

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

**ЗМІСТ**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ ....</b>  | <b>2</b>  |
| Визначення міжнародної технічної допомоги .....   | 2         |
| Історія виникнення та розвитку міжнародної технічної допомоги .....   | 3         |
| Партнери міжнародної технічної допомоги .....   | 4         |
| Механізми та форми надання міжнародної технічної допомоги .....   | 4         |
| Міжнародна технічна допомога Україні.....   | 5         |
| Дискусія щодо ефективності міжнародної допомоги .....   | 6         |
| Вдосконалення системи здійснення міжнародної допомоги .....   | 6         |
| <b>Нормативно-правове забезпечення у сфері залучення та використання міжнародної<br/>технічної допомоги в Україні .....</b> | <b>8</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 2. ВСТУП ДО ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....</b>  | <b>8</b>  |
| Що таке проект.....   | 8         |
| Методичні підходи до здобуття грантів .....   | 10        |
| Аналіз зацікавлених сторін .....  | 11        |
| Аналіз проблем .....  | 13        |
| Вибір потенційних донорів .....   | 14        |
| <b>РОЗДІЛ 3 .НАПИСАННЯ ПРОЕКТНОЇ ЗАЯВКИ .....</b>   | <b>16</b> |
| Початок роботи над проектною заявкою .....  | 16        |
| Титульний аркуш (Title Page) .....  | 17        |
| Анотація / резюме проекту (Summary) .....   | 18        |
| Вступ (Introduction) .....  | 18        |
| Постановка проблеми (Problem Statement).....  | 19        |
| Мета і завдання проекту (Project Goal and Objectives).....  | 21        |
| Методи (Methods) .....  | 24        |
| Аудиторія проекту (Target Groups) .....   | 25        |
| Припущення (Assumptions) .....  | 26        |
| Очікувані результати (Expected Outcomes) .....  | 26        |
| Оцінювання (Evaluation) .....   | 27        |
| Життєздатність проекту / Подальше фінансування (Sustainability).....  | 29        |
| План реалізації проекту (Timetable).....  | 30        |
| Звітність .....   | 32        |
| Бюджет (Budget).....  | 32        |
| Додатки (Attachments).....  | 36        |
| Стиль написання.....  | 37        |
| Приклад логічної таблиці для підсумкового самоконтролю .....  | 39        |
| На майбутнє.....  | 40        |
| Глосарій .....  | 41        |

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ 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.

*Офіційна допомога у розвитку* (далі - ОДР) - гранти та позики, які надаються країнам та регіонам, що входять до списку Комітету зі сприяння розвитку Організації з економічного співробітництва та розвитку (далі -ОЕСР) в якості одержувачів ОДР (країни, що розвиваються), а також міжнародним організаціям для надання сприяння 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% грант-елементу 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<sup>1</sup>.

*Технічне співробітництво* - це:

- а) гранти громадянам країн одержувачів допомоги на освіту та тренінги вдома або за кордоном;
- б) оплата послуг консультантів, радників і аналогічного персоналу, а також викладачів та адміністративних працівників, що працюють в країнах-одержувачах (включно з вартістю відповідного обладнання).

*Технічна допомога* є формою допомоги, яка надається менш розвиненим країнам міжнародними організаціями, такими як Організація Об'єднаних Націй та її агенції, окремими урядами, фондами, благодійними організаціями з метою передачі цим країнам знань необхідних для забезпечення їх розвитку<sup>2</sup>.

В українському національному законодавстві термін «*міжнародна технічна допомога*» (далі - МТД) визначається, як «ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України<sup>3</sup>».

Основними характеристиками МТД є:

- допомога носить цільовий характер, тобто може використовуватися тільки для цілей, які визначено у програмі допомоги;
- допомога надається переважно у втіленій формі, тобто у вигляді послуг, консультаційної підтримки, досліджень тощо.

<sup>1</sup> Словник основних термінів Комітету зі сприяння розвитку Організації з економічного співробітництва та розвитку - <http://www.oecd.org/dac/dacglossaryofkeytermsandconcepts.htm#ODA>

<sup>2</sup>Британська енциклопедія- <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/585369/technical-assistance>

<sup>3</sup>Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 № 153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги - [http://me.kmu.gov.ua/control/publish/article/main?art\\_id=70415&cat\\_id=70414](http://me.kmu.gov.ua/control/publish/article/main?art_id=70415&cat_id=70414)

### *Історія виникнення та розвитку міжнародної технічної допомоги*

- 1945 рік - Представники 50 країн заснували Організацію Об'єднаних Націй - Великобританія прийняла Закон про розвиток та добробут колоній
- 1946 рік - Франція створила Фонд соціального та економічного розвитку морських територій
- 1947 рік - Державний секретар США К.Маршалл висунув ідею створення програми допомоги США у відбудові післявоєнної Європи
- 1948 рік - Країни одержувачі допомоги за планом Маршалла створили Організацію європейського економічного співробітництва
- США заснували Агентство економічного співробітництва
  - Великобританія заснувала Корпорацію розвитку колоній та Зарубіжну продовольчу корпорацію
- 1949 рік - ООН заснувала Розширену програму ООН в галузі технічного співробітництва (ЕРТА)
- Президент США Г. Трумен запропонував розпочати програму допомоги країнам, що розвиваються (Програма "Четвертий пункт")
- 1950 рік - Прийнято План Коломбо (Colombo Plan) стосовно допомоги у економічному розвитку країн південної та південно-східної Азії
- 1951 рік - ООН опублікувало Звіт „Оцінка економічного розвитку у нерозвинених країнах”, де запропоновано створення Спеціального фонду ООН з економічного розвитку
- 1959 рік - Засновано Спеціальний фонд ООН
- 1960 рік - Організація європейського економічного співробітництва перетворена у Організацію з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)
- Створено Комітет зі сприяння розвитку ОЕСР, до якого ввійшли США, Канада, Великобританія, Німеччина, Італія, Португалія, Бельгія, Франція, Європейський економічний союз (на сьогодні членами Комітету є 22 країни та Європейський Союз). Створення Комітету слугувало початком заснування у розвинених країнах спеціалізованих агентств з надання технічної допомоги країнам, що розвиваються
- 1961 рік - ООН прийнято «Декаду з розвитку» - перший стратегічний міжнародний документ в галузі сприяння розвитку
- 1965 рік - Заснована Програма розвитку ООН (об'єднання Спеціального фонду ООН та Розширеної програми ООН в галузі технічного співробітництва), яка стає агентством ООН зі сприяння країнам, що розвиваються у формі міжнародної технічної допомоги
- 1969 рік - Комітетом зі сприяння розвитку ОЕСР схвалена Концепція офіційної допомоги у розвитку, в якому визначено поняття «міжнародної технічної допомоги»
- 1970 рік - ООН схвалена ставка у розмірі 0,7% від Валового національного доходу розвинутих країн для здійснення офіційної допомоги з розвитку
- 2000 рік - Прийнято Декларацію тисячоліття ООН, яка визначає основні цінності та принципи сприяння розвитку
- 2002 рік - На міжнародній конференції з питань фінансування розвитку (м.Монтерей, Мексика) прийнято Монтерейський консенсус, який відображує нові підходи щодо фінансування розвитку та здійснення технічної допомоги

- 2003 рік Прийнято Римську декларацію щодо гармонізації, яка визначає напрямки гармонізації діяльності країн донорів та країн, які отримують допомогу, в тому числі щодо спрощення процедур в процесі здійснення міжнародної технічної допомоги
- 2004 рік Прийнято Паризьку декларацію щодо підвищення ефективності зовнішньої допомоги
- 2005 рік Прийнято Карську програму дій, яка спрямована на підвищення ефективності міжнародної допомоги
- 2011 рік Прийнято Декларацію «Пусанське партнерство для ефективного співробітництва з метою розвитку» на Четвертому форумі найвищого рівня (м.Пусан, Республіка Корея), в якій сформульовано основні принципи та дії з подальшого підвищення ефективності міжнародної співпраці з розвитку

### ***Партнери міжнародної технічної допомоги***

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

*Донором міжнародної технічної допомоги* є 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<sup>4</sup>.

Донори міжнародної технічної допомоги поділяються 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 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 на основі Угоди між Урядом України і ПРООН від 18.06.1993 надає Українському Уряду допомогу у виконанні його проектів розвитку.

Одержувач вигод, що виникають у результаті реалізації проекту називається - бенефіціар. *Бенефіціар міжнародної технічної допомоги* може бути центральний орган виконавчої влади, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласна, Київська, Севастопольська міська держадміністрація, до компетенції якої належить реалізація державної політики у відповідній галузі чи регіоні, де передбачається впровадження проекту (програми), що заінтересована в результатах виконання проекту (програми), але безпосередньо не одержує міжнародну технічну допомогу.

*Реципієнт*.- резидент (фізична або юридична особа), який безпосередньо одержує міжнародну технічну допомогу згідно з проектом (програмою)

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

---

<sup>4</sup>Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 № 153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги -

[http://me.kmu.gov.ua/control/publish/article/main?art\\_id=70415&cat\\_id=70414](http://me.kmu.gov.ua/control/publish/article/main?art_id=70415&cat_id=70414)

Наприклад, Стратегічний документ щодо України (на 2007-2013 рр.), підготовлений Європейською Комісією у тісній співпраці з українською владою, визначає основні цілі Європейського Союзу щодо допомоги Україні. В рамках зазначеного Стратегічного документу щодо України приймаються відповідні 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 ним 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 наступних формах:

- 2005 консультації експертів, у тому числі іноземних;
- 2006 стипендії, фінансування витрат на навчання та підвищення кваліфікації фахівців;
- 2007 гранти (безповоротна фінансова допомога);
- 2008 проведення досліджень;
- 2009 права інтелектуальної власності та технології;
- 2010 будь-яке майно (товари, обладнання тощо), необхідне для забезпечення виконання завдань проектів (програм), яке ввозиться або набувається в Україні;
- 2011 постачання обладнання, товарів;
- 2012 інші роботи і послуги<sup>5</sup>.

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***

За роки незалежності України донорами виділено технічної допомоги на суму понад 8 мільярдів дол. США. З 1996 року здійснено державну реєстрацію 2795 проектів технічної допомоги.

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:

- 2013 щорічні перегляди портфелів проектів МТД;
- 2014 засідання Урядово-донорської групи та тематичних підгруп;
- 2015 двосторонні зустрічі щодо програмування та моніторингу МТД;
- 2016 проведення переговорів та укладання міжнародних договорів у сфері МТД;
- 2017 організаційно-аналітичне забезпечення діяльності Координаційного центру та Національного контактного пункту з реалізації стратегії ЄС для Дунайського регіону.

Українським Урядом визначено стратегічні напрями залучення міжнародної технічної допомоги та співробітництво з міжнародними фінансовими організаціями у 2009-2012 роках:

---

<sup>5</sup>Л.Л.Кістерський, Т.В.Липова. Міжнародна технічна допомога: шляхи підвищення ефективності. Монографія. - К., 2010. - 240 с.

- 1) підвищення конкурентоспроможності національної економіки на інвестиційно - інноваційній основі;
- 2) підвищення соціальних стандартів життя та здоров'я громадян, гуманітарний розвиток, розвиток громадянського суспільства і забезпечення верховенства права;
- 3) усунення інфраструктурних обмежень;
- 4) сприяння євро інтеграції України;
- 5) підвищення рівня екологічної, ядерної та радіаційної безпеки, захист держави і громадян.

У 2012 році було розпочато 145 нових проектів МТД. За даними посольств та представництв донорів, за підсумками 2012 року фактично було виділено 485,21 млн. дол. технічної допомоги.

На 01 березня 2013 року впроваджується 238 проектів загальною контрактною вартістю понад 3млрд. дол. (з них - фонд Укриття понад 1,8 млрд. дол.). Очікуваний обсяг ресурсів МТД, які буде залучено у 2013 році складає 539,56 млн. дол..

За даними Мінекономрозвитку в 2013 році передбачається:

- 2018 укладання 15 міжнародних договорів, зокрема з ЄС по проектах (програмах) у сферах енергетики, ядерної безпеки, регіонального та інституційного розвитку, міграції, транскордонного співробітництва на суму близько 148 млн. євро, а також з Урядами США, Швеції, КНР, Нідерландів, ФРН;
- 2019 розробка та схвалення Стратегії залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги і співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями на 2013-2016 роки;
- 2020 розвиток нормативної та договірної бази щодо посилення планування проектів (програм) МТД;
- 2021 створення правових засад впровадження в Україні технічної допомоги для підтримки програми INOGATE (INterstate Oil and GAs Transportation to Europe - міждержавної програми співробітництва у галузі енергетики) та визначення умов розміщення в Україні Технічного секретаріату INOGATE.

### ***Дискусія щодо ефективності міжнародної допомоги***

Незважаючи на тривалий успішний досвід здійснення міжнародної допомоги, в сучасних наукових, політичних колах тривають дебати щодо ефективності цієї допомоги. Існують три основних напрямки критики щодо ефективності міжнародної допомоги:

- 2022 *критика концептуальних засад допомоги* - йдеться про відсутність зв'язку між зовнішньою допомогою країнам та їх внутрішніми заощадженнями, стверджується, що збільшення зовнішньої допомоги не призводить до пропорційного збільшення в інвестиціях;
- 2023 *критика внутрішнього середовища країн-реципієнтів* - ефективність допомоги залежить від внутрішнього середовища країн-реципієнтів, зокрема від рівня громадянських свобод;
- 2024 *критика практики донорів* - проблема переважання політичних та комерційних інтересів у рішеннях окремих донорів щодо надання міжнародної технічної допомоги.

### ***Вдосконалення системи здійснення міжнародної допомоги***

У 2005 році більш ніж 100 донорами та країнами, що розвиваються, була затверджена *Паризька декларація щодо підвищення ефективності зовнішньої допомоги*, до якої Україна приєдналася у 2007 році. Декларація визначає завдання партнерства, а саме: причетність, узгодженість, гармонізація, управління орієнтоване на результат, спільна відповідальність.

Відповідно до згаданих завдань у Декларації сформовано 15 показників прогресу її виконання, з яких станом на 2010 рік досягнуто лише один із запланованих<sup>6</sup>. Показники прогресу виконання в

<sup>6</sup> Aideffectiveness 2005-2010: ProgressinimplementationtheParisdeclaration-www. oecd. org/dac/effectiveness/48742718.pdf

Україні завдань Паризької декларації щодо підвищення ефективності зовнішньої допомоги наведено у Таблиці 1.1.

**Показники прогресу виконання в Україні завдань Паризької декларації щодо підвищення ефективності зовнішньої допомоги**

Таблиця 1.1

| Завдання  | Ціль  | Фактичне виконання в Україні (від А – найвище значення до Е – найнижче значення) |
|---|---|--|
| Партнери (одержувачі допомоги) мають діючу стратегію розвитку (наявність національної стратегії розвитку, що має чіткі стратегічні пріоритети, які пов'язані з середньостроковими витратами та відображені в щорічних бюджетах)   | Принаймні 75% країн-партнерів мають діючу стратегію розвитку  | D  |
| Потоки зовнішньої допомоги узгоджені з національними пріоритетами (процентне співвідношення допомоги, яка надається донорами для урядового сектору, що відображено в національних бюджетах країн-партнерів)   | 85%   | 47%  |
| Посилення спроможності шляхом узгодженої (координованої) підтримки (процент підтримки розвитку спроможності за допомогою спільних програм, що відповідають національним стратегічним пріоритетам країн-партнерів)   | 50%   | 26%  |
| Використання національних систем державного фінансового управління (процент донорів та процент потоків допомоги, що використовують національну систему закупівель та/або державне фінансове управління в країнах-партнерах, які належать до широко прийнятих практик чи мають програму реформ для досягнення цього) | 55%   | 27%  |
| Використання національної системи закупівель  | Середній показник по країнам 44%  | 20%  |
| Посилити спроможність через запобігання утворенню паралельних структур (кількість паралельних відділів з реалізації проекту у рамках однієї країни)   | Скоротити на 2/3 кількість паралельних відділів з реалізації проектів   | 84 (у 2007 році було 46)   |
| Допомога є передбачувана (процентне співвідношення виплат, що відбуваються відповідно до попередньо узгодженого графіку в рамках річного та багаторічних бюджетів)  | 71%   | 63%  |
| Непов'язана допомога (відсутність зобов'язань щодо поставки товарів, послуг з країни донора)  | 100%  | 58%  |
| Використання спільних систем чи процедур (процентне співвідношення допомоги, що надається через програмні підходи)  | 66%   | 10%  |
| Спільні місії донорів   | 40%   | 8%   |
| Проведення донорами спільної аналітичної роботи   | 66%   | 27%  |
| Структури, орієнтовані на результати (прозора й така, що піддається аналізу структура оцінки виконання проектів, яка використовується для виміру прогресу)  | Скоротити на 1/3 кількість країн, що не мають прозорої й такої, що піддається аналізу, структури оцінки виконання | B  |
| Взаємна відповідальність (проводяться спільні оцінки досягнутого прогресу)  | Усі країни-партнери проводять огляд спільної оцінки досягнутого прогресу  | Спільна оцінка проводиться   |

**Нормативно-правове забезпечення у сфері залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги в Україні**

1. Указ Президента України від 6 жовтня 2005 року №1424/2005 «Питання [забезпечення впровадження програми Twinning в Україні](#)».
2. Указ Президента України від 01 листопада 2003 року «Про Національного координатора з питань технічної допомоги Європейського Союзу».
3. Указ Президента України від 1 травня 2011 року №634/2011 «Про [Міністерство економічного розвитку і торгівлі України](#)».
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 №153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної [допомоги](#)».
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 вересня 2009 р. №1156-р «Про схвалення Стратегічних напрямів та завдань щодо залучення міжнародної технічної допомоги і співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями [на 2009-2012 роки](#)».
6. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 жовтня 2011 р. №1075-р «Про схвалення Концепції планування, залучення, ефективного використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги і співробітництва з міжнародними [фінансовими організаціями](#)».
7. Постанова Кабінету Міністрів України від 07.02.2007 №154 «Про Порядок [організації роботи із підготовки та реалізації проектів Twinning в Україні](#)».
8. Постанова Кабінету Міністрів України від 09.04.2008 № 316 «Про затвердження Порядку підготовки та виконання плану залучення зовнішньої [допомоги Європейської Комісії у рамках TAIEХ](#)».
9. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 листопада 2010 року №2078-р «Деякі питання підготовки та виконання програми Всеохоплюючої інституційної розбудови у рамках ініціативи Європейського Союзу «Східне [партнерство](#)».
10. Постанова Кабінету Міністрів України від 15.09.2010 №841 «Про затвердження Порядку підготовки, виконання та проведення моніторингу програм [секторальної бюджетної підтримки Європейського Союзу в Україні](#)».
11. Постанова Кабінету Міністрів України від 08.12.2010 №1111 «Про затвердження Порядку підготовки та реалізації проектів у рамках програм [прикордонного співробітництва ЄСП](#)».
12. Постанова Кабінету Міністрів України від 21.09.2011 №994 «Про утворення Координаційного центру з провадження діяльності, пов'язаної з участю України в [реалізації Стратегії Європейського Союзу для Дунайського регіону](#)».

## РОЗДІЛ 2.

### **ВСТУП ДО ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ *Що таке проект***

Перш за все треба визначитись, що ми розуміємо під поняттям «проект». У традиційному трактуванні цього слова під проектом розуміється план споруди чи конструкції. Звично також сприймається словосполучення «проект закону», «проект розпорядження» і т.п. Це - класичні тлумачення, які означають, по суті, нарис, пропозицію, побажання, ідею та один з можливих варіантів її втілення, ще не існуючу річ. Новаторське тлумачення передбачає розуміння проекту як елемента, фрагмента, етапу у виконанні певних програм, самодостатнього управлінського рішення соціального, господарського, фінансового характеру. Таке значення терміну «проект» передбачає не пропозицію, що допускає зміни, альтернативи, уточнення, а конкретне завдання, обмежене визначеними рамками в просторі і часі, рівнем фінансування тощо.

У «Рекомендаціях з управління циклом проекту» надається таке визначення:



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

Отже характерними рисами 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 засобів, а також певних людських, матеріальних та інших ресурсів.

Як ми розуміємо перелічені вище характеристики проекту?

### **Орієнтованість на ціль**

Проект служить досягненню поставленої мети. Тобто, він є не лише сукупністю реалізованих заходів, наприклад, проведеної кількості семінарів. Надзвичайно важливо, щоб ці заходи допомагали досягти конкретної мети, яку ми перед собою поставили. Такою метою може бути, наприклад, вдосконалення надання адміністративних послуг мешканцям територіальної громади. В такому випадку семінари виступатимуть засобами досягнення цієї мети.

### **Визначена тривалість**

Проект становить певну замкнену в часі цілісність. 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 строків. Якщо встановлено, що дата завершення проекту - це, наприклад, 1 липня, то це означає, що після цієї дати ми не можемо витратити з бюджету проекту жодної гривні. Якщо ж, незважаючи на це, ми витратимо гроші після цього терміну, то їх нам ніхто не компенсує, й ми муситимемо покрити витрати з бюджету власної організації (або територіальної громади).

**Неповторність** означає, що проект є чимось винятковим, що це не рутинна робота, яка вже неодноразово виконувалась. Наприклад, не буде проектом щоденна робота державних службовців щодо вирішення питань, з якими звертаються громадяни. Це робота, яка повторюється, і яка 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 (конфігурація) повинен бути неповторюваним, а не окремі дії самі по собі. Напевно, ви вже проводили якісь семінари для працівників органів виконавчої влади, але тепер плануєте створити цілий навчальний цикл і цей цикл семінарів має визначену мету. Це винятковий комплекс заходів, бо до цього часу такого циклу ще не проводилось.

### **Високий ступінь складності**

Проект складається із багатьох тісно пов'язаних між собою заходів. Такі заходи проводяться у певній, не випадковій послідовності, їх необхідно провести згідно із запланованим розкладом, 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, делегованих для реалізації проекту, а також відповідні матеріальні ресурси. Не можна виконувати проект без попереднього визначення і забезпечення цих засобів.

Окрім зазначених вище, можна додати й такі риси проекту:

- однозначне визначення цільових груп і кінцевих бенефіціарів;
- чітко визначені знаряддя координації, управління і фінансування;
- система моніторингу та оцінювання;

- відповідне фінансове й економічне обґрунтування, з якого повинно 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 піділятися 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 його завершення. Цикл проекту використовується в якості інструменту, який допомагає в управлінні проектом.

Існують різні підходи, які описують цикл проекту.

За методикою Європейської Комісії цикл проекту поділяється на п'ять фаз:

1. *Програмування* - це фаза, протягом якої розробляються програмні основи для реалізації проектів; ця фаза відбувається на рівні Європейського Союзу і його держав-членів.

2. *Ідентифікація* - це фаза, на якій аналізуємо, яку проблему ми хочемо вирішити, до досягнення якої мети ми прагнемо, які заходи для цього ми плануємо запровадити, хто з 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 послужать нам при розробці наступних проектів.

Таким чином, цикл замикається, становлячи одночасно стартовий пункт наступного циклу чергового проекту.

### ***Методичні підходи до здобуття грантів***

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

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

- орієнтуватися в процесі подачі заявок на одержання грантів;
- знайти підходящі фінансові джерела і провести їх аналіз;

за допомогою професійно складеної заявки переконати донора в тому, що фінансувати необхідно саме вас.

Проект, що заслуговує фінансування, повинен:

**Бути ясним і чітким**- має містити точні описи видатків, для яких потрібне фінансування, та опис робіт, що буде виконуватись організацією.

**Містити фактичні матеріали**- таблиці, якщо потрібно, схеми та інші матеріали (може виникнути необхідність у попередньому дослідженні, щоб оцінити потреби, а також можливе відношення людей до того, що пропонує ваша організація).

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

**Бути ефективним** - результат проекту має приносити істотну суспільну користь.

**Бути реалістичним** - пропонована робота має бути здійсненою. Необхідно оцінити наявні (або очікувані) ресурси й те, наскільки запланована діяльність їм відповідає.

**Бути економічним** - мати добрий результат при малих витратах «донора».

**Бути актуальним** - по можливості повинен відповідати «модним» проблемам.

## **Відповідати інтересам донора та його благодійній політиці.**

Ваш проект потрібно розглядати із двох точок зору:

а) необхідності розв'язання конкретної соціальної проблеми;

б) сприйняття проекту експертами, які повинні оцінити цей проект за цілою низкою показників, що традиційно використовуються для цього фахівцями- оцінювачами. Дана точка зору важлива, оскільки кожний проект являє собою певний продукт, який зобов'язаний бути цілком зрозумілим для зовнішнього сприйняття та прийняття в якості досить аргументованого, логічно і фінансово обґрунтованого й гідного зовнішньої ресурсної підтримки.

Основними показниками при оцінці проектних заявок звичайно є: актуальність проблеми, зрозумілість і логічність викладу, реалістичність, доцільність і раціональність пропонованого рішення, обґрунтованість і економічність пропонованих видатків, досяжність, соціальна значимість, стабільність очікуваних результатів та інше. Докладніше про перераховані тут показників буде сказано пізніше.

### ***Аналіз зацікавлених сторін***

Розробка проектів здійснюється для вирішення певних проблем і досягнення поставлених цілей. Неможливо належним чином розробити проект, що враховує реальні потреби учасників проекту, не проводячи 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.

Існуюча ситуація, однак, сприймається різними 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 людей, що мають різну інформацію для оцінки ситуації. Тому під час фази «Ідентифікація» важливо зібрати думки представників усіх основних зацікавлених сторін.

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

Зацікавленими сторонами є окремі особи, групи осіб або установи, інтереси яких стосується проекту. Якщо результат виконання проекту є для зацікавлених сторін позитивним, вони можуть розглядатися як потенційні партнери, учасники проекту. Можливо, що ефект буде для зацікавлених сторін негативним.

Таким чином, зацікавлені сторони - це особи й організації, які можуть безпосередньо або опосередковано, позитивно або негативно впливати на проект, або відчувати його впливів (*це офіційне визначення, прийняте Європейською Комісією*).

Інакше кажучи, зацікавлені сторони - це всі особи та інституції, які мають певний інтерес/зацікавленість - чи то в успіху, чи то в невдачі вашого проекту - чи можуть вплинути на проект у певний спосіб. Вони - або ваші союзники, або, інколи, опоненти, 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. Маєте також згадати про ті зацікавлені сторони, які можуть бути опонентами реалізації проекту, коли будете робити визначення ризиків та припущень (про це йтиметься далі у даному Посібнику).

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

Ми розрізняємо основні і 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** - це особи й установи, які не беруть безпосередньої участі у проекті, але пов'язані із ним різноманітними інтересами. Наприклад, це можуть бути органи влади сусідніх територіальних громад, які зацікавлені у результатах проекту.

Виявлення й аналіз зацікавлених сторін повинні супроводжуватися пошуком відповідей на такі запитання:

На кого проект може мати вплив?

Хто може впливати на проект? Чия активна підтримка має істотне значення для успіху проекту?

Хто може допомогти у процесі реалізації проекту?

Хто може вбачати у проекті загрозу для своїх інтересів?

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:

1. Характеристика окремих зацікавлених сторін з суспільної та організаційної точок зору (їхній соціальний статус, як вони зорганізовані).

2. Інтереси й очікування зацікавлених сторін.

3. Відносини між окремими групами зацікавлених сторін, зіткнення інтересів зацікавлених сторін, що позначається на ризиках проекту.

4. Сильні і слабкі сторони зацікавлених сторін.

5. Їх потенційний внесок у проект.

6. Висновки і рекомендації для проекту - які заходи ми повинні провести щодо окремих зацікавлених сторін, яку стратегію обрати.

Для структурування інформації щодо зацікавлених сторін рекомендуємо користуватись формуляром, розробленим на основі моделі запропонованої польськими фахівцями.<sup>7</sup>

По завершенню збору й обробки достатньої кількості інформації, настає час зустрічі зацікавлених сторін, яка проводиться у вигляді робочої групи й має на меті подальшу ідентифікацію проблем і початок процесу розробки проекту.

Таблиця 2.1

### **Приклад формуляру для аналізу зацікавлених сторін**

| <b>Зацікавлені сторони (або їх групи)</b> | <b>Важливі для проекту характеристик и зацікавлених сторін</b> | <b>Інтереси й очікування</b>            | <b>Сильні і слабкі сторони</b>                             | <b>Можливий вплив на проект</b> | <b>Наслідки і висновки для проекту</b> |
|---|--|---|--|---------------------------------|--|
|   | - суспільно-   | - інтереси та цілі зацікавлених сторін; | - доступні засоби і кошти, знання і досвід;<br>- існуючі й | - форми підтримки проекту з їх  | - заплановані дії щодо зацікавлених    |

<sup>7</sup>Тмски М., Grucza B., Zarzadzanie pucem europejskim, Warszawa, 2007

|  |   |                               |  |          |  |
|--|---|-------------------------------|--|----------|--|
|  | політичні;<br>- соціально-<br>економічні;<br>- демографічні<br>тощо | - очікування<br>щодо проекту. | потенційні<br>відносини між<br>зацікавленими<br>сторонами й<br>можливість їх<br>використання з<br>метою<br>розширення<br>перспектив успіху<br>проекту. | сторони. | сторін;<br>- стратегія<br>взаємодії зі<br>сторонами. |
| <b>1. ОСНОВНІ ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ</b>    |   |                               |  |          |  |
| 1.1                                      |   |                               |  |          |  |
| 1.2                                      |   |                               |  |          |  |
| <b>2. ДРУГОРЯДНІ ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ</b> |   |                               |  |          |  |
| 2.1                                      |   |                               |  |          |  |
| 2.2                                      |   |                               |  |          |  |
| <b>РОБОЧІ ПРИМІТКИ</b>                   |   |                               |  |          |  |

### *Аналіз проблем*

На цьому етапі здійснюється аналіз вже виявлених проблем з урахуванням думок кожної зацікавленої сторони, що забезпечує збалансованість аналізу, при якому приймаються до уваги різні, а іноді навіть протилежні погляди. Аналіз проблем встановлює причинно-наслідкові зв'язки між різноманітними проблемами. Мета полягає в одержанні загального, по можливості, консенсусного уявлення про ситуацію та структуризацію виявлених проблем у формі дерева проблем.

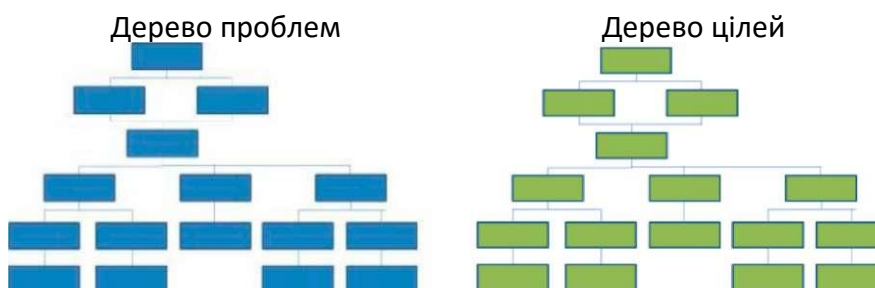
**Дерево проблем** являє собою ієрархічне розташування проблем. З попередньо сформульованих проблем кожному учасникові аналізу пропонується вибрати одну в якості центральної, тобто таку, яку він вважає центром усієї проблематичної ситуації, і представити свої пропозиції в письмовій формі.

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

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

У міру розростання дерева проблеми, що залишилися, додаються до нього по тому ж принципу. 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.

*Рисунок 2.1*



У той час, як аналіз проблем висвітлює негативні аспекти існуючої ситуації, аналіз цілей становить собою позитивні аспекти бажаної майбутньої ситуації. Тому, можемо говорити про **дерево цілей**. Виходячи з побудованого дерева проблем, створюється дерево цілей проекту, досягнення яких дозволить вирішити виявлені негаразди. Таким чином, *дерево цілей може розглядатися як позитивне дзеркальне відображення дерева проблем і «переклад» ієрархії описаних раніше проблем на мову засобів, які використовують для їх вирішення.*

Центральна проблема формулюється як основне завдання проекту, а відносини «причина - наслідок» стають відносинами «засоби - кінцевий результат».

Для окремого проекту, однак, не характерне звертання до всіх наявних у даній ситуації проблем, тому дерево може містити набагато більше цілей, ніж буде включено до проекту. У процесі заключної стадії аналізу приймається рішення про те, яка із груп взаємозалежних цілей буде включена до проекту і розглядається виконуваність кожної з них. Не виключено, що в ході аналізу зміниться і головна спрямованість проекту.

### ***Вибір 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.

Виділимо три основні групи міжнародних донорів, які доступні для здобувачів з України: урядові організації, суспільні та приватні фонди.

**Урядові та міждержавні організації.** Це можуть бути грантові програми окремих закордонних органів влади (Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Федеральне міністерство економіки і технологій Німеччини (BMWI), Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA) та ін.) або Посольств певних країн в Україні (США, ФРН, Норвегії тощо). У цю групу попадають також установи Організації Об'єднаних Націй та Європейського Союзу (ПРООН, Рада Європи та ін.).

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

**Суспільні фонди** (*public funds*) можуть бути як національними (наприклад, Фундація Українсько-Польської співпраці (PAUCI), так і міжнародними (наприклад, PHARE - Програма демократії). Вони будуються відповідно на фінансових надходженнях з однієї або декількох країн. Ці фонди зобов'язані постійно звітувати перед тими, на чії гроші вони існують, - перед платниками податків, а гранти вони можуть надавати тільки «стабільним» організаціям, тобто тим, у кого за плечима солідний досвід успішної реалізації громадських проектів.

**Приватні фонди** (*private funds*) створюють окремі особистості, організації та корпорації. До цього розряду належать донори всіякого розміру і характеру діяльності - від таких великих міжнародних організацій, як Міжнародний Фонд «Відродження» Дж. Сороса та Фонд Рокфеллера до невеликих сімейних фондів, як, наприклад, Фонд Кнута й Аліси Валенбергів, від так званих «корпоративних фондів» (*corporate foundations*), як Фонд Фольксвагена, до 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.

Основні параметри, які необхідно враховувати при виборі грантодавця:

- напрямки фінансування;
- географія інтересів;
- фінансовані види діяльності;

- тип одержувачів грантів;
- можливі статті видатків.

Розглянемо ці параметри докладніше.

**Напрямки фінансування** - найбільш загальні сфери діяльності.

Наприклад, наука (природні, соціальні, фундаментальні дослідження), екологія та охорона природи (охоронювані території, охорона видів, боротьба із забрудненнями), демократичні реформи (перетворення в економіці, розвиток третього сектору), медіакомунікації, культура, мистецтво та ін.

Як правило, грантодавець фінансує проекти строго обмеженої 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 які-небудь ініціативи.

Нас цікавлять у першу чергу грантодавці, які оголосили про свій інтерес до України (або країн колишнього СРСР), Східної Європи, або такі, що мають міжнародні програми. Відзначимо, що більшість же донорів діє на локальному рівні й фінансує проекти лише у своїй країні.

**Тип одержувачів грантів**

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

**Фінансовані види діяльності** - заходи, які донор готовий фінансувати в рамках проекту, якщо запропонований проект відповідає якому-небудь із пріоритетних напрямків діяльності грантодавця.

Наприклад, проведення конференцій (семінарів, тренінгів), дослідження (польові, лабораторні, експедиції), видання (періодичні, разові), навчання та ін.

**Статті видатків** - те, на що ви плануєте витратити гроші.

По суті, це строки вашого бюджету. Часто у своїх описах донори поєднують цей пункт із попереднім. Грантодавці можуть відмовлятися фінансувати деякі статті видатків, найчастіше непрямі видатки та / або оплату праці.

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

Щоб вирішити, чи варто подавати заявку конкретному донору, корисно з'ясувати й щорічний обсяг дарувань (пожертв), кількість виданих грантів, їх розміри та інші дані, за допомогою яких можна заздалегідь судити про шанси заявників. Будь-яке джерело фінансування характеризується середнім розміром наданих грантів, верхньою й нижньою межею цих сум. Багатьом донорам, і особливо державним агентствам, часто буває не вигідно присуджувати гранти менше певної суми у зв'язку з великими бюрократичними витратами по їхньому розгляду та супроводженню.

Значна частина донорів підтримує в основному вже відомі їм організації, що ви легко з'ясуєте, вивчаючи прецеденти видачі грантів за останні роки. Деякі донори воліють видавати «стартові гранти» (*seed money*) організаціям, що починають нові проекти, і не підтримують ті самі організації протягом низки років. Багато донорів воліють видавати гранти «у складчину» (*matching grants*), тобто за умови, що хтось ще одночасно профінансує той же проект. Інші грантодавці, навпаки, вимагають, щоб підтримані ними проекти не фінансувалися більше ніким. Знання того, що організації (проекти), подібні з вашими, одержали фінансування в такого-то донора, може бути достатньою основою, щоб зібрати більше інформації про цього грантодавця, але не поспішайте негайно звертатися туди з вашими пропозиціями.

Потрібна вам інформація про грантодавців звичайно доступна на офіційному сайті та у будь-якому описі діяльності донора. 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, вибираючи донора, ви повинні 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 освіти дітей, то перша вибірка буде включати фонди, що фінансують екологію, освіту, зміни в суспільстві, роботу з дітьми, співробітництво державних і громадських організацій тощо.

### РОЗДІЛ 3. НАПИСАННЯ ПРОЕКТНОЇ ЗАЯВКИ

#### *Початок роботи над проектною заявкою*

Розпочинаючи пошук фінансування, пам'ятайте, що за один день написати нормальний 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.

Зверніть увагу на строки подання документів грантодавцю. Закордонні організації звичайно досить суворо відносяться до дотримання цих строків. Кожний донор установлює свої правила і терміни розгляду заявок. Багато хто розглядає проекти один раз у квартал, деякі - щомісяця, у деяких процес розгляду заявок проходить у вигляді конкурсів, що відбувається у певний термін.

У документах конкретного донора традиційно вказується найбільш прийнятна форма звернення до нього. Деякі грантодавці вимагають надання повної заявки заданої форми. Інші просять спочатку підготувати 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, в їхній структурі можна виокремити найбільш часто повторювані елементи. Ми пропонуємо наступний універсальний формат для написання проекту, який дозволить включити до заявки практично всі можливі розділи, що зустрічаються в умовах різних донорів:

- Титульний аркуш.
- Резюме проекту.
- Вступ.
- Постановка проблеми.
- Мета і завдання.
- Методи.
- Аудиторія.
- Припущення.
- Очікувані результати.
- Оцінювання.
- Життєздатність проекту.
- План реалізації проекту.
- Звітність.
- Бюджет.
- Додатки.

Надалі ми досконально розберемо особливості написання кожного елементу проектної заявки. У кожному розділі ми будемо акцентувати увагу на можливих помилках і наведемо перелік контрольних питань для самоперевірки.



Починаючи роботу над проектом, складіть план роботи над заявкою. Рухайтесь від елемента до елемента, крок за кроком долаючи те, що фізично може бути зроблено за один раз. Кожний елемент проекту повинен бути відпрацьований і вивірений, щоб заявка справляла цілковито вигравне враження.

### ***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 повинен 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, то Ви повинні просто акуратно заповнити цей бланк, який може містити, наприклад такі пункти:

**Назва проекту** - має бути помітною, щоб відразу привернути увагу, але при цьому - короткою. Вона може бути досить загальною або може містити підзаголовок.

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

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

**Організація-заявник** - назва організації, що виконує проект, її адреса, телефон і номер розрахункового рахунку. У цьому ж розділі окремим рядком указують співвиконавців (організації-партнери) проекту.

**Організація-партнер** - державна, комунальна установа або неурядова організація, яка братиме участь у виконанні проекту, її повне найменування та адреса. Зрозуміло, що вказувати організації-партнери у проекті ви маєте право тільки за попередньою домовленістю та за згодою їхніх керівників.

**Керівник проекту**- вказується ПІБ, звання, посада, адреса, телефони, номер факсу, адреса електронної пошти і т.д. Саме із цією людиною буде зв'язуватися донор, якщо буде потрібна додаткова інформація. Керівник відповідає за виконання проекту, несе відповідальність перед донором за ефективність витрати коштів. Звичайно передбачається, що проект розроблений керівником. Якщо це не так, то доцільно окремим рядком указати автора або авторів проекту. Керівник має бути один.

Радимо заздалегідь створити робочу електронну скриньку, адреса якої буде включати назву організації (або справжнє ім'я, чи прізвище керівника проекту) - *pupsik*, *^и^ krasavitsa* - це, звичайно, приємно, але не характеризує керівника проекту як ділову людину, а для реалізації проекту важливий ще й імідж.

**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 здійснюватись реалізація проекту: сіло, селище, місто, район, область, кілька областей і т.д.

**Строк виконання проекту** - обчислюється в місяцях і, звичайно, займає не більш одного-двох років. Донори, як правило, не фінансують довгострокові проекти. Якщо проект не може бути виконаний за 2-3 роки, заявки на наступні стадії пишуться окремо та подаються пізніше.

**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 залишено 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 повинна бути максимально ясною, стислою, конкретною та виразною.

Анотація - це шанс переконати донора у вагомості й привабливості проекту. Саме тут слід репрезентувати опис проекту і дати відповідь: хто, що, коли, де, чому і як. Експерт повинен точно зрозуміти, чого ви прагнете.

Однак не забувайте, що це резюме, тобто короткий і чіткий текст. Донорами звичайно чітко вказується, скільки саме знаків, слів чи рядків може зайняти анотація. Незважаючи на велику кількість інформації, яку ви повинні тут подати, не забувайте про цю вимогу.

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

#### **Можливі помилки:**

- а) зайвий упор на окремих аспектах проекту на шкоду іншим;
- б) не включення в текст анотації яких-небудь важливих відомостей, що стосуються проекту, допомагають зрозуміти його дійсну цінність.

#### **Контрольні питання для самоперевірки анотації:**

1. Чи дає анотація ясний і короткий опис заявки?
2. Чи включає анотація принаймні одне речення про організацію-заявника (хто буде виконувати проект) і про її колишні досягнення?
3. Чи включає анотація принаймні одне речення про проблему (чому потрібний даний проект)?
4. Чи включає анотація принаймні одне речення про мету й завдання проекту (що вийде в результаті)?
5. Чи включає анотація принаймні одне речення про методи та ресурси (яким чином буде виконуватися проект)?
6. Чи вказує вона повну вартість проекту, власний внесок заявника та запитувану від донора суму (скільки потрібно грошей)?
7. Чи цікава анотація? Чи привертає увагу читача?

### ***Вступ (Introduction)***

У цій частині заявки ви розповідаєте про вашу організацію, як про заявника 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.

Напишіть цей розділ так, начебто донор зовсім не знайом з вашою організацією.

На вступ, як і на бюджет, звертається найбільш пильна увага, й аналізуються вони самим ретельним чином. Отже, вони повинні бути написані так, щоб у донора не виникло ані найменшого сумніву у вашій здатності виконати поставлені завдання та розпорядитися коштами.

Що ви можете повідомити про себе у вступі?

- місія, цілі та завдання вашої організації;
- скільки часу ви існуєте, як розбудовувалися, наскільки значні ваші фінансові, матеріальні та кадрові ресурси;
- унікальність вашої організації (факти типу того, що ви були першими в країні або регіоні, хто почав працювати в даній галузі);
- деякі ваші найбільш значні досягнення;
- ваші успіхи в проектах, подібних пропонованому;
- 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.

Оскільки потенційні донори повинні обиратися по їхній можливій зацікавленості в організаціях вашого типу, і в подібних проектах, використовуйте вступ для обґрунтування зв'язку між вашими інтересами та інтересами донора.

Пам'ятайте, що для одержання гранту ваша надійність, яка обґрунтовується у вступі, може виявитися важливіше, чим інша частина заявки.

#### **Контрольні питання для самоперевірки Вступу:**

1. Розділ короткий наскільки це можливо і цікавий?
2. Чи не багато в ньому професійного жаргону?
3. Чи містить вступ відомості про організацію-заявника, рівень компетентності автора проекту та кваліфікацію (надійність) персоналу?
4. Чи описано рід діяльності, мету і завдання організації-заявника.
5. Чи містить вступ відомості про ресурси організації (у тому числі, персонал, обладнання тощо)?
6. Чи пояснюється, чому саме ваша організація має займатися даним проектом?
7. Чи описується, чиїм потребам і як служить ваша організація?
8. Чи засвідчується репутація вашої організації? Чи повідомляється про наявність досягнень (у тому числі досвід реалізації подібних проектів, який їх масштаб, основні результати) і підтверджується це за допомогою статистичних даних, листів підтримки та інших документів?
9. Чи обґрунтовується наявність у команди проекту рівня компетентності, достатнього для виконання завдань проекту?
10. Наскільки логічно вступ підводить до розділу «Постановка проблеми»?

#### ***Постановка проблеми (Problem Statement)***

Із вступу грантодавець повинен був усвідомити собі сферу ваших інтересів, над чим ви працюєте. Тепер ви маєте точно викласти конкретну проблему, яку збираєтесь 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 повинні передати як висвітлення проблеми, яку вирішуватимете шляхом реалізації вашого проекту. Отож, не забувайте про тісний зв'язок між цим описом і цілями вашого проекту.

Для читача повинно бути очевидним, що реалізація проекту хоча й в незначному обсязі, але покращить стан певної групи осіб, ситуацію у сфері вашої діяльності.

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

Картина, зображена вами, має вселяти надію. А якщо ні, то донор визнає ваш проект недоцільним для фінансування.

Ваш текст не повинен бути побудований на емоційних припущеннях. Аргументовані, логічно поєднані міркування переконають донора в тому, що ваші сподівання щодо результатів проекту є реалістичними й не ґрунтуються лише на здогадках.

Подумайте, чи потрібно особливо підкреслити гостроту проблеми. Ви очікуєте викликати в донора зацікавленість вашим проектом, тому що проблема, яку ви збираєтесь розв'язати, гостріше в порівнянні з іншими або шляхи вирішення проблеми, які ви пропонуєте донорові, доцільніші в порівнянні з підходами, представленими в інших проектах.

Потрібно виходити із того, що комісія з оцінки проектів складається з осіб, які орієнтуються у теперішньому стані вашого регіону (соціальної групи ваших клієнтів), що був описаний 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. В обох випадках добросовісний діагноз 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 (сформульована) як існуюча негативна ситуація, а не відсутність бажаної ситуації.

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 широко 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 серйозна, важлива проблема в абсолютних величинах? Скількох людей вона торкається? Як і на що вона впливає? Наскільки і для кого вона важлива? Хто й що отримає від її вирішення?

**Наслідки.** До чого може призвести нерозв'язання даної проблеми?

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 НЕ проблема. 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 в даному розділі заявки.

При роботі над цим розділом ви маєте зробити таке:

- логічно зв'язати завдання, що виконує ваша організація, із проблемами, які ви збираєтесь спробувати розв'язати;
- чітко визначити всі проблеми, над якими ви будете працювати, упевнитися в тому, що ця задача, в принципі, може бути здійснена 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 й 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 по питанню відсутні» та ін. Якщо справи дійсно такі, обов'язково приверніть увагу експертів до тези про небезпеку наслідків недоліку інформації в галузі, що вас цікавить.

#### **Можливі помилки:**

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

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 якому-небудь районі 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 - *Методи*. 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.

#### **Контрольні питання для самоперевірки розділу «Постановка проблеми»:**

1. Чи пояснюється, чому виникла необхідність у виконанні даного проекту?
2. Чи зрозуміло, які обставини спонукали авторів написати цей проект?
3. Чи виглядає проблема важливою (представляє неординарний випадок) та спонукає до надання підтримки?
4. Чи сформульована проблема з погляду тих, чиїм потребам служить заявник, а не самого заявника?
5. Чи пов'язана проблема із цілями та завданнями організації-заявника?
6. Чи підтверджує розділ розумність масштабу робіт (не робиться спроби розв'язати всі світові проблеми) ?
7. Проблема добре аргументована? Чи не містить вона голослівних тверджень?
8. Чи підтримується постановка проблеми статистикою, посиланнями на авторитети в даній галузі та ключові літературні джерела (1-5), порадами експертів?
9. Чи містить даний розділ мінімум наукових та інших спеціальних термінів?
10. Чи цікавий для читання і короткий (наскільки це можливо) даний розділ?

#### ***Мета і завдання проекту (Project Goal and Objectives)***

Добре підготовлений проект має бути логічно грамотно розроблений, *Вступ* повинен підготовляти *Постановку проблеми*. Відповідно «проблема» повинна мати логічний перехід до *Методів і завдань*.

*Мета* - це загальна декларація того, що повинно бути зроблено. Вона описує призначення проекту - його кінцевий результат.

Отже, мета проекту є описом ситуації, яка настане, якщо проект буде реалізовано відповідно до наших планів. При цьому треба розуміти, що її зазвичай складно досягти за допомогою реалізації лише одного проекту, а можна добитися шляхом поєднання зусиль в 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. Мета повинна бути сформульована без заперечень. «Що ви хочете?» замість «Чого ви не хочете?».

Твердження подібного роду не можуть бути оцінені кількісно. Їхнє 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. Тут вам стануть в нагоді побудовані раніше *дерево проблем* та *дерево цілей*.

Зазначимо, що короткострокові цілі стосуються цільових груп проекту, середньострокові - можуть охоплювати більший загальний обсяг, а довгострокові відносяться до усього 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 поліпшення ситуації, що ви описували в розділі *Постановка проблеми*. Якщо щораз при написанні завдань проекту ви будете розглядати їх у цьому контексті, то легко зрозумієте, як вони повинні виглядати. Наприклад, якщо проблема полягає в тому, що деякі діти у вашій школі читають у кілька разів гірше ніж інші діти їхнього 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 їхні 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 проєктанти, 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 питання, звідки взялася ця цифра? Як правило, їх пишуть просто тому, що вони солідно виглядають. Здається, що в такий спосіб можна продемонструвати вражаючі досягнення. Однак, кількісні показники повинні бути надійними й такими, що заслуговують на довіру. Можливо, що однією програмою не вдасться домогтися нічого подібного. Можливо, що в середньому безробіття може бути зменшена на 2-6% і в такому випадку 5% уже буде гарним показником, а 6% - максимально можливим. Тоді 10% представляється просто вигадкою, що демонструє вашу некомпетентність у цій галузі.

Таблиця 3.1

**Різниця між метою й завданнями проекту:**

| <u>Мета</u>  | <u>Завдання</u>  |
|--|--|
| <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>• повинна бути зрозумілою для кожного, навіть для того,</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 по закінченню проекту;</li><li>• надає більш детальну картину того, що повинно бути</li></ul> |

|  |  |
|--|--|
| хто не працює безпосередньо із проектом. | виконано за визначений для реалізації час;<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>повинне бути виконане до кінця проекту.</u></li> </ul> |
|--|--|

Існує два типи завдань:

**Продуктивне завдання**

- результатами цього завдання є конкретні продукти - комп'ютерна база даних, бібліотека, інформаційно-консультативний центр та ін.;
- завдання, що перевіряється статистично - кількість будинків, підключених до системи очищення, кількість використовуваної води в літрах, кількість засіяних культур на гектар і т.д.;
- це щось кількісного типу - кількість людей, які пройшли перенавчання та придбали нову кваліфікацію в малому бізнесі та ін.

Таблиця 3.2

Приклади формулювання **продуктивного** завдання

| Неправильно                             | Правильно   |
|---|---|
| 1. Публікація книги про права людини    | 1. До кінця серпня 2013 року видати книгу про проблеми викладання прав людини у вищих навчальних закладах накладом 10000 примірників для інститутів, університетів та загальноосвітніх шкіл Харківської, Сумської та Полтавської областей.    |
| 2. Підключити середню школу до Інтернет | 2. До кінця 2000 року буде створено 2 провайдерські вузли зв'язку Інтернет, які б змогли обслуговувати 20 шкіл Київського та Держинського районів м. Харкова й забезпечити прямий доступ до Інтернет для викладачів і школярів 9-10-х класів. |

**Якісне завдання**

- результатом його є невлічимі речі - поліпшення знань, одержання нових навичок, нової інформації, 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 урахувати кількість людей, що реально працюють у тій сфері, для якої власне вони проходили перенавчання, використовуючи отримані знання;

Таблиця 3.3

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 формувати за вимогами «SMART»:

- **S (specific)** - конкретними, відповідними певній проблемі;
- **M (measurable)** - вимірюваними, мати можливість підрахувати очікувані результати;
- **A (achievable)** - амбіційними, але досяжними;
- **R (realistic)**- реалістичними;
- **T (timed)**- визначеними у часі.

Добре визначені завдання проекту повинні 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 дотримуватись такої схеми міркувань: від загального до часткового, від проблеми до мети (загальних цілей) і завдань (конкретних цілей) та методів. Потім - назад, тобто здійснити перевірку того, чи буде виконання конкретних завдань служити досягненню цілей і розв'язанню сформульованої проблеми або її частини.

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

***Можливі помилки:***

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

**Контрольні запитання для самоперевірки розділу «Мета і завдання»:**

1. Чи описуються передбачувані підсумки виконання проекту, що піддаються оцінці (мета - загальний підсумок, завдання - конкретні часткові результати, і вони помітно відрізняються друг від друга)?
2. Чи зрозуміло з розділу, що вийде в результаті виконання проекту, які зміни відбудуться в існуючій ситуації?
3. Наскільки цілі й завдання логічно впливають із постановки проблеми?
4. Чи є по кожній проблемі, сформульованій у попередньому розділі, принаймні, одне окреме завдання?
5. Чи існує ймовірність того, що в результаті виконання проекту завдання будуть вирішені?
6. Чи досяжні цілі в принципі?
7. Чи відповідають завдання критеріям «SMART»?
8. Чи мова ясна й чітка?
9. Чи не плутають автори постановку завдань із методами їхнього вирішення?

***Методу (Methods)***

У розділі *Методу* описуються ті види діяльності або заходи, які необхідні для одержання планованих результатів за допомогою наявних і запитуваних ресурсів. Існує два головних аспекти, які повинні бути роз'яснені в цьому розділі:

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

Відповідь на останнє питання потребує від вас знання проектів, 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 проектами й пояснюючи ваш вибір використовуваних засобів, ви додаєте собі більшої надійності та компетентності в очах донора.



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

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

Треба також звернути увагу на те, чи мають запропоновані види діяльності чіткий і можливий причинний зв'язок з поставленими завданнями. Експерт, який буде переглядати ваш проект, повинен зуміти знайти в заявці підтвердження наступному: якщо проводиться діяльність А, те завдання Б буде виконано.

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

### **Можливі помилки**

При розробці проектів важливо уникнути двох головних крайностей:

- а) стереотипність проекту (якщо ви пропонуєте те ж саме, що й інші, то будете мати перевагу, тільки якщо запропонуєте більш низьку вартість);
- б) штучна оригінальність проекту (прагнучи до оригінальності, не забувайте про відповідність проекту потребам цільової групи та місії організації).

### **Контрольні питання для самоперевірки розділу «Методи»:**

1. Чи ясно після читання розділу, що буде зроблено, хто буде здійснювати дії, як вони будуть здійснюватися, коли й у якій послідовності, які ресурси будуть використані?
2. Чи є пропонувані набор заходів розумно обмеженим (можуть бути виконані в термін і в межах загальної вартості проекту)?
3. Чи зрозумілі причини вибору саме таких заходів?
4. Чи зрозуміла і переконлива запропонована послідовність виконання заходів?
5. Чи описуються склад і обов'язки виконавців проекту?
6. Чи зберігається природність логічного ланцюжка: проблема - ціль - завдання - метод.

### ***Аудиторія проекту (Target Groups)***

Аплікаційні форми і конкурсна документація найчастіше оперують двома термінами - цільова група (*target group*) і бенефіціари - адресати допомоги.

Найчастіше під терміном «цільова група» ми розуміємо все середовище, ситуацію якого прагнемо змінити. Це майбутні учасники заходів у рамках проекту, клієнти, одержувачі послуг та ін.

Натомість *бенефіціари* - це безпосередні адресати допомоги, інакше кажучи, визначена, обмежена кількість юридичних або фізичних осіб, соціальних груп, яка отримує певні вигоди, що виникають у результаті реалізації проекту. У цьому розділі мають бути максимально чітко зазначені їхня кількість, а також принципи добору цих людей, груп, об'єктів.

### **Можливі помилки:**

- а) не чітко визначена «цільова група»;
- б) «цільова група» не відповідає поставленій меті проекту,

в) «цільова група» занадто мізерна або неправдоподібно велика й т.п.

### **Контрольні питання для самоперевірки розділу «Аудиторія проекту»:**

1. Чи ясно описано, хто отримує користь від реалізації проекту, хто є безпосереднім одержувачем послуг?
2. Чисельність цільових груп проекту зазначена чітко?
3. Чисельність цільових груп обґрунтована й реальна? Чи співвідноситься вона з можливостями організації та строками виконання проекту?

### ***Припущення (Assumptions)***

Чому ж так важливий цей розділ? 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 робити припущення про умови, які не підлягають їхньому контролю (ризика). І забезпечення правильності цих припущень є одним з найбільш складних аспектів розробки проекту. У повноцінній заявці повинно бути відображене ретельне опрацювання цього питання.

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

### **Контрольні питання для самоперевірки розділу «Припущення»**

1. Чи визначені зовнішні фактори, які можуть вплинути на успішність реалізації проекту?
2. Чи передбачені заходи щодо мінімізації негативних зовнішніх впливів?

### ***Очікувані результати (Expected Outcomes)***

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

Розділ «Очікувані результати» повинен бути деяким чином розбитий на кілька підпунктів, а саме:

а) *Безпосередні очікувані результати (Outputs)*, які мають бути отримані власне в результаті реалізації заходів проекту. Ці результати варто розписувати як чіткий перелік фактів, які 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.

б) *Наслідки (Outcomes)* - Середньострокові результати, які є логічним підсумком комбінації безпосередніх результатів.

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

Звичайно 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.

В ідеалі всі результати повинні мати кількісні і якісні показники.

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

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

Опишіть всі результати, але виберіть найбільш вагомі. Пам'ятайте, що результати повинні бути вимірюваними. Спробуйте відповісти, наскільки краще / більше / менше / сильніше стало і т.п. Краще декілька гарних і конкретних результатів, чим множина неясних і розпливчастих.

Якщо при описі проблеми ви вказали дані, що характеризують стан справ «до проекту», ви зможете продемонструвати, як, завдяки проекту, має змінити ситуацію.

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

#### **Можливі помилки:**

- а) надлишкова глобалізація перспективних результатів (один проект системи змінити не може);
- б) не відповідність очікуваних результатів поставленим завданням.

#### **Контрольні питання для самоперевірки розділу «Очікувані результати»:**

1. Чи відбито очікувані безпосередні та довгострокові результати проекту?
2. Чи всі результати мають кількісні або якісні показники?
3. Чи існує механізм оцінки отриманих результатів?

### ***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 хід проекту. Це потрібно для коригування проекту безпосередньо в процесі виконання. Така оцінка називається **оцінкою ходу роботи**.

Вимірювані завдання готують підґрунтя для ефективно 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 по своїй суті. Суб'єктивні оцінки звичайно 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 видимих гарних результатів залежить ваше подальше фінансування.

Один зі способів досягти більш об'єктивної, а найчастіше й більш професійної оцінки запросити яку-небудь 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 по його закінченню.

Таблиця 3.4

**Приклад механізму оцінювання результатів проекту**

| Завдання проекту   | Кількісний результат  | Інструменти оцінки                       | Якісний результат   | Інструменти оцінки                                 |
|--|---|--|---|--|
| Завдання 1.<br>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 |
| Завдання 2.<br>Формування навичок працевлаштування в безробітних жінок через проведення навчальних заходів   | Для 20 безробітних жінок буде проведено не менше 5 семінарів-тренінгів по отриманню навичок пошуку роботи | Список учасників семінару                | Не менше 60% безробітних жінок, що пройшли навчання, можуть улаштуватись на постійну або тимчасову роботу протягом 6 місяців після навчання | Щомісячне телефоні опитування учасників            |
|  |   | Анкетування жінок до та після навчання   |   | Дані про працевлаштування з центру зайнятості      |

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

*Економічність* - це міра господарності. Вимірювання економічності відбувається шляхом співставлення витрат і отриманих продуктів та результатів.

Наприклад, витрати на видання одного екземпляра довідника для мешканців та витрати на підвищення рівня знань і вмінь одного службовця, який бере участь в проекті, потрібно зіставити із покращенням рівня обслуговування жителів. Це дасть змогу оцінити те, як отриманий ефект від реалізації проекту співвідноситься із понесеними 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.

Який має бути зв'язок між економічністю і результативністю? Відповіді на запитання, поставлене таким чином, непрості. 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 як найбільше 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 спричинити те, що отримаємо навчання, витрати на яке будуть невеликими, але й користі від нього - жодної. В результаті ми тільки витратимо гроші, взамін не отримуючи 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 нас завести в нікуди.

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

### ***Життєздатність проекту /Подальше фінансування (SustainabШty)***

Подальше фінансування - ще одна важлива складова проекту. Жоден донор не прагне фінансувати вас постійно. Організація, що 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 в міру зміни ситуації).

Донори, зазвичай, бажають знати, звідки ви візьмете кошти по закінченні періоду надання гранту. Завірень, 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 будуть потрібні запитувати ще більші суми, чим у нинішньому.

Принаймні, можете спробувати описати заходи щодо рекламування та широкого поширення досягнутих проектом результатів. Ціль - переконати грантодавця в тому, що інформованість інших потенційних донорів і громадськості про діяльність проекту дозволить вам залучити їхню 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.

У протилежному випадку, подумайте над відповідями на наведені нижче питання.

Які існують не грантові джерела фінансування по закінченні 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?

Пам'ятаєте, що найкращий план майбутнього фінансування - це план, який не вимагає наступної підтримки від донора.

#### **Контрольні питання для самоперевірки розділу «Життєздатність проекту»:**

1. Чи представлено конкретний план одержання фінансування в майбутньому?
2. Чи описується, з інших джерел і як саме будуть отримані кошти на продовження діяльності?
3. Заявник мінімально покладається на подальшу підтримку даного донора?
4. Чи наявні рекомендаційні листи та листи підтримки?



|   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |         |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---------|
| 1.1. Створення і ведення Інтернет- сторінки                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 12 міс. |
| 1.2. Видання інформаційної брошури для мешканців                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 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 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 систем и самооцінки» (CAF) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 міс.  |
| 3.2. Розробка програми вдосконалення функціонування установи                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 міс.  |

Зокрема, його рекомендують для невеликих і середніх проектів. 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 їхнього тривання.

#### **Можливі помилки:**

- плутаний графік реалізації проекту;
- не дотримання логічної послідовності проведення робіт і заходів;
- нереальні строки виконання робіт;
- невідповідність пунктів графіка завданням, визначеним раніше.

Отже, етапами підготовки графіка дій є:

- Визначення переліку основних дій.
- Розбивка основних дій на окремі здійсненні завдання.
- Визначення послідовності та взаємозалежності дій і завдань.
- Оцінка початку, тривалості й завершення кожної дії й кожного завдання.
- Визначення показників ходу виконання проекту або віх, по яких може проводитися оцінка виконання.

6. Визначення професійного досвіду, необхідного для проведення заходів і виконання завдань.

7. Розподіл завдань усередині 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 носити. Треба вказати вид звітів, скажемо регулярні та остаточні звіти.

Запросіть у донора вимоги до форми звітності. Підтримуйте тісний контакт із донорами електронною поштою, телефоном і іншими засобами. Видатки на це залежать від обсягів проекту. Не має значення періодичність ведення звітів -ведуться вони щомісяця або щорічно. У кожному разі ваш звіт повинен відображати рівень здійснення завдання. У протилежному 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 по його реалізації;
- залучені кошти спонсорів і тощо.

Різні донори висувають різні вимоги до складання бюджету. Приватні фонди звичайно запитують менш докладні відомості, чим державні установи. Тому перед розробкою бюджету проекту уважно перечитайте вимоги донора до його складання. Знайте, що бюджет вашого проекту буде найретельніше досліджуватися по декількох позиціях. Це, наприклад, проста і коректна відповідність вимогам донора (анкета, форма таблиці, валюта обрахування та ін.).

Це, зрозуміло, відповідність позначених сум витрат по різних видах робіт реальному стану справ і вартостям на даний момент. Це, безумовно, ступінь фінансової участі здобувача гранту стосовно запитуваної суми. Це, крім того, ступінь необхідності проведення робіт, що вимагають донорського фінансування, 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 дешевше програми з постійним штатом. Усякий бюджет повинен опиратися на мету і завдання та запроповану 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 проектант задають донорським організаціям запитання типу: «На яку суму ми можемо розраховувати при розробці бюджету нашого проекту?». У принципі, бюджет проекту повинен автоматично впливати з того, що ви плануєте здійснити.

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

Пам'ятайте, що максимально можливий розмір гранту не означає, що вам необхідно розрахувати бюджет, виходячи із всієї зазначеної суми. Необхідно 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 по реалізації саме цього проекту.

Наприклад:

Таблиця 3.6

#### 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                     | 1,652.40                                   |
| Бухгалтер        | 20%                         | 30    | 10.41              | 40.415        | 12              | 484.92                | 0  |
| <b>УСЬОГО:</b>   |                             |       | <b>484.92</b>      |               | <b>1,652.40</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 розраховуються згідно чинного законодавства країни, де буде реалізовуватися проект.

Для чого необхідно вказувати повну суму й частину, внесену за рахунок інших ресурсів? Існує декілька причин. Для донора важливо знати, що ви вносите свій матеріальний внесок, крім проведення робіт з проекту. Насамперед це дає можливість оцінки того, чи має ваша організація які-небудь 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 здатності фандрейзера.

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 реалізації окремих завдань проекту. Як правило, це відбувається, коли самі організатори проекту не в змозі виконати окремих обсяг 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 встаткування із вказівкою 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 в реєстр основних коштів організації (поставлені на її баланс), зокрема офісна оргтехніка, меблі та ін.

Обов'язково попередньо з'ясуйте, чи заохочується донором оренда обладнання, або 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, їхня кількість і загальна вартість.

### **2.3 Відраджень і транспортні видатки:**

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

Добові видатки припустимі лише в рамках, визначені відповідно до чинного законодавства України.

### **2.4 Інші видатки:**

У цьому розділі вказуються видатки, що не увійшли в попередні категорії. Наприклад, сюди 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 повинна бути розроблена програма заходу, визначені спікери та опоненти.

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

## **3. Непрямі витрати**

У цьому розділі, як правило, вказуються витрати, безпосередньо не пов'язані з якою-небудь 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 покриття витрат.

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

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

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

2. Сума власного внеску в реалізацію проекту повинна 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) їхнє ставлення до вашого проекту буде прихильніше. І, крім того, у більшості донорських організацій існують неписані правила з приводу співвідношення внесків сторін (як уже вказувалось - це не менш 20% внеску організації-здобувача від загальної суми проекту).

3. Далі, розглянемо 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 ця сума вказується до 20%.

2) Техніка, яка буде придбана для реалізації проекту і яка згодом залишиться у користуванні вашої організації, має бути тільки та, котра безумовно й однозначно абсолютно необхідна для реалізації проекту і витрати на її придбання мають складати не більше 5%-7% від загальної суми.

4. При обрахуванні суми 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 на семінарі-тренінгу, наприклад, 22 людини (22 представника 22-х організацій - це краще, але однаково погано), то це значить, що ви затратили на одну людину 1 тисячу. Це абсолютно неефективна витрата коштів донора, тому швидше за все ваш проект приречений.

5. Сума, позначувана 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 повинна бути коректна. Вказуйте 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).

#### **Контрольні питання для самоперевірки бюджету:**

1. Чи чітко розмежовуються кошти, запитувані від донора та отримані з інших джерел?
2. Чи відповідає бюджет описовій частині заявки?
3. Сума достатня для забезпечення всіх робіт, зазначених в описовій частині заявки?
4. Бюджет включає всі статті, фінансовані донором?
5. Бюджет включає всі статті, фінансовані з інших джерел (у тому числі із власних ресурсів заявника);
6. Бюджет включає всі види робіт на добровільній і безоплатній основі?
7. Витрати на податки і нарахування на заробітну плату відокремлюються?

8. Бюджет включає оплату консультантів та інших працівників за контрактом?
9. Оплата праці відокремлюється від інших прямих видатків?
10. Бюджет включає всі непрямі видатки?
11. Чи враховується поточний рівень інфляції?

### ***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 бути підтриманою.

Вам належить дати максимально можливо повний опис «літопису успіхів і перемог» вашої організації. Відомості мають бути складені в «західному» варіанті виконання, тобто від нинішнього стану - назад, - до процесу створення організації. Добре, якщо ви надасте список організацій-донорів, з якими ви вже співпрацювали, список виконаних проектів і дати їхньої реалізації. У тому випадку, якщо попередні проекти тематично лежали 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, повинні бути написані в довільній формі компетентними відносно 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, що 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 яку-небудь технічну, матеріальну, моральну, фінансову й іншу допомогу, то вам необхідно надати на офіційному бланку цієї організації відповідну довідку. В ній організація повинна повідомити, що вона дійсно ознайоmlена із 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. Пам'ятаєте, що перевагою користуються ті проекти, які для своєї реалізації залучають додаткові джерела фінансування.

### ***Можливі помилки:***

- а) спроба представити вашу організацію як найбільш (або навіть єдину) організацію, що підходить для реалізації проекту;
- б) представлення вашої організації, яка здатна виконати проект з будь-якої тематики або ступенем складності;
- в) надлишкова скромність.

### **Відомості про виконавців**

До проекту варто додавати список його безпосередніх виконавців. Керівник проекту, бухгалтер і асистент мають бути співробітниками вашої організації. Практично всіх інших (консультантів, фахівців, лекторів і т.д.) ви можете залучати з інших організацій. Резюме кожного учасника проекту також має бути виконане в «західному» варіанті, тобто від нинішнього становища назад, до початку трудової діяльності. Добре, якщо серед осіб, залучених до участі у вашому проекті, будуть відомі особистості - фахівці в якихось питаннях або люди, яких з гарної сторони знають в організації-донорі.

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

На оргсхемі графічно представляється організаційна структура проекту. Зі схеми повинне бути зрозуміло, хто ким в організації (-ціях) управляє, хто в кого в підпорядкуванні, хто з ким взаємодіє. Схема повинна бути нескладною і наочною.

При складанні оргсхеми відповідайте на наступні запитання:

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

#### ***Можливі помилки:***

- а) виконавці проекту за своїми кваліфікаціями не відповідають функціям, які їм доведеться виконувати;
- б) відсутність досвіду роботи з проектами донорських організацій;
- в) залучення осіб, які якимось чином вже скомпрометували себе в очах донорів.

### **Додаткові матеріали**

Якщо організація-донор дозволяє прикласти до проекту які-небудь додаткові матеріали (можуть бути обмеження не більше 2-х або 3-х сторінок) - виберіть краще з наявного й прикладіть (листи подяки від органів влади або організацій- бенефіціарів або інше). Якщо організація-донор не передбачає розгляд додаткових матеріалів від здобувачів - все одно прикладіть наявне! Це не мине безвісти. Тільки матеріали повинні бути дуже якісними.

Додаткові матеріали мають бути обмежені тільки самими необхідними з них. Експерти не судять про якість проекту по його вазі, тому заощаджуйте кошти на папір і поштові відправлення.

#### ***Можливі помилки:***

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

### ***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 повинен бути впевненим. Наприклад, замість того щоб написати «ми хотіли б...» або «наш проект, можливо, досягне...», напишіть «ми зробимо» і «проект досягне...».

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

- не користуйтеся дуже дрібним шрифтом;
- пронумеруйте сторінки;
- якщо ваша заявка більше 10 сторінок, складіть зміст;
- використовуйте таблиці, схеми і статистику тільки там, де необхідно;
- не робіть велику кількість додатків, прес релізів, резюме;
- не завантажуйте читача великою кількістю термінів, якщо вони необхідні, зробіть коментарі з поясненнями. Майте на увазі, що співробітникам донора доводиться аналізувати заявки в різних областях;
- не включайте громіздких пропозицій, старайтеся писати просто і доступно;
- пишіть ваш проект від імені тих, хто безпосередньо одержить користь від його реалізації, акцентуйте увагу на їхніх потребах і який ефект зробить ваш проект.

Склавши чернетку своєї заявки, відредагуйте її, приділяючи особливу увагу стислості, ясності й точності. Перевірте, чи несе надана вами інформація те інформативне навантаження. Для вирішення цього завдання скористайтеся такими контрольними запитаннями:

Чи відповідає структура вашого тексту структурі, описаній в 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 наступному:

1. Перевірте, чи обрані вами адекватні слова й вирази, відповівши на такі питання:

- Чи не зловживаєте ви занадто специфічними, важкими для розуміння термінами?

Чи передають слова й фрази вашу особисту впевненість в успішній реалізації проекту?

Чи можете ви замінити загальні слова виразами, що несуть більш конкретне і точне значення?

2. 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 чийої думки ви ставитеся з повагою. Ви можете попросити свого «рецензента» оцінити заявку, використовуючи список оцінних критеріїв, наведений нижче.

### **Як повинна виглядати заявка**

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

Складіть свою заявку відповідно до графічних смаків донора. Графічне неприйняття 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 не більше тридцяти сторінок можна скріплювати за допомогою скобок. Для заявок більшого обсягу рекомендуємо використовувати спіральне плетіння.

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

**Графіки.** Якщо ви використовуєте графіки, креслення тощо, намагайтеся робити їх більше простими. Складні «конструкції» практично не сприймаються.

**Заголовки.** Головні заголовки повинні завжди перебувати на початку сторінки. Намагайтеся не розміщати великих заголовків у нижній частині сторінки. Жоден заголовок не повинен потрапити на останній рядок сторінки. Визначте для себе три рівні заголовків: неупорядкована розмаїтість в оформленні заголовків може заплутати читача і зруйнувати структуру вашої заявки.

**Списки, перерахування.** Перерахування по пунктах (1, 2, 3...; a), b), c)... і т.п.) вживаються в тих випадках, коли мова йде:

- про заходи в їхній послідовності;
- про цілі та завдання;
- про матеріали та устаткування;
- про висновки;
- про комплекс ідей; про рекомендації.

Складайте перерахування з п'яти-дев'яти пунктів. Не залишайте останній пункт без крапки. Зверніть увагу: якщо ви пишете англійською, кожний новий пункт у будь-якому перерахуванні повинен 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.** Виберіть конверт, що відповідає розмірам заявки.

#### ***Приклад логічної таблиці для підсумкового самоконтролю***

Тепер, коли ви двічі відредагували заявку й внесли до неї виправлення, зазначені вище, ви повинні оцінити її конкурентоспроможність. У нижченаведеній таблиці перераховуються ті вимоги до заявок, які забезпечують ним успіх. Інакше кажучи, якщо у вашій заявці відсутній хоча б одна з перерахованих особливостей з контрольного списку, заявку необхідно змінити таким чином, щоб вона відповідала цим вимогам. Ці вимоги можна розділити 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 яку-небудь компетентну людину, що не брала участі в її написанні. Порівняйте результати перевірки.

Таблиця 3.7

### **Таблиця для підсумкового самоконтролю**

| <b>Критерії</b>   | <b>Так / Ні</b> |
|---|-----------------|
| <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, що готовий виділити донор  |                 |
| <b>2. Необхідні компоненти</b>  |                 |
| <i>Супровідний лист:</i> він адресований конкретним людям   |                 |
| <i>Титульний аркуш:</i> заповнений за встановленою формою   |                 |

|   |                 |
|---|-----------------|
| <i>Вступ:</i> ваша організація здатна успішно здійснити проект  |                 |
| <i>Опис проблеми:</i> проблема представляється дійсно серйозною, вимагає невідкладного вирішення, що підтверджується наведеними фактами та цифрами  |                 |
| <i>Мета і завдання:</i> завдання конкретні та вимірювані, із чітко визначеними часом і ресурсами, необхідними для їхнього вирішення   |                 |
| <i>Цільові групи:</i><br>чітко сформовані і стратегічно вибрані, проект відповідає потребам визначених цільових груп  |                 |
| <i>Методологія:</i><br>ідея проекту цікава, оригінальна й добре продумана, враховано участь у проекті місцевої громадськості (зацікавлених сторін, у тому числі цільових груп), план заходів є зрозумілим і здійсненним |                 |
| <i>Поширення ідеї, результатів:</i><br>у проекті передбачається, що позитивні зміни, досягнуті завдяки проекту будуть поширюватися, у проекті забезпечені інструменти для популяризації проекту та його результатів     |                 |
| <b>Критерії</b>   | <b>Так / Ні</b> |
| <i>Звіт:</i> у заявці визначено, коли і як організація надасть звіт про зроблену роботу та її результати  |                 |
| <i>Оцінний 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>Бюджет:</i><br>запропонований бюджет є чітким і детальним запропоновані витрати насправді необхідні для реалізації проекту   |                 |
| <i>Арифметичні розрахунки:</i> всі розрахунки зроблено правильно  |                 |
| <i>Видатки:</i> передбачено всі передбачувані видатки з урахуванням інфляції  |                 |
| <i>Вартість:</i> загальна вартість відповідає масштабам проекту, видатки не завищено  |                 |
| <i>Пояснення до бюджету:</i> всі неясні пункти пояснені   |                 |
| <i>Додатки:</i> всі 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 відповідає вимогам донора   |                 |
| <i>Зовнішній вигляд:</i> абзаци невеликі, заголовки й підзаголовки зрозумілі, текст набраний акуратно   |                 |
| <i>Помилки:</i> у тексті відсутні граматичні, орфографічні та пунктуаційні помилки  |                 |

### *На майбутнє*

Якщо ваш проект не отримав фінансування - не зневіряйтеся. Якщо це можливо, то зв'яжіться з донором і довідайтесь, які були допущені помилки при написанні проекту. Врахуйте їх наступного разу.

Пам'ятайте, що склавши першу заявку, ви наберетеся досвіду в написанні найбільш складних частин проекту, і завжди зможете використовувати вже готові вдалі формулювання й аргументи зі старих заявок

## 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 обирає 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 відповідній галузі чи регіоні, де передбачається впровадження проекту (програми), що заінтересована в результатах виконання проекту (програми).

**Безповоротна фінансова допомога** - кошти, які надаються реципієнтові згідно договорів 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.

**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 безповоротньо 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, натомість горизонтальна вісь показує час. Заходи представляються у вигляді відрізків, довжина яких пропорційна до часу їх тривалості.

**Громадське об'єднання** - це 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** - це цільова адресна безоплатна допомога в грошовій або натуральній формі у вигляді безповоротної фінансової допомоги або 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, які створюють загрозу для життя та здоров'я населення, або тяжкою хворобою конкретних фізичних осіб.

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

**Дерево цілей** - це 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 в якості інструменту, 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, яку прагнуть сформулювати 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.

**Логіко-структурна схема (матриця) проекту** - частина проектної заявки, де у табелярній 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 повинно бути зроблено, 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.

**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 (далі - ОЕСР) в якості одержувачів ОДР (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*) - ті фактори, які можуть впливати на проект як негативно, так і позитивно, і, зазвичай, охоплюють зовнішні фактори, які 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) визначеним 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.

**Проектна заявка** (*project application*) - документ, який містить проектну пропозицію, бюджет проекту та додатки, виконані згідно вимог 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 ті засоби, які 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).

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

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

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