

Методичні рекомендації для правильного написання проектів та отримання грантів.

Грант – це безповоротні кошти, які присуджуються організаціям та особам для здійснення діяльності, яка є неприбутковою та прописана у пропозиції, затвердженій грантонадавачем.

Для того, аби заявка виконала свою роль – отримала ресурси для реалізації проекту, потрібно правильно та чітко для сприйняття грантодавача її написати. Проект лише тоді має шанси на успіх, коли він логічний, завдання проекту відповідають меті, засоби реалізації - завданням, коли управління - просте й ефективне, бюджет - реальний.

Перш за все, потрібно визначитися, що ми розуміємо під терміном «проект».

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

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

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

визначена тривалість - проект становить певну цілісність, обмежену в часі. Він має визначену дату початку, визначений період тривалості, а отже, й визначену дату закінчення, заплановану мету ми повинні досягти впродовж відведеного на це часу, тому реалізація проекту вимагає значної організаційної майстерності. У проектах з надання міжнародної технічної допомоги дуже суворо підходять до питання дотримання термінів. Якщо встановлено, що дата завершення проекту, наприклад, 1 липня, то це означає, що після цієї дати ви не можете витратити з бюджету проекту жодної гривні. Якщо ж, незважаючи на це, ви витратите гроші після цього терміну, то їх ніхто не компенсує, і ви будете змушені компенсувати витрати з бюджету власної організації (або територіальної громади);

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

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

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

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

Окрім наведених, можна додати й такі риси проекту:

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

Для досягнення успіху в пошуку фінансової підтримки необхідно:

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

Проект, який заслуговує фінансування, має бути:

- **ясним і чітким** — містити точні описи видатків, на які потрібне фінансування, та опис робіт, що будуть виконуватися вашою організацією;
- **достовірним** — містити фактичні матеріали: таблиці, якщо потрібно, схеми та інші матеріали (може виникнути необхідність у попередньому дослідженні, щоб оцінити потреби, а також можливе ставлення людей до того, що пропонує ваша організація);
- **важливим** — як для вашої організації, так і для розв'язання тієї проблеми, на яку даний проєкт спрямований. Довгостроковий ефект від проекту може бути додатковим привабливим чинником;
- **ефективним** — результат проекту має приносити суттєву суспільну користь;
- **реалістичним** — пропонована робота має бути здійсненою. Необхідно оцінити наявні (або очікувані) ресурси, а також те, наскільки запланована діяльність їм відповідає;
- **економічним** — мати високий результат при малих витратах «донора»;

- **актуальним** — по можливості сприяти вирішенню нагальних соціальних проблем сьогодення;
- **відповідати інтересам донора** та його благодійній політиці.

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

- актуальність проблеми;
- зрозумілість і логічність викладу;
- реалістичність, доцільність і раціональність запропонованого рішення;
- обґрунтованість і економічність запропонованих видатків;
- досяжність, соціальна значимість, стабільність очікуваних результатів та ін.

З іншого боку, проект має сприяти розв'язанню конкретної соціальної проблеми.

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

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

Організаційна або географічна локалізація - де була виявлена проблемна ситуація? Наскільки вона поширена?

Тимчасова перспектива - як довго існує проблема? з якою періодичністю з'являється, в які строки або періоди? Які тенденції її розвитку?

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

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

Спроби вирішення проблеми - ким вже приймалися спроби вирішити дану проблему? Що було зроблено? Які результати отримано?

Для подання успішної проектної заявки вам необхідно спочатку відповісти на ці запитання.

Також не менш важливим аспектом у підготовці проекту є аналіз зацікавлених сторін.

Зацікавлені сторони — це особи чи організації, які можуть безпосередньо чи опосередковано, позитивно чи негативно впливати на проект або відчувати його вплив. Виявлення та аналіз зацікавлених сторін має супроводжуватися пошуком відповідей на такі запитання:

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

Наприклад, до зацікавлених сторін умовного проекту можна зарахувати:

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

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.

Початок роботи над проектною заявкою

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

Титульний аркуш. Титульний аркуш служить візитною карткою вашої заявки. Він повинен містити всю необхідну для донора інформацію. Більшість організацій-грантодавців вимагають, щоб титульний аркуш займав одну сторінку, а в багатьох з них взагалі існує розроблений зразок, який має бути використаний заявником. Навіть якщо грантодавець і не вимагає наявності титульного аркуша, бажано і для експертів, і для організації-грантодавця, і для самого грантоотримувача його представити. Якщо форма титульного аркуша задана, ви маєте просто акуратно заповнити цей бланк, який може містити, наприклад, такі пункти:

назва проекту — має бути короткою (не більше 10 слів), передавати головну ідею проекту і бути «помітною», щоб відразу привернути увагу. Назва може бути досить загальною або мати підзаголовок. Наприклад, *Діти вулиці*, або, наприклад, з підзаголовком: *Діти вулиці. Апробація нових методик соціалізації бездоглядних підлітків*. Не радимо використовувати в назві проекту гру слів та яскраві епітети, бо такі вирази інколи важко перекласти на англійську (чи іншу іноземну) мову. А у багатьох випадках вам доведеться перекладати проектну заявку.

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

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

організації-партнери — державні, комунальні установи або неурядові організації, які братимуть участь у виконанні проекту, їх повне найменування та

адреси. зрозуміло, що вказувати організації- партнери у проекті ви маєте право лише за попередньою домовленістю та за згодою їх керівників. У цьому випадку доцільно додати до заявки листи підтвердження від цих організацій.

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

Радимо заздалегідь створити робочу електронну скриньку, адреса якої буде включати назву організації (або справжнє ім'я чи прізвище керівника проекту).

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

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

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

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

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

Анотація — короткий виклад основної суті проекту. Рекомендований обсяг:

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

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

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

Анотація має включати принаймні одне речення:

- про організацію-заявника і про її колишні досягнення (*хто буде виконувати проект*);
- про термін виконання і територію проекту (*коли і де буде виконуватись проект*);
- про проблему (*чому потрібний даний проект*);
- про мету і завдання проекту (*що вийде в результаті*);
- про методи та ресурси (*як буде виконуватися проект*);

- про повну вартість проекту, власний внесок заявника та запитувану від донора суму (*скільки потрібно грошей*).

Експерти мають точно зрозуміти, чого ви прагнете. Однак не забувайте, що це резюме, тобто короткий і чіткий текст. Донорами зазвичай, вказується, скільки саме знаків, слів чи рядків може мати анотація. Незважаючи на те, що в анотації ви маєте відобразити усі основні ідеї проекту, не забувайте про цю вимогу. Пишіть анотацію в останню чергу, коли всі інші розділи проектної заявки вже написані. Це дозволить охарактеризувати ваш проект із максимальною чіткістю.

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

Рекомендований обсяг вступу — 0,5–2 сторінки. Навіть якщо ви не вперше звертаєтесь до певного донора, напишіть цей розділ так, начебто він зовсім не знайомий з вашою організацією. На вступ, як і на бюджет, звертається найбільш пильна увага та аналізуються вони найбільш ретельно. Отже, ці розділи мають бути написані так, щоб у донора не виникало ані найменшого сумніву у вашій спроможності виконати поставлені завдання та правильно розпорядитися коштами.

Що ви можете повідомити про себе у вступі?

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

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

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

Пам'ятайте, що для одержання гранта ваша надійність, яка обґрунтовується у вступі, може виявитися більш важливою, ніж інша частина заявки. Оскільки потенційні донори мають обиратися за їх можливою

зацікавленістю в організаціях вашого типу і в подібних проектах, використовуйте вступ для обґрунтування зв'язку між вашими інтересами та інтересами донора. Взагалі, грантрайтинг вимагає системного підходу. Тому для успішного пошуку фінансування заздалегідь потурбуйтеся, щоб вашу організацію (та особисто керівників проектів) добре знали в обраній сфері діяльності, створіть міцні зв'язки з потенційними партнерами, зробіть добру рекламу своїй організації.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

При роботі над цим розділом ви маєте:

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

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

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

Крім такого методу вирішення даної проблеми, існує, можливо, ще багато інших. Наприклад, можна спробувати переконати відповідні організації децентралізувати послуги, забезпечити доставку товарів і виконання послуг додому або найняти помічників, які будуть допомагати літнім людям. Можливо,

що в підсумку покупка мікроавтобусів і розв'язала б цю проблему щонайкраще, але важливо, що це саме метод, а не проблема і не потреба.

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

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

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

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

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

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

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

Завдання — це поетапні віхи, які мають бути реалізовані в ході діяльності з реалізації проекту. Сукупність вирішених завдань — це очікуваний результат виконання проекту, тобто досягнута мета.

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

Таким чином, завдання проекту мають бути максимально конкретизовані. у них повинні бути кількісні дані про ступінь корисності проекту. Окремі автори проектів, прагнучи бути конкретними, беруть цифри «зі стелі». Наприклад, організація пише, що її завданням є «...зменшення рівня безробіття в Н-ському районі на 10% за один рік». Виникає запитання, звідки взялася ця цифра? Як правило, таке пишуть просто тому, що це солідно виглядає. Здається, що в такий спосіб можна продемонструвати вражаючі досягнення. Однак, кількісні

показники повинні бути надійними й такими, що заслуговують на довіру. Можливо, що однією програмою не вдасться домогтися цього. Можливо, що в середньому безробіття може бути зменшена на 2–6%, і в такому випадку 5% уже буде гарним показником, а 6% — максимально можливим. Тоді 10% представляється просто вигадкою, що демонструє вашу некомпетентність у цій галузі.

Існує два типи завдань — продуктивні та якісні. Характерні ознаки **продуктивних завдань**:

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

Характерні ознаки **якісних завдань**:

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

Добре визначені завдання проекту мають відповідати на такі питання:

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

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

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

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

Відповідь на останнє питання потребує від вас знання 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 і пояснюючи ваш вибір використовуваних засобів, ви підвищуєте рівень своєї надійності та компетентності в очах донора.

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

Цільові групи. Аплікаційні форми і конкурсна документація найчастіше оперують двома поняттями — **цільова група і бенефіціари** — благоотримувачі.

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

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

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

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

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

Припущення/ризик. Важливість цього розділу полягає в тому, що в проекті не все буде йти відповідно до плану. На здійснення проекту і його здатність до саморегулювання будуть впливати зовнішні фактори, які самі виходять за контрольовані рамки проекту.

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

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

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

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

1. *Безпосередні очікувані результати*, які мають бути отримані власне в результаті реалізації заходів проекту. Ці результати варто розписувати як

чіткий перелік фактів, що чітко відповідають поставленим завданням і основній меті проекту.

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

2. *Наслідки* — середньострокові результати, які є логічним підсумком комбінації безпосередніх результатів.
3. *Довгостроковий ефект* — це свого роду прогноз на майбутнє, тобто це той вплив, який буде відчуватися в суспільстві після закінчення проекту.

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

Бажано, щоб усі результати мали кількісні або якісні показники.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Принаймні, можете спробувати описати заходи щодо рекламування та значного поширення досягнутих проектом результатів. Ціль — переконати грантодавця в тому, що інформованість інших потенційних донорів і громадськості про діяльність проекту дозволить вам залучити їх увагу на тому рівні, який дозволяє сподіватися, що надалі ідея буде підтримана ким-небудь

ще, або, як мінімум, буде мати певний резонанс у суспільстві. Найчастіше цього виявляється цілком достатньо для грантодавця.

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

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

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

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

- *послідовність* — у якому порядку мають відбуватися ці дії?
- *залежність* — чи залежить дія від початку або завершення будь-якої з інших дій?

Найкращим чином це може бути продемонстровано на такому прикладі: будівництво будинку зводиться до декількох окремих, але взаємозалежних дій:

- риття котловану та закладка фундаменту;
- зведення стін;
- установка дверей і вікон;
- оштукатурювання стін;
- монтаж даху;
- прокладка водопроводу та каналізації.

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

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

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

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

Багато, щоб кожний етап був послідовно націлений на виконання одного з визначених завдань.

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

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

Отже, етапами підготовки графіка дій є:

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

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

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

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

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

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

- відповідність вимогам донора (анкета, форма таблиці, валюта обрахування та ін.);
- відповідність зазначених сум витрат з різних видів робіт реальному стану справ і цінам на даний момент;
- ступінь фінансової участі здобувача гранта стосовно запитуваної суми (розмір власного внеску);
- співвідношення витрат на адміністративні видатки та прямі витрати з реалізації проекту тощо. Плануючи бюджет, корисно заглянути в розділи *Мета і завдання* та *Методи* для вироблення підходящого плану. Наприклад, програма, що не вимагає оплачуваних працівників для свого виконання, буде дешевшою,

ніж програма з постійним штатом. Усякий бюджет має опиратися на мету і завдання та 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 на зразок: «На яку суму ми можемо розраховувати при розробці бюджету нашого проекту?». У принципі, бюджет проекту має автоматично впливати з того, що ви плануєте здійснити.

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

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

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

1. Оплата праці

1.1. Заробітна плата

Виплати штатним працівникам організації, які будуть працювати повний або неповний робочий день над реалізацією саме цього проекту. 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 здійснюються згідно з чинним законодавством країни, де буде реалізовуватися проект.

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

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

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

1.1. Гонорари і контракти

У цьому розділі вказуються витрати на оплату праці тих людей, або організацій, які залучаються для виконання окремих дій за проектом. Як правило, це відбувається, коли самі організатори проекту не в змозі виконати певні види робіт. Наприклад: *бібліотека підключається до мережі Інтернет. Для інсталяції обладнання та програмного забезпечення наймається інженер-програміст або провайдерський вузол.*

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

2. Основні витрати

2.1. Обладнання

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

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

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

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

2.2. Матеріальне забезпечення

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

2.3. Відрядження і транспортні видатки

Включайте сюди всі видатки, пов'язані з поїздками. Розписується кожна поїздка із зазначенням маршруту руху, вартості квитків в обидва кінці, кількість днів, число осіб, що відряджаються, сума добових видатків і витрат на проживання. Не пишіть відразу значні суми без відповідного уточнення, щоб не викликати у донорської організації зайвих питань. Добові видатки припустимі лише в рамках, визначених відповідно до чинного законодавства України. пам'ятайте, що у разі успіху, керівника проекту та головного бухгалтера можуть чекати щонайменше два відрядження — на підписання договору з донором та підсумкове звітування.

2.4. Інші видатки

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

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

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

3. Непрямі витрати

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

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

Додатки. До додатків звичайно належать три типи документів:

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

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

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

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

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

Корисно мати кілька листів підтримки від попередніх донорів, ваших організаційпартнерів, органів влади тощо.

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

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

Якщо в проекті беруть участь багато виконавців з різних організацій, бажано навести *схему організації роботи*.

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

при складанні оргсхеми відповідайте на такі запитання:

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

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

Якщо організація-донор не передбачає розгляд додаткових матеріалів від здобувачів — все одно додайте наявне! Тільки матеріали мають бути дуже якісними. Додаткові матеріали мають бути лише найнеобхіднішими. Експерти не судять про якість проекту за його вагою, 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 має 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 має бути приємно і зручно читати, тому:

- не вибирайте дуже дрібний шрифт;
- пронумеруйте сторінки;
- якщо ваша заявка має більше 10 сторінок, складіть зміст;
- використовуйте таблиці, схеми і статистику тільки там, де це необхідно;
- не робіть великої кількості додатків, прес-релізів, резюме;
- не завантажуйте читача великою кількістю термінів, проте, якщо вони необхідні, зробіть коментарі з поясненнями. Майте на увазі, що співробітникам донора доводиться аналізувати заявки в різних сферах і галузях;

- не включайте громіздких пропозицій, старайтеся писати просто і доступно;
- пишіть ваш проект від імені тих, хто безпосередньо одержить користь від його реалізації, акцентуйте увагу на їхніх потребах і який ефект буде від вашого проекту.

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 чияї думки ви ставитеся з повагою.

Практичні поради, щодо написання грантових заявок.

1. Пишіть чітко та ясно

2. В процесі підготовки проекту не залишайте поза увагою такі основні правила:

використовуйте слова, які означають завершеність (підготувати, розподілити, зменшити, збільшити, організувати, виробити)

користуйтеся критеріями SMART, формулюючи задачі :

- конкретність;
- обчислювальність;
- територіальність;
- реалістичність;
- визначеність у часі.

3. Уникайте жаргонних слів, виправте граматичні помилки, дотримуйтесь впевненого та сміливого тону; думки висловлюйте коротко, ясно, цікаво.

Приблизний обсяг окремих розділів проекту

Презентація організації - до 1 сторінки

Формулювання проблеми - до 1 сторінки

Мета проекту - 1 абзац

Задачі проекту - від 0.5 до 1 сторінки

План виконання проекту - до 1 сторінки

Методи виконання проекту - до 1 сторінки

Кошторис - до 2 сторінок

Додаткові дані - до 10 сторінок

Загальні критерії оцінки проекту

Будь-який донор зверне особливу увагу на ясність поставлених цілей, задач та можливостей Вашої організації. Донор сподівається побачити чіткий та логічний зв'язок між специфікою діяльності Вашої організації та сформульованою проблемою.

Наскільки реалістичною є поставлена мета? Чи приведе виконання проекту до зміни існуючої ситуації? Чи видно, хто скористається результатами виконання проекту? Наскільки чіткі методи та план виконання проекту? Чи ясні методи оцінки результатів виконання проекту? Наскільки реалістичний та достатній для виконання поставлених задач кошторис? Чи показана фінансова та моральна підтримка інших спонсорів? Чи показана компетентність виконавців проекту?

Уроки, одержані в ході підготовки проекту

Якщо Ви одержали грант за даним проектом - чудово! Якщо ні - не впадайте у відчай. Попросіть від фонду письмові або усні роз'яснення щодо причин Вашої невдачі (якщо донор використовує таку практику), вивчіть та виправіть слабкі місця Вашого проекту. Не бійтесь згубити зайвий час зараз, щоб згодом досягти поставленої мети. Вчіться на своїх помилках. Люди, які пишуть чудові проекти, ніколи не втрачали віру в правильність вибору і робили спроби знову і знову. Тільки через тяжку роботу та велике терпіння Ви здобудете перемогу.

