бюджет</i>	Запропонований бюджет є чітким і детальним, запропоновані витрати насправді необхідні для реалізації проекту	
	Усі <i>арифметичні розрахунки</i> зроблено правильно	
	Передбачено всі можливі <i>видатки</i> з урахуванням інфляції	
	Загальна <i>вартість</i> відповідає масштабам проекту, видатки не завищено	
	Усі незрозумілі пункти бюджету супроводжуються <i>поясненнями</i>	
<i>Додатки</i>	Усі необхідні документи представлені	
<b>3. Загальний стиль</b>		
<i>Труднощі</i>	Заявка написана доступною мовою, всі специфічні терміни роз'яснені	
<i>Обсяг</i>	Обсяг заявки відповідає обсягу інформації, закладеної в ній. У заявці немає зайвих фраз і розділів	
<i>Логічний порядок</i>	Проблема + метод + ресурси + підтримка донора = рішення	
<i>Формат</i>	Формат заявки відповідає вимогам донора	
<i>Зовнішній вигляд</i>	Абзаци невеликі, заголовки та підзаголовки зрозумілі, текст набраний акуратно	
<i>Помилки</i>	У тексті відсутні граматичні, орфографічні та пунктуаційні помилки	

## ГЛОСАРІЙ

**Аналіз проблеми** — організоване вивчення негативних аспектів даної ситуації з метою окреслення причин та можливих наслідків.

**Аналіз стратегії** — критична оцінка альтернативних способів досягнення мети та обирання одного або кількох способів з метою включення їх до запропонованого проекту.

**Анотація (резюме) проекту** — короткий (не більше однієї сторінки) виклад основної суті проекту.

**Бенефіціар** (адресат допомоги) — фізична або юридична особа, соціальна група, яка отримує певні вигоди, що виникають у результаті реалізації проекту.

**Бенефіціар міжнародної технічної допомоги** — центральний орган виконавчої влади, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласна, Київська, Севастопольська міська держадміністрація, до компетенції яких належить реалізація державної політики у певній галузі чи регіоні, де передбачається впровадження проекту (програми), що зацікавлена в результатах виконання проекту (програми).

**Безповоротна фінансова допомога** — кошти, які надаються реципієнтові згідно з договором дарування, інших подібних угод, які не передбачають відповідної компенсації чи повернення таких коштів, або без складання таких угод.

**Благодійна організація** — недержавна неприбуткова організація, основною метою діяльності якої є здійснення благодійної діяльності в інтересах окремих категорій громадян або суспільства в цілому.

**Благодійництво** — добровільна і безкорислива пожертва фізичних та юридичних осіб у формі надання отримувачам матеріальної, фінансової та іншої благодійної допомоги.

**Бюджет проекту** — форма (план) утворення та використання ресурсів, в основному фінансових, які необхідні для забезпечення реалізації цілей та завдань проекту протягом його тривалості.

**Венчурна філантропія** — одна з інноваційних форм благодійної діяльності, у рамках якої шляхом партнерської взаємодії добродійника й реципієнта виникають життєздатні структури, здатні в майбутньому вирішувати соціальні проблеми самостійно, без фінансової допомоги ззовні.

**Виконавець** проекту (програми) — будь-яка особа (резидент або нерезидент), що має письмову угоду з донором або уповноваженою донором особою та забезпечує реалізацію проекту (програми).

**Відповідальна особа** — фізична особа, яка призначена реципієнтом (бенефіціаром) для організації робіт, пов'язаних з реалізацією проекту (програми), та яка безпосередньо готує звіти для подання Міністерству економічного розвитку і торгівлі України.

**Грант** (*grant*) — кошти, на конкурсній основі безповоротно передані донором фізичній або юридичній особі для виконання конкретного проекту.

**Грантодавець** (*grantor*) — юридичні особи в Україні або за її межами, яка надає матеріальну, фінансову, організаційну або іншу благодійну допомогу на конкурсній основі.

**Грантрайтинг** (*grantwriting*) — мистецтво написання проектів для отримання безповоротної фінансової допомоги.

**Графік дій (діаграма Гантта)** — графічна ілюстрація, що використовується при плануванні основних заходів проекту, на основі двовимірної системи координат, в якій по вертикальній осі представлені заплановані заходи (дії) проекту, в той час як горизонтальна вісь показує час. Заходи представляються у вигляді відрізків, довжина яких пропорційна до часу їх тривалості.

**Громадське об'єднання** — добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема

економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів. Громадське об'єднання за організаційно-правовою формою утворюється як громадська організація або громадська спілка.

**Гуманітарна допомога** — цільова адресна безоплатна допомога в грошовій або натуральній формі у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних пожертвувань, або допомога у вигляді виконання робіт, надання послуг, що надається іноземними та вітчизняними донорами із гуманних мотивів одержувачам гуманітарної допомоги в Україні або за кордоном, які потребують її у зв'язку з соціальною незахищеністю, матеріальною незабезпеченістю, важким фінансовим становищем, виникненням надзвичайного стану, зокрема внаслідок стихійного лиха, аварій, епідемій і епізоотій, екологічних, техногенних та інших катастроф, що створюють загрозу для життя та здоров'я населення, або тяжкою хворобою конкретних фізичних осіб.

**Дерево проблем** — багаторівнева діаграма, на якій виявлені проблеми розташовані в ієрархічному порядку. Дерево проблем дозволяє в наочній формі представити існуючі негативні фактори, що характеризують ситуацію, яка склалася, і простежити їх причинно-наслідкові зв'язки.

**Дерево цілей** — представлена у формі діаграми, структурована, побудована за ієрархічним принципом сукупність цілей проекту, в якій виділено генеральну мету; підпорядковані їй підцілі першого, другого і подальшого рівнів. Дерево цілей може розглядатися як позитивне дзеркальне відображення дерева проблем і «переклад» ієрархії описаних раніше проблем на мову засобів, які використовують для їх вирішення.

**Донор міжнародної технічної допомоги** — іноземна держава, уряд та уповноважені урядом іноземної держави органи, іноземний муніципальний орган або міжнародна організація, що надають міжнародну технічну допомогу відповідно до міжнародних договорів України.

**Донори** — це юридичні та фізичні особи в Україні або за її межами, які добровільно надають матеріальну, фінансову, організаційну або іншу благодійну допомогу.

**Життєвий цикл проекту** — модель, яка описує хід виконання проекту в часі, визначаючи його фази та їх характеристики: від моменту його ініціювання до завершення. Цикл проекту використовують як інструмент, який допомагає в управлінні проектом.

**Життєздатність проекту** — це здатність проекту приносити результати після припинення зовнішньої підтримки.

**Завдання проекту (конкретні цілі проекту)** — поетапні віхи, які мають бути реалізовані в ході діяльності з реалізації проекту. Вони визначають практичне спрямування проекту і зазвичай стисло описують ситуацію, якої прагнуть досягти безпосередньо після завершення проекту.

**Запит** — перелік документів, що включає проектну пропозицію, супровідний лист і лист підтримки, необхідний для подання до Міністерства економічного розвитку і торгівлі України для узгодження їх відповідності пріоритетним напрямам, визначеним у Державній програмі економічного і соціального розвитку України і програмах розвитку відповідних галузей та сфер діяльності.

**Заходи** — це сукупність дій, котрі необхідні для досягнення очікуваних результатів проекту за допомогою наявних ресурсів протягом визначеного періоду часу.

**Краудсорсинг** — об'єднання ресурсів людей за допомогою інформаційних технологій з метою вирішення задач, що стоять перед бізнесом, державою та суспільством в цілому.

**Краудфандинг** — механізм залучення за допомогою інформаційних технологій фінансових ресурсів від значної кількості людей для реалізації конкретного проекту.

**Логіко-структурна схема (матриця) проекту** — частина проектної заявки, де у табличній формі представлено логіку проекту. Логіко-структурна матриця включає у себе такі необхідні елементи, як загальна ціль (мета) проекту, конкретні цілі проекту, очікувані результати, заплановані заходи, необхідні для цього ресурси, індикатори ефективності досягнення результатів проекту, а також припущення щодо факторів впливу на проект і його життєздатності.

**Логіко-структурний підхід** — методологія планування, управління та оцінювання програм і проектів, яка бере до уваги аналіз проблем, аналіз цілей, аналіз стратегії, приготування логіко-структурної схеми (матриці) проекту та графіків дій і засобів.

**Мета проекту (загальна ціль проекту)** — загальна декларація того, що має бути зроблено, також є описом ситуації, яка настане, якщо проект буде реалізовано відповідно до наших планів.

**Міжнародна технічна допомога** — ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України (*Постанова КМУ від 15 лютого 2002 №153*). Міжнародна технічна допомога може залучатись у вигляді будь-якого майна, необхідного для забезпечення виконання завдань проектів (програм), яке ввозиться або набувається в Україні; робіт і послуг; прав інтелектуальної власності; фінансових ресурсів (грантів) у національній чи іноземній валюті; інших ресурсів, не заборонених законодавством, у тому числі стипендій.

**Місія** — суть організації, сенс її існування, основні принципи та шляхи досягнення встановлених цілей.

**Моніторинг проектів (програм)** — система регулярного спостереження за станом реалізації проекту (програми).

**Настанови для заявників** — документ, який роз'яснює мету конкурсу проектів, встановлює правила його проведення, зокрема визначає, хто може виступати заявником, види діяльності і видатки, які можуть бути профінансовані, а також критерії оцінювання (вибір рішення). У ньому також міститься практична інформація: як заповнювати анкету-заявку, які документи слід додати і які правила і процедури слід застосовувати.

**Недержавні організації (НДО)** — добровільні самоврядні об'єднання або організації, створені для реалізації некомерційних завдань їхніх засновників або членів.

**Основні заходи проекту** — основні дії, які необхідно реалізувати під час тривання проекту з метою отримання результатів.

**Офіційна допомога у розвитку** — гранти та позики, які надаються країнам та регіонам, що входять до списку Комітету зі сприяння розвитку Організації з економічного співробітництва та розвитку як одержувачі офіційної допомоги у розвитку (країни, що розвиваються), а також міжнародним організаціям для надання сприяння цим країнам.

**Оцінювання (Evaluation)** — періодична оцінка ефективності, дієвості, впливу, тривалості і відповідності проекту в контексті поставлених цілей. Оцінювання проводиться, як правило, у вигляді незалежного вивчення оточення, цілей, результатів, дій (заходів) та використаних коштів з метою віднаходження знань, які можуть стати необхідними при прийнятті рішень у майбутньому.

**Очікувані результати** — ті позитивні зміни (кількісного, якісного та часово-просторового характеру), досягнення яких передбачається реалізацією проекту. Виділяють *безпосередні очікувані результати (outputs)*, які мають бути отримані після завершення основних заходів проекту, *наслідки (outcomes)* — середньострокові результати, та *довгостроковий ефект (impact)*, який буде відчуватися в суспільстві після закінчення проекту.

**План реалізації проекту** — графік, що виділяє дії і засоби, необхідні для досягнення мети проекту.

**Припущення (assumptions)** — фактори, які можуть впливати на проект як негативно, так і позитивно, і зазвичай охоплюють зовнішні фактори, що впливають на стабільність і сталість реалізації проекту.

**Програма** — система взаємопов'язаних дій або заходів, спрямованих на досягнення певних результатів, забезпечена матеріальними та організаційними ресурсами. На відміну від *проекту*, *програма* відрізняється більшою складністю і меншою структурованістю.

**Проект** — це:

а) комплекс дій та / або заходів, які здійснюються для досягнення запланованих результатів впродовж відведеного часу, з допомогою призначених на це фінансових, матеріальних ресурсів (бюджету) певним колом людей.

б) документ, яким визначаються цілі та завдання, напрями діяльності та спільні дії учасників проекту (донорів, виконавців, бенефіціарів, реципієнтів), а також ресурси, необхідні для досягнення запланованих результатів протягом установлених строків.

**Проектна заявка** (*project application*) — документ, який містить проектну пропозицію, бюджет проекту та додатки, виконані згідно з вимогами донора.

**Проектна пропозиція** (*project proposal*) — документ, який містить аналіз проблеми, мету, завдання, перелік видів діяльності, стислу інформацію про потенційного реципієнта, очікувану вартість проекту, строк його реалізації, очікувані результати та вплив на ситуацію в галузі або регіоні.

**Проектний колектив (команда проекту)** — це група осіб, зацікавлених у реалізації проекту. Роботою колективу керує координатор проекту. Проектний колектив у випадку великої кількості осіб може бути поділений за завданнями на групи, які керуються безпосередньо через керівників груп.

**Ресурси** — це засоби, що потрібні для досягнення мети проекту і його конкретних результатів.

**Реципієнт** — резидент (фізична або юридична особа), який безпосередньо одержує від донора матеріальну, фінансову, організаційну або іншу благодійну допомогу згідно з проектом (програмою)

**Соціальне підприємництво** (*social enterprise*) — це підприємницька діяльність, прибутки від якої спрямовуються головним чином на розвиток бізнесу, громадські справи чи на вирішення гострих суспільних проблем.

**Співфінансування** — участь у фінансуванні проекту двох або більше сторін.

**Спонсорство** — це добровільна матеріальна, фінансова, організаційна та інша підтримка фізичними та юридичними особами будь-якої діяльності з метою популяризації виключно свого імені, найменування, свого знаку для товарів і послуг.

**Стейкхолдери** — особи та організації, які можуть безпосередньо або опосередковано, позитивно або негативно впливати на проект, або відчувати його впливи.

**Субгрант** — безоплатна та безповоротна частина гранту, яка надається на конкурсній основі основним реципієнтом фізичній або юридичній особі для реалізації її проекту.

**Фандрейзинг** (*fundraising*) — комплекс взаємопов'язаних заходів, направлених на залучення різноманітних ресурсів, необхідних організації для реалізації її місії.