**Рекомендації до складання грантових заявок**

Універсальний формат для написання проекту, який дозволить включити до заявки практично всі можливі розділи, що зустрічаються в умовах різних донорів:

Титульний аркуш.

Резюме проекту.

Вступ.

Постановка проблеми.

Мета і завдання.

Методи.

Аудиторія.

Припущення.

Очікувані результати.

Оцінювання.

Життєздатність проекту.

План реалізації проекту.

Звітність.

Бюджет.

Додатки.

***Титульний аркуш (Title Page)***

Титульний аркуш служить візитною карткою Вашої заявки. Він повинен містити всю необхідну для донора інформацію. Більшість організацій-грантодавців вимагають, щоб титульний аркуш займав одну сторінку, а в багатьох з них взагалі існує розроблений зразок, який повинен бути використаний заявником. Навіть якщо грантодавець 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.

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

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

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

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

**Географія** - вказується територія, де буде здійснюватись реалізація проекту: місто, район, область, кілька областей і т.д.

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

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

***Анотація / Резюме проекту (Summary)***

На першій сторінці заявочної форми на грант може бути залишено спеціальне місце для резюме. Резюме часто називають Анотацією проекту.

Анотація – короткий виклад основної суті проекту. Рекомендований обсяг: для скороченої заявки (концепції проекту) -1 абзац (3-10 рядків); для повної заявки -1 сторінка (200-300 слів). Це - одна з найважливіших частин заявки. Більшість експертів спочатку читають лише анотацію. Якщо вона подобається, лише тоді переходять до читання повної заявки. Тому анотація повинна 6ути 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.

***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 незнайомий з вашою організацією. На вступ, як і на бюджет, звертається найбільш пильна увага, й аналізуються вони дуже ретельно. Тому 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). Ви можете додати до заявки листи підтримки від інших донорів.

***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 повинно бути очевидним, що реалізація проекту хоча й в незначному обсязі, але покращить стан певної групи осіб, ситуацію у сфері вашої діяльності. Не треба надмірно драматизувати ситуацію, згущати фарби, розповідаючи про загибель вітчизняної освіти та науки, деградацію суспільства та інше, сподіваючись розжалобити експертів. Потрібно показати ясне бачення витоків тієї або іншої проблеми, її суті та способів розв'язання.

Слід пам’ятати, що формулювання проблеми завжди визначає негативний процес чи тенденцію, а також нестачу, обмеження чи незадоволену потребу. Отже, проблема має бути визначена (сформульована) як існуюча негативна ситуація, а не відсутність бажаної ситуації. Чітко поставлена проблема може бути визначена за допомогою таких основних аспектів або характеристик.

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

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

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

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

**Наслідки.** До чого може призвести нерозв'язання даної проблеми? Дуже важливим є те, що потреби, які описуються, не повинні бути внутрішніми потребами вашої організації, за винятком випадків, коли ви шукаєте кошти для підвищення ефективності власної роботи. Зокрема, відсутність у вас грошей - це НЕ проблема.

Кожний розуміє, що ви звертаєтесь за фінансовою допомогою. Це очевидно із самого факту подачі заявки. Важливо відповісти на запитання, для розв'язання якої проблеми вам потрібні гроші. На що ви спрямуєте отримані вами кошти? Саме про це й слід написати в даному розділі заявки.

В роботі над цим розділом ви маєте зробити таке:

• логічно зв'язати завдання, що виконує ваша організація, із проблемами, які ви збираєтеся спробувати розв'язати;

• чітко визначити всі проблеми, над якими ви будете працювати, упевнитися в тому, що ця задача, в принципі, може бути здійснена у визначений реальний строк вашими власними силами за визначені обмежені кошти;

• підтвердити наявність проблеми за допомогою додаткових матеріалів статистичних даних, групових заяв, приватних листів від ваших клієнтів і професіоналів, що працюють у вашій галузі та ін. (таблиці й схеми, швидше за все, перевантажать даний розділ, тому прибережіть їх для додатків, найкраще приведіть низку найбільш ефективних даних, що наочно ілюструють ситуацію);

• бути реалістичними - не намагатися розв'язати усі світові проблеми в найближчі півроку.

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

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

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

Отже, мета проекту є описом ситуації, яка настане, якщо проект буде реалізовано відповідно до наших планів. При цьому треба розуміти, що її зазвичай складно досягти за допомогою реалізації лише одного проекту, а можна добитися шляхом поєднання зусиль в багатьох проектах та програмах.

Потрібно зауважити, що донорські організації Європейського Союзу замість терміну «мета» використовують поняття «загальна ціль проекту».

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

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

Мета проекту не обов’язково має бути одна. Цілей може бути декілька, вони можуть бути короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими, але обов'язково взаємозалежними. Від досягнення короткострокових цілей, як правило, залежить досягнення довгострокової мети. Тут вам стануть в нагоді побудовані раніше дерево проблем та дерево цілей.

Короткострокові цілі стосуються цільових груп проекту, середньострокові – можуть охоплювати біль широкий загал, а довгострокові відносяться до усього суспільства. Завдання – це поетапні віхи, які мають бути реалізовані в ході діяльності з реалізації проекту. Сукупність вирішених завдань - це очікуваний результат виконання проекту, тобто досягнута мета.

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

Завдання - це ті можливі поліпшення ситуації, що ви описували в розділі *Постановка проблеми*.

Таблиця 3.1

|  |  |
| --- | --- |
| **Різниця між метою й завданнями проекту:**  Мета загальна декларація того, що повинно бути виконано; результат діяльності, фінал якої визначений для вирішення загальної проблеми; вирішення проблеми, описаної вами раніше; бачення напрямку, у якому все буде рухатися; носить суб'єктивний характер; повинна бути зрозумілої для кожного, навіть для того, хто не працює безпосередньо із проектом. | **Завдання**  містять у собі низку конкретних заходів, які мають бути виконані для досягнення мети проекту;  одне завдання вирішує частину загальної мети;  є завершеним модулем, а не процесом, описом того, що буде існувати по закінченню проекту;  надає більш детальну картину того, що повинно бути виконано за визначений для реалізації час;  повинно бути виконане до кінця проекту. |

Існує два типи завдань:

**Продуктивне завдання**

• результатами цьому завдання є конкретні продукти - комп'ютерна база даних, бібліотека, інформаційно-консультативний центр та ін.;

• завдання, що перевіряється статистично - кількість виданої науково- методичної літератури за певною тематикою, кількість публікацій з відповідної тематики у закордонних джерелах;

• це щось кількісного типу - кількість людей, які пройшли перенавчання та придбали нову кваліфікацію в малому бізнесі та ін.

Таблиця 3.2

|  |  |
| --- | --- |
| **Приклади формулювання продуктивного завдання** *Неправильно* | *Правильно* |
| 1. Публікація книги про новітні технології | 1. До кінця серпня 2016 року видати книгу про проблеми та шляхи вдосконалення впровадження новітніх технологій у навчальний процес університетів в Україні накладом 10000 примірників для вищих навчальних закладів України. |
| 2. Збільшити кількість користувачів Інтернет в середніх школах | 2. До кінця 2020 року буде створено 2 провайдерські вузли зв'язку Інтернет, які б змогли обслуговувати 20 шкіл м.Хмельницького й забезпечити прямий доступ до Інтернет для викладачів і школярів 9-10-х класів. |

**Якісне завдання**

•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 ураховувати кількість людей, що реально працюють у тій сфері, для якої власне вони проходили перенавчання, використовуючи отримані знання;

Таблиця 3.3

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

Розробляючи завдання проекту треба дотримуватись такої схеми міркувань: від загального до часткового, від проблеми до мети (загальних цілей) і завдань (конкретних цілей) та методів. Потім - назад, тобто здійснити перевірку того, чи буде виконання конкретних завдань служити досягненню цілей і розв'язанню сформульованої проблеми або її частини. У випадку виділення гранту в розмірі меншому, ніж передбачалося (може бути, у два й навіть три рази), ви повинні бути готові скоротити кількість завдань без змін загальної мети, спрямованої на рішення проблеми.

***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 повинні бути роз'яснені в цьому розділі:

1) Яка ваша стратегія в досягненні бажаних результатів?

2) Чому ви обрали саме її із всіх інших можливих стратегій?

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

Демонструючи ваше знайомство з аналогічними проектами й пояснюючи ваш вибір використовуваних засобів, ви додаєте собі більшої надійності та компетентностi 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.

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

Аплікаційні форми і конкурсна документація найчастіше оперують двома термінами - цільова група (target group) і бенефіціари - адресати допомоги. Найчастіше під терміном «цільова група» ми розуміємо все середовище, ситуацію якого прагнемо змінити. Це майбутні учасники заходів у рамках проекту, клієнти, одержувачі послуг та ін.

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

***Припущення(Аssumptions)***

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 (ризики). І забезпечення правильності цих припущень є одним з найбільш складних аспектів розробки проекту. У повноцінній заявці повинно бути відображене ретельне опрацювання цього питання.

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

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

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

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

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

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

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

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

Звичайно організації приділяють недостатньо часу обмірковуванню цієї частини проекту, однак, саме результати є критеріями оцінки ефективності проекту й демонструють, наскільки розробники розуміють, до чого вони прагнуть, і як будуть цього досягати. В ідеалі всі результати повинні мати кількісні і якісні показники.

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

**Якісний результат** (що змінилося?) повинен відображати позитивні зміни, які відбудуться в результаті проведення заходів, надання послуг та ін. Опишіть всі результати, але виберіть найбільш вагомі. Пам'ятайте, що результати повинні бути вимірюваними. Спробуйте відповісти, наскільки краще / більше / менше / сильніше стало і т.п.

Краще декілька гарних і конкретних результатів, ніж множина неясних і розпливчастих. Якщо при описі проблеми ви вказали дані, що характеризують стан справ «до проекту», ви зможете продемонструвати, як, завдяки проекту, має змінити ситуацію.

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

***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 ефективної оцінки. Якщо вам складно визначити, які критерії краще використовувати для оцінки проекту, заново переглянте Мету і завдання. Імовірно, вони недостатньо конкретні. Багато планів оцінки проектів суб'єктивні по своїй суті.

Суб'єктивні оцінки звичайно говорять нам про те, що люди думають про проект, але рідко оцінюють конкретні результати його роботи. Суб'єктивізм часто впливає на оцінку результатів. Він особливо помітний, якщо ви самі оцінюєте результати своєї роботи, відчуваючи, що від видимих гарних результатів залежить ваше подальше фінансування. Один зі способів досягти більш об'єктивної, а найчастіше й більш професійної оцінки запросити яку-небудь сторонню організацію зробити оцінку за вас. Іноді можливо, щоб така організація сама запропонувала план оцінки, що може бути пред'явлено донору як частина вашої заявки. Це не тільки забезпечить більш об'єктивну оцінку, але й підвищить рівень довіри до вас.

*Механізм оцінювання* – це набір інструментів, за допомогою яких буде оцінюватися досягнення запланованих результатів у ході виконання проекту та по його закінченню. 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.

***Життєздатність проекту / Подальше фінансування (Sustainability)***

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

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

***План реалізації проекту (Timetable)***

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

залежність - чи залежить дія від початку або завершення якої-небудь із інших дій?

Найкраще це може бути пояснене на такому прикладі: будівництво будинку зводиться до декількох окремих, але взаємозалежних дій:

риття котловану та закладка фундаменту;

зведення стін;

установка дверей і вікон;

оштукатурювання стін;

монтаж даху;

прокладка водопроводу та каналізації.

Послідовність регламентує 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.

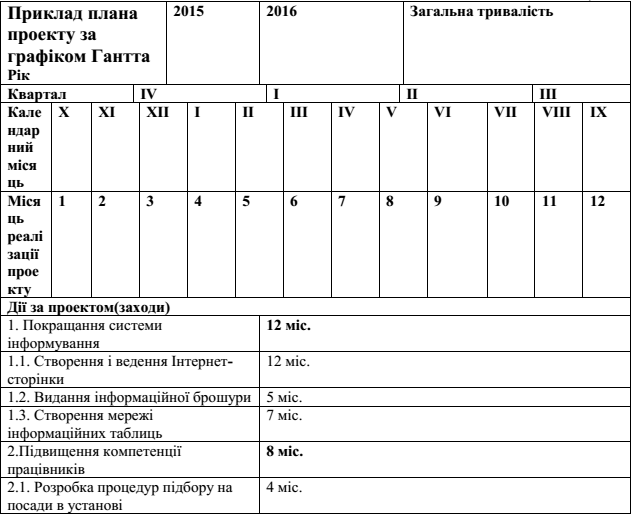
У випадку, коли дії, не пов'язані між собою, повинні виконуватись однією і тою самою особою, між ними також виникає залежність (наприклад, не можуть одночасно проходити два навчальні семінари, в яких задіяний один і той же тренер).

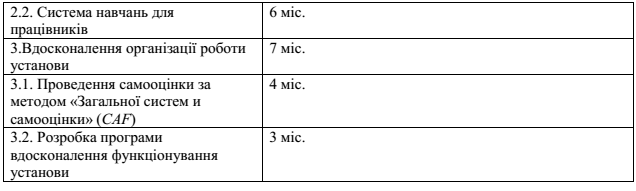
Деякі донори вимагають згрупувати всі дії в етапи. При цьому вони об’єднуються послідовно (як за часом виконання, так і за змістом діяльності). Кожний етап повинен бути чітко позначений у часі:

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, визначено 5 завдань, значить і етапів бажано мати теж 5.

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 вашій заявці. Найпростішим і найбільш практичним інструментом, який використовується для планування ходу проекту є графік Гантта (Табл. 3.5).





***Звітність***  
Підготовка та подання звітів є важливою частиною будь-якого проекту. У  
заявці на грант має бути зазначена частота подання звітів, а також ким вони  
будуть представлені і яку форму будуть мати. Треба вказати вид звітів,  
скажімо регулярні та кінцеві звіти.

Зверніться до донора з приводу вимог до форми звітності. Підтримуйте  
тісний контакт із донорами електронною поштою, телефоном та іншими  
засобами. Видатки на це залежать від обсягів проекту. Періодичність ведення  
звітів не є важливою – ведуться вони щомісяця або щорічно. У будь-якому  
випадку ваш звіт повинен відображати рівень здійснення завдання. У протилежному випадку наведіть причини невиконання.

***Бюджет (Budget)***

При розгляді заявок експертна рада конкурсу в першу чергу звертає увагу:  
на загальну вартість проекту;

затребувані кошти;

внесок самої організації у витрати із його реалізації;

залучені кошти спонсорів і тощо.

Різні донори висувають різні вимоги до складання бюджету. Приватні фонди  
зазвичай вимагають менш докладних відомостей, ніж державні установи.  
Тому перед розробкою бюджету проекту уважно перечитайте вимоги донора  
до його складання. Знайте, що бюджет вашого проекту буде дуже ретельно  
досліджуватися по декількох позиціях. Це, наприклад, проста і коректна  
відповідність вимогам донора (анкета, форма таблиці, валюта обрахування та  
ін.), відповідність позначених сум витрат за різними видами робіт реальному  
стану справ і вартостям на даний момент, ступінь фінансової участі  
здобувача гранту стосовно затребуваної суми. Це і ступінь необхідності  
проведення робіт, що вимагають донорського фінансування, співвідношення  
витрат на адміністративні видатки та прямі витрати з реалізації проекту  
тощо.

При плануванні бюджету корисно заглянути в розділи «Мета і завдання» та  
«Методи» для вироблення підходящого плану. Наприклад, програма, що не  
вимагає оплачуваних працівників для свого виконання, буде дешевшою, ніж  
програма з постійним штатом. Будь-який бюджет повинен опиратися на мету  
і завдання та пропоновану методологію. В 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 проектанти задають донорським організаціям запитання такого  
змісту: «На яку суму ми можемо розраховувати при розробці бюджету  
нашого проекту?». В принципі бюджет проекту повинен автоматично  
випливати з того, що ви плануєте здійснити.  
Як правило, бюджет проекту складається із трьох основних частин: оплата  
праці, основні витрати та непрямі витрати.

***Оплата праці***

*1.1. 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.

Ваші ресурси (добровольці, співробітники, приміщення, устаткування,  
заробітна плата та ін.) дають можливість грантодавцю зменшити витрати на  
ваш проект і направити кошти на інші проекти. Пам'ятайте, що особистий  
матеріальний внесок організації для донора є найкращою гарантією ваших  
намірів довести проект до кінця.

*1.2. Гонорари і контракти*

У цьому розділі вказуються витрати на оплату праці тих людей, або  
організацій, які залучаються до 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 інсталяції обладнання та програмного забезпечення*  
*наймається інженер-програміст, або провайдерский вузол*.

***2. Основні витрати***

*2.1. Обладнання:*

У цьому розділі наводиться список обладнання, необхідного до придбання  
або оренди, для використання його при реалізації проекту. Намагайтеся  
вказувати технічні характеристики обладнання, наприклад: *Ноутбук Asus*  
*K56CB;15.6'' / Intel Pentium 2117U (1.8 ГГц) / RAM 4 ГБ / HDD 500 ГБ /*  
*NVIDIA GeForce GT740M 2 ГБ / DVD-RW / LAN / Wi-Fi / BT / веб-камера /*  
*DOS.*

*2.2. Матеріальне забезпечення:*

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

*2.3 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, визначених чинним  
законодавством України.

*2.4 Інші видатки:*

У цьому розділі вказуються видатки, що не увійшли в попередні категорії.  
Наприклад, сюди можуть бути включені видатки на проведення семінарів,  
конференцій, поліграфічні послуги, оплата послуг зв'язку, оренда приміщення, оплата комунальних послуг, придбання літератури тощо.  
Якщо проектом передбачається проведення семінару або конференції, то  
обов'язково повинна бути розроблена програма заходу, визначені спікери та  
опоненти.  
Якщо проектом передбачається придбання літератури або електронних носіїв  
інформації, то необхідно привести список з даними про назву, автора,  
кількість екземплярів, ціні за одиницю та загальної вартості.

***3. Непрямі витрати***

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

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

1. Варто розуміти, що практично для кожного донора вигідніше виділити  
фінансування 10-ти організаціям по 1 тисячі, ніж 1-й організації 10 тисяч  
(суми, зрозуміло, умовні). У документах організації-донора буде фігурувати  
кількість організацій, яким була надана допомога. Це значить, що загальна  
сума, яку ви хочете отримати від донора, повинна бути скромною.

Якщо, наприклад, донор повідомляє, що максимальна сума гранта не  
повинна перевищувати 50 тисяч, це значить, що ваш проект не повинен  
претендувати більше, ніж на 30 тисяч. Навіть краще, якщо ця сума є ще  
меншою – 20-25 тисяч. Це, зрозуміло, у тих випадках, коли ваша організація  
не має реальної можливості просування даного проекту.

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

3. Далі розглянемо процентне співвідношення витрат на різні види видатків  
усередині проекту. Переважна більшість донорів мають на цей рахунок свої  
чіткі правила, які дуже рідко вказуються в описах і вимогах.

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

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

4. При обрахуванні суми проекту бажано перерахувати, яка сума буде  
витрачена на одного бенефіціара (людину або організацію). Якщо на ваш  
проект потрібно 22 тисячі, а в результаті його дії буде підготовлено на  
семінарі-тренінгу, наприклад, 22 людини, то це значить, що ви затратили на  
одну людину 1 тисячу. Це абсолютно неефективна витрата коштів донора,  
тому швидше за все ваш проект приречений на нефінансування.

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

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

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

***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).

**Відомості про виконавців**

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

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

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

При складанні оргсхеми відповідайте на наступні запитання:

- хто відповідає за всі роботи з проекту?

- хто відповідає за конкретні розділи робочого плану?

- як розподілені заходи й обов'язки між представниками вашої організаціями  
та іншими співвиконавцями?

- ким і як буде здійснюватися контроль над виконанням робіт?  
- хто кому підзвітний?

**Додаткові матеріали**

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

Додаткові матеріали мають містити тільки найважливіше. Експерти не судять  
про якість проекту по його вазі, тому заощаджуйте кошти на папір і поштові відправлення.

***Стиль написання***

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

Стиль вашого викладу повинен були 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 тому, яким буде ефект  
від вашого проекту.

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

Чи відповідає структура вашого тексту структурі, описаній в цьому  
посібнику?

Чи є в заявці вся необхідна для донора інформація?

Чи виключена з основного тексту і додатків непотрібна інформація?

Чи має заявка зрозумілу й логічну структуру? (Проблема + методи +  
ресурси + допомога донора = рішення.)

При другому читанні чернетки акцентуйте свою увагу на наступному:

1. Перевірте, чи обрані вами адекватні слова й вирази, відповівши на такі  
питання:  
Чи не зловживаєте ви занадто специфічними, важкими для розуміння  
термінами?  
Чи передають слова й фрази вашу особисту впевненість в успішній реалізації  
проекту?  
Чи можете ви замінити загальні слова виразами, що несуть більш конкретне і  
точне значення?

2. Перевірте орфографію, пунктуацію і граматику.

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

***На майбутнє!!!***

Якщо ваш проект не отримав фінансування – не зневіряйтеся. Якщо це  
можливо, то зв'яжіться з донором і довідайтесь, які були допущені помилки  
при написанні проекту. Врахуйте їх наступного разу.  
Пам'ятайте, що, склавши першу заявку, ви наберетеся досвіду в написанні  
найбільш складних частин проекту, і завжди зможете використовувати вже  
готові вдалі формулювання й аргументи зі старих заявок.