



# ІННОВАЦІЙНО-ПРОЕКТНА І ГРАНТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Вінницький державний педагогічний університет  
імені Михайла Коцюбинського**

**Кафедра педагогіки, професійної освіти та управління  
освітніми закладами**

## **ІННОВАЦІЙНО-ПРОЕКТНА І ГРАНТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ**

навчально-методичний посібник для здобувачів наукового ступеня  
доктора філософії з освітніх, педагогічних наук галузі знань 01  
Освіта/Педагогіка за спеціальностями 011 Освітні, педагогічні науки,  
014 Середня освіта (за предметними спеціалізаціями),  
015 Професійна освіта (за спеціалізаціями)

**Вінниця 2023**

**УДК 005.8+338.246.027(075.8) І-66**

Рецензенти:

**Бідюк Наталя Михайлівна** – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри практики іноземної мови та методики викладання Хмельницького національного університету

**Шевченко Людмила Станіславівна** – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри інноваційних та інформаційних технологій в освіті Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Укладач:

**Громов Євген Володимирович** – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки, професійної освіти та управління освітніми закладами Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Інноваційно-проектна і грантова діяльність. Навчально-методичний посібник для здобувачів наукового ступеня доктора філософії з освітніх, педагогічних наук галузі знань 01 Освіта/Педагогіка. / Укладач: Громов Є.В. – Вінниця : ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, 2023. – 130 с.

У посібнику описані основні принципи інноваційно-проектної та грантової діяльності; методи та інструменти проектного менеджменту; особливості залучення грантових коштів і співпраці із донорськими фондами; основи складання проекту, проектної заявки, бюджетних обрахунків, звітності та інших елементів; розробки медійної стратегії проектної команди; методи профілактики та подолання ризиків в інноваційно-проектній діяльності.

Посібник призначений для здобувачів наукового ступеня доктора філософії (PhD) з освітніх, педагогічних наук галузі знань 01 Освіта/ Педагогіка за спеціальностями 011 Освітні, педагогічні науки, 014 Середня освіта (за предметними спеціалізаціями), 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями), викладачів закладів вищої освіти, а також усіх, хто цікавиться теорією і практикою інноваційно-проектної діяльності та грантрайтингу.

*Рекомендовано до друку вченою радою Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського  
(протокол №7 від 22 лютого 2023 року)*

## ЗМІСТ

ОСНОВНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНО-ПРОЕКТНОЇ І ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	4
ЩО ТАКЕ ПРОЕКТ	4
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗДОБУТТЯ ГРАНТІВ	7
АНАЛІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН	8
АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ	11
ВИБІР ПОТЕНЦІЙНИХ ДОНОРІВ	14
НАПИСАННЯ ПРОЕКТНОЇ ЗАЯВКИ	18
ПОЧАТОК РОБОТИ НАД ПРОЕКТНОЮ ЗАЯВКОЮ	18
ТИТУЛЬНИЙ АРКУШ (TITLE PAGE)	19
АНОТАЦІЯ / РЕЗЮМЕ ПРОЕКТУ (SUMMARY)	21
ВСТУП (INTRODUCTION)	22
ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ (PROBLEM STATEMENT)	23
МЕТА І ЗАВДАННЯ ПРОЕКТУ (PROJECT GOAL AND OBJECTIVES)	28
МЕТОДИ (METHODS)	37
АУДИТОРІЯ ПРОЕКТУ (TARGET GROUPS)	38
ПРИПУЩЕННЯ (ASSUMPTIONS)	41
ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ (EXPECTED OUTCOMES)	42
ОЦІНЮВАННЯ (EVALUATION)	44
ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ ПРОЕКТУ (SUSTAINABILITY)	47
ПЛАН РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ (TIMETABLE)	48
ЗВІТНІСТЬ (ACCOUNTS)	52
БЮДЖЕТ (BUDGET)	52
ДОДАТКИ (ATTACHMENTS)	61
СТИЛЬ НАПИСАННЯ ЗАЯВКИ	63
ЯК ПОВИННА ВИГЛЯДАТИ ЗАЯВКА	65
ТАБЛИЦЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО САМОКОНТРОЛЮ	66
МЕДІА-ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ	69
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЕКТУ	83
ІЛЮСТРОВАНІЙ ГЛОСАРІЙ	94
КАТАЛОГ ПОТЕНЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ-ДОНОРІВ	111
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	129

## ОСНОВНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНО-ПРОЕКТНОЇ І ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*У розділі розглядаються: поняття проекту, його життєвого циклу; методичні підходи до здобуття грантів; здійснення аналізу зацікавлених сторін та аналізу проблем; підходи до вибору потенційних донорів.*

### **ЩО ТАКЕ ПРОЕКТ**

У традиційному трактуванні цього слова під проектом розуміється накреслений план споруди чи конструкції. Звично також сприймається словосполучення «проект закону», «проект розпорядження» тощо. Це – класичні тлумачення, які означають, по суті, нарис, пропозицію, побажання, ідею та один з можливих варіантів її втілення, ще не існуючу річ тощо.

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, людськими ресурсами, рівнем фінансування тощо.

У Рекомендаціях Європейської Комісії з управління циклом проекту (European Commission Project Cycle Management Guidelines) надається визначення проекту як комплексу 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 заходів;
- необхідність залучення визначених фінансових засобів, а також певних людських, матеріальних та інших ресурсів.

Розглянемо детальніше перелічені вище характеристики проекту.

### **Орієнтованість на ціль**

Проект служить досягненню поставленої мети. Тобто, він є не лише сукупністю реалізованих заходів, наприклад, проведеної кількості семінарів/тренінгів. Надзвичайно важливо, щоб ці заходи допомагали досягти конкретної мети, яку ми поставили. Такою метою може бути, наприклад, вдосконалення надання адміністративних послуг мешканцям територіальної громади. В такому випадку, наприклад, навчальні семінари виступатимуть не метою, а 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, 31 травня, 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**

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 досі 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.

## **Необхідність залучення визначених ресурсів**

Кожен проект має свій власний виділений бюджет, перелік 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 поділятися на під-етапи), то в проектному менеджменті використовується таке поняття, як **життєвий цикл проекту**, тобто 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, що допомагає управляти проектом.

Існують різні підходи, які описують цикл проекту.

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

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

2. *Ідентифікація* – фаза, на якій аналізуємо, яку проблему ми хочемо вирішити, до досягнення якої мети ми прагнемо, які заходи для цього ми плануємо запровадити, хто є зацікавленими сторонами даного проекту.

3. *Формулювання* – фаза, на якій формулюємо проект, плануємо його структуру, заходи, хід, засоби і бюджет.

4. *Запровадження* – фаза, на якій реалізуємо наш проект.

5. *Оцінювання* (евальвація) – фаза, на якій оцінюємо результати проекту, підсумовуємо його і робимо висновки, які послужать нам при розробці наступних проектів.

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

### **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗДОБУТТЯ ГРАНТІВ**

Впродовж десятиліть міжнародними донорами розроблялись процедури та методологічні принципи, які стосуються підготовки та управління проектами. 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 підвищуються 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 ваш проект.

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);
- *насиченим фактичними матеріалами* (таблицями, графіками, схемами та іншими матеріалами; може виникнути необхідність у попередньому



дослідженні, щоб оцінити потреби, а також можливе відношення людей до того, що пропонує ваша організація);

- *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);

- *ефективним* (результат проекту має приносити істотну суспільну користь);

- *реалістичним* (пропонована робота має бути здійсненою, тобто необхідно оцінити наявні та/або очікувані ресурси й те, наскільки запланована діяльність їм відповідає);

- *економічним* (мати добрий результат при малих витратах донора);

- *актуальним* (по можливості повинен відповідати нагальним проблемам);

- *відповідним* до інтересів донора та його благодійної політики.

Проект потрібно розглядати як з точки зору необхідності розв'язання конкретної соціальної проблеми, так і з точки зору сприйняття проекту експертами, які повинні оцінити цей проект за цілою низкою показників, що традиційно використовуються для цього фахівцями-оцінювачами. Друга позиція особливо 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, суспільна значущість, стабільність очікуваних результатів.

### **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.

Однак, певна існуюча ситуація сприймається різними соціальними групами по-різному. Одна людина або група людей рідко мають стовідсотково 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 ідентифікації важливо зібрати думки представників усіх основних зацікавлених сторін.

У 1980-х роках у теорію і практику управління Р. Фріманом (R. Freeman) було введено поняття *зацікавлених сторін* (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. Але цілком можливо, що ефект для зацікавлених сторін буде негативним. За офіційним визначенням Європейської Комісії, зацікавлені сторони – це особи й організації, які можуть безпосередньо або опосередковано, позитивно або негативно впливати на проект, або відчувати його вплив. Інакше кажучи, зацікавлені сторони – це всі особи та інституції, які мають певний інтерес/зацікавленість чи то в успіху, чи то в невдачі вашого проекту, або можуть вплинути на проект у певний спосіб. Вони – або ваші союзники, або, інколи, опоненти, які можуть створити перешкоди реалізації проекту (якщо ви не змогли їх ефективно залучити/задіяти). 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. Для ефективного управління проектом важливо врахувати всі 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 установи, підприємства, організації та фізичні особи, які будуть брати участь у проекті.

*Другорядні зацікавлені сторони* – це фізичні та/або юридичні особи, 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 усіх 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 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 М. Троцьким (M. Trocki) та Б. Груча (B. Grucza) у роботі «Управління європейським проектом» (Zarzadzanie projektem europejskim). 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 1. Приклад формуляру для аналізу зацікавлених сторін

Зацікавлені сторони (ЗС)	Важливі для проекту характеристики зацікавлених сторін (суспільно-політичні, соціально-економічні, демографічні)	Інтереси, цілі й очікування зацікавлених сторін	Сильні і слабкі сторони зацікавлених сторін (доступні й потенційні засоби, кошти, знання, досвід, відносини)	Можливий вплив на проект (форми підтримки проекту з боку зацікавлених сторін)	Наслідки і висновки для проекту (заплановані дії щодо зацікавлених сторін, стратегія взаємодії)
<b>1. ОСНОВНІ ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ</b>					
ЗС 1.1					
ЗС 1.2					
...					
ЗС 1.N					
<b>2. ДРУГОРЯДНІ ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ</b>					
ЗС 2.1					
ЗС 2.2					
...					
ЗС 2.N					

### 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 так званого «дерева проблем».

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

**Рисунок 1. «Дерево проблем»**



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 наступної проблеми, пов'язаної з центральною, 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.

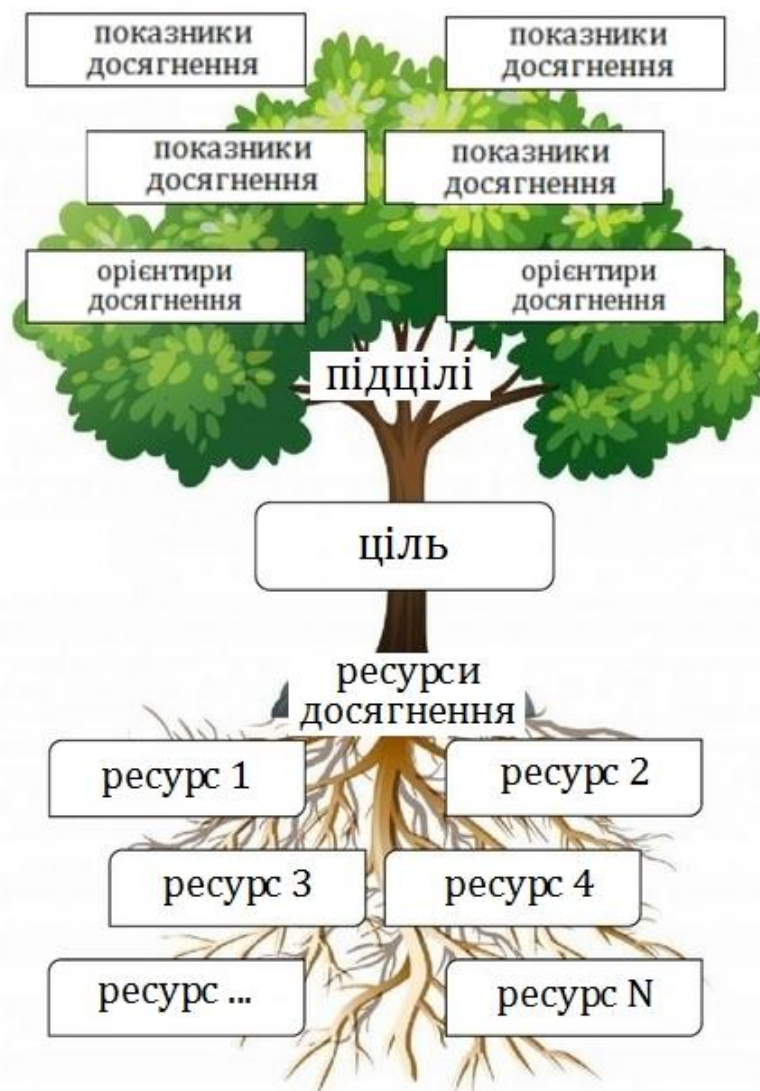
По мірі розростання дерева, ті проблеми, що залишилися, додаються до нього по тому ж принципу. Повторний аналіз проблем може привести до появи на більш пізній стадії іншої центральної проблеми, що, однак, не зменшує обґрунтованості аналізу. Таким чином, наслідки та причини основної проблеми (0-го рівня) становлять проблеми 1-го рівня. Кожна проблема 1-го рівня має свої причини й наслідки, які виявляються вже проблемами 2-го рівня. Закінчене «дерево проблем» представляє повну картину існуючої ситуації.

У той час, як аналіз проблем висвітлює негативні аспекти існуючої ситуації, аналіз цілей становить собою позитивні аспекти бажаної майбутньої ситуації. Тому, можемо говорити про так зване «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.

**Рисунок 2. «Дерево цілей»**



### **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 (governmental and intergovernmental organizations). 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) або Посольств певних країн в Україні (США, ФРН,

Норвегії тощо). У цю групу попадають також установи Організації Об'єднаних Націй та Європейського Союзу (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 (Фундація Українсько-Польської співпраці (PAUCI), так і міжнародними (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 (платники 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 всього 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; або 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 часто ускладнює одержання допомоги від них.

**Основні параметри, які необхідно враховувати при виборі грантодавця:**

- напрямки фінансування;
- географія інтересів;
- тип одержувачів грантів;
- фінансовані види діяльності;
- 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), медіа-комунікації, 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: 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 складові 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, варто дізнатись, 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 його щорічний обсяг дарувань (пожертв), кількість виданих грантів, їх

розміри та інші дані, за допомогою яких можна заздалегідь судити про ваші шанси як заявника. Будь-яке джерело фінансування характеризується середнім розміром наданих грантів, верхньою й нижньою межею цих сум. Багатьом донорам, і особливо державним агентствам, буває не вигідно присуджувати гранти менше певної суми у зв'язку з великими бюрократичними витратами по їхньому розгляду та супроводженню.

Також потрібно пам'ятати, що:

- значна частина донорів підтримує в основному вже відомі їм організації (це легко з'ясувати, вивчаючи прецеденти видачі грантів за останні роки);
- деякі донори, навпаки, воліють видавати «стартові гранти» (seed money) організаціям, що лише 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 проекти, подібні до вашого, одержали фінансування в певного 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 донора та у будь-якому описі його діяльності. 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.

## НАПИСАННЯ ПРОЕКТНОЇ ЗАЯВКИ

*У розділі розглядаються: основні правила написання та оформлення основних елементів проектної заявки; поради щодо стилю написання проектної заявки; можливі помилки в написанні проектної заявки; контрольні питання для самоперевірки.*

### ПОЧАТОК РОБОТИ НАД ПРОЕКТНОЮ ЗАЯВКОЮ

Розпочинаючи пошук фінансування, завжди варто пам'ятати, 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 або 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.

Більшість фахівців з грантрайтингу пропонують універсальний формат для написання проекту, який дозволяє включити до заявки практично всі можливі розділи, що зустрічаються в умовах різних донорів.

### Рисунок 3. Логічна послідовність елементів проектної заявки

ТИТУЛЬНИЙ АРКУШ → + АНОТАЦІЯ (РЕЗЮМЕ) ПРОЕКТУ → + ВСТУП → + ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ → + МЕТА І ЗАВДАННЯ → + МЕТОДИ → + АУДИТОРІЯ ПРОЕКТУ → + ПРИПУЩЕННЯ → + ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ → + ОЦІНЮВАННЯ → + ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ ПРОЕКТУ → + ПЛАН РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ → + ЗВІТНІСТЬ → + БЮДЖЕТ → + ДОДАТКИ → = ЯКІСНА ПРОЕКТНА ЗАЯВКА

Далі детально розберемо особливості написання кожного елементу проектної заявки. У кожному підрозділі 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 виграшне враження.

#### ТИТУЛЬНИЙ АРКУШ (TITLE PAGE)

Титульний аркуш служить візитною карткою 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 (за наявності), посада, адреса, номери телефонів, адреса електронної пошти, покликання на офіційну сторінку (за наявності) тощо. 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 та/або прізвище керівника проекту (адреси *vovchuk-bratyk@ukr.net*, *mama-krasava@yahoo.com*, *super-boss@gmail.com* – це, звичайно, дуже мило й приємно, але не характеризує керівника проекту як ділову людину, а для реалізації проекту імідж керівника також важливий).

**Керівник організації** – якщо керівник проекту не є одночасно й керівником організації-виконавця, то доцільно вказати ПІБ та контакти керівника організації (за тією ж схемою).

**Географія** - вказується територія, де буде здійснюватись реалізація проекту: сіло, селище, місто, район, область, кілька областей тощо.

**Строк виконання проекту** - обчислюється в місяцях і, звичайно, займає не більш 1-2 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 або Анотація проекту – це короткий виклад основної суті проекту.

Рекомендований обсяг анотації:

- 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 у написанні анотації:

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

Контрольні питання для самоперевірки «Анотації / Резюме»:

Питання	Так/Ні
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 виникало 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);
- 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»:

Питання	Так/Ні
1. Чи розділ короткий наскільки це можливо, але інформативний?	
2. Чи не багато в ньому професійного жаргону?	
3. Чи містить вступ відомості про організацію-заявника, рівень компетентності автора проекту, 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. Чи 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 збираєтеся розв'язати за допомогою вашого проекту.

З точки зору донора, проект має вирішити конкретну проблему у конкретній сфері. **Немає проблеми - немає проекту (!)** Опишіть у цьому розділі ситуацію, що спонукала вас приступити до розробки проекту. Описуючи суть питання, пам'ятайте, що оцінку ситуації ви 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 (експерта) 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 «занепад вітчизняної освіти», «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, що підкріплені статистичними даними, груповими заявами, листами від ваших клієнтів і професіоналів, які працюють у цій галузі, швидше переконують донора в тому, що ваші сподівання щодо результатів проекту є реалістичними й не ґрунтуються лише на здогадках. У цьому розділі можливі навіть прямі посилання на відповідні статистичні або соціологічні дослідження. Представляйте ситуацію прозоро і правдиво, спираючись на перевірену інформацію та дані.

Подумайте, чи потрібно особливо підкреслити гостроту проблеми. Ви очікуєте викликати в донора зацікавленість вашим проектом, тому що проблема, яку ви збираєтеся 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 важлива? Хто й що отримає від вирішення?

**Наслідки:** до чого може призвести нерозв'язання даної проблеми?

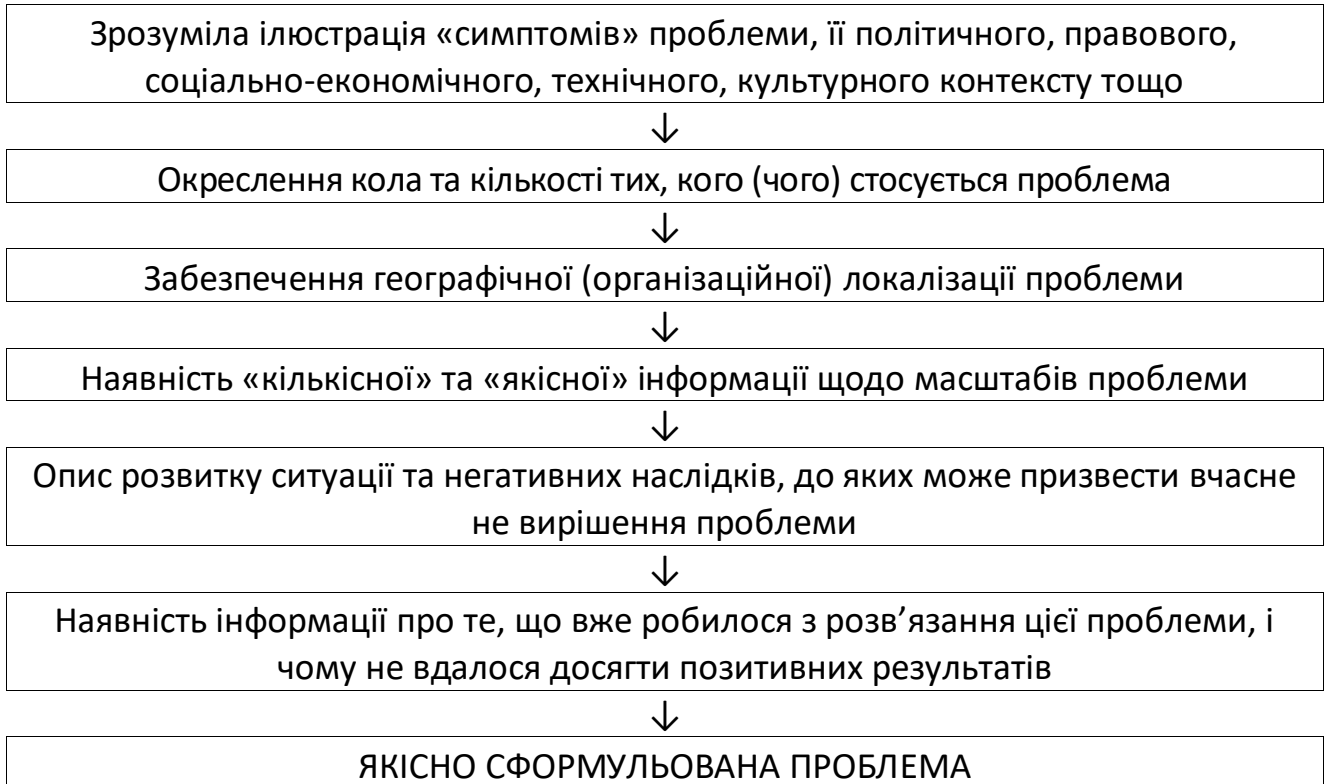
Нагадаємо, що потреби, які описуються, не повинні бути внутрішніми потребами вашої організації, за винятком випадків, коли ви шукаєте кошти для підвищення ефективності власної роботи. Зокрема, відсутність у вас грошей - це НЕ проблема грантодавця. Кожний розуміє, що ви звертаєтесь за фінансовою допомогою. 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 (таблиці й схеми, швидше за все, перевантажать даний розділ, тому приберіть їх для додатків, найкраще приведіть низку найбільш ефективних даних, що наочно ілюструють ситуацію);
- намагайтеся бути реалістичними - не беріться розв'язати усі світові проблеми в найближчі півроку.

В описі проблеми уникайте загальних фраз, наприклад: «зібрані деякі незначні відомості», «статистичні дані по питанню відсутні» тощо. Якщо справи дійсно такі, обов'язково приверніть увагу експертів до тези про небезпеку наслідків недоліку інформації в галузі, що вас цікавить.

#### Рисунок 4. Формула якісного формулювання проблеми проекту



#### Можливі помилки у постановці проблеми:

- а) багатослівне (заплутане) визначення необхідності та важливості проекту;
- б) неоднозначні 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.

Остання позиція є найбільш розповсюдженою, оскільки багато заявників не розуміють різниці між самою проблемою та методами її розв'язання. Приміром, організація, яка допомагає особам похилого віку в певному районі міста, стверджує, що людям 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. Помилка тут у тому, що замість постановки власне проблеми, автори заявки перескочили відразу до наступного пункту - Методів. 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 метод, а не проблема.

Інший приклад: організація, що опікується справами молоді, стверджує, що в її місті вкрай необхідний молодіжний центр, в якому б молоді люди могли збиратися та цікаво і з користю для себе проводити свій вільний час. Замість постановки проблеми, автори заявки також перескочують до «методів», оскільки наявність молодіжного центру – лише засіб створення умов для змістовного дозвілля молоді. Крім запропонованого методу вирішення даної проблеми, скоріш за все, існують інші. Наприклад, можна вдосконалити роботу позашкільних навчальних закладів, осучаснити перелік гуртків та змінити розклад роботи будинку культури, побудувати нові спортивні майданчики. Можливо, що в результаті створення молодіжного центру ефективно вирішить це питання, але важливо, що це метод, а не проблема.

Контрольні питання для самоперевірки розділу «Постановка проблеми»:

Питання	Так/Ні
1. Чи пояснюється, чому виникла необхідність у виконанні проекту?	
2. Чи зрозуміло, які обставини спонукали авторів написати 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 (чи не робиться спроби розв'язати всі світові проблеми)?	
7. Чи проблема добре аргументована?	
8. Чи не містить проблема голослівних тверджень?	
9. Чи підтримується постановка проблеми статистикою, посиланнями на авторитети в даній галузі та ключові літературні джерела, порадами експертів?	
10. Чи містить розділ мінімум наукових та інших спеціальних термінів?	
11. Чи цікавий розділ для читання і короткий (наскільки це можливо)?	

## 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 «Мети і завдань».

**Мета** (її ще іноді називають місією) і **завдання** проекту можна розглядати як короткий опис суті вашої ідеї та підходу до її втілення. Ці два елемента - невід'ємна частина будь-якої форми проектної заявки, яка формує основне враження про ваш проект. Саме тому, їх правильному формулюванню та опису, варто приділяти особливу увагу!

Наразі, існує багато різних визначень, що таке мета, та всі вони мають право на існування. Тому ми пропонуємо вам обрати саме ту, що є найбільш зрозумілою саме для вас:

**Мета** – це те, заради чого ви починаєте проект.

**Мета** – це загальна декларація того, що повинно бути зроблено.

**Мета** описує призначення проекту – безпосередньо кінцевий результат.

**Мета** проекту – це опис ситуації, яка настане, якщо проект буде реалізовано відповідно до наших планів.

При цьому, варто пам'ятати, що **мета має кореспондуватися з ідентифікованою вами проблемою** і повинна описувати, як цю проблему подолати або (що буває частіше) наблизитися до її вирішення (полегшити негативні наслідки).

**Таблиця 2. Кореляція проблеми та мети проекту**

Проблема	Мета (коротке формулювання)
Невідповідність кваліфікації, що надається в системі вищої освіти, вимогам ринку праці	Сприяння реформуванню системи вищої освіти з метою приведення її у відповідність до вимог ринку праці шляхом впровадження системи дуальної освіти у закладах вищої освіти
Відсутність у сучасних освітніх програмах базових знань щодо здійснення громадської діяльності та захисту прав й інтересів громади	Підвищення ефективності роботи об'єднань громадян шляхом розробки і інтеграції до освітніх програм вищих закладів освіти спеціального курсу «Основи громадської діяльності»

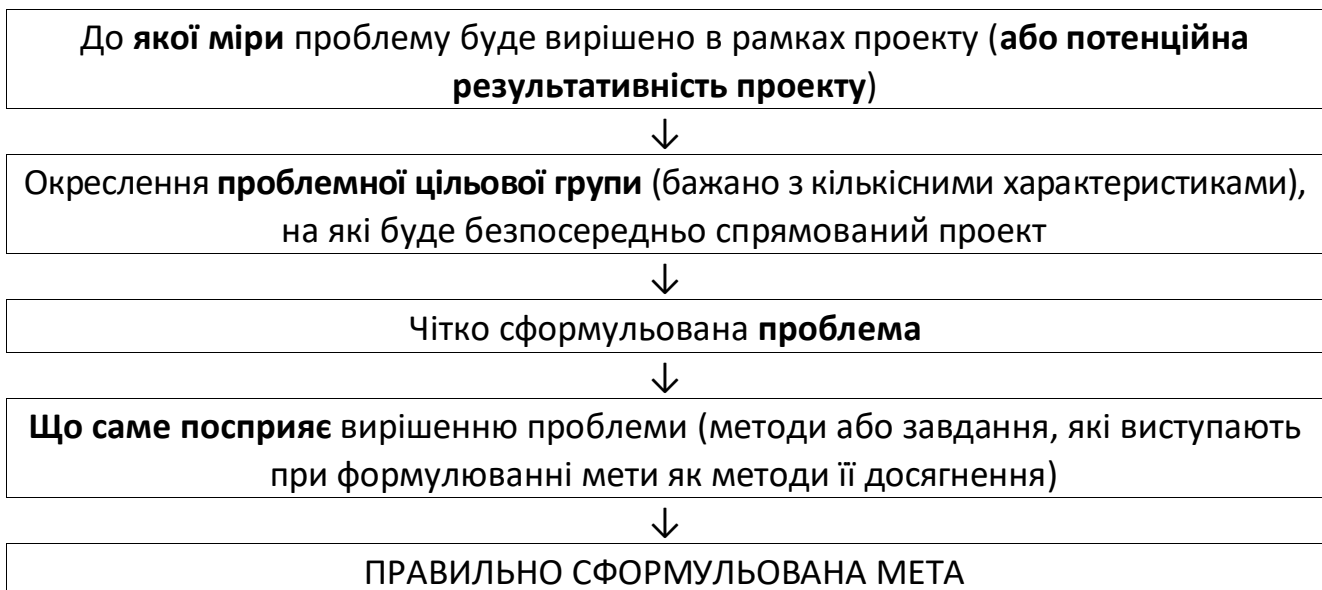
Недостатньо можливостей для повноцінної самореалізації молоді в малих містах	Сприяння розвитку і самореалізації молоді в малих містах шляхом створення та підтримки мережі молодіжних хабів, як центрів розвитку громадянського суспільства та навчання молоді
--	---

Сформулювати мету означає представити бажану ситуацію в майбутньому. Ясність мети дозволяє точно визначити всю діяльність в рамках проекту. Мета, як правило, описується одним-двома реченнями (нехай навіть досить довгими) та має дві частини:

- у першій частині завжди говоримо про те, **що ми хочемо досягти**;
- у другій частині – **яким чином** (шляхом) **цього можна досягти**.

При чому, сполучниками між цими частинами можуть слугувати, наприклад, слова: «шляхом», «завдяки», «через», «з використанням», «із залученням» тощо. Мета найчастіше починається з іменника, утвореного від дієслова (наприклад): «поліпшення», «удосконалення», «сприяння», «розвиток» та ін.

#### Рисунок 5. Формула правильного формулювання мети проекту



Приклад використання формули створення мети проекту:

**Сприяння покращенню знань (потенційна результативність) → батьків дітей з інвалідністю N-району M-області (проблемна цільова група) → для формування їх активної життєвої позиції (проблема) → шляхом проведення інформаційно-просвітницької кампанії (метод або завдання)**

**Таблиця 3. Порівняння невдалого й вдалого формулювання мети проекту**

Невдале формулювання	Вдале формулювання
Мета проекту - покращення доступу жінок до ринку праці	Мета проекту - сприяння підвищенню зайнятості серед безробітних жінок Калинівської ОТГ Вінницької області для більш ефективної їх інтеграції до ринку праці шляхом створення малих підприємств з переробки та збуту молочних продуктів

**Також варто пам'ятати (!):**

- глобальної мети часто буває складно досягти за допомогою реалізації лише одного проекту, а можна добитися шляхом поєднання зусиль в багатьох проектах та програмах, тому донорські організації Європейського Союзу замість терміну «мета» часто 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 стануть в нагоді побудовані раніше дерево проблем та дерево цілей);
- короткострокові цілі стосуються цільових груп проекту, середньострокові – можуть охоплювати більший загальний загал, а довгострокові відносяться до усього суспільства.

**Завдання проекту** – це набір (послідовність) конкретних кроків, які треба зробити для зміни існуючої ситуації на краще. Вони є завершеним «модулем», а не процесом, описом того, що буде існувати по закінченню проекту. Сукупність вирішених завдань – це і є очікуваний результат виконання проекту, тобто досягнута мета.

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» часто 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 проектант, прагнучи бути конкретними беруть цифри «зі стелі». Наприклад, організація пише, що її завданням є «...зменшення рівня безробіття в певному 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, 6% - максимально можливим, а 10% представляється просто вигадкою, що демонструє некомпетентність у галузі.

**Таблиця 4. Різниця між метою та завданнями проекту**

Мета	Завдання
загальна декларація того, що повинно бути виконано	містять у собі низку конкретних заходів, які мають бути виконані для досягнення мети проекту
результат діяльності, фінал якої визначений для вирішення загальної проблеми	одне завдання вирішує частину загальної мети



вирішення проблеми, описаної раніше	є завершеним модулем, а не процесом, описом того, що буде існувати по закінченню проекту
носить суб'єктивний характер, демонструє бачення напрямку, у якому все буде рухатися	надає більш детальну картину того, що повинно бути виконано за визначений для реалізації час
повинна бути зрозумілою для кожного, навіть для того, хто не працює безпосередньо із проектом	повинне бути виконане до кінця проекту

Існує два типи завдань – *продуктивні* та *якісні* завдання.

#### **Завдання продуктивного типу:**

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

#### **Таблиця 5. Приклади формулювання завдання продуктивного типу**

Неправильно	Правильно
Публікація книги про права людини	До кінця серпня 2023 року видати книгу про проблеми викладання прав людини накладом 10 тис. примірників для інститутів, університетів та загальноосвітніх шкіл Вінницької, Тернопільської та Полтавської областей
Підключити середню школу до Інтернет	До кінця 2023 року створити 3 провайдерські вузли зв'язку, які б змогли обслуговувати 15 шкіл Замостянського та Старогородського районів м. Вінниці й забезпечити доступ до Інтернет для викладачів і школярів 10-11-х класів

#### **Завдання якісного типу:**

- результатом є невловимі речі - поліпшення знань, одержання нових навичок, нової інформації, придбання кваліфікації тощо;
- 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 6. Приклад формулювання завдання якісного типу**

Неправильно	Правильно
Поліпшення управлінських 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 (вебінарів)

Рекомендована кількість завдань, для досягнення однієї мети зазвичай становить від 3 до 7, але тут немає особливих обмежень, і все залежить від змісту вашого проекту!

Завдання, як правило, виражається з використанням дієслова в інфінітиві: *збільшити, сприяти, прискорити, завершити* тощо.

**Таблиця 7. Уживання дієслів при формулюванні завдань проекту**

Уникайте слів, що змальовують <b>процес</b> :	Використовуйте слова, які означають <b>завершеність</b> :
підтримувати	підготувати
покращувати	розподілити
посилювати	зменшити
сприяти	збільшити
координувати	організувати
перебудовувати	виробити

Для того, щоб була можливість зіставити результати із завданнями, останні слід формулювати за так званими вимогами «SMART»

**Рисунок 6. Формулювання завдань проекту за вимогами «SMART»**

SMART = S (specific, significant) + M (measurable) + A (achievable, acceptable) + R (realistic, relevant, reasonable, results-oriented) + T (time-bound)

**S (specific, significant)** – конкретні, значні, відповідні певній проблемі. Це означає, що завдання має бути максимально конкретним та яким, тобто однозначно сприймається усіма. Поняття «конкретний» означає, що при постановці завдання точно визначений результат, який Ви хочете досягти. Сформулювати конкретну задачу допоможе відповідь на наступні питання:

- *Якого результату я хочу досягти за рахунок виконання завдання і чому?*

- *Хто залучений в виконання завдання?*

- *Чи існують обмеження (додаткові умови), необхідні для реалізації завдання?*

Завжди діє правило: одна задача - один результат. Якщо при постановці завдання з'ясувалося, що потрібно досягти декількох результатів, то такі завдання повинно бути розділені на кілька окремих завдань.

**M (measurable)** – вимірювані (можливість підрахувати очікувані результати). На етапі постановки завдання необхідно встановити конкретні критерії для вимірювання процесу виконання завдання. У цьому допоможуть відповіді на такі питання:

- *Коли буде вважатися, що завдання реалізовано?*

- *Який показник буде говорити про те, що завдання реалізоване?*

- *Яке значення у даного показника повинно бути для того, щоб завдання вважалось реалізованим?*

**A (acceptable, achievable)** – прийнятні, амбіційні, але досяжні. Завдання повинні бути досяжні, так як реалістичність виконання завдання впливає на мотивацію виконавця. Якщо завдання не є досяжним - ймовірність його виконання буде наближатися до 0. Досяжність завдання визначається на основі власного досвіду з урахуванням всіх наявних ресурсів і обмежень. Обмеженнями можуть бути: тимчасові ресурси, інвестиції, трудові ресурси, знання і досвід виконавця, доступ до інформації та ресурсів, можливість приймати рішення і наявність управлінських важелів у виконавця завдання.

**R (realistic, relevant, reasonable, results-oriented)** – реалістичні, доречні, орієнтовані на конкретні результати. Для визначення доцільності завдання важливо розуміти, який внесок вирішення конкретного завдання внесе в досягнення спільної мети проекту. У постановці доречного завдання допоможе наступне питання:

- *Яким чином рішення поставленої задачі вплине на досягнення мети?*

Якщо виконання завдання, нехай навіть дуже важливого для суспільства, не вносить ніякої лепти у досягнення мети проекту - таке завдання вважається марним і означає подальше марнування ресурсів.

**T (time-bound)** - визначені у часі. Завдання має бути обмеженим по виконанню у часі, а значить повинен бути визначений фінальний термін, перевищення якого говорить про невиконання завдання. Встановлення часових рамок і кордонів для виконання мети дозволяє зробити процес управління контрольованим. При цьому часові рамки повинні бути визначені з урахуванням можливості досягнення завдання у встановлені терміни.

Тому 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?

**Рисунок 7. Загальна формула написання завдання проекту**

ДІЄСЛОВО В ІНФІНІТИВІ → + ЗАХІД → + КІЛЬКІСТЬ УЧАСНИКІВ → + ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ → + ТЕРМІН ВИКОНАННЯ → = ЗАВДАННЯ

**Таблиця 8. Приклади формулювання завдань проекту**

Неправильно	Правильно
Поліпшення навичок з управління закладами освіти	Поліпшити рівень знань у сфері менеджменту освіти 50-ти представників закладів освіти м. Жмеринки під час проведення серії з 4-х семінарів у лютому 2023 р.
Підвищити рівень залучення молоді до процесу прийняття рішень	Підвищити рівень залучення молоді Вінницької області до процесу прийняття рішення через проведення спеціального тренінгового курсу в другому кварталі 2023 року за участю 120 молодих людей з 5 пілотних громад

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 перевірка того, чи буде виконання конкретних завдань служити досягненню цілей і розв'язанню сформульованої проблеми або принаймні її частини.

### Приклади коректного формулювання завдань проекту:

- упродовж вересня-листопада 2023 року провести інформаційну кампанію серед представників 10 закладів середньої освіти м. Вінниця щодо необхідності профілактики вживання ін'єкційних наркотиків;
- упродовж 4-го кварталу 2023 року провести 10 тренінгів з комунікацій для 30 лідерів громадських об'єднань Вінниччини, що працюють у сфері надання адміністративних послуг;
- до кінця 2023 року видати та розповсюдити серед учнів старших класів 3-х пілотних шкіл Замостянського району м. Вінниці інформаційну пам'ятку щодо протидії торгівлі людьми;
- у вересні 2023 року організувати та провести фестиваль вуличних культур у місті Вінниця за участі  $\geq 500$  учасників з усіх регіонів України;
- упродовж реалізації проекту (2023-2024) підготувати 60 тренерів з освітнього менеджменту для 15 пілотних локацій Харківської, Вінницької та Львівської обл.

**Важливо (!)** 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 у написанні розділу «Мета і завдання»:

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

Контрольні запитання для самоперевірки розділу «Мета і завдання»:

Питання	Так/Ні
1. Чи описуються передбачувані підсумки виконання проекту, що піддаються оцінці (мета - загальний підсумок, завдання - конкретні часткові результати, і вони помітно відрізняються одне від іншого)?	
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, що в результаті виконання проекту всі 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 вирішення?	

## МЕТОДИ (METHODS)

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

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

Відповідь на останнє питання потребує від вас знання проектів, аналогічних вашому, і, як наслідок, здатність відповісти на запитання:

- а) Хто ще працював над розв'язання даної проблеми у вашому регіоні або де-небудь ще?
- б) Які методи застосовувалися раніше й застосовуються зараз, 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, то 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 у написанні розділу «Методи»:

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»:

Питання	Так/Ні
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 пропонований набір 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 ланцюжка: проблема - ціль - завдання – метод?	

### **АУДИТОРІЯ ПРОЕКТУ (TARGET GROUPS)**

У цьому розділі необхідно описати, **на кого направлена діяльність в рамках вашого проекту**, які цільові групи прийматимуть участь у заходах проекту, отримуватимуть консультації, проходять навчання та користуватимуться іншими послугами в рамках проекту, вказавши при цьому, яким чином вони будуть відбиратися.

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

Найчастіше під терміном «цільова аудиторія» ми розуміємо все середовище, ситуацію якого прагнемо змінити. Це майбутні учасники заходів у рамках проекту, клієнти, одержувачі послуг та інші. 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 заявки мають бути максимально чітко зазначені їхня кількість, а також принципи добору цих людей, груп, об'єктів тощо.

Цільова аудиторія (іноді вона визначається як *загальна ЦА*) та бенефіціари (іноді визначається як *безпосередня ЦА*) мають суттєву відмінність.

**Таблиця 9. Відмінності загальної та безпосередньої ЦА проекту**

<b>Цільова аудиторія</b>	<b>Бенефіціари</b>
Термін цільова аудиторія – більш широкий. Під ним розуміється все середовище, яке прагнемо змінити. Це можуть бути майбутні учасники заходів у рамках проекту, клієнти, одержувачі послуг тощо	Це безпосередні адресати допомоги, інакше кажучи, певна, обмежена кількість юридичних або фізичних осіб, соціальних груп, яка отримує певні вигоди, що виникають у результаті реалізації проекту

Цільова аудиторія та бенефіціари мають бути обґрунтовані та реальні. Вони мають співвідноситися з можливостями організації та строками виконання проекту!

**Таблиця 10. Приклади визначення загальної та безпосередньої ЦА проекту**

<b>Приклади визначення цільової аудиторії</b>	<b>Приклади визначення бенефіціарів</b>
учні старших класів шкіл Замостянського району міста Вінниця	50 учнів з 5-ти старших класів шкіл Замостянського району Вінниці, що будуть відібрані для участі у проекті (пройдуть відповідне навчання)
молоді люди віком від 20 до 35 років, що мешкають у 6 пілотних містах проекту та цікавяться сучасними вуличними культурами	25 представників молоді віком від 20 до 35 років з 6 пілотних міст проекту, що отримають іменні стипендії на навчання
громадяни України зі статусом внутрішньо переміщених осіб, які потребують психосоціальної допомоги	150 громадян зі статусом внутрішньо переміщених осіб, які потребують психосоціальної допомоги та будуть залучені в рамках проекту до спеціалізованої програми професійної інтеграції



**УВАГА!** Форма заявки не завжди дозволяє заповнити ці статті окремо. В такому випадку необхідно вказувати, перш за все, безпосередню цільову аудиторію! За можливості, вкажіть у тому ж розділі загальну цільову аудиторію проекту.

### **Рисунок 8. Загальна формула для опису цільової аудиторії**

КІЛЬКІСТЬ (на яку кількість представників ЦА розповсюджується дія проекту) → + ТЕРИТОРІЯ (установи, організації, територіальні одиниці, де працює/проживає ЦА) → + СОЦІАЛЬНИЙ СТАТУС (вік, соціальна група тощо) → + ДІЇ В РАМКАХ ПРОЕКТУ (яким чином планується взаємодія з ЦА) → = ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ

При описі цільової групи необхідно звернути увагу на наступне:

**1. Чітке і конкретне визначення цільової групи.** Наприклад, недостатньо вказати, що вашою цільовою групою є безробітні. Це дуже широке поняття, яке потребує деталізації. Ви зосередитесь, наприклад, на безробітних жінках з дітьми в одному конкретному регіоні, які перебувають на обліку в службі зайнятості. Крім того, потрібно вказати хоча б приблизне число людей, що відносяться до цієї групи. Якщо немає можливості встановити точну кількість (що буває досить часто), скористайтеся обґрунтованим припущенням, яке доповніть відповідними даними (наприклад, дані статистики про рівень безробіття в регіоні). Розмір цільової групи, звичайно, повинен відповідати вашим можливостям, тобто відзначте, що проект надасть підтримку тільки 10% людей з наведеної групи.

**2. Інтерес цільової групи до участі у проекті.** Перед розробкою заявки на отримання гранту важливо перевірити, чи є у цільової аудиторії інтерес до вашого проекту, чи вважають її члени, що проект допоможе вирішити їхні проблеми. Якщо вам вдасться отримати позитивні відгуки хоча б частини опитаних (результати анкетного опитування), це буде гарантувати вам кілька додаткових балів при оцінці проекту.

**3. Форма звернення до цільової групи та існуючий досвід заявника.** Цей критерій важливий для проектів, націлених на окремі, часто важкодоступні у комунікаціях, соціальні групи, такі як наркозалежні, бездомні тощо. Якщо плануєте націлити проект на одну з потенційно проблемних груп, донора особливо цікавитиме ваш досвід. Якщо у вас такого досвіду немає, краще підключити до проекту досвідченого партнера, який вам допоможе цінними порадами, а з точки зору донора гарантуватиме здійснення проекту.

Можливі помилки при визначенні «Аудиторії проекту»:

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

Контрольні питання для самоперевірки розділу «Аудиторія проекту»:

Питання	Так/Ні
1. Чи ясно описано, хто отримає користь від реалізації проекту, а хто є безпосереднім одержувачем послуг?	
2. Чисельність цільових груп проекту зазначена чітко?	
3. Чисельність цільових груп обґрунтована й реальна?	
4. Чи співвідноситься з можливостями організації, строками виконання?	

**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). 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»:

Питання	Так/Ні
1. Чи визначені зовнішні фактори, що можуть вплинути на успішність реалізації проекту?	
2. Чи передбачені заходи щодо мінімізації негативних зовнішніх впливів на проект?	

## ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ (EXPECTED OUTCOMES)

Реалізація будь-якого проекту повинна мати на виході одержання 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.

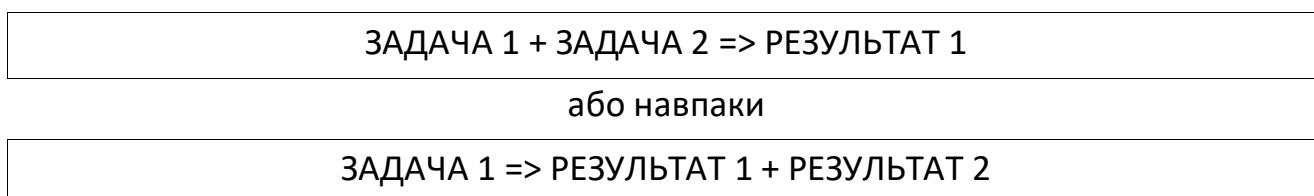
Незважаючи на те, що цей розділ проектної заявки - лише прогноз можливого впливу реалізації проекту на вирішення проблеми, саме він може серйозно вплинути на прийняття рішення про підтримку проекту. Адже саме тут можливо оцінити різні показники діяльності за проектом: охоплення цільової групи, кількість заходів та їх типи, а також «побачити» ефект для всіх бенефіціарів. Також на цьому етапі вже можна порівняти ресурси, що витрачаються на реалізацію проекту, і очікуваний ефект.

Важливо пам'ятати, що цей розділ може показати наскільки об'єктивно Ви оцінюєте свої можливості – чи не видаєте Ви бажане за дійсне. Фактично, зазначені тут дані є основою для змістовного звіту за проектом, де будуть порівнюватися прогнозні і фактично досягнуті показники. Розділ «Очікувані результати» також служить для оцінки (моніторингу) реалізації проекту після його завершення.

Очікувані результати завжди повинні відповідати цілям і завданням проекту. Це означає, що кожне завдання обов'язково повинна знайти своє відображення у результатах, а сам результат не може виникнути «з повітря».

Як правило, кількість пунктів в розділі «завдання» і «очікувані результати» має бути приблизно рівним. Однак, цілком припустимі ситуації, коли «Очікувані результати» розподіляються за складовими.

### Рисунок 9. Розподіл очікуваних результатів проекту за складовими



Розділ «Очікувані результати» повинен бути розбитий на кілька підпунктів:

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, що 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.

#### **Рисунок 10. Умовна формула написання очікуваних результатів**

ДІЄСЛОВО ДОКОНАНОГО ВИДУ → + КІЛЬКІСТЬ ЗАХОДІВ → + ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ → + ТЕРМІН ВИКОНАННЯ ДІЇ → = ОЧІКУВАНИЙ РЕЗУЛЬТАТ
--

В ідеалі всі результати повинні мати кількісні і якісні показники.

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

**Якісний результат** (що змінилося?) повинен відображати позитивні зміни, які відбудуться в результаті проведення заходів, надання послуг тощо. Опишіть всі результати, але виберіть найбільш вагомі. Пам'ятайте, що результати повинні бути вимірюваними. Спробуйте відповісти, наскільки краще / більше / менше / сильніше стало. Краще декілька гарних і конкретних результатів, чим велика кількість неясних і розпливчастих.

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

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

Можливі помилки при написанні розділу «Очікувані результати»:

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

Контрольні питання для самоперевірки розділу «Очікувані результати»:

Питання	Так/Ні
1. Чи відбито очікувані безпосередні та довгострокові результати?	
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.

**Таблиця 11. Приклад механізму оцінювання результатів проекту**

Завдання проекту	Кількісний результат	Інструменти оцінки	Якісний результат	Інструменти оцінки
Завдання 1. 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 два 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 два тижні після семінару
Завдання 2. 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 телефонне опитування учасників
		Анкетування жінок до та після навчання		Дані про працевлаштування з центру зайнятості

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. 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.

Постає питання – який має бути зв'язок між економічністю і результативністю? Відповісти на питання, поставлене таким чином, непросто. Якщо в своїх діях ми керуватимемося тільки критерієм економічності, то можемо здійснювати заходи, які будуть недорогими, але й не результативними. Бажаючи за певні кошти підготувати 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 задовільними, але вимір на рівні результатів покаже, що наші дії не принесли нічого конкретного, а вони 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 (SUSTAINABILITY)**

Сталий проект має бути корисним для цільових груп й кінцевих бенефіціарів і після свого закінчення. Такий проект, ймовірно, матиме відчутний вплив на цільові групи, а також мультиплікаційний ефект, що означає, що його можна легко копіювати та повторювати.

Питання сталості є дуже важливим для донора, відповідно, його варто ретельно проаналізувати та презентувати у вашій заявці. При аналізі сталості слід узяти до уваги чотири базових аспекти:

*Фінансова сталість* стосується майбутнього фінансування діяльності та результатів проекту. Жоден донор не прагне фінансувати вас постійно. Організація, яка вирішить підтримати ваш проект, хоче з самого початку мати гарантію того, що діяльність, яку ви розпочали, продовжиться й після закінчення проекту (хоча деякі види діяльності, якщо з їхньою допомогою були успішно досягнуті цілі, можуть припинитися або значно змінитися по мірі зміни ситуації). Треба подумати (та представити це у заявці), як продукти та послуги проекту будуть доступні не тільки протягом терміну реалізації проекту, але і після того, як закінчиться фінансування проекту.

Донори, зазвичай, бажають знати, звідки ви візьмете кошти по закінченню періоду надання гранту. Запевнень, 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 гранту. Дійсно, якщо вже зараз ви обмежені в коштах, то, що буде, коли ваш проект буде запущено? Може бути, що нинішнє фінансування не піде вам на користь, якщо наступного року вам буде потрібно запитувати ще більші суми, ніж у нинішньому.

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 такі 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?
- Чи готовий хтось оплачувати послуги, що виконуються вами, за ваших клієнтів?

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

*Інституційна сталість* стосується того, чи функціонуватимуть структури, що дозволяють продовжувати започатковану проектом діяльність після його завершення. Які юридичні чи фізичні особи будуть власником матеріальних або інтелектуальних продуктів, одержаних завдяки проекту. Треба показати, як структури, що забезпечують діяльність, працюватимуть після завершення проекту.

*Політична сталість*: Чи залежатимуть результати від зміни політичної ситуації.

*Екологічна сталість* стосується впливу проекту на навколишнє середовище. Наприклад, у випадку інфраструктурного проекту вам треба довести, що він не зашкодить жодним чином екології, а навпаки, - принесе користь.

Контрольні питання для самоперевірки розділу «Життєздатність проекту»:

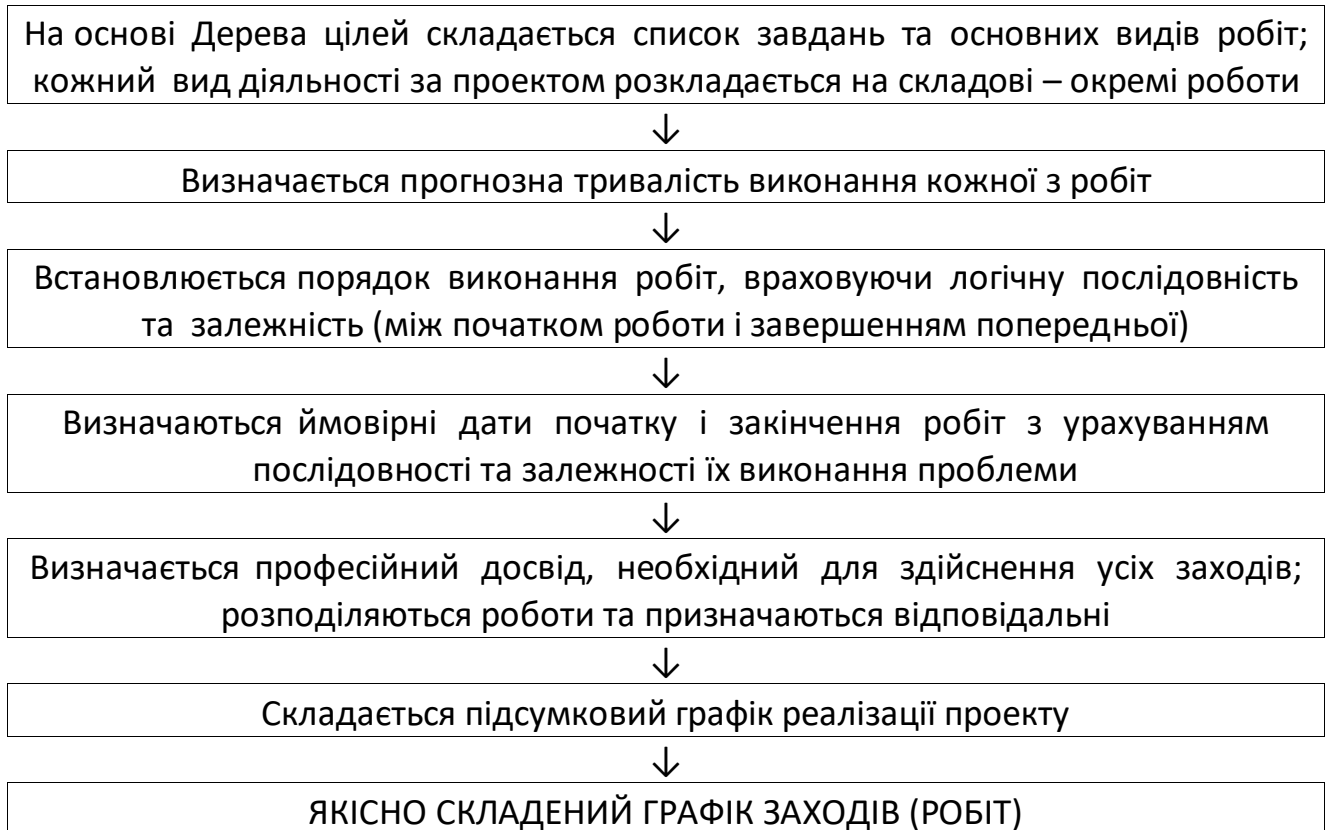
Питання	Так/Ні
1. Чи представлено конкретний план одержання фінансування в майбутньому?	
2. Чи описується, з яких інших джерел і як саме будуть отримані кошти на продовження діяльності?	
3. Чи заявник мінімально покладається на подальшу підтримку даного донора?	
4. Чи наявні рекомендаційні листи та листи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

### **ПЛАН РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ (TIMETABLE)**

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

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

### Рисунок 11. Алгоритм розроблення якісного графіку заходів (робіт)



Тобто, спочатку розкладіть кожний проектний захід на достатню кількість складових (дій), які потім треба співвіднести одну з однією, для того щоб установити: **послідовність** (у якому порядку повинні відбуватися ці дії) та **залежність** (чи залежить дія від початку або завершення будь-якої із інших дій). Найкраще це можна пояснити на прикладі будівництва будинку, що зводиться до декількох окремих, але взаємозалежних дій: риття котловану → закладка фундаменту → зведення стін → установка дверей і вікон → оштукатурювання стін → монтаж даху → прокладка водопроводу та каналізації. Послідовність регламентує риття котловану й закладку фундаменту раніше зведення стін, тоді як залежність полягає в тому, що не можна починати установку дверей і вікон до того, як стіни досягнуть певної висоти, або в тому, що не можна закінчити оштукатурювання, перш ніж повністю проведені водопровід і каналізація.

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

Деякі донори вимагають згрупувати всі дії в етапи, при цьому вони об'єднуються послідовно (як за часом виконання, так і за змістом діяльності).

Кожний етап повинен бути чітко позначений у часі:

а) наводяться початок і закінчення етапу;

б) визначається загальний час, необхідний на його реалізацію.

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

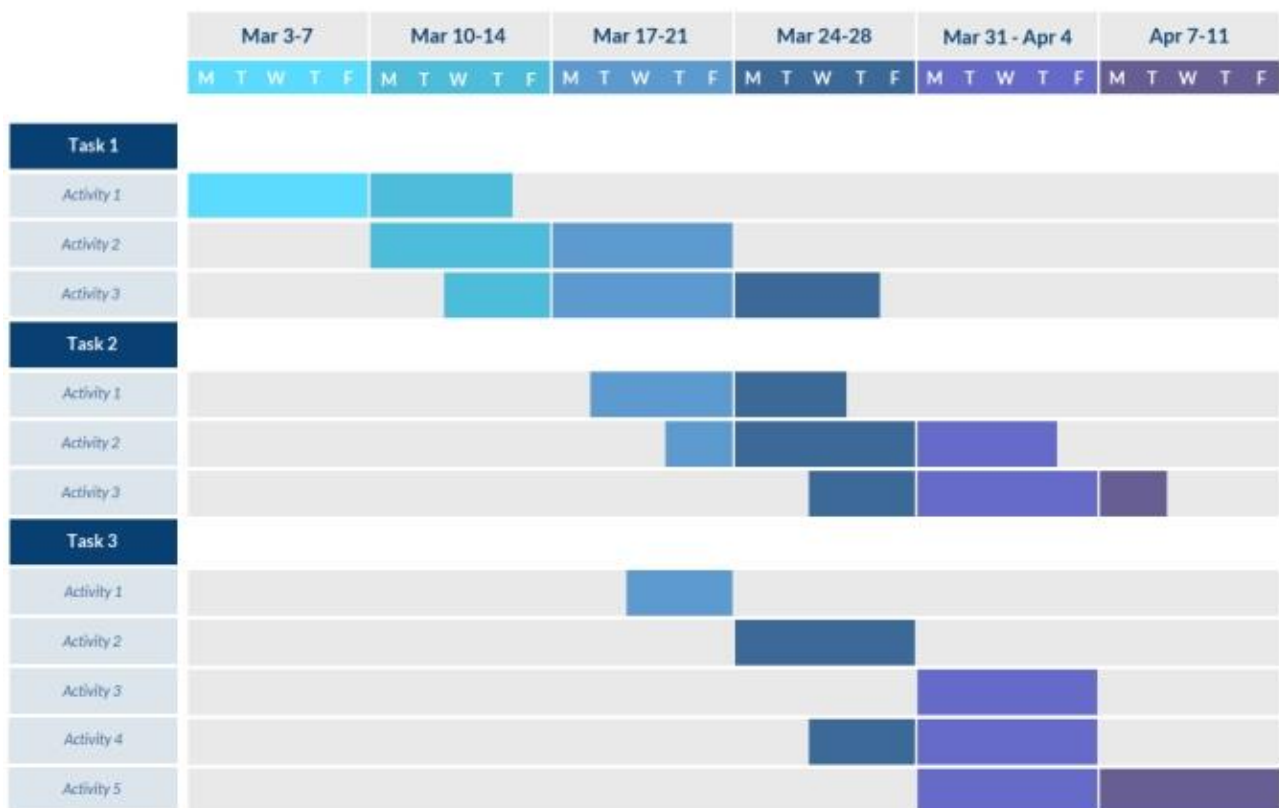
Робочий план (графік) здійснення проекту пояснює кожну фазу або головний елемент виконання проекту, щоб експерт міг зрозуміти, який підхід будуть застосовувати ваші штатні працівники та добровольці, і як вони будуть виконувати проект. Графік, який показує, що і коли ви будете виконувати, тільки додасть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

Найпростішим і найбільш практичним інструментом, який використовується для планування ходу проекту, є графік Гантта (зокрема, 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.

На етапі планування ми радимо використовувати не конкретні календарні дати, а вживати 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.

**Рисунок 12. Схематичне зображення графіку Гантта**



Можливі помилки складання плану реалізації проекту:

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

Контрольні питання для самоперевірки розділу «План реалізації проекту»:

Питання	Так/Ні
1. Чи визначений перелік основних дій?	
2. Чи розбиті основні дії на окремі здійсненні завдання?	
3. Чи визначена послідовність та взаємозалежність дій і завдань?	
4. Чи оцінені початок, тривалість й завершення кожної дії (завдання)?	

5. Чи визначені показники ходу виконання проекту або віх, по яких може проводитися оцінка його виконання?	
6. Чи визначений професійний досвід, що необхідний для проведення заходів і виконання завдань?	
7. Чи розподілені завдання усередині команди проекту?	

### **ЗВІТНІСТЬ (ACCOUNTS)**

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 форма 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)**

Потрібно усвідомлювати, що більшість конкурсів в Україні оголошується донорами як частина інших великих, часто міжнародних проектів. Тому ще до оголошення конкурсу в Україні програмний та фінансовий фахівці донора разом напрацьовують очікування по бюджетних видатках на майбутні проекти, прийнятні та неприйнятні витрати.

Не буває якісних проектних заявок з недосконалими бюджетами. Аналізуючи бюджет, експерти можуть зрозуміти рівень «адекватності» заявника в оцінюванні вартості своїх послуг, його загальне ставлення до донорських коштів. Тому підготовці бюджету проектної заявки слід приділити не меншу увагу, а ніж опису самої ідеї проекту, його цілей і завдань. Відповідність бюджетних видатків заявленим завданням проекту – це можливо другий за важливістю критерій після самої ідеї проекту. Навіть найбільш корисна, інноваційна ідея може бути спалювана неадекватними не раціональними видатками.

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

- відповідність загальної вартості проекту оголошеним лімітам;
- відповідність витрат заходам, описаним у проекті;
- відповідність цін на товари і послуги середнім по регіону, в якому має здійснюватися проект;
- матеріальну базу заявника, його витрати на реалізацію проекту (або можливості залучення коштів інших спонсорів на дії, що посилять проект).

Заявка повинна відповідати формальним вимогам, встановленим донором у конкурсному оголошенні:

- бюджет має бути складений за тією формою та у тій валюті, що передбачено оголошенням;
- співвідношення витрат на адміністративні видатки (витрати на менеджера, бухгалтера, асистента проекту тощо) та прямі витрати на здійснення заходів проекту мають відповідати вимогам конкурсного оголошення (якщо це не описано в оголошенні – то такої вимоги немає);
- відповідність бюджету вимогам щодо прийнятних та неприйнятних витрат;
- відповідність бюджету вимогам про деталізацію розходів.

Одним із найважливіших критеріїв є відповідність бюджетних витрат проектним заходам і цілям. Тому, плануючи бюджет, постійно порівнюйте витрати із заходами у вашому плані реалізації проекту. А план заходів порівнюйте з цілями і завданнями проекту.

Є два підходи при підготовці бюджету:

1. Зменшити бюджетні витрати, зробивши проект більш привабливим донору: це коли координатор та основні виконавці послуг свідомо знижують вартість своїх послуг (можна сприйняти це як власний внесок).
2. Оцінити бюджетні витрати згідно з середньою вартістю аналогічних послуг в регіоні.

Перший випадок є більш привабливим для донора, але експерти повинні бути впевненими, що зниження вартості послуг не вплине на їх якість. Також вам, як заявнику, потрібно розуміти, скільки часу команда проекту буде витрачати на проектні заходи і чи вистачить інших доходів на власне існування, харчування.

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 конкретним донором).

*Але недостатній рівень оплати є фактором прискореного вигорання команди проекту, тому її свідоме заниження є виключенням, а не правилом. Особливо в проектах тривалістю шість і більше місяців.*

Скорочення витрат на товари чи послуги, що не можуть бути знижені (наприклад, вартість комунальних платежів, палива, паперу) буде трактуватися експертами як підвищені ризики невиконання проекту через неадекватне оцінювання проектних видатків.

Також не є прийнятними бюджети із завищеними витратами. Навіть, якщо ви це робите, аби мати надлишок ресурсів на випадок непередбачуваних обставин. Зазвичай такі проекти донорами не обираються для реалізації.

Якщо конкурс проходить у два етапи, і на першому подається лише концепція проекту, не має потреби в максимальній деталізації бюджету. Найчастіше Вам запропонують надати лише кілька цифр: загальний бюджет проекту, розмір власного внеску, загальна сума адміністративних витрат, витрати на заходи та бенефіціарів тощо. Звичайно Вам є, що написати про витрати, але такий формат конкурсу на даному етапі передбачає більше конкурс ідей, аніж бюджетів. Це потрібно розуміти, тому не обтяжувати таку заявку зайвою інформацією про бюджетні витрати.

Ознакою одноетапного конкурсу проектів є наявність форми деталізованого бюджету (іноді у вигляді окремого файлу у форматі Excel) в аплікаційній формі. У цьому випадку необхідно максимально деталізувати усі витрати, надати коментарі про характер видатків та їх необхідність. Якщо форма бюджету не має спеціального місця для коментарів, прийнятним є описати необхідність витрат в окремо створеному додатку (або розділі описової частини проекту). Це допоможе експертам краще зрозуміти їх характеристики та важливість. Звичайно, немає необхідності розписувати в бюджеті окремо кожен пакунок паперу, кожен олівець, але привести лише «витратні матеріали для проведення тренінгів» теж недостатньо.

Донорські організації зазвичай лімітують суми можливого гранту, указуючи максимальний, а іноді й мінімально можливий розмір. Вам необхідно привести масштаби вашого проекту та обсяг виконуваних завдань у відповідність зазначеним сумам, інакше ваш проект може бути відхилений за формальними ознаками, навіть не потрапивши до експертів.

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.

Але в будь-якому випадку ваші потреби мають відповідати тому, що ви плануєте здійснити. Жодний донор не зобов'язаний фінансувати потреби вашої організації, які не мають відношення до проектних заходів і цілей. Жодний донор не зобов'язаний фінансувати заходи, які не відповідають пріоритетам конкретного конкурсу. І неважливо, наскільки ці заходи необхідні вашій громаді. При розгляді проектних заявок ці заходи й завдання будуть відхилені як такі, що не відповідають умовам конкурсу. При виконанні проекту подібні заходи не будуть враховані при формуванні фінансового звіту як нецільове використання коштів проекту. Отже ці кошти необхідно буде повернути донору.

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. 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 запитованої 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 пропоновану методологію. У контексті проекту складіть список необхідних посад, використовуваного 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 випливати з того, що ви плануєте здійснити. Однак, найчастіше, донорські організації лімітують границі гранту, 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.

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

#### **Оплата праці (послуг):**

##### ***Заробітна плата***

Виплати штатним працівникам організації, які будуть працювати повний або неповний робочий день по реалізації саме цього проекту. 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

певні 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 свідчить про зацікавленість інших організацій у реалізації цілей вашого проекту, а також про ваші організаційні здатності фандрайзера. 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.

### ***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 окремий обсяг робіт. Наприклад: бібліотека підключається до мережі Інтернет. Для встановлення обладнання та інсталяції 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.

### **Основні витрати:**

#### ***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 / Webcam / MSDOS. 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.

#### ***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.

### ***Відрядження 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 пишіть 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.

### ***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.

### **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:**

1. Варто розуміти, що майже для будь-якого донора вигідніше дати 10-ти організаціям по \$1000, чим 1-й організації \$10.000 (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 розумно скромною. Зазвичай донор має попередні розрахунки, скільки він планує підтримати проектів і виходячи з цього оголошує середні суми майбутніх проектів та суми всього конкурсу. Але донори охоче

підтримують на 2-3 проекти більше, а ніж запланували, якщо заявки будуть цікавими. Це знижує ризики при впровадженні донорської програми. Підтримка додаткових проектів можлива лише в межах зарезервованих донором коштів, тому бажано, щоб запитувана вами в донора сума була меншою за максимально оголошену на 20% або менше, якщо це відповідає заходам. Якщо, наприклад, донор повідомляє, що максимальна сума гранту не повинна перевищувати \$50.000, зухвало просити \$49.999. Просіть \$35.000 - \$45.000 – це підвищить вірогідність підтримки. Якщо при подальших перемовинах з донором після попередньої підтримки вашого проекту вам вказують суму вашого гранту, ви можете готувати оновлений бюджет на всю суму.

2. Сума власного внеску в реалізацію проекту повинна бути не менше 10-15% від загальної суми проекту. Краще, якщо більше, наприклад 25% або навіть 30%. 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 10% внеску організації-здобувача від загальної суми проекту).

3. 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. Адміністративні видатки (зарплати персоналу, оренда офісу, комунікації, обладнання) не повинні перевищувати 10-15% від загальної суми проекту. У деяких західних джерелах ця сума вказується до 20%. 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. Гарним тоном є використання техніки від проектів, які були виконані раніше (якщо виконаний проект її вже не потребує). Приховування техніки та матеріальних активів навпаки негативно впливає на експертну оцінку.

4. При обрахуванні суми проекту бажано перерахувати, яка сума буде витрачена на одного бенефіціара (людину або організацію). Якщо ваш проект

складає 25.000 грн. й у результаті його дії буде підготовлено, наприклад, 25 осіб (25 представників з 25 організацій), то це значить, що ви затратили 1000 грн. на 1 особу. Але маємо розуміти, що витрати повинні відповідати поставленій меті. Тобто, якщо ви проводите тренінги з основ лідерства – то такі витрати явно завищені – і це може викликати певні питання у експертів щодо раціональності використання бюджету. Але якщо ваша організація підвищує кваліфікацію фахівців по роботі з дітьми з інвалідністю – то такі витрати вочевидь бути замалими та, навпаки, можуть вказувати на низький рівень тренерів. Якщо проект має досить велику кількість бенефіціарів – прагніть оптимізувати витрати та логістику, оскільки одним із критеріїв для обрання переможця конкурсу може бути низька вартість у розрахунку на 1 особу.

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 А коштує 1000 грн. в організації В – 2000 грн., а в організації С – 900 грн., при практично однаковій якості та строках виконання робіт. Ваш вибір – організація С. 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.

Контрольні питання для самоперевірки розділу «Бюджет проекту»:

Питання	Так/Ні
1. Чи чітко розмежовуються кошти, запитувані від донора та отримані з інших джерел?	
2. Чи відповідає бюджет описовій частині заявки?	
3. Чи достатня сума для забезпечення всіх робіт, зазначених в описовій частині заявки?	
4. Чи включає бюджет всі статті, фінансовані донором?	
5. Чи включає бюджет всі статті, фінансовані з інших джерел (у тому числі із власних ресурсів заявника)?	
6. Чи включає бюджет всі види робіт на добровільній і безоплатній основі?	

7. Чи відокремлюються витрати на податки і нарахування на зарплату?	
8. Чи включає бюджет оплату консультантів та інших працівників за контрактом?	
9. Чи відокремлюється оплата праці від інших прямих видатків?	
10. Чи включає бюджет 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 донорові, 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 ознайомена 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 у наданні відомостей про організацію:

- 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 організаційній схемі графічно представляється організаційна структура проекту. Зі схеми повинне бути зрозуміло, хто ким в організації управляє, хто в кого в підпорядкуванні, хто з ким взаємодіє. Схема повинна бути нескладною і наочною.

При складанні організаційної схеми відповідайте на наступні запитання:

- 1) хто відповідає за всі роботи з проекту?
- 2) хто відповідає за конкретні розділи робочого плану?
- 3) як розподілені заходи й обов'язки між представниками вашої організаціями та іншими співвиконавцями?

4) ким і як буде здійснюватися контроль над виконанням робіт?

5) хто кому підзвітний?

Можливі помилки у наданні відомостей про виконавців:

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 додаткові матеріали (можуть бути обмеження не більше 2-х або 3-х сторінок) - виберіть краще з наявного й прикладіть (листи подяки від органів влади, організацій-бенефіціарів або інше). Якщо 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 у наданні додаткових матеріалів:

а) включення матеріалів, які не мають достатньої цінності / важливості для донора;

б) неякісно виконані матеріали та ін.

### **СТИЛЬ НАПИСАННЯ ЗАЯВКИ**

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.

У першому читанні приділіть особливу увагу стислості, ясності й точності. Перевірте, чи несе надана вами інформація необхідне інформативне навантаження. Для вирішення цього завдання скористайтеся такими контрольними запитаннями:

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

При другому читанні чернетки акцентуйте свою увагу на наступному:

- чи обрані вами адекватні слова й вирази?
- чи не зловживаєте занадто специфічними, важкими для розуміння термінами?
- чи передають слова вашу особисту впевненість в успішній реалізації проекту?
- чи можете ви замінити загальні слова іншими словами (виразами), що несуть більш конкретне і точне значення?
- перевірте орфографію, пунктуацію і граматику;
- якщо ваша заявка пишеться іноземною мовою, зверніться за допомогою до носія цієї мови.

Після завершення чистового варіанта відкладіть вашу заявку й поверніться до неї через кілька днів. За цей час на зміну емоційності автора прийде критичне сприйняття стороннього спостерігача, що допоможе вам удосконалити вашу заявку. Нехай її прочитає людина, до чієї думки ви ставитеся з повагою. Ви можете попросити свого «рецензента» оцінити заявку, використовуючи список оцінних критеріїв, наведений нижче (таблиця для підсумкового самоконтролю).

## 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.

### ТАБЛИЦЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО САМОКОНТРОЛЮ

Тепер, коли ви двічі відредагували заявку й внесли до неї виправлення, зазначені вище, ви повинні оцінити її конкурентоспроможність. У наведеній нижче 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; загальний стиль заявки. Попросіть об'єктивно оцінити відповідність заявки цим трьома пунктами яку-небудь компетентну людину, що не брала участі в її написанні. Порівняйте результати перевірки.

#### Таблиця для підсумкового самоконтролю

Критерії	Характеристики	Так/Ні
<b>1. Відповідність інтересам донора</b>		
Пріоритети донора	Проблема відповідає пріоритетам донора	
Особливі інтереси донора	Проект відповідає стандартам гендерної рівності і не допускає жодної дискримінації (наприклад, щодо людей з інвалідністю)	
Обмеження	Проект буде реалізований саме в тому географічному регіоні	
	В інтересах саме тієї соціальної групи, якій віддає перевагу донор	
	Саме в тих цілях, яким віддає перевагу донор	
Обсяг запиту	З використанням саме тих ресурсів, яким віддає перевагу донор	
Обсяг запиту	Бюджет проекту не перевищує суми, що готовий виділити донор	
Критерії	Характеристики	Так/Ні
<b>2. Необхідні компоненти заявки (початок)</b>		
Супровід. лист	Адресований конкретним людям	
Титульний аркуш	Заповнений за встановленою формою	
Анотація	Дає ясний, короткий, але всебічний опис заявки	
Опис проблеми	Проблема представляється дійсно серйозною, такою, що вимагає невідкладного вирішення	
	Підтверджується конкретними наведеними фактами та цифрами	

Мета і завдання	Цілі проекту – досяжні Завдання – конкретні та вимірювані Чітко визначений час і ресурси, які необхідні для вирішення	
Методологія	Ідея проекту цікава, оригінальна та добре продумана Враховано участь у проекті місцевої громадськості (зацікавлених сторін, у тому числі цільових груп)	
<b>Критерії</b>	<b>Характеристики</b>	<b>Так/Ні</b>
<b>2. Необхідні компоненти заявки (продовження)</b>		
Цільові групи	Чітко сформовані і стратегічно правильно обрані Проект відповідає потребам визначених цільових груп	
План реалізації	План заходів є зрозумілим і здійсненням Графік реалізації проекту чіткий і логічний	
Поширення результатів	Передбачається, що позитивні зміни, що досягнуті завдяки проекту, будуть поширюватися (яким чином) Забезпечені всі необхідні інструменти для популяризації проекту та його результатів	
Оцінний інструментарій	У заявці обумовлюється, за якими критеріями та за допомогою яких інструментів будуть оцінені досягнуті результати	
Життєздатність проекту	У заявці пояснюється, яким чином буде відбуватися фінансування проекту в майбутньому	
Звітування	У заявці визначено, коли і як організація надасть звіт про виконану роботу та її результати	
<b>Критерії</b>	<b>Характеристики</b>	<b>Так/Ні</b>
<b>2. Необхідні компоненти заявки (закінчення)</b>		
Бюджет	Запропонований бюджет є чітким і детальним Запропоновані витрати дійсно необхідні для реалізації проекту	
	Всі арифметичні розрахунки зроблено правильно	
	Передбачено всі можливі видатки з урахуванням інфляції	
	Загальна вартість відповідає масштабам, видатки не завищено	
	Всі незрозумілі пункти бюджету супроводжуються поясненнями	
Додатки	Всі необхідні документи представлені в додатках	
<b>Критерії</b>	<b>Характеристики</b>	<b>Так/Ні</b>
<b>3. Загальний стиль</b>		
Труднощі	Заявка написана доступною мовою, специфічні терміни роз'яснені	
Обсяг	Обсяг заявки відповідає обсягу інформації, закладеної в ній	
	У заявці немає зайвих фраз і розділів (підрозділів)	
	Точно дотримано рекомендованої кількості сторінок	
Логічний порядок	Проблема + метод + ресурси + підтримка донора = рішення	
Формат	Формат заявки відповідає вимогам донора	
Зовнішній вигляд	Абзаци невеликі, текст набраний акуратно	
	Заголовки та підзаголовки зрозумілі	
Помилки	У тексті відсутні граматичні, орфографічні, пунктуаційні помилки	

**Пам'ятайте!**

Якщо ваш перший 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.

## МЕДІА-ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ

У розділі розглядаються: розробка медійної стратегії проектної команди; формування плану публічних комунікацій; складання та розповсюдження прес-релізу; просування проектів за допомогою ЗМІ, соціальних мереж тощо.

Навіть якщо ваш проект сам по собі не є інформаційною кампанією, то вкладатися в роботу з медіа все одно треба – це не тільки вимога переважного числа донорів, але й добра практика, аби громадськість (через медіа або безпосередньо) знала, що ви робите.

З чого треба починати? Проектній команді не погано було б мати **медійну (комунікативну) стратегію**. Це документ, який відповідає на прості питання:

- нащо вам публічні комунікації?
- які завдання вони мають виконувати?
- яка ваша цільова аудиторія?
- яке ваш ключове повідомлення?
- які канали треба використовувати для комунікації з цільовими аудиторіями?
- як ви оцінюєте ефективність публічних комунікацій?

Витратьте час і зробіть такий документ, він допоможе не тільки елементарно новій людині, яка приходить до вас, але й посилить вашу роботу з медіа, бо один раз збере всі необхідні відомості в одному місці.

Також зробіть для вашої команди (організації) **прес-кіт** (медіа-кіт) – документ (або набір документів), який може розкрити основну інформацію про вас і який є додатком до всіх ваших подій, що ви бажаєте висвітлювати. Такий кіт можна готувати до кожної події окремо як унікальний і індивідуальний набір, але це вимагатиме від вас відповідних ресурсів, тому розраховуйте релевантність таких витрат. Але радимо мати «стратегічний» прес-кіт, що оновлюється за потреби, й відповідає на наступні питання, що виникатимуть у преси (ЗМІ) чи інших медіа (соціальні мережі):

- факт-лист про організацію та керівника;
- відгуки, коментарі, рекомендації споживачів ваших послуг (учасників подій);
- правила використання логотипу (кольори, варіації) й інших елементів бренду;

- посилання на сховище медіа-матеріалів (фото, відео тощо);
- додаткові контакти (перелік експертів, у яких можна взяти фахове інтерв'ю).

Все це може бути в одному буклеті або кількома окремими документами.

Продумайте для проекту окремий **план публічних комунікацій**, що включає:

- заходи для преси;
- роботу з пресою;
- роботу в соціальних мережах і їхніх супутниках;
- рекламу (соціальну, зокрема).

До **заходів для преси** відносяться такі події, де комунікація з медійниками (представниками преси) є ціллю, ви кажете для них, працюєте на їх інтерес, аби його торкнуло, зацікавило, аби вони про то написали. Класично такий формат це прес-конференції та брифінги, складніше – прес-тури, прес-ланчі тощо. Для прес-конференцій і інших підходів по преси важлива майстерність промови – виступи, де спікер нудний, ухиляється від питань, не дає конкретики, використовує незрозумілу термінологію та говорить годину – це не сюди, це не про це. Тому готуйте свої виступи перед пресою, але намагайтеся не читати з паперу. Якщо хвилюєтесь – зробіть собі підказки, план промови. Використовуйте на прес-конференціях презентації або окремі слайди, відеосюжети, що можуть посилити вашу доповідь, візуалізувати її. Обов'язковим додатком до усного виступу є прес-пакет, який необхідно лишити медійнику (у паперовій формі чи електронній – обирайте самі). Це такий набір, що включає: прес-анонс або прес-реліз, матеріали презентації, прес-кіт (або його складові окремо), інші матеріали, що будуть у нагоді медійникам (фото, інші тексти тощо).

**Робота з пресою** також стосується й інших способів виходу на медіа: підготовка й поширення матеріалів для публікацій (анонсів, прес-релізів, новин, аналітики, лонгвідів тощо), ефіри (прямі й записи) на телебаченні чи радію, інтерв'ю тощо. Анонси та релізи, спрямовані на широке коло читачів – це, вважайте, новини. А останні мають відомі характеристики: оперативність, актуальність, суспільна значущість (інтерес), об'єктивність, достовірність, специфічність побудови (найважливіша інформація по темі без заглиблення у деталі), і відповідають на такі питання, як: «Хто?», «Що?», «Де?», «Коли?», «Чому?», «Яким чином?», а інколи й на «Що це означає?», «Кому вигідно?», «Що буде?» і «Звідки ми це

знаємо?». Матеріали для спеціалізованих видань, розрахованих на вузького читача (вашу «концентровану» цільову аудиторію), не можуть сильно відходити від цих принципів, але мають особливості, наприклад, у формуванні заголовку:

**Таблиця 12. Приклади формулювання заголовку**

Новинна стрічка типової агенції великого міста	Приклади	Стрічка повідомлень від порталу для громадського об'єднання
У Вінниці відбудеться ювілейний «Тиждень науки»	1	Відкрито реєстрацію науковців і винахідників на 10-й щорічний міський «Тиждень науки»
Вінничан навчать отримувати гроші на культурні проекти	2	Запрошення на тренінг з написання заявок на участь у програмі «Креативна Європа»

Якщо прес-пакет для журналіста містить прес-реліз (прес-анонс) вашої події, досить повну додаткову інформацію (статистику, аналіз тощо), список учасників вашої події з детальною інформацією про їхні посади, наукові та інші титули, – то ймовірність фактологічних та інших помилок у публікаціях зменшиться майже «до нуля»!

Отже, спочатку відповімо собі на запитання: навіщо неурядовим організаціям взагалі варто працювати з медіа? Практично всі відповіді будуть вірними. Але серед головних причин такі:

- 1) заручитися підтримкою громади (прихильники, волонтери, ресурси);
- 2) транслювати свої меседжі, інформацію;
- 3) впливати на певні процеси, адвокатувати.

Для того щоб подію у вашій організації гідно було висвітлено в засобах масової інформації, належить узяти до уваги специфіку їхньої роботи. Інакше кажучи, потрібно «прийняти умови гри» журналістів та редакторів ЗМІ. Йдеться ось про що. Спочатку редакції ЗМІ мають довідатися про вашу подію, а саме – про те, що вона відбудеться. На додаток ви мусите зацікавити ЗМІ вашою подією!

Тож поінформуйте про цей захід заздалегідь за допомогою **прес-релізу**.



Прес-реліз має виглядати не просто як оголошення, а саме як анонс: належить конкретно повідомити редакторам та журналістам не тільки про час і місце події, а й про її мету та зміст. Крім того, прес-реліз потрібно писати так, щоб його сприймали як повідомлення про вашу майбутню подію.

Зауважте: багато редакторів справді зацікавлені в тому, щоб поінформувати своїх читачів про плановану подію. Отримавши хороший прес-реліз, деякі можуть передрукувати його у своїх медіа як повідомлення про майбутню подію – за умови, що ваш текст виглядатиме як стаття. Тож спробуйте полегшити редакторам їхню роботу – напишіть їм про свою подію так, щоб ваше повідомлення було складено як готовий до публікації матеріал.

Мистецтво написання доброго прес-реліз полягає в тому, щоб заінтригувати журналіста. Укладаючи прес-реліз, варто зазначити найцікавіші моменти майбутнього заходу, але не розкривати їх.

Прес-реліз – це своєрідна інформаційна «наживка» на яку має «клюнути» преса. Особливу увагу в прес-релізі належить приділити умовам роботи преси, вказати на організаційно-технічні деталі роботи журналістів (зазвичай про це пишуть у кінці прес-релізу).

**Наприклад:** «Вхід для преси – вільний. Місця для журналістів – 1-й ряд зали», або «Прес-конференція відбудеться в сесійній залі Вінницької облради. Вхід для представників ЗМІ – за посвідченнями», або «Особа, відповідальна за проведення прес-туру, прес-секретар пан [Ім'я Прізвище]. З технічних питань під час прес-туру журналісти можуть звертатись до менеджерки організації пані [Ім'я Прізвище]».

Прес-реліз має бути обов'язковим компонентом медіа-супроводу будь-якої вашої події (заходу). Радимо «привчити» журналістів і редакторів до того, що про кожну свою цікаву подію ви обов'язково повідомите їм у своєму прес-релізі. Так ви забезпечите належну увагу ЗМІ до всіх своїх заходів.

Далі кілька порад стосовно того, кому і як потрібно надіслати прес-реліз.

**Готовий прес-анонс належить надіслати таким адресатам:**

1) редакціям місцевих ЗМІ (газет, радіо та телебачення). Матеріал доцільно поширити через електронну пошту: в такому разі у графі «Subject» (Тема) потрібно написати «Для головного редактора – прес-реліз події». Окрім того,

прес-реліз належить надіслати до тих самих медіа на особисті електронні адреси журналістів, які пишуть статті «вашої тематики». Йдеться про тих журналістів, які вже не раз і не два продемонстрували свою зацікавленість у діяльності вашої організації, – про тих, хто постійно відвідує ваші заходи (ось чому в медіа-карті чи в PR-менеджера мають бути найповніші контактні дані про цих ваших «добровільних інформаційних партнерів»). Принагідно зауважимо, що таких журналістів варто якомога частіше залучати до своєї діяльності: завдяки своєму професійному інтересу до громадських проблем «вашого напрямку» вони є вашим найпотужнішим «авангардом» серед ЗМІ;

2) *кореспондентам всеукраїнських ЗМІ в N-ському регіоні та області*. Маємо на увазі тих журналістів, котрі, працюючи на ставці, скажімо, в редакції «України молоді» чи «Дня», живуть у вашому обласному центрі й отримують з Києва журналістську заробітну платню саме за постачання регіональної інформації. Це ідеальний варіант співпраці: з одного боку, ви полегшуєте журналістові його роботу – подаєте готову інформацію про регіональну подію; з іншого боку, вдячний власкор через всеукраїнське видання оприлюднить вашу інформацію вже не для кільканадцяти тисяч, а для сотень тисяч читачів (а це саме те, що вам потрібно);

3) *фрілансерам всеукраїнських ЗМІ*. Йдеться про тих професійних журналістів, які працюють дописують до видань, скажімо, «Дня» чи «Дзеркала тижня». Вирахувати таких журналістів поіменно дуже просто: запросіть будь-якого приязно наставленого журналіста на горняк кави, і він відповість вам на це питання. Світ преси тісний: справжні професіонали мас-медіа завжди знають, «хто є хто» у вашому місті/решіоні, незалежно від того, де саме вони живуть;

4) *Інтернет-порталам, що мають власні стрічки новин*. Більшість газет послуговуються Інтернетом як постійним та надійним джерелом інформації. То чому ж не подати редакторам і журналістам повідомлення про події організації через *всесвітню web-мережу*?

5) *тим, про кого завжди всі забувають, – інформаційним агенціям*. Зверніть увагу на таку важливу «дрібничку»: анонс про вашу подію, опублікований, наприклад, в одному з інформаційних пакетів інформаційної агенції, одразу стає предметом уваги всіх засобів масової інформації України, а також

іноземних мас-медіа (ось як можна опинитися в центрі уваги). Дивно, що регіональні громадські організації навіть не помічають (чи не знають), що в їхньому обласному центрі, «під боком», працює місцеве представництво інфоагенції, яке вдень і вночі полює за місцевими громадськими, політичними та іншими новинами. А це прямий знайти шлях до взаємовигідної співпраці.

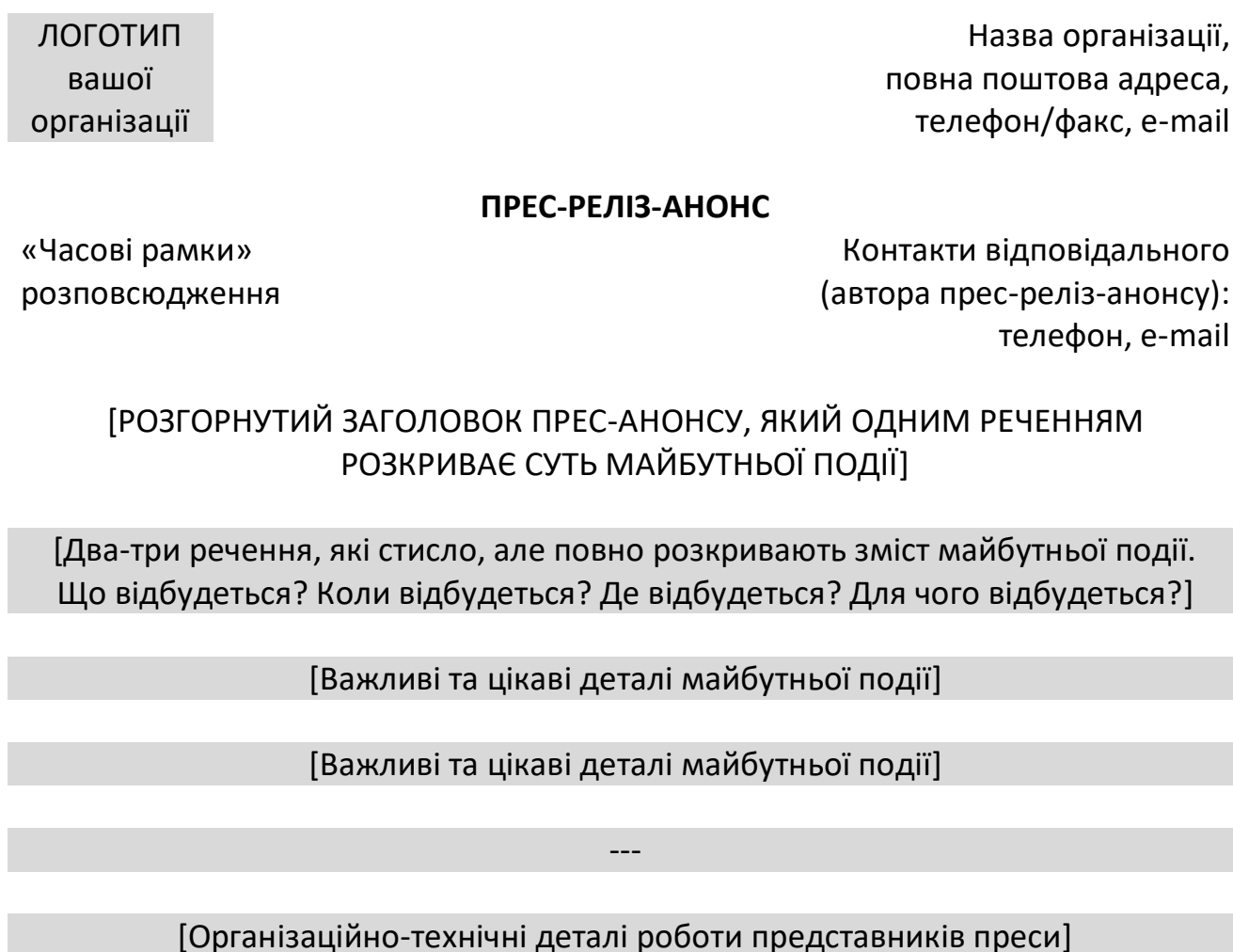
**Складові частини прес-релізу:**

- місткий заголовок («гачок»), який привертає увагу («чіпляє»);
- лід (вріз) – 1-ий абзац прес-релізу на 2-3 речення, що розкриває суть заголовка (що, де, коли, чому?);
- деталі (більше розкрити саму подію, додати відомості, заглибитися у проблему тощо);
- цитати причетних (організаторів, експертів, партнерів тощо): недовгі, чіткі, без пафосу, які б яскравіше розкривали тему;
- додаткові відомості, бекграунд (що це за тема, кого вона торкається, хто нею займається, її історія тощо);
- доповнення: посилання на корисні матеріали з теми, статистику, експертні коментарі, фото, відео тощо – гіперпосиланнями чи окремими файлами);
- актуальні контакти, за якими з вами можна зв'язатися;
- кілька якісних фото з події: загальні плани, портрети спікерів тощо.

## Основні види прес-релізів:

Прес-реліз-анонс: інформація про подію, яка тільки має відбутися. Це може бути конференція, круглий стіл, флеш-моб, акція, прес-тур, брифінг - все, що планується в майбутньому, в найближчому часі.

### Рисунок 13. Загальна структура прес-релізу-анонсу (повідомлення ДО події)



Прес-реліз-новина: інформує про подію, яка вже відбулася. Ви повідомляєте про все попереднє, що відбулося, вже у минулому часі «28 червня відбулась конференція». Зауважимо: варто розсилати у той самий день, що й захід був проведений. Для цього можете підготувати його основу, базис завчасно, взявши необхідні цитати у спікерів з їх промов, додавши конкретної уточнюючої інформації тощо. У день, коли подія відбулась, доповніть усе фотографіями, та надсилайте.

#### Рисунок 14. Загальна структура прес-релізу-новини (повідомлення ПІСЛЯ події)

ЛОГОТИП вашої організації	Назва організації, повна поштова адреса, телефон/факс, e-mail
<b>ПРЕС-РЕЛІЗ-НОВИНА</b>	
«Часові рамки» розповсюдження	Контакти відповідального (автора прес-реліз-новини): телефон, e-mail
[РОЗГОРНУТИЙ ЗАГОЛОВОК ПРЕС-РЕЛІЗ-НОВИНИ, ЯКИЙ ОДНИМ РЕЧЕННЯМ РОЗКРИВАЄ СУТЬ ПОДІЇ, ЩО ВІДБУЛАСЯ (НОВИНИ)]	
[Два-три речення, які стисло, але повно розкривають зміст події, що відбулася. Що відбулося? Коли відбулося? Де відбулося? Для чого?]	
[Найважливіші деталі події, що відбулася (новини)]	
---	
[Другорядні деталі події, що відбулася (новини)]	
---	
[Цитати учасників події, що відбулася (новини)]	

Інформаційний прес-реліз: інформує про поточну, ще не завершену подію, процес. Наприклад, триває кількаденний кліматичний саміт у якійсь країні, під час якого відбуваються важливі для України процеси - інформуйте медіа про це.

#### Рисунок 14. Структура інформаційного прес-релізу (повідомлення ПІД ЧАС події)

ЛОГОТИП вашої організації	Назва організації, повна поштова адреса, телефон/факс, e-mail
<b>ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРЕС-РЕЛІЗ</b>	
«Часові рамки» розповсюдження	Контакти відповідального (автора інформаційного прес-релізу): телефон, e-mail
[РОЗГОРНУТИЙ ЗАГОЛОВОК ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРЕС-РЕЛІЗУ, ЯКИЙ ОДНИМ РЕЧЕННЯМ РОЗКРИВАЄ СУТЬ ПОДІЇ, ЩО ВІДБУВАЄТЬСЯ]	
[Два-три речення, які стисло, але повно розкривають зміст події, що відбувається. Що відбувається? Коли відбувається? Де відбувається? Для чого?]	
[Найважливіші деталі події, що відбувається]	
---	
[Другорядні деталі події, що відбувається]	
---	
[Цитати учасників події, що відбувається]	

Менш розповсюдженим є експертний прес-реліз: використовується під час проведення експертизи з певного питання та поширення результатів у засобах масової інформації. Фаховий коментар із законодавства, чи щодо певних процесів (наприклад, виборів), ситуації з правами людини - це завжди цінно.

Далі розберемось, як розсилати прес-релізи.

Важливі наступні параметри:

- **коректна назва листа**. Часто ріжуть очі назви листа, на зразок «УВАГА!!! ПРЕС-АНОНС!!!», «УВАГА, ЗМІ!», «ТЕРМІНОВО! ВАЖЛИВА ПОДІЯ!» Судячи з подібних назв, важко зрозуміти, чи це не спам, і чи варто взагалі відкривати такого листа;
- **вчасність** - тобто, не в переддень події. Наприклад, коли сталася якась несподівана проблема, то треба дійсно запросити на ранок на акцію протесту чи флеш-моб - такі прес-релізи можуть розсилатися в переддень. Але якщо ви розумієте завчасно, що у вас відбудеться певна подія, то повідомте про неї за декілька днів. Трапляється, що в переддень члени команди телефонують до редакції зі словами: «Будь ласка, прийдіть завтра на нашу важливу подію». У журналіста, як правило, наступний день буде розписаний іншими подіями та зустрічами. Таким чином, ви можете показати тільки свою непрофесійність;
- **розмір** – в районі однієї сторінки. Дуже часто прес-релізи, навіть у солідних організаціях, можуть займати 3-6 сторінок. Вони вкладають усю статистику, усю інформацію, перераховують усіх партнерів, менеджерів і всіх-всіх, хто має стосунок до проекту чи події. Щоб дістатися до суті, журналісту доведеться витратити чимало часу. Постарайтеся вкласти основне у невеликий, але змістовний текст, а якщо маєте статистику чи аналітику - вкладіть це у додатки;
- **не у форматі PDF, та не у CapsLock**. Чому не PDF? Якщо ми праємо з інтернет-ресурсом, то, можливо, нам треба цю інформацію скопіювати, змінити, зробити з цього нашу новину. Ми не можемо переписувати це вручну чи витратити час на переформатування. А заголовки CapsLock можуть бути проблемними для інтернет-ресурсів, у яких є певні технічні вимоги;
- **чітка адресність**. Часто навіть хороші організації роблять так, що у графі «Кому» зазначають усі можливі адреси. У тому числі й особисті електронні скриньки редакторів, журналістів. Це не тільки некоректно, але й має вигляд спаму. Якщо надсилаєте адресно, то у зверненні можете також зазначити ім'я конкретної людини, з якою підтримуєте контакт.

### **Три базові поради зі створення прес-релізів:**

- прес-реліз варто писати як новину, газетну замітку, яку одразу можна розмістити на ресурсі;
- писати так, щоб заінтригувати журналіста, змусити його не переключити погляд на інший інформаційний привід;
- прес-реліз має відповідати на питання: Хто? Що? Де? Коли? Чому? Як?

### **Типовими помилками при роботі зі ЗМІ є:**

- помилковий адресат (надіслано в спеціалізоване видання, а в стрічку, яка не фокусується на тематиці повідомлення);
- невчасність (запізно після події; анонс про завтрашню подію надходить наприкінці робочого дня напередодні вихідних);
- завеликий об'єм (більше однієї сторінки);
- відсутність новини й інформаційного приводу;
- помилки в орфографії, обтяжливе й непотрібне форматування (виділення кольором, розміром, формат, що лишився при копіюванні з інших джерел);
- відсутність контактів.

Отже, готуючи прес-реліз, треба відштовхуватися від наступних положень:

**Положення 1:** редактори газет, теле- та радіокомпаній завжди мають гостру потребу у свіжій інформації.

**Висновок:** дайте їм цю інформацію – у вигляді прес-релізу.

**Положення 2:** інколи новина чи подія не потрапляє на сторінки видань за браком часу на підготовку матеріалу або за браком детальнішої інформації.

**Висновок:** полегшіть репортерам і редакторам їхню роботу – напишіть матеріал за них і “подаруйте” його редакції у вигляді прес-релізу.

**Положення 3:** редактор кардинально не перероблятиме вашого матеріалу, якщо його написано професійно.

**Висновок:** пишіть прес-реліз, орудуючи засобами професійної журналістської техніки. Тоді ваша інформація пошириться через ЗМІ у вигляді, максимально наближеному до того, який є для вас бажаним.



**Таблиця 13. Подолання стереотипів здобувачів грантів про ЗМІ**

<b>Омана</b>	<b>Порада</b>
Вони оминають нас увагою	Покажіть інформаційний привід
Журналісти не мають жодних принципів, їм потрібні лише сенсації	Покажіть новину
Преса нерідко перекручує інформацію	Підготуйте повний текст для саме цього конкретного видання
Редактори вимагають грошей за публікації	Підготуйте унікальний контент, який буде цікавим цьому виданню
Не знають суті проблем, тому й пишуть таке, що «на голову не налазить»	Підготуйте фаховий матеріал

**Таблиця 14. Подолання стереотипів медійників про здобувачів грантів**

<b>Стереотип</b>	<b>Порада</b>
Вони «гранітоїди», набивають власні кишені коштом спонсорів	Покажіть, що у вас зібралися цікаві люди, ентузіасти своєї справи, не байдужі до людських проблем
Я би показав їх у своїй телепрограмі, якби знав, що вони роблять щось цікаве, корисне для людей	Постійно, але не занадто часто контактуйте з пресою
Вони міські божевільні	Покажіть, що ви є експертами

Складіть собі список медіа, до яких ви можете надсилати анонси та релізи, вказавши контактні електронні скриньки, телефони, імена журналістів, дізнайтеся особливості таких ЗМІ (люблять фото чи відео, двомовні (українська-англійська) тощо). Або зверніться до послуг сервісних організацій, PR-агенцій, дружніх до громадського середовища, які любо допоможуть вам у комунікаціях із пресою.

#### **Використовуйте прості поради по роботі з пресою:**

1. Преса постійно шукає інформацію (на це кожний журналіст спрямовує приблизно половину своїх професійних зусиль). Отже, треба піти назустріч — дати журналістам інформацію, яка допоможе їм публікувати чи транслювати цікаві статті, повідомлення чи передачі!

2. Полегшіть роботу пресі — дайте журналістам і редакторам інформацію в «готовому до використання» вигляді.
3. Надавайте журналістам саме ту інформацію, яка зацікавить їхніх читачів, глядачів і слухачів. Таким способом ви допоможете редакціям зберегти або навіть збільшити їхню читацьку чи глядацьку аудиторію.
4. Станьте для журналістів і редакторів тим надійним джерелом спеціалізованої інформації, до якого вони можуть звернутися в будь-який час і отримати те, чого так потребує в цей момент редакційний процес.
5. Дружні та теплі людські стосунки теж відіграють неабияку роль. Йдеться про партнерські взаємини між людьми, які роблять одну й ту саму справу — «продують» нову інформацію.

**Робота в соціальних мережах** вимагає від вас подібний алгоритм поведінки, як і з традиційними медіа (тобто мати план і тексти, але набагато більше фото й відео), але з особливостями, що притаманні як соціальним мережам, так і їхнім супутникам (відео-хостингам, масовим чатам, форумам, тощо).

Хорошими порадами для доброго відгуку й охоплення в найбільш популярній у світі соціальній мережі можуть бути:

- постити в пікові години;
- бути зрозумілим для аудиторії віком 20-45 років;
- мати пізнаваний стиль;
- робити регулярні публікації;
- робити унікальні публікації й мати «корпоративний» стиль у ілюстраціях;
- робити якісні публікації (інформативний текст; хороші фотографії та відео);
- спілкування з аудиторією і лідерами думок;
- аналізувати поведінку аудиторії (на що краще відгукуються, що більше коментують тощо);
- наявність інших ресурсів (сайту/хмари), де можна розкрити більше інформації.

Окремо радимо поважати авторство й інтелектуальну власність (вказати джерело не складно, а авторам/власникам буде вкрай приємно), мати фотографа чи оператора, який зніматиме виключно для вас.

«Сіримі зонами» для цієї соціальної мережі лишаються уїкенди, погожі дні та години до 09:00, після 21:00 і в проміжки: 11:00...14:00, 16:00...19:00.

Робіть *інфографіку* — графічне візуальне подання інформації, даних або знань, призначених для швидкого та чіткого відображення комплексної інформації. Такі картинки все одно треба робити, не забуваючи й про «стандарти»:

- дотримуватися точності та достовірності даних;
- вибирати правильну форму подачі інформації;
- не засмічувати інфографіку надлишковим дизайном;
- подавати інформацію просто та стисло;
- правильно співвідносити форму та зміст.

Ще не забувайте звертати увагу на *внутрішні комунікації*, що підсилять ваші команди й прощо ми зауважимо в наступному розділі «Управління ризиками».

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЕКТУ

У розділі розглядаються: поняття ризику в проектній діяльності; можливі дисфункції проектної команди та шляхи їх подолання; заходи з профілактики ризиків; кроки зниження ризиків кібернетичної природи.

Під **ризиком** розуміють багато життєвих (виробничих) ситуацій:

- ситуація, коли результат будь-якого дії неочевидний і неоднозначний і може бути кілька випадків результатів;
- можливість постраждати від будь-якої форми збитку або шкоди;
- можлива небезпека;
- міра невідповідності між різними можливими результатами прийняття певних стратегій(рішеннями завдання);
- випадковості або небезпеки, які носять можливий, а не неминучий характер і можуть бути причинами збитків;
- вплив невизначеності на цілі;
- безстрашна дія навмання, що вимагає сміливості, в надії на щасливий результат.

Щоб проектна діяльність не була останнім визначенням, хороший менеджер **вміє прогнозувати, попереджати та реагувати** на ризики, що складаються з чотирьох важливих компонентів.

**Рисунок 15. Основні складові компоненти ризику**



Серед яких *невизначеністю* є сам факт того, що процеси можуть іти не так, як ви плануєте (автомобіль не зміг вийти в рейс; відповідальний виконавець не сів на літак, бо проспав тощо).

*Збитком* маємо називати як матеріальні, так і нематеріальні втрати, що можуть статися через те, що щось піде не так.

*Аналізом* ризиків є встановлення гіпотетичних подій (провалів), які можуть статися, обрахунок імовірності.

*Значимістю* – ранжування всіх ризиків по важливості (впливу, збиткам) на весь процес або його складові.

Прогнозування та профілактику ризиків треба проводити не забуваючи про ваші команди, а не тільки фокусуючись на зовнішніх факторах. Тож, звертайте увагу на такі внутрішні критерії роботи команди, як:

- спільні цінності;
- злагодженість;
- мотивація;
- розподіл обов'язків;
- готовність підвищувати кваліфікації, розвиватися;
- гнучкість, динамічність;
- людино-орієнтованість, оптимізм.

Знайдіть способи підтримки та посилення цих критеріїв. Такі підходи можуть базувати на тезі «Ваші люди – ваша цінність». Пошукайте неординарні підходи, щоб створити можливості для професійного розвитку та самореалізації, організовувати дозвілля (але не забирати в людей їхній вільний час), збирати зворотній зв'язок. Серед таких кейсів радять:

- «День нового людини», коли новий член команди знайомиться з ролями та позиціями, обов'язками та ресурсами кожного із команди;
- Розсилка по мейлах і таємна група (чат) – швидкі (але різноплатформні) способи зв'язатися з усіма в команді;
- Дошка оголошень – майте місце, де можна не тільки бачити оперативне планування, але й де може з'являтися побажання успіху саме на цей день.

Не забувайте про вади всіх команд. Вони розташовані в ієрархічному порядку, оскільки кожна наступна вада витікає (базується) на попередній.

### Рисунок 16. Ієрархія вад (дисфункцій) проектної команди

5) <b>Неуважність до результатів</b> (команда орієнтована на успіх проекту та отримання результатів)
4) <b>Уникнення підзвітності</b> (колеги по команді мають залучати один одного до відповідальних групових рішень і бачень)
3) <b>Брак зобов'язань</b> (команда має приймати та виконувати рішення, не зважаючи на початкові розбіжності)
2) <b>Страх конфлікту</b> (як тільки довіра встановлюється, команда не боїться дискусії про ідеї)
1) <b>Відсутність довіри</b> (командна робота заснована на тому, що всі можуть почуватися вразливими)




Для уважного керівника ці дисфункції доволі легко побачити та попередити.

### Таблиця 15. Ознаки дисфункцій команди та шляхи їх подолання

	Ознаки	Вирішення
1	Не перепрошуємо перед колегами Не визнаємо помилок Нічого не знаємо про життя колег	Звільнення «некомандних гравців» Ініціювання відвертих бесід Демонстрація лідером власної вразливості
2	Проблеми не обговорюють відкрито На нарадах нудьга Рішення приймаються формально	Відкрите обговорення проблем Проводити драйвові наради Швидке прийняття та виконання рішень
3	Не цікавлять задачі колег Всі забулися про цілі Прийняті рішення не виконуються	Чітке формулювання цілей Відмова від відстороненості Обговорення обов'язків і завдань
4	Відсутня взаємна критика Не виконання строків і обіцянок Відсутність взаємоконтролю	Відзначення конструктивної критики Заохочення допомоги колегам Формування зацікавленості в вирішенні
5	Ніяких жертв заради команди Атмосфера не залежить від результатів Успіхи колег не радують	Стимуляція організаційних змін Святкування колективних перемог Відзначення тільки за внесок у спільні досягнення

Робіть зауваження на те, на якому етапі розвитку перебуває ваша команда.

**Таблиця 16. Етапи розвитку проектної команди**

<p><b>Формування.</b> Команда знайомиться та встановлює основні правила. Формальності зберігаються, а учасники вважаються незнайомими.</p>	
<p><b>Буря.</b> Учасники починають повідомляти свої відчуття, але все ж розглядають себе як індивідууми, а не як частина команди. Вони протистоять контролю лідерів групи та показують ворожість.</p>	
<p><b>Вихід на норму.</b> Люди відчують себе частиною команди й усвідомлюють, що вони можуть виконувати свою роботу, якщо приймають інші точки зору.</p>	
<p><b>Дієвість.</b> Команда працює на умовах відкритої і довірливої атмосфери, де гнучкість є ключовою. Ієрархія не має великого значення.</p>	
<p><b>Відзначення.</b> Команда проводить оцінювання року та формує план щодо зміни ролей і перегляду внесків учасників.</p>	

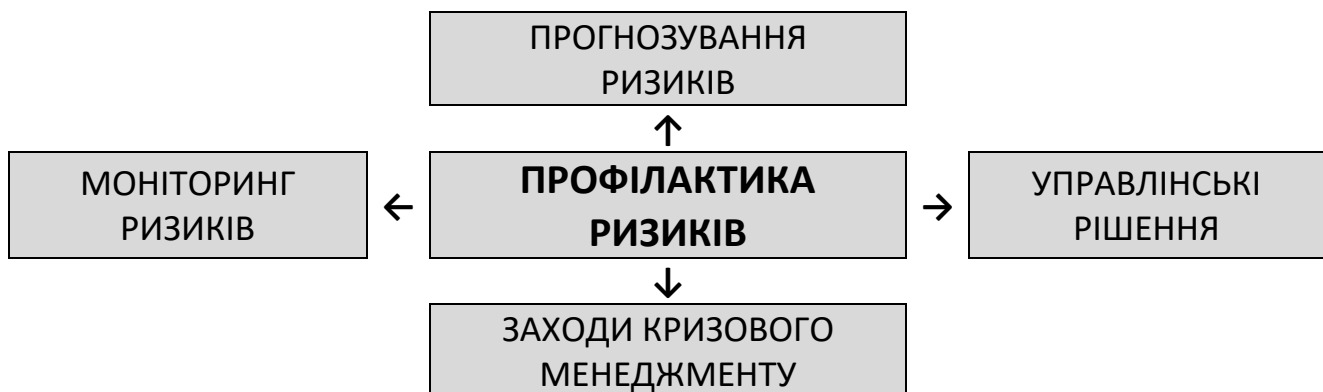
Короткими порадами до посилення команд є наступні тези:

- впроваджуйте дисциплінованість, не допускайте розпорошеність, майте порядок денний (зокрема через технічні засоби);
- робіть фан і спільні позаробочі дії;
- сприяйте отриманню освіти, інвестуйте в то час і ресурси, відзначаєте колег;
- усувайте дріб'язкове управління;
- майте бачення майбутнього (стратегію);
- децентралізуйте команду, віддавайте «посади» в добрі руки.

Аналізуючи **зовнішні ризики**, пам'ятайте про їхню природу: *політичну, господарську та форс-мажорну*. До перших відносять ризик зміни державного устрою, нестабільність політичної влади (ризик зміни влад і пріоритетів їхньої діяльності), неадекватність рішень органів влади і їхніх окремих керівників. Серед господарських слід відзначити небезпеки зміни податкового й іншого регулятивного законодавства, капітальних вкладень (інфляція), зміни цін постачальників, затримки платежів за надані послуги, ризик неадекватного менеджменту та ринковий ризик (відсутність споживачів товарів та послуг). До форс-мажору, природно, відносяться надзвичайні ситуації природного та штучного характеру (а також зморність втрати майна при цих лихах) та ризики виникнення конфліктів.

Попереджайте ризики зовнішньої природи, використовуючи основні способи.

**Рисунок 17. Чотири способи профілактики ризиків**



*Моніторте оточення*, спостерігайте за його станами та тенденціями, користуйтеся «живими бібліотеками», які мали подібні програмні кроки, «прочитайте» їхні історії.

*Прогнозуйте негаразди*, зібравшись командою на мозковий штурм, запросивши або залучивши досвідчених фахівців, які мають значний проектний досвід, щоб ті підказали вузькі та слабкі сторони ваших проектів.

Приймайте *управлінські рішення* на будь-якому етапі щодо зміни поведінки чи корекції проектної діяльності через окремі сигнали чи ситуації, уроки з яких можна винести оперативно, підсиливши проект надалі. Здійсніть інформування керівництва про можливу небезпеку і формування відповідних рекомендацій.



Спробуйте звернути окрему увагу *кризовому менеджменту*, навчивши своїх людей діяти в складних ситуаціях, запровадьте для профілактики збоїв технічні механізми (навчання персоналу, технічні засоби та рішення, бекапи, спільні сховища інформації тощо).

Загальними **методами зниження ризиків** є:

- технічні (впровадження різноманітних технічних заходів, наприклад, системи протипожежного контролю, банківських електронних розрахунків тощо);
- правові (застосування норм цивільного й ін. права, наприклад, страхування, застава, штраф, пеня, гарантія, завдаток тощо);
- організаційно-економічні (заходи, спрямовані на попередження втрат від ризику у випадках виникнення несприятливих обставин, а також на їх компенсацію у випадках виникнення втрат, наприклад, розподіл ризику між учасниками проекту, резервування коштів на покриття непередбачених витрат, нейтралізація часткових ризиків).

Пам'ятайте про пласт викликів інформаційного суспільства, що вимагають від вас уваги до безпеки цифрової, онлайнної, телефонної тощо. Далі наведені десять важливих кроків для **зниження кібер-ризиків**:

### **1. Режим управління інформаційними ризиками**



- закласти основи управління (впровадити систему управління ризиками в організації та сприяти її роботі);
- визначити рівень ризик-апетиту (встановити та повідомити відповідальним особам рівень толерантності організації до ризиків);
- забезпечити залучення вищого керівництва до розгляду питань кібер-безпеки (регулярно включати питання кібер-ризиків до порядку денного зборів в нарад, включити кібер-ризиків до загального реєстру ризиків і зафіксувати відповідальність на рівні вищого керівництва);

- розробити нормативні документи з управління ризиками (разом із політикою корпоративної безпеки розробити політику управління інформаційними ризиками);
- запровадити повний життєвий цикл управління ризиками (ризик-менеджмент – від ідентифікації ризику до впровадження відповідного контрзаходу – повинен підтримуватись політикою та процесами організації).

## **2. Налаштування безпеки**



- розробити корпоративну політику інсталяції оновлень і патчів системи (політика повинна регламентувати пріоритетність і строки інсталяції оновлень і патчів);
- скласти та підтримувати реєстри апаратного та програмного

забезпечення (використовувати інструментальні засоби для проведення інвентаризації пристроїв і програм, що використовуються);

- посилити налаштування безпеки операційних систем і програмного забезпечення (використовувати базові вимоги з налаштування безпеки для робочих станцій, серверів, баз даних, фаєрволів, маршрутизаторів і комутаторів);
- регулярно проводити сканування на предмет наявності вразливості (щонайменше один раз на тиждень здійснювати автоматизоване сканування всіх мережевих пристроїв на предмет вразливості і ліквідувати всі потенційні небезпеки в узгоджені строки).

## **3. Мережева безпека**



- охороняти мережевий периметр (встановити багаторівневий захист мережевих кордонів за допомогою фаєрволів і проксі-серверів між зовнішніми мережами та внутрішню мережею організації);

- захищати внутрішню мережу (попереджати будь-які прямі з'єднання із зовнішніми сервісами та захищати внутрішні IP-адреси);
- проводити моніторинг (використовувати засоби відстеження вторгнень і регулярно перевіряти журнали подій);
- тестувати ефективність захисту (регулярно проводити перевірки на проникнення та навчання персоналу в формі симуляції кібер-атак).

#### **4. Управління правами користувачів**



- налагодити процеси ефективного управління обліковими записами (управляти та регулярно перевіряти на актуальність облікові записи користувачів від їх створення чи заміни до видалення);
- обмежувати кількість і

використання привілейованих облікових записів (мінімізувати привілеї для всіх користувачів, забезпечити адміністраторів звичайними обліковими записами для використання в повсякденній роботі, регулярно переглядати потреби у використанні привілейованих облікових записів – частіше ніж у стандартних);

- контролювати всіх користувачів (контролювати активність користувачів, зокрема їх доступ до критичної інформації та користування привілейованими обліковими записами).

#### **5. Навчання та підвищення рівня обізнаності користувачів**



- розробити політику безпеки користувачів (розробити правила прийняттого та безпечного користування системами організації);
- налагодити навчання нового персоналу (навчати нових користувачів щодо їх обов'язків безпеки);
- інформувати користувачів про загрози

(регулярно проводити навчання всіх користувачів щодо кібер-ризиків організації);

- проводити оцінювання рівня обізнаності користувачів (заохочувати співробітників розвивати та офіційно підтверджувати їх рівень навичок щодо протидії кібер-ризикам).

## **6. Управління інцидентами**



- забезпечити схвалення та підтримку вищого керівництва (керівництво повинно очолювати заходи з управління інцидентами);

- впровадити плани реагування на інциденти та після аварійного відновлення (розробити та дотримуватись

планів управління інцидентами із чітко визначеними ролями та обов'язками, здійснювати регулярні тестування таких планів);

- забезпечувати підготовку фахівців (забезпечувати підготовку фахівців оперативної групи з реагування на інциденти, націлену на отримання ними необхідних навичок і спеціальних знань для різних видів інцидентів).

## **7. Захист від зловмисних програм**



- запровадити корпоративну політику (розробити нормативний документ з управління ризиками, що пов'язані із зловмисними програмами);

- запровадити в усій організації систему захисту від зловмисних програмних засобів (узгодити загальний підхід щодо управління ризиками, які становлять

зловмисні програмні засоби для кожної сфери діяльності організації);

- проводити повномасштабне сканування на предмет наявності зловмисних програм (захищати всі серверні та клієнтські комп'ютери антивірусними



рішеннями, які здійснюватимуть автоматичне сканування на предмет наявності зловмисних програм).

## **8. Моніторинг**



- визначити стратегію моніторингу та відповідні політики (запровадити стратегію та політики моніторингу, ґрунтуючись на оцінці ризиків);
- здійснювати моніторинг усіх комп'ютерних і телекомунікаційних систем (забезпечити рішення для моніторингу всіх мереж і систем);
- здійснювати моніторинг мережевого трафіку (забезпечувати безперервний моніторинг мережевого трафіку з метою виявлення аномальної активності або трендів, що можуть свідчити про атаку);
- запровадити відслідковування загроз і обмін інформацією про атаки (запровадити постійний моніторинг інформації щодо нових уразливостей та загроз, а також обмін інформацією про атаки з іншими організаціями).

## **9. Контроль зовнішніх носіїв інформації**



- розробити корпоративну політику (реалізовувати політику контролю при зчитуванні чи записі інформації на змінні носії);
- обмежувати користування змінними носіями інформації (обмежувати типи носіїв інформації, якими можна користуватися, а також типи інформації, яку можна зберігати на змінних носіях);
- проводити сканування всіх змінних носіїв інформації на предмет наявності зловмисних програм (усі сервери та клієнтські комп'ютери повинні автоматично сканувати змінні носії інформації, кожен носій інформації, принесений в організації ззовні, необхідно перевіряти за допомогою окремого сканера на предмет наявності зловмисних програм).

## 10. Робота з дому та за допомогою мобільних пристроїв



- оцінювати ризики та розробити політику роботи за допомогою мобільних пристроїв (політика повинна охоплювати такі аспекти, як типи інформації, облікові дані та автентифікацію, пристрої, шифрування та звітування про інциденти);

- навчати користувачів і підвищувати рівень їх обізнаності (навчати користувачів щодо ризиків і безпечного користування мобільними пристроями із дотриманням політик безпеки організації);

- застосовувати базові вимоги та налаштування безпеки (налаштовувати всі мобільні пристрої згідно із узгодженими базовими вимогами, захищати дані під час передачі та зберігання).

## ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ІННОВАЦІЙНО-ПРОЕКТНОЇ ТА ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (ІЛЮСТРОВАНІЙ ГЛОСАРІЙ)

### Аналіз проблеми

(problem analysis) – організоване вивчення негативних аспектів даної ситуації з метою окреслення причин та можливих наслідків



### Аналіз стратегії

(strategy analysis) – критична оцінка альтернативних способів досягнення мети та обрання одного або кількох способів з метою включення їх до запропонованого проекту

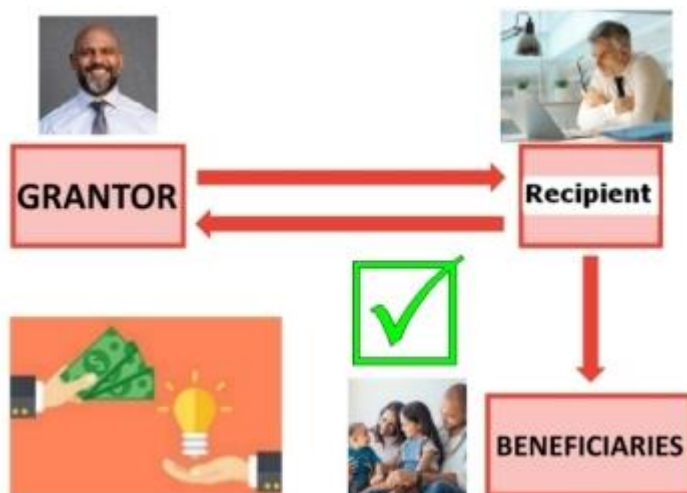


### Abstract for Research Project Proposal

### Анотація/резюме

(abstract/resume) проекту – короткий (не більше однієї сторінки) виклад основної суті проекту

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



**Бенефіціар міжнародної технічної допомоги** (beneficiary of international technical support) – центральний орган виконавчої влади, до компетенції якого належить реалізація державної політики у відповідній галузі чи регіоні, де передбачається впровадження проекту (програми), що заінтересована в результатах виконання проекту (програми)



**Безповоротна фінансова допомога (БФД)** (irrevocable financial aid) – 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** (charity organization) – недержавна неприбуткова організація, основною метою діяльності якої є здійснення благодійної діяльності в інтересах окремих категорій громадян або суспільства в цілому



Карітас-Київ – благодійна організація  
caritas-kyiv.org.ua



Благодійна організація  
«Міжнародний Благодійний Фонд імені Святого Андрія»

**Благодійництво** (charity) – добровільна і безкорислива пожертва фізичних та юридичних осіб у формі надання матеріальної, фінансової та іншої благодійної допомоги особам, які її потребують



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



### **Виконавець**

проекту/програми (project executor) – будь-яка особа (резидент або нерезидент), що має письмову угоду з донором або уповноваженою донором особою та забезпечує реалізацію проекту (програми)



### **Відповідальна особа**

(person in charge) – фізична особа, яка призначена реципієнтом для організації робіт, пов'язаних з реалізацією проекту (програми), та яка безпосередньо готує звіти для подання Міністерству економічного розвитку і торгівлі України

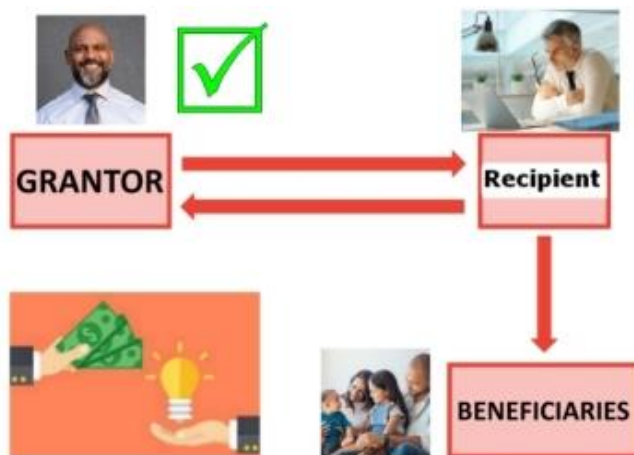


**Грант (grant)** – кошти, на конкурсній основі безповоротно передані донором фізичній або юридичній особі для виконання конкретного проекту



### Грантодавець

(grantor) – юридична особа в Україні або за її межами, яка надає матеріальну, фінансову, організаційну або іншу благодійну допомогу на конкурсній основі



### Грантрайтинг

(grant-writing) – мистецтво написання проектів для отримання безповоротної фінансової допомоги (БФД)



### Графік дій, діаграма

Гантта (Gantt chart) – 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

### Gantt Chart

Task Name	Q1 2019			Q2 2019		Q3 2019
	Jan 19	Feb 19	Mar 19	Apr 19	Jun 19	Jul 19
Planning		█	█			
Research		█	█			
Design			█	█		
Implementation				█	█	
Follow up						█



**Громадське об'єднання** (civil union) – 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** (humanitarian aid) – цільова адресна безоплатна допомога в грошовій або натуральній формі у вигляді БФД або добровільних пожертвувань, або у вигляді виконання робіт, надання послуг, що надається іноземними та вітчизняними донорами із гуманних мотивів одержувачам гуманітарної допомоги, які потребують її у зв'язку з матеріальною незабезпеченістю, соціальною незахищеністю, важким фінансовим становищем, надзвичайного стану, зокрема внаслідок стихійного лиха, техногенних аварій, війн, конфліктів тощо



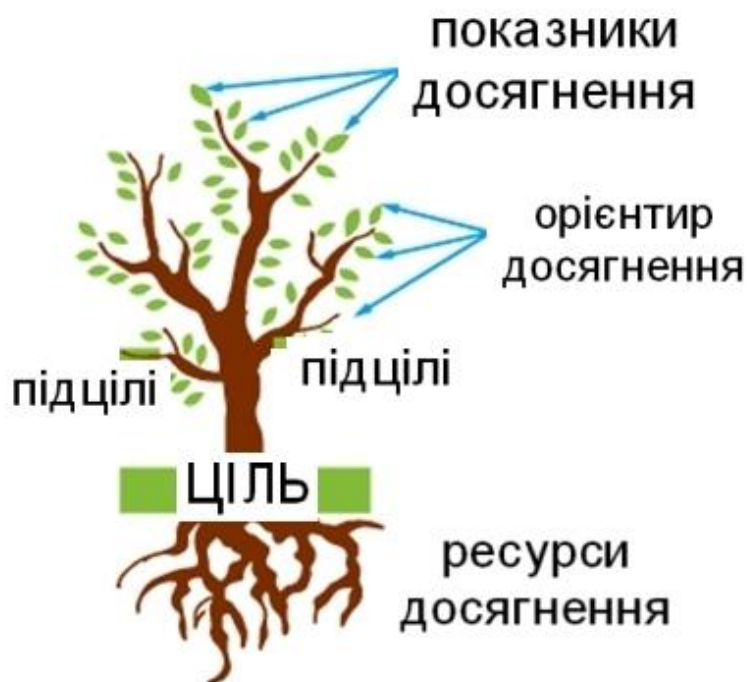
### Дерево проблем

(hierarchy of problems) – 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

(hierarchy of goals) – 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** (donor of international technical support) – 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** (donors) – юридичні та фізичні особи в Україні або за її межами, які добровільно надають матеріальну, фінансову, організаційну або іншу благодійну допомогу



**Життєвий цикл проекту** (project life circle) – 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

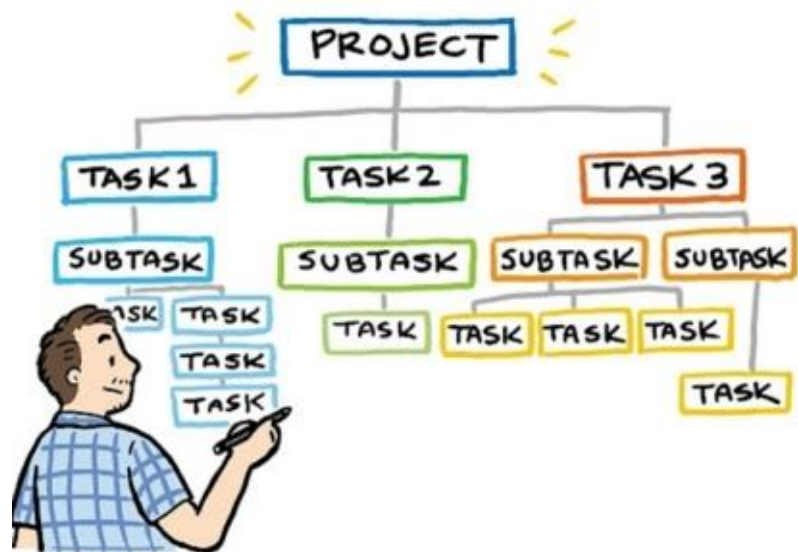




**Життєздатність проекту** (project viability) – здатність проекту приносити результати після припинення зовнішньої підтримки



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



**Запит (query)** – перелік документів, що включає проектну пропозицію, супровідний лист і лист підтримки, необхідний для подання до відповідних держорганів України для узгодження відповідності пріоритетним напрямам визначеним у Державній програмі економічного і соціального розвитку України і програмах розвитку відповідних галузей та сфер діяльності



**Заходи (measures)** – сукупність дій, котрі необхідні для досягнення очікуваних результатів проекту за допомогою наявних ресурсів протягом визначеного періоду часу



## Посилення карантинних заходів під час спалаху COVID-19 в Україні

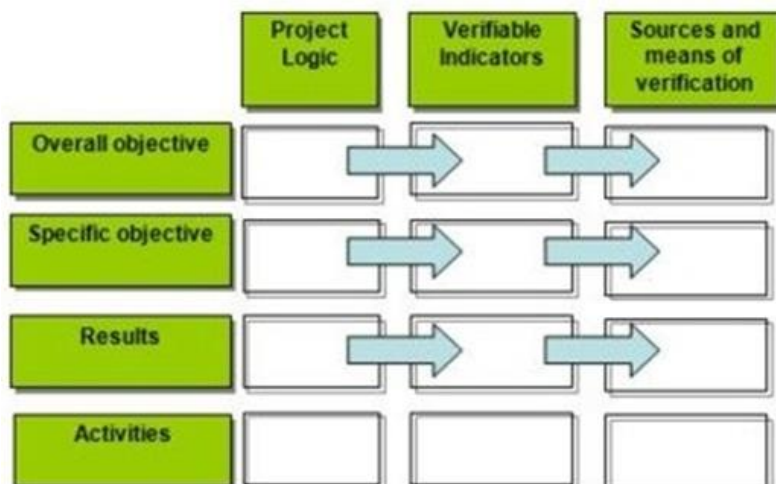


### Логіко-структурна схема/матриця (ЛСМ)

(logic-structural scheme/matrix) проекту – частина проектної заявки, де у формі таблиця представлено логіку проекту. ЛСМ 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 (logic-structural approach)** – 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 (project goal) – загальна декларація того, що повинно бути зроблено, є описом ситуації, яка настане, якщо проект буде реалізовано відповідно до наших планів



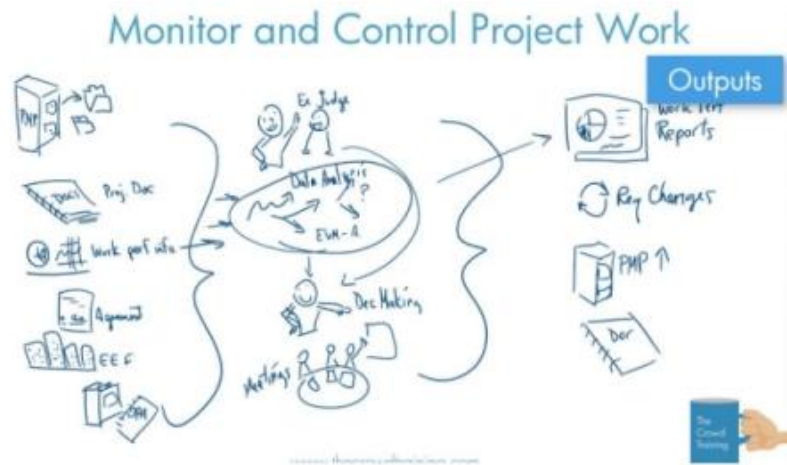
**Міжнародна технічна допомога, МТД** (international technical support) – ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України. МТД може залучатись у вигляді: будь-якого майна, необхідного для забезпечення 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



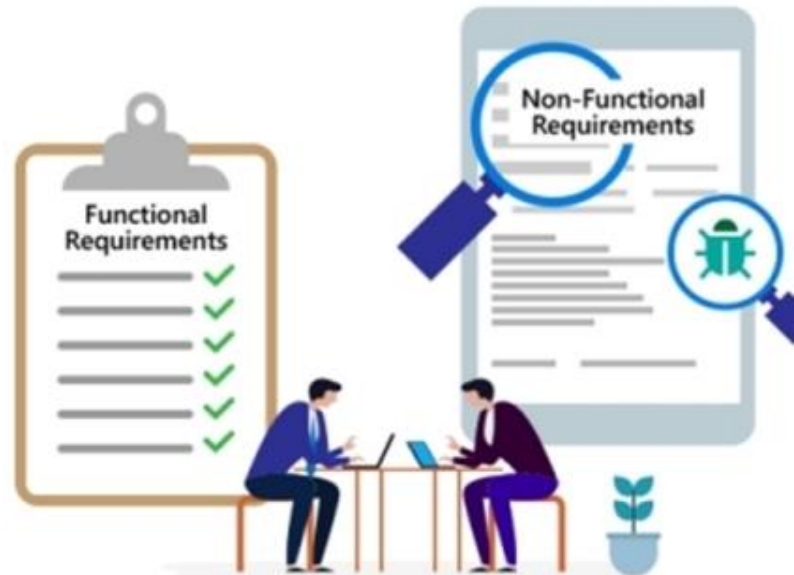
**Місія** (mission) – суть організації, сенс її існування, основні принципи та шляхи досягнення встановлених цілей



**Моніторинг проектів/програм** (projects/programmes monitoring) – система регулярного спостереження за станом реалізації проекту (програми)



**Настанови для заявників** (guidance for applicants) – 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** (main project measures) – основні дії, які необхідно реалізувати під час тривання проекту з метою отримання результатів

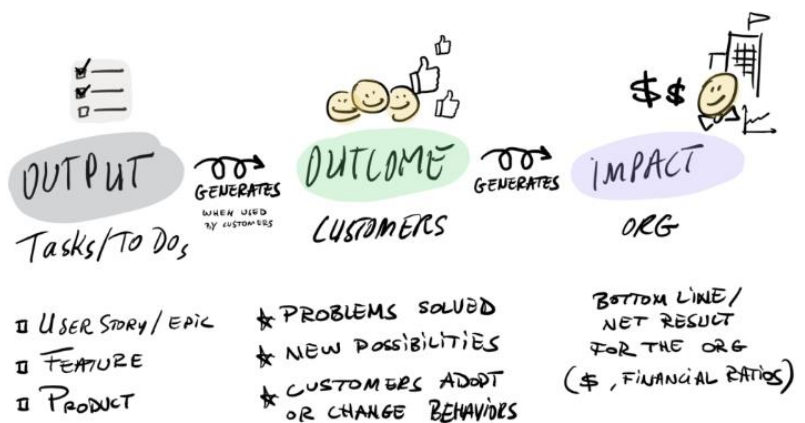
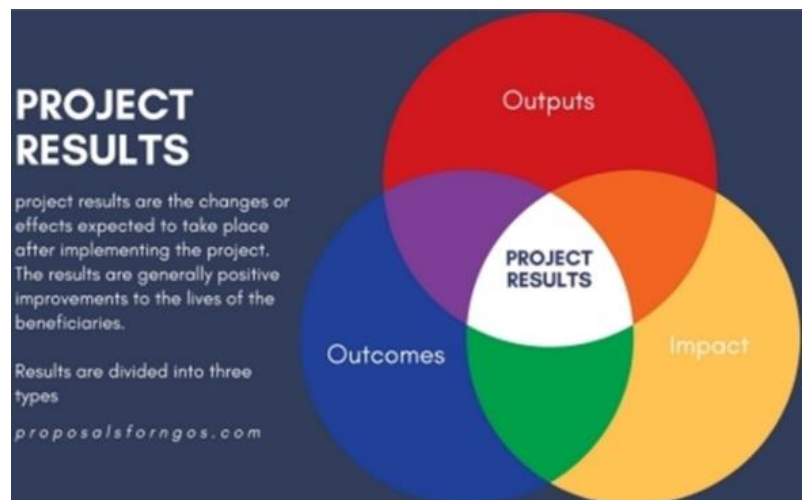
ACTION 1	ACTION 2	ACTION 3	ACTION 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>Characterize the dynamics and the work of the existing Social Networks.</li> <li>Setting a Global and Cross Action Plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provide tools and innovative practices to Social Networks to potentiate the social and human development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empowering social actors for the use of innovative approaches of entrepreneurial nature.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Create information internet based tool with geotagging support, to facilitate prospective decision</li> </ul>
<b>ACTION 5</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Technical coordination and monitoring the project's</li> </ul>			

**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 (estimated results)** – 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;
- **довгостроковий ефект (impact)**, який буде відчуватися в суспільстві після закінчення проекту

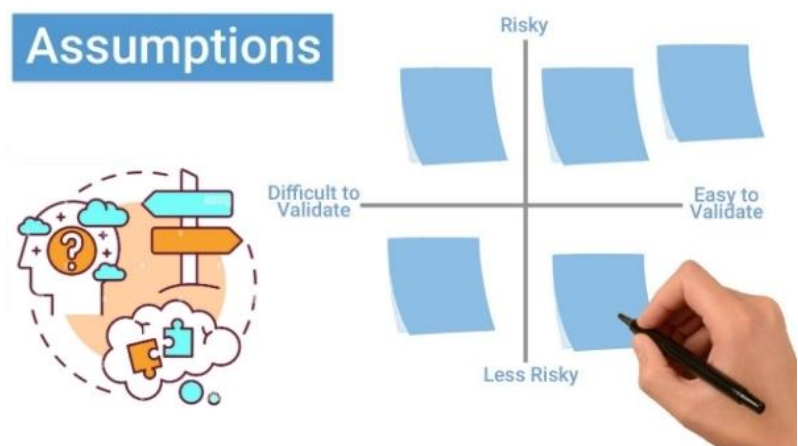




**План реалізації проекту** (project realization schedule) – графік, що виділяє дії і засоби необхідні для досягнення мети проекту



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



**Програма** (programme) – 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

**#Урядтехнократів УКРАЇНИ** ua

**Програма діяльності Кабінету Міністрів України**



**Проект (project)**  
перше значення:  
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



**Проект (project)**  
друге значення:  
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** (project team) – 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

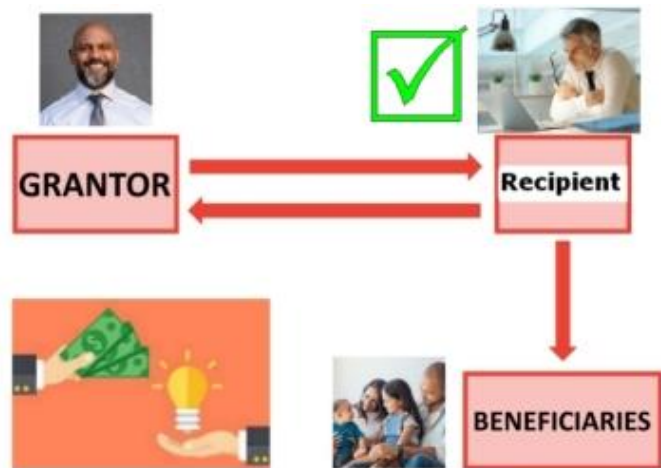


**Ресурси** (resources) – це ті засоби, які потрібні для досягнення мети проекту і його конкретних результатів





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



**Співфінансування** (joint-financing) – участь у фінансуванні проекту двох або більше сторін



**Стейкхолдери** (stakeholders) – 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.



## КАТАЛОГ ПОТЕНЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ-ДОНОРІВ

Назва	<b>Програма розвитку ООН (ПРООН)</b>
Короткий опис	Програма розвитку ООН (ПРООН) є глобальною мережею ООН в галузі розвитку, організацією яка виступає за позитивні зміни та надає країнам доступ до джерел знань, досвіду та ресурсів задля допомоги людям в усьому світі будувати краще життя.
Пріоритети діяльності	Підтримка реформ соціального сектора. Прискорення прогресу в досягненні Цілей розвитку тисячоліття в Україні. Зміцнення національної спроможності для ефективної відповіді на епідемію ВІЛ/СНІД України. Розбудова спроможності для низько вуглецевого розвитку України. Інтеграція питань захисту довкілля в стратегії місцевого розвитку територій, що постраждали від Чорнобильської катастрофи. Підтримка поліпшення координації та управління міжнародною допомогою (шляхом створення бази даних щодо допомоги для розвитку - БДДР) Місцевий розвиток орієнтований на громадськість
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.undp.org.ua">http://www.undp.org.ua</a>
E-mail	<a href="mailto:registry@un.org.ua">registry@un.org.ua</a>
Телефон	+ 38 (044) 253-93-63
Факс	+ 38 (044) 253-26-07
Адреса офісу	м. Київ, вул. Кловський узвіз, 1

Назва	<b>Муніципальна програма врядування та сталого розвитку ПРООН</b>
Короткий опис	Метою «Муніципальної програми врядування та сталого розвитку», що впроваджується Програмою розвитку ООН в Україні, є сприяння врядуванню за широкої участі громадян для покращення якості життя населення в містах України.
Пріоритети діяльності	Створення відповідних механізмів сталого розвитку і демонстрація дієвості громадсько-приватного партнерства з метою підвищення ефективності управління для вирішення місцевих проблем
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://msdp.undp.org.ua">http://msdp.undp.org.ua</a>
E-mail	
Телефон	+38 (044) 584-34-75
Факс	+38 (044) 584-34-76
Адреса офісу	01601, м. Київ, вул. Еспланадна, 20

Назва	<b>Глобальний екологічний фонд (ГЕФ) через Програму розвитку ООН</b>
Короткий опис	Глобальний екологічний фонд - незалежний міжнародний фінансовий суб'єкт, чия діяльність реалізується через Програму розвитку ООН, Програму охорони навколишнього середовища ООН і Світовий банк. ГЕФ надає фонди для фінансування додаткових витрат для того, щоб проект став екологічно привабливим.



Пріоритети діяльності	Допомога з трансформацією ринку на шляху до більш енерго-ефективних технологій освітлення. Розбудова партнерства між місцевим населенням та місцевою владою з метою спільної праці над розв'язанням екологічних проблем.
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.undp.org.ua/">http://www.undp.org.ua/</a>
E-mail	<a href="mailto:communications@undp.org.ua">communications@undp.org.ua</a>
Телефон	+38 (044) 253-93-63
Факс	+ 38 (044) 253-26-07
Адреса офісу	01021, м. Київ, Кловський узвіз, 1

Назва	<b>Міжнародне агентство з атомної енергії (МАГАТЕ)</b>
Короткий опис	Міжнародне агентство з атомної енергії - міжнародна організація для розвитку співпраці в області мирного використання атомної енергії.
Пріоритети діяльності	Розробка та впровадження національної системи контролю якості шляхом зміцнення знань та компетенції медичних фізиків у відділеннях променевої терапії. Посилення інженерної освіти шляхом імплементації базового комп'ютерного моделюючого комплексу
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.iaea.org">www.iaea.org</a>
E-mail	<a href="mailto:Official.Mail@iaea.org">Official.Mail @ iaea.org</a>
Телефон	(+431) 26-00-0
Факс	(+431) 26-00-7
Адреса офісу	1400 Vienna, Austria

Назва	<b>Міжнародний банк реконструкції і розвитку</b>
Короткий опис	Міжнародний банк реконструкції та розвитку — основна кредитна установа Світового банку. Діяльність Міжнародного банку реконструкції та розвитку спрямована на скорочення бідності в країнах з середнім рівнем доходу і кредитоспроможних бідних країнах шляхом сприяння сталому розвитку шляхом надання позик, гарантій, продуктів з управління ризиками та аналітичних і консультаційних послуг.
Пріоритети діяльності	Розвиток міської інфраструктури, аудит проектів дорожньої інфраструктури. Удосконалення системи соціальної допомоги. Грант Фонду інституційного розвитку (ФІР) для пілотних проектів підтримки реформування системи охорони здоров'я України. Грант Фонду чистих технологій для підготовки проекту з енергоефективності у секторі централізованого тепlopостачання України. Грант Мульти-донорського траст-фонду «Партнерство задля створення вуглецевих ринків (Partnership for Market Readiness – PMR)»
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://web.worldbank.org">http://web.worldbank.org</a>
E-mail	<a href="mailto:investigations_hotline@worldbank.org">investigations_hotline@worldbank.org</a>
Телефон	(202) 473-10 00
Факс	(202) 477-63 91
Адреса офісу	Washington, 1818 H Street

Назва	<b>Представництво Європейського Союзу в Україні</b>
Короткий опис	Європейський Союз - союз держав-членів Європейських Спільнот (ЄВС, ЄОВіС, Євратом). Мета ЄС: створення економічного союзу (спільна зовнішня економічна політика, спільний ринок послуг, матеріальних благ, капіталу і праці), монетарного і політичного (спільна зовнішня політика) союзу, а також впровадження спільного громадянства.
Пріоритети діяльності	Співробітництво у сфері ядерної безпеки. Створення центрів утримання та тимчасового розміщення нелегальних мігрантів в Україні. Енергозбереження в будівлях в країнах Східної Європи та Центральної Азії. Підвищення підприємницького потенціалу прикордонного регіону. Забезпечення якості освіти, суспільно-орієнтованих досліджень та розробок. Постачання патрульних автомобілів та обладнання спостереження Державній прикордонній службі України. Розробка нових статистичних методологій і показників в окремих галузях статистики відповідно до статистичних стандартів ЄС. Будівництво центрів утримання нелегальних мігрантів на території України. Підвищення ефективності та якості управління адміністративних судів в Україні. Сприяння торгівлі сільськогосподарською продукцією в басейні Чорного моря. Удосконалення нормативно – правової бази у сфері енергетичної ефективності, законодавчих стандартів та принципів освіти і навчання та їх наближення до вимог законодавства ЄС. Підтримка розвитку державної служби. Розвиток соціокультурних напрямів діяльності. Підтримка політики регіонального розвитку в Україні. Підтримка розвитку системи соціальних послуг в Україні.
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index_uk.htm">http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index_uk.htm</a>
E-mail	<a href="mailto:delegation-ukraine@eeas.europa.eu">delegation-ukraine@eeas.europa.eu</a>
Телефон	+38 (044) 390-80-10
Факс	+38 (044) 390-80-10
Адреса офісу	м. Київ, вул. Володимирська, 101

Назва	<b>Європейський банк реконструкції та розвитку</b>
Короткий опис	Міжнародний фінансово-кредитний інститут, який надає допомогу країнам від Центральної Європи до Центральної Азії для проведення ринкових реформ, активного інтегрування економік цих країн у міжнародні господарські зв'язки
Пріоритети діяльності	Підтримка ініціатив за напрямками: - фінансовий сектор та підтримка малого і середнього бізнесу; - розвиток муніципальної, транспортної та енергетичної інфраструктури; - природоохоронні заходи; - модернізація промисловості. Окремо підтримуються проекти в галузі ядерної безпеки ЧАЕС
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.ebrd.com/pages/homepage.shtml">http://www.ebrd.com/pages/homepage.shtml</a>

E-mail	<a href="mailto:kiev@kev.ebrd.com">kiev@kev.ebrd.com</a>
Телефон	+38 (044) 277-11-00
Факс	+38 (044) 277-11-60
Адреса офісу	м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 16

<b>Назва</b>	<b><i>Організація з безпеки і співробітництва в Європі</i></b>
Короткий опис	Найбільша у світі регіональна організація, що займається питаннями безпеки
Пріоритети діяльності	Найважливішими пріоритетами діяльності є: - врегулювання тривалих геополітичних конфліктів; - зміцнення заходів довіри і безпеки на просторі ОБСЄ; - розвиток ініціатив, спрямованих на забезпечення енергобезпеки, - сприяння економічному розвитку регіонів, в тому числі розбудові нових торговельних і транспортних коридорів; - сприяння проведенню прозорих та демократичних виборів.
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.osce.org/">http://www.osce.org/</a> ; <a href="http://www.osce.org/uk/ukraine/">http://www.osce.org/uk/ukraine/</a>
E-mail	<a href="mailto:info@osce.org">info@osce.org</a>
Телефон	+38 (044) 492-03-82
Факс	+38 (044) 492-03-83
Адреса офісу	м. Київ, вул. Стрілецька 16

<b>Назва</b>	<b><i>TAIEX (інструмент ЄС технічної допомоги та обміну інформацією)</i></b>
Короткий опис	Інструмент технічної допомоги та обміну інформацією (TAIEX) (англ. Technical Assistance and Information Exchange (TAIEX)) — це інструмент Генерального директорату з розширення Європейської Комісії. TAIEX допомагає країнам у процесі наближення, застосування та реалізації законодавства ЄС. Бенефіціарами допомоги TAIEX є як державні, так і приватні органи, які відіграють у країнах-бенефіціарах важливу роль у впровадженні, імплементації та реалізації законодавства ЄС. Головні цільові групи: - державні службовці, що працюють у державних органах на національному та субнаціональному рівнях, та місцеві органи влади; - судові та правозастосувальні органи; - члени парламентів та державні службовці, які працюють у парламентах та законодавчих радах; - професійні та комерційні асоціації, які представляють соціальних партнерів, а також представники торгових палат і асоціацій роботодавців; - перекладачі, редактори законодавчих текстів.
Пріоритети діяльності	Головні завдання TAIEX: - надання короткотермінової технічної допомоги і порад щодо впровадження законодавства ЄС в національне законодавство країн-бенефіціарів і щодо відповідного управління, імплементації та впровадження такого законодавства. - технічне навчання і попередня допомога партнерам і зацікавленим особам країн-бенефіціарів; - інформаційне посередництво, що передбачає збір інформації і її

	доступність; надання інструментів баз даних для спрощення і моніторингу прогресу в наблизенні та визначення потреб технічної допомоги.
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://taiex.cec.eu.in">http://taiex.cec.eu.in</a>
E-mail	<a href="mailto:Elarg-Taieux@ec.europa.eu">Elarg-Taieux@ec.europa.eu</a>
Телефон	+32-2-299-11-11
Факс	+32-2-296-68-40
Адреса офісу	CHAR 3/149, BE - 1049 Bruxelles / Брюссель

Назва	<b>Проект Міжнародного бюро праці та Європейського Союзу «Ефективне управління трудовою міграцією та її кваліфікаційними аспектами»</b>
Короткий опис	Проект «Ефективне управління трудовою міграцією та її кваліфікаційними аспектами», який впроваджується в Україні та Молдові, буде спрямований на розбудову спроможності відповідних суб'єктів в Уряді, Парламенті, організаціях працівників і роботодавців щодо сприяння належному управлінню трудовою міграцією.
Пріоритети діяльності	Загальна мета проекту - зміцнити спроможність України щодо регулювання трудової міграції та сприяння сталому поверненню, з особливим наголосом на збільшення людських ресурсів та запобігання втраті кваліфікованих кадрів
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://ilo.org.ua">http://ilo.org.ua</a>
E-mail	<a href="mailto:migration@ilo-dp.kiev.ua">migration@ilo-dp.kiev.ua</a>
Телефон	+38 (044) 289-00-58
Факс	+38 (044) 289-61-68
Адреса офісу	01001, м. Київ, вул. Еспланадна, 8/10

Назва	<b>Посольство США в Україні</b>
Короткий опис	Посольство Сполучених Штатів Америки в Україні розпочало свою діяльність 22 січня 1992 року, і зараз у ньому працює приблизно 175 американців і понад 350 українців, представлено понад десяток американських урядових міністерств і відомств.
Пріоритети діяльності	Розвиток українського медіа простору шляхом навчання. Забезпечення громадських бібліотек вільним доступом до мережі Інтернет. Створення публічних центрів доступу до мережі Інтернет. Збереження історичних пам'яток культури. Створення міжнародних програм навчання англійської мови в різних країнах та містах.
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://ukrainian.ukraine.usembassy.gov/">http://ukrainian.ukraine.usembassy.gov/</a>
E-mail	<a href="mailto:kyivwebmaster@state.gov">kyivwebmaster@state.gov</a>
Телефон	+38 (044) 521-50-00
Факс	+38 (044) 521-51-55
Адреса офісу	04112, м. Київ, Україна, вул. Сікорського, 4

Назва	<b>Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)</b>
Короткий опис	Американський уряд через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) надає економічну та гуманітарну допомогу по всьому світу понад 50 років. Починаючи з 1992 р., Агентство США з міжнародного розвитку надало Україні технічну та гуманітарну допомогу на суму 1,7 мільярда дол. З 1961 р. Агентство США з міжнародного розвитку є провідною установою Уряду Сполучених Штатів Америки з виконання програм міжнародної економічної та гуманітарної допомоги. Штаб-квартира USAID знаходиться у Вашингтоні, округ Колумбія; Агентство також має регіональні Місії у: Центральній та Південній Африці, Азії та на Близькому Сході, Латинській Америці та країнах Карибського басейну, а також у Європі та Євразії. USAID здійснює свої проекти у тісній співпраці з приватними добровольчими організаціями США, американськими компаніями та іншими державними та міжнародними організаціями.
Пріоритети діяльності	Сприяння відновленню економічного зростання в сільсько-господарському секторі України. Допомога Україні в зниженні рівня залежності від імпорту енергоносіїв. Сприяння ефективному та прозорому виконанню місцевих бюджетів на підтримку соціально-економічного розвитку територіальних громад України. Вдосконалення регуляторної системи та інститутів фінансового ринку, а також підвищення фінансової обізнаності громадян України. Сприяння розвитку громадської активності, надання імпульсу реформам та допомога формуванню стабільного громадського сектору. Розбудова система безоплатних юридичних послуг та допомоги правозахисним і юридичним організаціям у підвищенні впливу від їхньої діяльності. Зміцнення незалежних медіа в Україні. Підтримка становлення малого та середнього бізнесу. Програма сприяння парламентові України. Боротьба з торгівлею людьми. Реформа міського теплозабезпечення в Україні. Глобальні бібліотеки «Бібліоміст-України». Ініціатива захисту прав та представлення інтересів місцевого самоврядування в Україні (проект «Діалог»). Програма розвитку державно-приватного партнерства. Доступ до правосуддя та правової обізнаності в Україні. Справедлива, незалежна та відповідальна судова влада України
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://ukraine.usaid.gov/ua">http://ukraine.usaid.gov/ua</a>
E-mail	
Телефон	+38 (044) 521-50-00
Факс	+38 (044) 521-52-45
Адреса офісу	04112, м. Київ, вул. Ігора Сікорського, 4

Назва	<b>Програма UNITER Агентства США з міжнародного розвитку</b>
Короткий опис	Об'єднуємося заради реформ (UNITER) - проект, який фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та виконується Раст, Іпс в Україні. Головною метою проекту UNITER є зміцнення та підтримка активних організацій громадянського суспільства в Україні з метою консолідації та посилення демократичних перетворень. Програма акцентує увагу на загальних системних проблемах, які

	постають перед громадянським суспільством, а також надає підтримку ініціативам ОГС з моніторингу, представлення інтересів і захисту прав у різних сферах суспільного життя, що сприятиме процесам реформування в Україні.
Пріоритети діяльності	Зміцнення та підтримка активних організацій громадянського суспільства в Україні (ОГС) з метою консолідації та посилення демократичних перетворень.
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://uniter.org.ua/ua/index.html">http://uniter.org.ua/ua/index.html</a>
E-mail	<a href="mailto:uniter@uniter.org.ua">uniter@uniter.org.ua</a>
Телефон	+38 (044) 495-53-83
Факс	+38 (044) 495-53-84
Адреса офісу	м. Київ, вул. Мечникова, 3

<b>Назва</b>	<b>Уряд США через Міністерство оборони США / Агентство зменшення загрози</b>
Короткий опис	Агентство Зменшення Загрози Міністерства оборони США являє собою координаційний центр Міністерства оборони США по виконанню Спільних Програм Нанна-Лугара зі Зменшення Загрози (СЗЗ) та перевірок виконання угоди по контролю над озброєнням в Україні. Агентство Зменшення Загрози координує питання допомоги у рамках СЗЗ з Міністерством закордонних справ, Радою національної безпеки та оборони України, Міністерством оборони, Міністерством економіки, Міністерством охорони здоров'я, Державним комітетом ветеринарної медицини, Академією аграрних наук, Національним космічним агентством, Державною прикордонною службою, Державною митною службою та з іншими державними установами.
Пріоритети діяльності	Обслуговування й утилізація твердого ракетного палива ракет SS-24. Запобігання розповсюдженню зброї масового знищення (ІЗР-ЗМЗ):. Впровадження електронної інтегрованої системи спостереження за захворюваннями та системи контролю патогенів в Україні в рамках програми «Зменшення біологічної загрози».
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://ukrainian.ukraine.usembassy.gov/uk/dtro.html">http://ukrainian.ukraine.usembassy.gov/uk/dtro.html</a>
E-mail	
Телефон	+38 (044) 521-57-07
Факс	+38 (044) 521-57-95
Адреса офісу	04112м. Київ, вул. Сікорського, 4

<b>Назва</b>	<b>Уряд США через Міністерство енергетики США</b>
Короткий опис	Ключовий орган, який займається питаннями енергетики в США – це Міністерство енергетики США. Відповідає за виробництво ядерних реакторів у США, виробництво електроенергії, виготовлення ядерної зброї, переробку та захоронення радіоактивних відходів. Є науковою організацією, до структури якої входять десятки великих наукових лабораторій. Відповідає за ядерну безпеку, у співпраці з іншими країнами, працює над нерозповсюдженням технологій ядерної зброї.

Пріоритети діяльності	Ліквідація ядерного палива для України, запобігання незаконному розповсюдженню ядерних та інших радіоактивних матеріалів, покращення збереженості відпрацьованих джерел іонізуючого випромінювання в Україні
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://energy.gov/">http://energy.gov/</a>
E-mail	<a href="mailto:The.Secretary@hq.doe.gov">The.Secretary@hq.doe.gov</a>
Телефон	202-586-50-00
Факс	202-586-44-03
Адреса офісу	U.S. Department of Energy, 1000 Independence Ave., SW Washington, DC 20585

<b>Назва</b>	<b><i>Уряд США через Державний департамент США</i></b>
Короткий опис	Держдепартамент США входить у структуру виконавчої влади Сполучених Штатів Америки і є одним з 15 виконавчих департаментів країни. Очолює його державний секретар США, чия посада аналогічна посаді міністра закордонних справ в інших країнах.
Пріоритети діяльності	Стипендії імені Фулбрайта, програма обміну для студентів вищих навчальних закладів, програма стипендій імені Едмунда С. Маскі. Програма обміну майбутніх лідерів (FLEX). Програма стажування працівників законодавчої влади Грузії, України.
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.state.gov/">http://www.state.gov/</a>
E-mail	
Телефон	202-647-40-00
Факс	202-647-40-00
Адреса офісу	U.S. Department of State, 2201 C Street NW Washington, DC 20520

<b>Назва</b>	<b><i>Уряд США через Бюро з міжнародних питань у сфері боротьби з незаконним обігом наркотиків та правоохоронних питань Державного департаменту США</i></b>
Короткий опис	Бюро з міжнародних питань у сфері боротьби з незаконним обігом наркотиків та правоохоронних питань є частиною багатосторонньої реакції Державного департаменту на загрозу злочинності. З метою зміцнення систем кримінального правосуддя, боротьби з потоком нелегальних наркотиків, а також мінімізації транснаціональної злочинності Бюро з міжнародних питань у сфері боротьби з незаконним обігом наркотиків та правоохоронних питань відіграє ключову роль у координації та розвитку міжнародної допомоги США по боротьбі з розповсюдженням наркотиків та злочинністю. Технічна підтримка Бюро з міжнародних питань у сфері боротьби з незаконним обігом наркотиків та правоохоронних питань призначена для зміцнення потенціалу країн-партнерів у рамках багатосторонніх, регіональних програм.



Пріоритети діяльності	Інноваційні підходи до забезпечення професійного розвитку та просування по службі військовослужбовців Державної прикордонної служби України. Удосконалення управління діяльністю відділів прикордонної служби. Розвиток інформаційно-технічних спроможностей Державної митної служби України у сфері управління ризиками. Збільшення спроможності в зонах митного контролю України на території морських та річкових портів, а також акваторії портів, відкритих та міжнародних перевезень. Створення системи «Електронна митниця» для оформлення і контролю імпорних операцій в Україні.
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.state.gov/j/inl/narc/index.htm">http://www.state.gov/j/inl/narc/index.htm</a>
E-mail	
Телефон	202-647-40-00
Факс	202-647-40-00
Адреса офісу	U.S. Department of State 2201 C Street NW Washington, DC 20520

Назва	<b>Міжнародна Адміністрація Торгівлі в Міністерстві Торгівлі США в Вашингтоні (SABIT)</b>
Короткий опис	Програма SABIT була розроблена у 1990 р. Міжнародною Адміністрацією Торгівлі при Міністерстві Торгівлі США у Вашингтоні. Ціль програми - сприяння економічній реструктуризації країн СНГ. SABIT проводить стажування менеджерів середньої та вищої ланки, вчених та інженерів країн СНГ в малих, середніх та великих американських компаніях і недержавних організаціях.
Пріоритети діяльності	Стажування вчених та інженерів у великих підприємствах США
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.sabitprogram.org/">http://www.sabitprogram.org/</a>
E-mail	<a href="mailto:ShknyeyevaNV@state.gov">ShknyeyevaNV@state.gov</a>
Телефон	+ 38 (044) 521-52-22
Факс	+ 38 (044) 521-54-30
Адреса офісу	04112м. Київ, вул. Сікорського, 4

Назва	<b>Корпус Миру США в Україні</b>
Короткий опис	Корпус Миру США в Україні було засновано у 1992 році, коли український Президент Леонід Кравчук та американський Президент Джордж Буш підписали двосторонню угоду про започаткування Корпусу Миру США в Україні. Відтоді Корпус Миру співпрацював з багатьма прогресивними організаціями. Американські добровольці живуть і працюють пліч-о-пліч з українцями протягом двох років, обмінюючись досвідом та започатковуючи стосунки, які часто тривають усе життя.
Пріоритети діяльності	Викладання англійської мови як іноземної, розвиток молоді, розвиток громад.
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="mailto:info@ua.peacecorps.gov">info@ua.peacecorps.gov</a>



E-mail	<a href="http://ukraine.peacecorps.gov/">http://ukraine.peacecorps.gov/</a>
Телефон	+38(044) 391-66-20
Факс	+38(044) 391-66-21
Адреса офісу	01032, Київ, а/с 204 вул. Саксаганського, 111-А

Назва	<b>Уряд Федеративної Республіки Німеччина через Федеральне міністерство економіки і технологій Німеччини (BMW I)</b>
Короткий опис	Відділ Федерального міністерства економіки та технологій з питань політики організації, проведення та участі в національних і міжнародних торгових виставках приймає рішення про офіційне участі німецької сторони в проведених за межами Німеччини міжнародних торгових виставках, що входять до числа найбільш важливих для економіки ФРН, а також надає конкретну допомогу їх учасникам з німецької сторони. Поряд з рішенням бюджетних питань і прийнятті рішень про участь ведуча роль відводиться активного сприяння в сфері оформлення і презентації Німеччини на зарубіжних торгових виставках. У безперервному діалозі з економічними партнерами Федеральне міністерство економіки і технологій надає підтримку німецьким підприємствам в рамках їх діяльності на міжнародних ринках збуту.
Пріоритети діяльності	Перепідготовка управлінських кадрів
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="https://www.bmwi.de">https://www.bmwi.de</a>
E-mail	<a href="mailto:pressestelle@bmwi.bund.de">pressestelle@bmwi.bund.de</a>
Телефон	+49 (1888) 61-54-50
Факс	+49 (1888) 61-54-436
Адреса офісу	Scharnhorststr. 34 – 37, 10115 Berlin

Назва	<b>Уряд Федеративної Республіки Німеччина через Федеральне Міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ)</b>
Короткий опис	Федеральне міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини стимулює економічний розвиток у Німеччині та в інших країнах на основі міжнародного співробітництва та партнерства.
Пріоритети діяльності	Енергоефективність у будівлях. Програма сприяння економічному розвитку та зайнятості. Інституційна підтримка Міністерства праці та соціальної політики України. Муніципальний розвиток та оновлення старої частини міста Львова. Сприяння розвитку соціальної інфраструктури. Сприяння розвитку соціальної інфраструктури. Консультаційні послуги в рамках проекту Підвищення ефективності передачі електроенергії (модернізація підстанцій)
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.bmz.de/de/index.html">http://www.bmz.de/de/index.html</a>
E-mail	<a href="mailto:presse-kontakt@bmz.bund.de">presse-kontakt@bmz.bund.de</a>
Телефон	+49 / 228/9 95 35-0
Факс	+49 / 228/9 95 35-35 00
Адреса офісу	Postfach 12 03 22 , 53045 Bonn Germany

Назва	<b>Уряд Федеративної Республіки Німеччина через Федеральне Міністерство довкілля, охорони природи та ядерної безпеки (BMU)</b>
Короткий опис	Федеральне міністерство охорони навколишнього середовища з 1986 року відповідає за екологічну політику федерального уряду. Метою екологічної політики є збереження або створення здорового середовища проживання нашого і майбутнього покоління. Тому екологічна політика федерального уряду включає в себе багато різних областей, в яких міністерство формує цілі, приймає рішення і розробляє законодавчі акти.
Пріоритети діяльності	Енергоефективна забудова
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.bmu.de/">http://www.bmu.de/</a>
E-mail	<a href="mailto:service@bmu.bund.de">service@bmu.bund.de</a>
Телефон	030 18305-0
Факс	030 18305-4375
Адреса офісу	Stresemannstrasse 128-130, 10117 Berlin

Назва	<b>Німецька "Кредитна установа для Відбудови"</b>
Короткий опис	Німецька "Кредитна установа для Відбудови" це німецький державний банк, в якому федеральному уряду Німеччини належить 80% акцій, федеральним землям Німеччини - 20%. Головною метою діяльності є посилення конкурентоспроможності приватних малих та середніх підприємств. Кошти спрямовуються виключно на кредитування приватного малого та мікро-підприємництва шляхом надання через уповноважені банки-учасники кредитів для фінансування інвестицій та обігових коштів, згідно із затвердженими процедурами мікрокредитування. Не має на меті одержання прибутку і не розподіляє між своїми засновниками (учасниками) можливий отриманий прибуток.
Пріоритети діяльності	Надає допомогу у вигляді фінансування проектів в країнах, що розвиваються, та кредитування комунальної інфраструктури, будівництва, енергозбереження тощо
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.kfw.de">http://www.kfw.de</a>
E-mail	<a href="mailto:info@kfw.de">info@kfw.de</a>
Телефон	+38 (044) 494-23-56
Факс	+38 (044) 253-36- 65
Адреса офісу	Україна, 01021, м. Київ, вул. Інститутська, 24/7

Назва	<b>Уряд Швейцарської Конфедерації через Швейцарське агентство з розвитку та співробітництва (SDC - Swiss Agency for Development and Cooperation)</b>
Короткий опис	Швейцарське агентство з питань розвитку та співробітництва є підрозділом Федерального департаменту іноземних справ уряду Швейцарії. Головна мета – надання допомоги країнам-партнерам в процесі політичних, економічних та соціальних перетворень. В багатьох

	проектах працює спільно з Державним секретаріатом економіки (SECO-State Secretariat for Economic Affairs).
Пріоритети діяльності	Програма здоров'я матері та дитини
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.sdc.admin.ch/en/Home/About_SDC/Addresses">http://www.sdc.admin.ch/en/Home/About_SDC/Addresses</a>
E-mail	<a href="mailto:info@deza.admin.ch">info@deza.admin.ch</a>
Телефон	+41 (31) 322-34-75
Факс	+41 (31) 324-16-91
Адреса офісу	Freiburgstrasse 130, 3003 Berne

<b>Назва</b>	<b><i>Уряд Швейцарської Конфедерації; Державний секретаріат Швейцарії з економічних питань (SECO)</i></b>
Короткий опис	Державний секретаріат Швейцарії з економічних питань - ДСШЕП (SECO) – це експертний центр федерального уряду з усіх ключових питань стосовно економічної політики. Його метою є забезпечення сталого економічного зростання шляхом впровадження необхідних законодавчих та економічних політичних умов.
Пріоритети діяльності	Розвиток органічного ринку в Україні. Проекти з енергоефективності.
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.seco-cooperation.admin.ch/index.html?lang=en">http://www.seco-cooperation.admin.ch/index.html?lang=en</a>
E-mail	<a href="mailto:info@seco-cooperation.ch">info@seco-cooperation.ch</a>
Телефон	+41 (0) 31 322 14 98
Факс	+41 (0) 31 324 09 62
Адреса офісу	Хольцікофенвег 36, 3003 Берн, Швейцарія

<b>Назва</b>	<b><i>Швейцарське бюро співробітництва в Україні</i></b>
Короткий опис	З 2000 року, два швейцарських федеральних департаментів, SDC і SECO, підтримують спільне Бюро зі співробітництва в Києві. Це Швейцарське бюро по співпраці є частиною посольства Швейцарії. Швейцарське бюро співробітництва координує заходи щодо реалізації Програми в рамках діяльності ШАРС і ДСШЕП в Україні, в першу чергу, з представниками державної влади України та іншими організаціями, а також з виконавцями проектів зі Швейцарії та з іншими донорами. Місія та основні завдання ШБС: спостереження, моніторинг та звітування щодо реалізації проектів та програм; аналіз ситуації та розвитку в секторах, де здійснюється співпраця, й аналіз впровадження наскрізних тем; підтримка програмної діяльності відповідно до Стратегії швейцарського співробітництва з Україною; ведення стратегічного діалогу з основними партнерськими організаціями уряду України; активна участь у координації та гармонізації діяльності донорів; здійснення репрезентативних заходів та робота з громадськістю; підтримка проектів, що реалізуються агенціями ШАРС та ДСШЕП; підтримка національних та міжнародних експертів та візитів офіційних делегацій.

Пріоритети діяльності	Розвиток приватного сектору, підтримка малого и середнього, соціальний розвиток и здоров'я; реформування державного управління у сфері юстиції; постійне використання природних ресурсів
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.swiss-cooperation.admin.ch/ukraine/en/Welcome%20to%20the%20Office/Our%20Office">http://www.swiss-cooperation.admin.ch/ukraine/en/Welcome to the Office/Our Office</a>
E-mail	<a href="mailto:kyiv@sdc.net">kyiv@sdc.net</a>
Телефон	+38 (044) 238-62-50
Факс	+38 (044) 238-62-51
Адреса офісу	Україна, 01030, м. Київ, вул. Івана Франка, 29

Назва	<b>Програма Матра Міністерства закордонних справ Нідерландів</b>
Короткий опис	Програма Іматра (трансформації суспільства), започаткована Міністерством закордонних справ Нідерландів в 1994 році, спрямована на підтримку перехідних процесів в країнах центральної та східної Європи, в тому числі, і в Україні, та побудови плюралістичного, демократичного та конституційного суспільства. Програма Іматра КАП (малих проектів за підтримки посольства) спрямована на підтримку невеликих за обсягом місцевих ініціатив, що дає можливість зробити позитивний внесок у реформування суспільства на місцевому рівні
Пріоритети діяльності	Законодавство та верховенство права, Громадське управління, Навколишнє середовище, Освіта, Інформаційне забезпечення / засоби масової інформації, Соціальний захист, Охорона здоров'я, Зайнятість та соціальна політика, Права людини/Меншини, Культура
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://ukraine.nlembassy.org/organization/departments/matra/matra.html">http://ukraine.nlembassy.org/organization/departments/matra/matra.html</a>
E-mail	<a href="mailto:kie@minbuza.nl">kie@minbuza.nl</a>
Телефон	+38 (044) 490-82-19, +38 (044) 490-82-20
Факс	+38 (044) 490-82-09
Адреса офісу	Україна, м. Київ 01901, Контрактова площа, 7

Назва	<b>Уряд Канади через Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA)</b>
Короткий опис	Метою діяльності CIDA є сприяння країнам, що розвиваються у їх прагненні досягти сталого економічного та соціального розвитку у відповідності до їхніх потреб шляхом співпраці з ними у проведенні заходів, спрямованих на розвиток, надання гуманітарної допомоги і, таким чином, сприяння поширенню соціальної справедливості, міжнародної стабільності та довготривалих відносин на користь світової спільноти, що відповідає політичним та економічним інтересам Канади за кордоном.
Пріоритети діяльності	Реформування нафтогазового комплексу, будівництва, машинобудування. Підвищення конкурентноздатності молочного сектору України, розвитку плодоовочівництва. Розроблення та впровадження публічної політики. Місцевий економічний розвиток міст України. Реформування системи кримінальної юстиції щодо неповнолітніх в Україні
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.acdi-cida.gc.ca">http://www.acdi-cida.gc.ca</a>
E-mail	<a href="mailto:info@acdi-cida.gc.ca">info@acdi-cida.gc.ca</a>

Телефон	(044)5903100
Факс	(044)5903168
Адреса офісу	01901, м. Київ, вул. Ярославів Вал, 31 Посольство Канади в Україні

<b>Назва</b>	<b><i>Уряд Королівства Швеції через Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (SIDA)</i></b>
Короткий опис	Шведське Агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (SIDA) є організатором міжнародних тренінгових програм, які мають на меті покращення управлінських та технічних навичок представників країн-партнерів. Ці короткострокові програми охоплюють сфери, що є стратегічно важливими для економічного та соціального розвитку. Серед проектів – підтримка вступу України до ВТО, проекти в області розвитку ринкової економіки, культури, системи соціального захисту, охорони навколишнього середовища, освіти.
Пріоритети діяльності	Надання консультативної допомоги Міністерству фінансів України у реформуванні бюджетного процесу та управлінні допомогою. Вирішення трудових спорів в Україні. Зниження ризиків, викликаних впливом радону та природного випромінювання. Забезпечення якості та контроль якості в медичній радіології.
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.sida.se/sida/jsp/sida.jsp?d=121&amp;language=en_US">http://www.sida.se/sida/jsp/sida.jsp?d=121&amp;language=en_US</a>
E-mail	<a href="mailto:sida@sida.se">sida@sida.se</a>
Телефон	+46 8 698 50 00
Факс	+ 46 8 20 88 64
Адреса офісу	SE – 111 23 Stockholm, Sweden

<b>Назва</b>	<b><i>Міжнародний Вишеградський фонд</i></b>
Короткий опис	Міжнародний Вишеградський фонд є міжнародною організацією, заснованою 9 червня 2000р. у Братиславі урядами країн Вишеградської групи (V4) - Чехії, Угорщини, Республіки Польща та Словацької Республіки. Метою Фонду є сприяння розвитку більш тісної співпраці між громадянами та інститутами в регіоні, а також між Вишеградською групою та іншими країнами, особливо на Західних Балканах і країнах Східного партнерства. Фонд робить це через грантову підтримку спільних культурних, наукових і освітніх проектів, молодіжних обмінів, транскордонних проектів і розвиток туризму, а також через окремі програми мобільності (стипендії).
Пріоритети діяльності	Допомога громадським організаціям, органам місцевого самоврядування, школам та університетам у втіленні проектів, що покращують рівень життя громад.
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.visegradfund.org">http://www.visegradfund.org</a>
E-mail	<a href="mailto:visegradfund@visegradfund.org">visegradfund@visegradfund.org</a>
Телефон	+421 259 203 811
Факс	+421 259 203 805
Адреса офісу	International Visegrad Fund Kralovske udolie 8, 811 02 Bratislava, Slovak Republic

Назва	<b>Регіональний Екологічний Центр країн Центральної та Східної Європи (РЕЦ)</b>
Короткий опис	Регіональний екологічний центр для Центральної і Східної Європи (РЕЦ) - це міжнародна організація, мета якої сприяти вирішенню проблем навколишнього середовища. Центр досягає поставленого завдання шляхом налагодження співпраці між урядами країн, громадських організацій, ділових кіл та інших природоохоронних установ, а також підтримуючи вільний обмін інформацією та участю громадськості в процесі прийняття рішень щодо питань довкілля. Засновниками РЕЦ у 1990 році виступили США, Єврокомісія та Угорщина.
Пріоритети діяльності	Вирішення питань у сфері охорони природи і сталого розвитку
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.rec.org">http://www.rec.org</a>
E-mail	<a href="mailto:epac@mail.lviv.ua">epac@mail.lviv.ua</a>
Телефон	+38 (032) 24-33-888
Факс	+38 (032) 22-57-682
Адреса офісу	м. Львів. вул. Івана Франка, 9

Назва	<b>Фундація Українсько-Польської співпраці (ПАУСІ)</b>
Короткий опис	Польсько-українська фундація співпраці ПАУСІ була заснована у 2005 р. Є правонаступником Польсько-Американсько-Української Ініціативи про Співпрацю — ПАУСІ, унікальної тристоронньої програми. З 1999 року ПАУСІ спрямовувала свою діяльність на передачу Україні успішного досвіду Польщі в переході до ринкової економіки та побудови демократичного громадянського суспільства. Місією Фундації ПАУСІ є розвиток спроможності України інтегруватись до європейських та євроатлантичних структур через запровадження європейського та, зокрема, польського досвіду в Україні, а також інтенсивний транскордонний обмін знаннями та досвідом у ключових сферах, що впливають на розвиток людського капіталу та формування громадянського суспільства. Діяльність Фундації також спрямована на залучення України до активної підтримки демократичних процесів в сусідніх державах та інших країнах пострадянського простору.
Пріоритети діяльності	Реалізація програм на підтримку євроатлантичного курсу України, реформування місцевого самоврядування / державної служби, енергоефективності / енергозбереження, залучення бізнесу до розвитку місцевих громад, активізація участі молоді у громадському житті країни
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.pauci.org/ua/">http://www.pauci.org/ua/</a>
E-mail	<a href="mailto:pauci@pauci.kiev.ua">pauci@pauci.kiev.ua</a>
Телефон	+380 (44) 425-92-58
Факс	+380 (44) 425-92-95
Адреса офісу	04070, м. Київ, вул. Іллінська 18

Назва	<b>Фонд «Євразія»</b>
Короткий опис	Фонд сприяє розвитку демократії і ринкової економіки в Нових Незалежних Державах колишнього СРСР. Головне завдання оперативно і гнучко реагувати на потреби організацій у ННД через невеликі гранти
Пріоритети діяльності	Підтримка місцевих ініціатив зі сприяння розвитку приватного підприємництва, суспільно-державної політики, громадянського суспільства в Україні через надання грантів, кредитів та проекти технічної допомоги.
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.eurasia.kiev.ua">http://www.eurasia.kiev.ua</a>
E-mail	<a href="mailto:eurasia@eurasia.kiev.ua">eurasia@eurasia.kiev.ua</a>
Телефон	+38 (044) 200-38-25, +38 (044) 200-38-26, +38 (044) 200-38-27
Факс	(044)203824
Адреса офісу	м. Київ, вул. Велика Васильківська 55

Назва	<b>Фонд «Східна Європа»</b>
Короткий опис	Фонд Східна Європа (ФСЕ) - міжнародна благодійна організація, заснована Фондом Євразія у 2007 році. Місія Фонду—сприяти соціальному та економічному розвитку України, мобілізуючи ресурси, зміцнюючи громади та підтримуючи партнерство громади, влади та бізнесу. Підтримка Фонду здійснюється Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) через Фонд Євразія та іншими донорами: урядами, фондами, корпораціями та приватними донорами
Пріоритети діяльності	Підтримує проекти, спрямовані на місцевий економічний та соціальний розвиток, ефективне управління, корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) та відповідальну благодійність, якісну вищу освіту.
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.eef.org.ua/">http://www.eef.org.ua/</a>
E-mail	<a href="mailto:info@eef.org.ua">info@eef.org.ua</a>
Телефон	+38 (044) 200-38-24
Факс	+38 (044) 200-38-25
Адреса офісу	03680, м. Київ, вул. Велика Васильківська, 55

Назва	<b>Глобальний Фонд для Жінок</b>
Короткий опис	Фонд грантодавець, що підтримує жіночі правові групи в усьому світі, чия діяльність спрямована на поліпшення становища жінок і дівчаток в області викорінювання насильства над жінками, підвищення доступу до освіти та забезпечення економічної незалежності
Пріоритети діяльності	Припинення тендерного насильства над жінками. Покращення загального та репродуктивного здоров'я жінок. Сприяння участі жінок у суспільно-політичному житті.
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.globalfundforwomen.org/languages/russian/">http://www.globalfundforwomen.org/languages/russian/</a>
E-mail	<a href="mailto:ecis@globalfundforwomen.org">ecis@globalfundforwomen.org</a>
Телефон	(415)202-7640
Факс	(415)202-8604
Адреса офісу	1375 Sutter Street, Suite 400, San Francisco, CA94109, USA



Назва	<b>Всесвітня організація Caritas</b>
Короткий опис	Карітас (від лат. "caritas" – милосердя, самовіддана безкорисна любов) – це міжнародна мережа благодійних організацій, що є конфедерацією 165 національних організацій. Ціль, що об'єднує всі Карітаси – розвиток громадянського суспільства і солідарності, захист людських прав і діяльність в сфері соціальної політики. Місією Карітасу України є розвиток традицій добродійної діяльності та здійснення соціальної роботи, виходячи із християнських морально-етичних цінностей. Метою Карітасу України є розробка та впровадження національних програм для забезпечення соціальної допомоги та підтримки найбільш потребуючого населення України незалежно від національної приналежності чи віросповідання.
Пріоритети діяльності	Проводить різнобічну політику допомоги бідним, нужденним, дітям-сиротам, людям, що постраждали від природних катастроф, хворим на СНІД, неповноправним особам, людям, що страждають від алко- чи наркозалежності, мігрантам, людям, що стали жертвами торгівлі людьми тощо.
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.caritas-ua.org/index.php">http://www.caritas-ua.org/index.php</a>
E-mail	<a href="mailto:kyiv@caritas-ua.org">kyiv@caritas-ua.org</a>
Телефон	+38(044) 467-60-80
Факс	+38(044) 467-60-80
Адреса офісу	04071, м. Київ, вул. Костянтинівська 22/17

Назва	<b>Національний фонд підтримки демократії (NED)</b>
Короткий опис	Національний фонд розвитку демократії – це приватна некомерційна організація, утворена в США у 1983 р. Діяльність фонду спрямована на розвиток демократії через підтримку недержавних демократичних інститутів по всьому світу.
Пріоритети діяльності	Розвиток та посилення демократичних інститутів в усьому світі. Демократія і державне управління, права людини, засоби масової інформації та комунікації.
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.ned.org/">http://www.ned.org/</a>
E-mail	<a href="mailto:info@need.org">info@need.org</a>
Телефон	(202) 293-90-72
Факс	(202) 223-60-42
Адреса офісу	1101 15th Street, NW, Suite 802, Washington, DC 20005 USA



Назва	<b>Міжнародний фонд «Відродження»</b>
Короткий опис	Фонд входить до всесвітньої мережі Фонду Сороса. Фонд підтримує соціально-економічні трансформації в українському суспільстві.
Пріоритети діяльності	Місія Міжнародного фонду "Відродження" – фінансово й організаційно сприяти становленню відкритого, демократичного суспільства в Україні шляхом підтримки значущих для його розвитку громадських ініціатив. Міжнародний фонд "Відродження" розподіляє гранти між організаціями, що працюють на розвиток суспільства. Самостійно чи в партнерстві з іншими організаціями фонд ініціює та втілює проекти, важливі для соціального та політичного розвитку України. Серед іншого він організовує та підтримує громадські обговорення на політичні, соціальні чи міжнародні теми, організовує публікацію інформаційних матеріалів, опитування та громадські кампанії, конференції, семінари та круглі столи, запроваджує програми мікрогрантів для підтримки громадських ініціатив, що слугують інтересам суспільства. Фінансову підтримку фонд отримує від Мережі Фундацій Відкритого Суспільства, а також від міжнародних донорів та окремих українських і зарубіжних організацій і громадян. У межах своїх пріоритетів Міжнародний фонд "Відродження" здійснює як грантові проекти (на основі поданої заявки їх реалізує організація-грантооримувач), так і операційні (тобто проекти, які здійснює сам фонд). Для досягнення своїх цілей Міжнародний фонд "Відродження" співпрацює з багатьма організаціями як в Україні, так і за кордоном. Міжнародний фонд "Відродження" не залежить від держави та політичних партій; реагує на нагальні суспільні потреби й ініціює проекти й ідеї в тих галузях, які ще слабо представлено в суспільному житті країни; дотримується прозорості та відкритості процедур у процесі своєї грантової діяльності.
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.irf.ua">www.irf.ua</a>
E-mail	<a href="mailto:irf@irf.kiev.ua">irf@irf.kiev.ua</a>
Телефон	+380 (44) 461-97-09
Факс	+380 (44) 486-76-29
Адреса офісу	04053, м. Київ, вул. Січових Стрільців, 46

Назва	<b>Фонд Рокфеллера(The Rockefeller Foundation)</b>
Короткий опис	Підтримка добробуту людства в усьому світі
Пріоритети діяльності	Підтримує такі галузі, як мистецтво та культура, навколишнє середовище, охорона здоров'я, світ та безпека
Контакти:	
WEB-сайт	<a href="http://www.rockefellerfoundation.org">http://www.rockefellerfoundation.org</a>
E-mail	
Телефон	(212) 869-8500
Факс	(212) 764-3468
Адреса офісу	420 Fifth Ave New York, NY 10018

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Белявцева В.В., Гнатенко А.І., Зінченко О.С., Кулініч О.В. Основи грантрайтіngu та управління проектами в публічній сфері : методичні рекомендації для органів влади та недержавних організацій. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.

Дей М.О. Управління науковими проектами: особливості написання успішної заявки. *Міжнародний юридичний вісник: збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2016, №1(3), С. 212-215.

Ефективний прес-реліз у питаннях і відповідях. *Together. Європейський Простір* [URL : <https://euprostitir.org.ua/practices/134466>] Дата звернення 8 лютого 2023 р.

Жезьнік Ґ., Кульчицький І., Монкевіч В. Європейські фонди для самоврядування України - як правильно управляти європейським проектом. Варшава, 2008. 138 с.

Загірняк М.В., Перерва П.Г., Маслак О.І. Економіка підприємства: підручник. Частина 1. Кременчук : ТОВ "Кременчуцька міська друкарня", 2015. 736 с.

Кулініч О.В., Ткачов Д.С., Ігнат'євта С.Є. Грантрайтіng: методичні рекомендації для органів публічної влади щодо написання проектних заявок. Харків : Регіональний центр міжнародних проектів і програм, 2013. 78с.

Кулініч О.В., Ткачов Д.С., Коновалов А.В., Казусь В.М. Соціальне проектування та грантрайтіng. Харків : Управління інноваційного розвитку та іміджевих проектів, 2018. 42 с.

Куліш А. Мистецтво написання доброго прес-анонсу. *Громадський Простір*. [URL : <https://www.prostitir.ua/?library=mystetstvo-napysannya-dobroho-pres-anonsu>] Дата звернення 9 лютого 2023 р.

Куліш А. Public Relations для громадських (недержавних) організацій: практичні поради. Київ : АДЕФ-Україна, 2004. 126 с.

Ленсіоні П. П'ять вад у роботі команди: історії реальних викликів та перемог. Київ : КСД, 2017. 192 с.

Методичний посібник для розробників проектів інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад. Київ: Мінрегіон, 2016. 60 с.

Процак О. Грантовий менеджмент і написання проектів. Практичний порадник. Львів : Ліга-Прес, 2010. 64 с.

Розробка Концептуальної Ноти проекту. Проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» : практичний посібник. Київ, 2017. 33 с.

Софій О. Державний фонд регіонального розвитку: механізм і процедури підготовки та відбору проектів регіонального розвитку. Львів : Європейський діалог, 2017. 53 с.

Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник. Київ : ТОВ «Софія-А», 2016. 80 с.

Project Cycle Management Guidelines. European Commission. Brussels, 2004. 158 p.

Троскі М., Grucza B., Zarzadzanie projektem europejskim, Warszawa, 2007. 175 s.

## МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

### ІННОВАЦІЙНО-ПРОЕКТНА І ГРАНТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

навчально-методичний посібник для здобувачів наукового ступеня  
доктора філософії з освітніх, педагогічних наук галузі знань 01  
Освіта/Педагогіка за спеціальностями 011 Освітні, педагогічні науки,  
014 Середня освіта (за предметними спеціалізаціями),  
015 Професійна освіта (за спеціалізаціями)

Укладач: Громов Євген Володимирович

Відповідальний за випуск: Є. Громов  
Комп'ютерний набір і верстка: Є. Громов  
Підписано до друку 22 лютого 2023 р.

Підготовлено до друку та надруковано у Вінницькому державному  
педагогічному університеті імені Михайла Коцюбинського

21001, Україна, м. Вінниця, вул. Острозького 32



**навчально-методичний посібник для здобувачів наукового ступеня  
доктора філософії з освітніх, педагогічних наук галузі знань 01  
Освіта/Педагогіка за спеціальностями 011 Освітні, педагогічні науки,  
014 Середня освіта (за предметними спеціалізаціями),  
015 Професійна освіта (за спеціалізаціями)**