

ХАРКІВСЬКА
ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ГРОМАДСЬКА СПІЛКА
«ХАРКІВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТСЬКИЙ КОНСОРЦІУМ»

ОСНОВИ ГРАНТРАЙТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДЛЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ
ТА НЕДЕРЖАВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

За загальною редакцією О.В. Кулініча

Харків
«Золоті сторінки»
2017

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ:

В.В. БЕЛЯВЦЕВА — директор Департаменту підвищення конкурентоспроможності регіону Харківської облдержадміністрації (1.1, 1.2);

А.І. ГНАТЕНКО — канд. наук з держ. управління, доцент кафедри економічної політики та менеджменту Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України (1.5);

О.С. ЗІНЧЕНКО — аспірант лабораторії мас та спільнот Інституту соціальної та політичної психології Національної академії педагогічних наук (1.4, Глосарій);

О.В. КУЛІНІЧ — канд. наук з держ. управління, доцент кафедри соціальної і гуманітарної політики Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України (Передмова, 1.2, 1.3, 1.6–1.8; Розділи 2–4; Каталог донорів та фінансових організацій; Інструкції);

П.Ю. КУЛІШ — аспірант кафедри права та європейської інтеграції Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України (1.9);

Д.Ю. НАГАЇВСЬКА — викладачка кафедри економіки і маркетингу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, представниця Gesellschaft zur Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit (GFGZ) в Україні

РЕЦЕНЗЕНТИ:

В.Г. БУЛЬБА — доктор наук з державного управління, професор, декан факультету підготовки магістрів державного управління Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України;

К. ЛОНТКА — магістр управління та маркетингу Люблінського Університету Марії Склодовської-Кюрі, сертифікований менеджер проектів (PRINCE2) та програм (MSP), директор Управління неінвестиційних проектів Адміністрації міста Люблін

*Рекомендовано до друку Вченою радою Харківського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління при Президентіві України
(протокол № 11/222-8 від 30 листопада 2016 р.)*

Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері : метод. рек. для органів О-75 влади та недерж. орг-цій / Авт. кол.: В.В. Белявцева, А.І. Гнатенко, О.С. Зінченко та ін. ; за заг. ред. О.В. Кулініча. — Харків : Золоті сторінки, 2017. — 148 с.

ISBN 978-966-400-401-2

Посібник створений з метою надання допомоги представникам органів державної влади та органів місцевого самоврядування, громадських організацій Харківської області щодо управління проектами.

Видання містить детальний типовий алгоритм розробки проекту та підготовки проектної заявки, аналіз можливих фінансових джерел, тлумачний словник найбільш часто вживаних термінів, актуальний каталог діючих в Україні донорів.

Посібник призначений для широкого кола читачів і може бути використаний як для самостійного опрацювання, так і для роботи на семінарах і тренінгах з написання проектних заявок та управління проектами.

ББК 60.8



Реформа децентралізації, ініційована Президентом України Петром Порошенком, створює принципово нові можливості для місцевих громад. Зростає дохідна база бюджетів, розширюються повноваження органів самоврядування. Але разом із цим підвищується і відповідальність місцевих органів влади за комплексний і збалансований розвиток території. Нагальними вимогами до керівників стають ініціативність, здатність застосовувати сучасні управлінські технології та знаходити ефективні рішення, успішно конкурувати за додаткові ресурси для реалізації значущих проектів і програм у своїх громадах.

Одним із дієвих механізмів вирішення розв'язкових завдань на місцевому рівні стає участь у широкому спектрі проектів міжнародної технічної допомоги, що реалізується сьогодні в Україні. Такі проекти дозволяють залучити нові практики адміністративного менеджменту, оновити інфраструктуру, провести модернізацію об'єктів бюджетної сфери, створити нові робочі місця, надати конкретну допомогу вразливим верствам населення, вирішити інші питання, що найбільше турбують людей. Завдяки інтенсивному розвитку партнерських зв'язків України із міжнародними організаціями-донорами обсяг фінансування таких проектів вже є порівняним з обсягом іноземних інвестицій і продовжує щороку зростати.

Вперше за роки незалежності нашої держави на заміну питанню, де знайти додаткові кошти, приходять питання, як скористатися джерелами, які вже є. Саме тому в цьому виданні запропоновані методичні рекомендації щодо написання проектів міжнародної технічної допомоги, наведені успішні практики співробітництва з міжнародними організаціями.

Переконана, цей унікальний посібник для представників органів державної влади та місцевого самоврядування дозволить зміцнити соціальний та економічний потенціал громад, реалізувати важливі місцеві ініціативи, здатні закріпити Харківщину на шляху сталого розвитку, створення сприятливих умов для бізнесу та підвищення якості життя людей.

*Голова Харківської обласної
державної адміністрації*

Юлія Світлична

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	7
РОЗДІЛ 1. ВСТУП ДО ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	9
1.1. Що таке проект	9
1.2. Види проектів	11
1.3. Життєвий цикл проекту	12
1.4. Успіх проекту	15
1.5. Взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проектами	15
1.6. Інтеграція проекту	18
1.7. Учасники й оточення проекту	19
1.8. Принципи формування проектної команди	20
1.9. Територіальне співробітництво. Складові успішного партнерства	22
РОЗДІЛ 2. РОБОТА НАД ПРОЕКТОМ	27
2.1. Аналіз зацікавлених сторін	27
2.2. Аналіз проблем	29
2.3. Формулювання цілей	32
2.4. План реалізації проекту	36
2.5. Планування ресурсів і видатків	42
2.6. Управління ризиками	44
2.7. Моніторинг, оцінювання та аудит проекту	46
2.8. Логіко-структурна матриця проекту	49
РОЗДІЛ 3. ДЕ І ЯК ШУКАТИ ФІНАНСУВАННЯ	53
3.1. Пошук потенційних донорів	53
3.2. Характеристики грантових конкурсів	55
3.3. Інформаційні джерела грантрайтингу	57
3.4. Написання проектної заявки	58
3.5. Підписання грантових угод	76
3.6. Звітування про реалізацію проекту	77
РОЗДІЛ 4. ДОДАТКОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ МІСЦЕВОГО І РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	79
4.1. Державний фонд регіонального розвитку	79
4.2. Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам об'єднаних територіальних громад на формування їхньої інфраструктури	83
4.3. Краудфандинг	87
ДОДАТКИ	95
КАТАЛОГ ДОНОРІВ ТА ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	95
Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)	95
«UNITER» — проект Агентства США з міжнародного розвитку	95
Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій	95
Британська Рада в Україні	96
«Британська екстрена допомога Росії та республікам колишнього СРСР» (BEARR)	96
Вестмінстерський фонд за демократію	96
Глобальний екологічний фонд (GEF)	96
Глобальний інноваційний фонд (Global Innovation Found)	97
Глобальний фонд для жінок	97
Глобальний фонд кліматичного партнерства (GCPF — Global Climate Partnership Fund)	97
Горизонт-2020	98
Датське агентство з міжнародного розвитку (DANIDA)	98
Департамент з питань довкілля, продуктів харчування і села Уряду Великобританії (DEFRA)	98
Департамент закордонних справ, торгівлі та розвитку Канади (DFATD)	98
Державний департамент США	98
Державний секретаріат Швейцарії з економічних питань (SECO)	99
Державний фонд регіонального розвитку	99
Директорат з міжнародної співпраці і розвитку Європейської Комісії	99
Дитячий фонд Організації Об'єднаних Націй (UNICEF)	99

Досвідчені експерти з Нідерландів (PUM)	100
Європейське агентство з координації досліджень	100
Європейський банк реконструкції та розвитку	100
Європейський інвестиційний банк	100
Європейський культурний фонд (European Cultural Foundation)	101
Європейський фонд підтримки демократії (European Endowment for Democracy)	101
Європейська молодіжна фундація (EYF)	101
Ізраїльське агентство міжнародного співробітництва (MASHAV)	101
Ініціативний центр сприяння активності та розвитку громадського почину «ЄДНАННЯ» (ICAP «ЄДНАННЯ»)	102
Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA)	102
Канадський фонд підтримки місцевих ініціатив	102
Карітас-Україна	103
Каталітичний фонд Альянсу міст	103
Компанія «Монсанто»	103
Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні (Consortium for Enhancement of Ukrainian Management Education — CEUME)	104
Корпус миру США в Україні	104
Креативна Європа (Creative Europe)	104
Міжнародна адміністрація торгівлі в Міністерстві торгівлі США (SABIT)	104
Міжнародна організація з міграції (IOM)	105
Міжнародна фінансова корпорація (IFC)	105
Міжнародне агентство співробітництва та розвитку Туреччини (TIKA)	105
Міжнародний альянс з ВІЛ / СНІД в Україні	106
Міжнародний банк реконструкції і розвитку	106
Міжнародний благодійний фонд «Україна 3000»	106
Міжнародний Вишеградський фонд	107
Міжнародний фонд «Відродження»	107
Міністерство закордонних справ Естонії	108
Міністерство закордонних справ Королівства Норвегії	108
Місцевий розвиток, орієнтований на громаду (CBA)	108
Національний фонд підтримки демократії (NED — National Endowment for Democracy)	109
Німецька «Кредитна установа для Відбудови» (KfW)	109
Німецьке бюро міжнародної співпраці (GIZ)	109
Німецький фонд «Пам'ять, Відповідальність, Майбутнє»	110
Норвезьке агентство з розвитку та співробітництва (NORAD)	110
Організація з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ)	111
Північна екологічна фінансова корпорація (NEFCO — The Nordic Environment Finance Corporation)	111
Польська pomocь (Polish aid)	111
Посольство Литовської Республіки в Україні	111
Посольство США в Україні	112
Посольство Федеральної Республіки Німеччина в Україні	112
Посольство Франції в Україні	112
Посольство Швеції в Україні	113
Представництво Данської Ради у справах біженців в Україні	113
Представництво Європейського Союзу в Україні	113
Програма Кусаноне Міністерства закордонних справ Японії	113
Програма MATRA Міністерства закордонних справ Нідерландів	114
Програма підтримки громадянського суспільства країн — сусідів ЄС	114
Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПР ООН)	114
Програма ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП)	114
Програми територіального співробітництва Східного сусідства (EaPTC)	115
Рада Європи	115
Світовий банк	116
Словацьке агентство з міжнародного співробітництва	116
Служба старших експертів (SES)	116
Східноєвропейське Партнерство у сфері енергоефективності та екології (E5P)	116
Український фонд соціальних інвестицій (УФСІ)	117
Федеральне міністерство довкілля, охорони природи та ядерної безпеки Німеччини (BMU)	117
Федеральне міністерство економіки і технологій Німеччини (BMWi)	117
Федеральне міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ)	118
Фінський фонд місцевого співробітництва	118

Фонд Богдана Гаврилишина	118
Фонд «Відкрий Україну»	118
Фонд Ганса Зайделя в Україні	119
Фонд демократії Організації Об'єднаних Націй	119
Фонд імені Гайнріха Бьолля в Україні	119
Фонд імені Фрідріха Еберта	119
Фонд Конрада Аденауера	120
Фонд народонаселення ООН	120
Фонд Роберта Боша	120
Фонд Рокфеллера (The Rockefeller Foundation)	121
Фонд сприяння демократії при Посольстві США в Україні	121
Фонд розвитку українських ЗМІ Посольства США в Україні	122
Фонд «Східна Європа»	122
Фонд Чарльза Стюарта Мотта	122
Фонд Фрідріха Науманна «За свободу»	123
Фонд цивільних досліджень та розвитку	123
Центр міжнародного приватного підприємництва (CIPE)	123
Центральноєвропейська ініціатива (Central European Initiative — CEI)	124
Чорноморський траст регіонального співробітництва	124
Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (SIDA)	124
Швейцарське агентство з розвитку та співробітництва (SDC — Swiss Agency for Development and Cooperation)	124
Швейцарське бюро співробітництва в Україні	125
Швейцарський інвестиційний фонд для ринків, що розвиваються	125
Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO)	125
Японське агентство міжнародного розвитку (JICA)	125
Bamboo Finance	126
Bridges Ventures	126
CEI Ventures	126
Citizen Capital	126
Commons Capital	127
Equilibrium Capital	127
ERSTE Foundation	127
FMO	127
Good Company Ventures	128
Gray Matters Capital (GMC)	128
H. Stepic CEE Charity	128
IDP Foundation	128
INOATE	129
Intercultural Innovation Award	129
Invested Development	129
Know-how Exchange Programme (KEP)	129
Mindfull Investors	130
New Cycle Capital	130
Omidyar Network	130
ResponsAbility Investments AG	130
RSF Social Finance	131
The Schwab Foundation	131
SECO Start-up Fund (SSF)	131
Sosense	131
SustainVC	132
Technical Assistance and Information Exchange	132
Vox Capital	132
VentureWell	132
Western NIS Enterprise Fund (WNISEF)	133
ПРИКЛАД ТАБЛИЦІ ОЦІНКИ ПРОЕКТНОЇ ЗАЯВКИ	134
ІНСТРУКЦІЯ ЩОДО РЕЄСТРАЦІЇ У СИСТЕМІ SAM	135
ІНСТРУКЦІЯ ЩОДО РЕЄСТРАЦІЇ У СИСТЕМІ PADOR	137
ІНСТРУКЦІЯ ЩОДО РЕЄСТРАЦІЇ НА ПОРТАЛІ PARTNERS@INTERNATIONAL	140
ГЛОСАРІЙ	142
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	146

ПЕРЕДМОВА

Управління проектами на сьогоднішній день є однією з найбільш актуальних та прогресивних управлінських технологій, що продовжує швидко розвиватись. Напрямів застосування проектного підходу надзвичайно багато, і вони можуть охоплювати практично всі сфери людського життя. Використання проектного підходу дозволяє не тільки підвищити ефективність роботи органів публічної влади, а й залучити додаткові кошти (в першу чергу – ресурси міжнародних донорів) для вирішення актуальних питань місцевого і регіонального розвитку.

На початку 2014 року з метою збільшення обсягів залучення міжнародної технічної допомоги і підвищення ефективності її використання в Харківській області започаткували напрямок із координації роботи у цій сфері між Харківською обласною державною адміністрацією, органами місцевого самоврядування області та провідними вищими навчальними закладами регіону.

У 2015 році в рамках виконання Програми економічного та соціального розвитку Харківської області за рахунок коштів обласного бюджету було видано посібник «Грантрайтинг: методичні рекомендації для органів публічної влади щодо написання проектних заявок». За час, що минув з моменту виходу цієї книги, в ході численних семінарів та тренінгів з написання проектних заявок були визначені основні інформаційні та методичні потреби зацікавлених представників органів публічної влади і недержавних організацій у сфері грантрайтингу та управління проектами. Це стало підставою для значної переробки існуючих матеріалів, розширення кола питань, які висвітлюються, та створення якісно нового видання.

Чому з'явилася ця книга?

Тому що абсолютна більшість численних монографій, підручників та посібників з проектного менеджменту присвячена управлінню комерційними проектами, а управління проектами в публічній сфері має істотні відмінності, яким у бізнес-літературі не приділено належної уваги. Тому що існуючі видання з написання проектних заявок або відрізняються доволі складною для розуміння мовою і придатні для використання лише досвідченими фахівцями недержавних організацій, або орієнтовані на підготовку проектів для конкретних донорів (інституцій ЄС, Міжнародного фонду «Відродження», USAID та ін.).

Для кого ця книга?

Для зацікавлених лідерів громад. Для тих, хто за службовим обов'язком або за покликом душі прагне вирішувати проблеми місцевого чи регіонального розвитку. Для представників створених у Харківській області ресурсних центрів, агенцій місцевого розвитку і проектних офісів, фахівців органів публічної влади та органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями залучення міжнародної технічної допомоги, коштів Державного фонду регіонального розвитку та ін. Для небайдужих працівників закладів освіти, культури, соціального захисту, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства, сфери молоді та спорту, що бажають вдосконалити діяльність своїх установ. Для журналістів та активістів недержавних організацій, які шукають додаткові можливості для реалізації своїх статутних завдань.

Про що ця книга?

Про те, що таке «проект» і чим він відрізняється від «проектної заявки». Про те, з яких фаз складається життєвий цикл проекту і який зв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проектами. Про шлях від усвідомлення того, що у житті громади існує певна проблема, до повноцінного проекту, спрямованого на її вирішення. Про те, як знайти кошти, щоб утілити в життя свою некомерційну ідею, а також де треба зареєструватися, щоб брати участь у грантових конкурсах Європейського Союзу, урядів США та Канади. Нарешті, про те, що означають поняття «бенефіціар», «ендавмент», «краудфандинг», «реципієнт» та інші.

Авторський колектив

РОЗДІЛ 1

ВСТУП ДО ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. ЩО ТАКЕ ПРОЕКТ

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

Слово «проект» є одним із найбільш уживаних у пресі, виробничій діяльності та навіть у побуті. Сьогодні проектний підхід формує стиль життя людей у багатьох розвинених країнах. У вітчизняній практиці протягом певного періоду поняття «проект» використовувалося переважно в технічній сфері як певні розрахунки, креслення, технічна документація, метою якої було втілення певного задуму при створенні нового продукту (приладу, послуги, споруди тощо). При цьому процес розробки технічної документації називався «проекткуванням». У світовій практиці для визначення даного процесу використовується термін «*designing*» (дизайн, проектування споруд, розробка виробів), а поняття «*project*» трактується як певне завдання з визначеними вхідними даними і потрібними результатами, що обумовлюють спосіб його вирішення.

Сьогодні не існує єдиного загальноприйнятого визначення терміна «проект». Для цілей нашого видання ми вважаємо найбільш прийнятним визначення фонду «Terра Humanа» (Варшава).

Проект — це набір конкретних дій, які проводяться протягом відведеного часу, що має привести до досягнення заздалегідь визначених результатів або продуктів, спрямованих на вирішення конкретної суспільної проблеми.

Часто проект визначають як щось відмінне від «операційної» діяльності. У кожній організації існують два види діяльності: операційна і проектна. Операційна діяльність — це виконання рутинних, повторюваних дій. Наприклад, проектом не буде 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.

Проекти — це діяльність, яка спрямована на розвиток, поліпшення та зміну існуючої ситуації.

Таблиця 1.1

Відмінність операційної та проектної діяльності

Аспекти діяльності	Операційна діяльність	Проект
Характер діяльності	Діяльність, що повторюється	Разове виконання конкретної роботи
Інтенсивність використання ресурсів	Відносно низька	Висока
Тип проблем, що вирішуються	Типові проблеми, які часто зустрічаються у практичній діяльності органу влади (недержавної організації)	Унікальні проблеми, які потребують виняткового вирішення
Персонал, залучений до роботи	Сталий колектив, між учасниками якого налагоджені зв'язки	Тимчасовий колектив, який може змінюватись у процесі роботи над проектом
Ціна управлінських прорахунків	Низька	Висока
Використання накопиченого досвіду	Можливість повернення до минулого досвіду	Необхідність пошуку оригінальних методів вирішення проблем у сучасних умовах

Отже, потреба у проекті виникає тоді, коли окрема ситуація не задовольняє жителів громади, і певна частина громади (орган публічної влади, недержавні організації, ініціативні групи) прагне її змінити в умовах дефіциту ресурсів (часових, фінансових, людських).

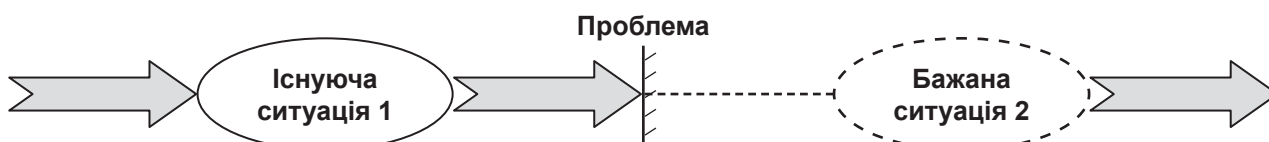


Рис. 1.1. Сутність «проблеми» в управлінні проектами

Таким чином, важливими передумовами використання проектного підходу є:

- наявність проблеми, на вирішення якої буде спрямовано проект;
- наявність учасників, які прагнуть вирішити цю проблему;
- обмеженість ресурсів.

Характерні особливості проекту, що відрізняють його від інших видів діяльності:

- орієнтованість на ціль;
- визначена тривалість;
- високий ступінь складності;
- неповторність.

Як ми розуміємо перелічені вище характеристики проекту?

Орієнтованість на ціль

Проект спрямований на досягнення певної поставленої мети, тобто він є не лише сукупністю реалізованих заходів, наприклад, низки 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 цьому випадку семінари виступатимуть засобами досягнення мети.

Реалізація проекту може розглядатися як переслідування ретельно обраних цілей, де просування проекту вперед пов'язане з досягненням цілей більш високого рівня, а закінчення проекту — з досягненням кінцевої мети.

Визначена тривалість

Проект має визначену дату початку, визначений період тривалості, а отже, й визначену дату закінчення. Запланованої мети ми повинні досягти впродовж відведеного на це часу.

Високий ступінь складності

Проект складається із виконання численних взаємозалежних дій. Усі заходи мають проводитись у певній не випадковій послідовності, їх необхідно провести згідно із запланованим графіком, у визначений час. У разі порушення синхронізації виконання різних завдань успішність проекту може стати недосяжною.

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.

Неповторність

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. Не існує абсолютно ідентичних проектів, навіть якщо в їх основі лежить одне й те саме.

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

Окрім вищезазначених, можна додати й такі особливості 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 є більшою, ніж витрати на нього.

Проекти іноді ділять на підпроекти, тобто окремі компоненти, які краще піддаються управлінню.

Підпроект — це серія взаємозалежних робіт і заходів, відносно незалежних щодо основної частини проекту.

У той самий час необхідно розрізнити поняття «проект» і «програма».

Програма — це сукупність взаємопов'язаних за ресурсами, виконавцями і термінами проектів, які потребують координації та управління реалізацією для досягнення спільної мети.

Програма відрізняється від проекту орієнтацією на певну великомасштабну ціль, яка має міжвідомчий або міжгалузевий характер, коли «проект», як правило, має більш високий рівень інноваційності, є більш структурованим. Крім того:

- програми можуть бути постійними й не закінчуватися доти, доки не буде прийняте рішення про їх завершення, або вони не втратять актуальності;
- програми розвиваються в міру одержання інформації. Визначення бажаних результатів, яке прогресивно змінюється, і удосконалення планів — типові особливості програми;

• програми зазвичай є більш складними й ведуть до досягнення декількох окремих результатів, кожний з яких має певну цінність сам по собі, але сукупна цінність цих результатів є вищою порівняно з сумою цінності результатів, взятих окремо.

Програма може:

- охоплювати окрему галузь публічної політики (наприклад, програма розвитку культури);
- фокусуватися на одному напрямку такої політики (наприклад, для політики в галузі культури — програма охорони культурної спадщини);
- представляти собою «пакет» проектів з однаковою темою / фокусом (наприклад, програма зв'язків між університетами країн Східного партнерства);
- бути по суті просто великим проектом з цілою низкою різноманітних компонентів.

1.2. ВИДИ ПРОЕКТІВ

За характером предметної галузі проекти можна поділити на науково-дослідницькі, проекти у бізнес-середовищі та проекти у публічній сфері.

Під *проектом у публічній сфері* розуміють комплекс взаємопов'язаних логічно структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць чи територіальних громад, організацій та установ і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни.

Особливістю проектів у публічній сфері є розв'язання суспільних проблем, які винесені на порядок денний та формалізовані (описані) у відповідних документах — державних та регіональних програмах, концепціях або стратегіях у формі стратегічних пріоритетів чи завдань. Це має основоположне значення для розробки проектів, оскільки важливою підставою для розробки проектів у публічній сфері є наявність проблеми, яка мусить бути зафіксована та легко перевіряється.

Окремо зупинимося на відмінностях проектів, які застосовуються у публічній сфері, відрізняються від проектів у бізнес-середовищі.

Таблиця 1.2

Відмінності проектів у публічній сфері та у бізнес-середовищі

Характеристики проекту	Особливості, що вирізняють проекти	
	у публічній сфері	у бізнес-середовищі
Замовник проекту		Власники бізнесу, інвестори, керівництво підприємства
Джерела фінансування	Бюджетні кошти, безповоротна донорська допомога, власні кошти	Власні кошти, інвестиції, кредити
Виконавці	Працівники органів публічної влади, залучені експерти, волонтери	Працівники підприємства та запрошені професійні менеджери
Винагородження виконавців проекту	Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування отримують лише офіційну заробітну плату за основним місцем роботи, менеджери проекту та експерти отримують заробітну плату відповідно до умов фінансування проекту	Заробітна плата та премії за досягнення або перевищення очікуваних результатів
Основні зацікавлені особи (стейкхолдери)	Органи публічної влади, недержавні організації, бізнес-структури, різні категорії жителів громади тощо	Власники бізнесу, наймані працівники підприємства, бізнес-партнери, споживачі товарів / послуг
Вимірюваність результатів проекту	Результати, як правило, пов'язані зі змінами у соціально-гуманітарному або економічному становищі громади, їх важко виміряти у короткостроковій перспективі	Результати пов'язані з фінансово-економічними показниками, можуть бути чітко виміряні

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

У свою чергу, проекти в публічній сфері можуть бути класифіковані на основі таких характеристик, як обсяг ресурсів, тривалість, складність, масштаб проблеми та об'єкт інвестицій.

За *обсягом ресурсів* проекти поділяються на мікропроекти, малі, середні, великі й мегапроекти. На практиці до мікропроектів відносять проекти з бюджетом до 1 тисячі USD, до малих проектів — від 1 до 10 тисяч USD, до середніх — від 10 до 100 тисяч USD, до великих — від 100 до 500 тисяч USD, до мегапроектів — понад 500 тисяч USD.

За *тривалістю* проекти поділяються на короткострокові (до 6 місяців), середньострокові (від 6 місяців до 1 року) і довгострокові (більше 1 року).

За *складністю* (залежно від ступеня тривіальності підходів при вирішенні поставлених завдань) проекти бувають прості та складні (організаційно, технічно, ресурсно тощо).

За *масштабом* проблем можна виділити локальні, місцеві, регіональні, національні та міжнародні проекти.

Європейські експерти за об'єктом інвестиційної діяльності поділяють проекти на «м'які» та «тверді». До «твердих» проектів відносять проекти, головною метою яких є створення чи реновація основних фондів, що вимагає інвестицій. До «м'яких» відносять проекти, спрямовані на розвиток громадянського суспільства, зміну поведінки тощо (наприклад, проведення навчальних заходів, видання літератури, розробка сайтів).

Для даного посібника нам знадобиться розуміння такого поняття, як «проекти розвитку». У роз'ясненнях Міністерства регіонального розвитку будівництва та житлово-комунального господарства України визначено, що «проекти розвитку» — це проекти, які створюють можливості для розвитку громад, бізнесу (отже, робочих місць і податків), інвестицій у людський капітал тощо.

В одному з постулатів мерфології, законі Лермана, зазначається: «Будь-яку технічну проблему можна подолати, маючи достатньо часу і грошей», а наслідок Лермана уточнює: «Вам ніколи не буде вистачати або часу, або грошей». Можна вважати, що саме для подолання сформульованої у наслідку Лермана дилеми і була розроблена методологія управління, яка в майбутньому отримала назву «менеджмент проектів» (*project management*).

З огляду на вищенаведене пропонуємо таке визначення поняття «управління проектами»:

Управління проектами — це набір інструментів, технологій і знань, застосування яких до проекту допомагає досягти найкращих результатів.

Методи управління проектами дозволять вам не тільки провести обґрунтування вашого проекту, але і допоможуть відповісти на основні запитання до того, як ви розпочнете безпосереднє виконання робіт. Ось деякі з них:

- Що ж саме ви збираєтеся робити?
- Якими мають бути результати проекту?
- Хто і які роботи буде виконувати?
- Скільки часу займе проект?
- Скільки потрібно коштів?
- Які збої можливі в роботі?
- Як можна уникнути потенційних проблем?

На ці питання необхідно знайти відповіді заздалегідь, щоб подальша робота над проектом проходила гладко та ефективно. Крім допомоги в розробці плану, управління проектами допомагає відслідковувати процес реалізації проекту, сприяє вирішенню проблем у міру їх виникнення. Це дозволяє вносити зміни в проект, якщо в цьому виникне необхідність.



Навіщо використовувати проекти в публічній діяльності?

У першу чергу для отримання додаткових ресурсів для вирішення актуальних проблем суспільного розвитку. Але не тільки.

Як свідчить міжнародний і вітчизняний досвід, використання проектного підходу сприяє:

- підвищенню результативності публічного управління (орієнтація менеджменту не на процес, а на отримання конкретних результатів);
- формуванню більш гнучкої структури управління, що здатна оперативніше реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, і діяльність якої легше оцінити та проконтролювати;
- запровадженню міжвідомчого співробітництва та розвитку партнерських відносин між органами публічної влади, недержавними організаціями та бізнес-структурами;
- більш раціональному використанню усіх видів ресурсів.

1.3. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ

Оскільки проект від свого початку до моменту закінчення проходить різні стадії, які називають фазами (у свою чергу кожна фаза може поділитися на етапи), то в проектному менеджменті використовується таке поняття, як життєвий цикл проекту.

Життєвий цикл проекту — це модель, яка відображає хід виконання проекту в часі, визначаючи його фази та їх характеристики від початку проекту до його завершення.

Послідовність дій будь-якої команди від запуску проекту до його повного завершення приблизно однакова для будь-якого проекту незалежно від того, простий це проект чи складний, великий він чи маленький, працюють над ним кілька людей або велика група.

Фази зазвичай ідуть послідовно. Кожна з них включає певний набір основних дій, які необхідно виконати при управлінні проектом.

Універсального підходу до поділу проекту на фази не існує. Тут немає визначених правил, і навіть кількість фаз може залежати як від специфіки проекту, так і від практики проектного управління, що склалася в організації.

Відповідно до методики, розробленої Європейською комісією, цикл проекту поділяється на п'ять фаз: програмування, ідентифікація, формулювання, запровадження, оцінювання.

Всесвітній банк більш ґрунтовно підходить до деталізації життєвого циклу проекту і розрізняє такі фази:

- створення ідеї, концепції;
- визначення завдань;
- розробка;
- робоче проектування;
- експертиза;
- переговори;
- ухвалення рішення про надання фінансування;
- запровадження проекту;
- контроль за реалізацією;
- аналіз і оцінка результатів;
- завершення проекту.

Пропонуємо читачам авторський підхід до структури життєвого циклу проекту.

Фаза 1. Ініціювання

Життєвий цикл проекту починається з виникнення у частини співробітників (членів) організації ідеї про необхідність розробки і реалізації проекту. Ініціатором цієї діяльності може бути будь-який фахівець, а не обов'язково керівник. Але оскільки розробка проекту відволікатиме від поточної діяльності кількох працівників, потребуватиме використання службової інформації, а в майбутньому вимагатиме від організації прийняття на себе певних зобов'язань, то важливо санкціонувати початок роботи над проектом з очільником (колегіальним керівним органом) організації.

Наступним кроком буде створення основи команди проекту, до якої в подальшому приєднаються інші люди, у тому числі представники інших зацікавлених сторін.

Також під час першої фази необхідно проаналізувати середовище проекту — зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на його підготовку і реалізацію. Від точності визначення зовнішнього середовища проекту багато в чому залежить його життєздатність. На проект можуть впливати такі чинники зовнішнього середовища:

- *політичні* — підтримка проекту вищими органами влади, рівень корупції;
- *економічні* — умови підприємницької діяльності, рівень інфляції, стабільність національної валюти та ін.;
- *суспільні* — умови та рівень життя населення, соціальні гарантії та пільги, рівень розвитку громадянського суспільства та ін.;
- *правові* — стабільність законодавства, дотримання прав людини, а також прав власності та підприємництва;
- *науково-технічні* — рівень розвитку інформаційних і промислових технологій, розвитку енергетики, транспортної інфраструктури, зв'язку, телекомунікацій тощо;
- *культурні* — рівень освіченості населення, релігійна ситуація, історико-культурні традиції та ін.;
- *природні* — кліматичні умови, вимоги до захисту навколишнього середовища, екологічні стандарти для продукції, що виробляється.

На основі отриманої інформації здійснюється оцінка соціальної та економічної доцільності проекту.

Таблиця 1.3

Зміст фази проектного циклу «Ініціювання»

Фаза	Дії	Результати
Ініціювання	Санкціонування проекту керівництвом організації	Окреслення для проектної команди напрямків роботи, визначення кола завдань та існуючих обмежень
	Створення основи проектної команди	
	Вивчення зовнішнього середовища проекту. Аналіз здійсненності проекту, оцінка соціальної та економічної доцільності	

Фаза 2. Планування

На початку другої фази необхідно визначити коло потенційних учасників проекту — окремих осіб, груп або організацій, які будуть залучені до виконання проекту, а також тих, інтереси яких стосуються проекту, хто зацікавлений у результатах проекту, його успішному (або неуспішному) виконанні.

Доцільно включити до складу проектної команди представників основних зацікавлених сторін.

Потім потрібно чітко сформулювати причини, через які ви беретеся за даний проект. Для цього здійснюється ідентифікація проблеми.

Після цього проектна команда починає працювати над змістом проекту, що передбачає визначення мети, завдань, структури робіт і виконавців.

Після виявлення можливих ризиків, пов'язаних із проектом, та розробки засобів їх попередження настає черга здійснення техніко-економічного обґрунтування бюджету проекту.

Результатом фази «Планування» є план проекту.

План проекту — це формально затверджений документ бо низка документів, призначених для управління виконанням проекту. План проекту має бути розповсюджений серед учасників проекту відповідно до плану взаємодії. План проекту може змінюватись у міру надходження додаткової інформації.

План проекту використовується для:

- управління втіленням проекту;
- документування базових цілей, строків і вартості проекту;
- документування припущень і допущень, зроблених при плануванні;
- регламентування взаємодії учасників проекту;
- документування вимог до звітів за змістом, обсягом, строками;
- створення бази для оцінки й контролю ходу виконання проекту.

План проекту може мати різний зміст, але найчастіше включає такі розділи:

- підстава для виконання проекту;
- опис підходу до управління проектом;
- констатація цілей;
- ієрархічні структури розподілення робіт;
- планові дати початку й завершення робіт і матриця розподілу відповідальності;
- оцінки вартості та розподіл витрат у часі;
- основні контрольні події (віхи) та їх планові дати;
- ключовий і необхідний персонал;
- основні ризики, обмеження та припущення;
- плани управління складовими проекту (ресурсами, ризиками, персоналом тощо).

Потреби конкретних проектів можуть вимагати включення до плану проекту й інших пунктів. Наприклад, план великого проекту, як правило, має включати організаційну структуру проекту.

Таблиця 1.4

Зміст фази проектного циклу «Планування»

Фаза	Дії	Результати
Планування	Аналіз зацікавлених сторін	Розробка документованого «робочого плану проекту» як основи для майбутніх рішень щодо проекту
	Ідентифікація проблеми	
	Доукомплектування команди проекту	
	Визначення змісту проекту	
	Виявлення можливих ризиків, пов'язаних із проектом, та розробка засобів їх попередження	
	Оцінка ресурсів, необхідних для втілення проекту	

Фаза 3. Ресурсне забезпечення

Після оцінки ресурсів, необхідних для втілення проекту, слід визначити, з яких джерел і на яких умовах можна отримати фінанси, котрих бракує. Для цього доведеться проаналізувати, як можливість залучення бюджетних коштів (наприклад, через Державний фонд регіонального розвитку), так і програми міжнародної технічної допомоги.

Обравши одного або декількох донорів, треба направити до них запит, підготовлений відповідно до встановлених донором вимог.

З великою вірогідністю обраний донор не зможе профінансувати ваш проект у повному обсязі. Тому після прийняття донором рішення про підтримку вашого проекту його зміст треба привести у відповідність до нових обставин. Зазвичай усі ваші зобов'язання перед донором знайдуть своє відображення в угоді про надання гранта.

Зміст фази проектного циклу «Ресурсне забезпечення»

Фаза	Дії	Результати
Ресурсне забезпечення	Аналіз можливих фінансових джерел. Пошук донорів	Підписана грантова угода з донором
	Підготовка проектної заявки	
	Доопрацювання змісту проекту	

Фаза 4. Втілення

Під час цієї фази здійснюються дії, передбачені планом реалізації проекту, та управління змінами.

Таблиця 1.6

Зміст фази проектного циклу «Втілення»

Фаза	Дії	Результати
Втілення	Виконання робочого плану проекту	Отримання кінцевого продукту (запланованих результатів)
	Здійснення моніторингу ходу реалізації проекту	
	Внесення змін (при необхідності) до плану проекту	

Фаза 5. Завершення

Проект закінчується, коли досягнута поставлена перед ним мета. Завершення проекту передбачає прийняття відповідного рішення керівництвом організації, аналіз і архівацію даних проекту.

Донор і команда оцінюють проект. Потім команда обговорює, чому вона навчилася за час роботи, і на цій основі робить висновки щодо можливостей поліпшення управління проектами в майбутньому.

Готується підсумковий звіт за проектом, який включає змістову частину (докладний опис усіх дій з реалізації проекту) та фінансову (звіт про витрачання коштів). Цей звіт відправляється донору та основним стейкхолдерам проекту.

Таблиця 1.7

Зміст фази проектного циклу «Завершення»

Фаза	Дії	Результати
Завершення	Оцінювання результатів проекту	Затвердження звіту
	Аналіз уроків, отриманих під час реалізації проекту	
	Підготовка звіту	
	Забезпечення життєздатності результатів проекту	

1.4. УСПІХ ПРОЕКТУ

Проект вважається успішно завершеним, якщо задоволені потреби тієї категорії громадян, проблеми яких і викликали даний проект. Їх інтереси в даному випадку представляють донори. А донори задоволені, якщо отримують кінцевий продукт, який відповідає їхнім запитам або перевершує їх очікування. Кінцевий продукт може бути матеріальним чи нематеріальним (послуга, процес або їх комбінація).

Другим критерієм успіху проекту є задоволення потреб самої організації. До таких потреб належить покращення іміджу, поліпшення матеріально-технічного стану організації, збільшення кількості партнерів, розширення можливостей у новій сфері діяльності тощо.

Третій критерій успіху проекту полягає в тому, щоб у результаті його втілення команда та організація навчилися б чогось такого, завдяки чому наступного разу змогли повторити успіхи й уникнути помилок, допущених під час даного проекту. Такий процес навчання має проводитися протягом усієї роботи над проектом і стати основним завданням на етапі його завершення.

1.5. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ ПУБЛІЧНОЮ ПОЛІТИКОЮ, СТРАТЕГІЧНИМ ПЛАНУВАННЯМ ТА УПРАВЛІННЯМ ПРОЕКТАМИ

Сфера публічної політики — це публічний сектор, який охоплює всі аспекти буття та життєдіяльності громадян і громад. За методологією Міжнародного валютного фонду публічний сектор охоплює сектор державного та місцевого управління, сектор публічних установ, підприємств і організацій.

Під *публічною політикою* розуміють відповідь влади на суспільно визнану проблему у конкретних політико-правових і соціально-економічних умовах за допомогою різних способів втручання у соціальну дійсність.

Визначення проблеми та її винесення на публічний рівень (національний, регіональний чи місцевий) відбувається в публічній сфері, яка є дороговказом для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, котрі втілюють відповідну політику в життя.

Реалізація публічної політики відбувається через цілеспрямоване втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування в існуючу соціальну практику. Таке втручання спрямоване на зміну зовнішніх умов та поведінки соціальних груп, які спричинили появу проблеми, і може відбуватися не лише у форматі указів Президента України, постанов уряду, розпоряджень, наказів і доручень міністерств, установ чи органів місцевого самоврядування, а й у формі програм чи проектів.

Взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проектами наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проектами

Успішне управління проектами в постійно змінних умовах зовнішнього середовища в сучасних умовах практично неможливе без застосування стратегічного планування. Цей ключовий елемент стратегічного управління допомагає реалізовувати перспективні проекти, узгоджені з пріоритетами розвитку держави / регіону / району / міста / селища / об'єднаної територіальної громади шляхом виконання місії, реалізації функцій і завдань та досягнення окресленої цілі.

Стратегічне планування дозволяє обґрунтувати траєкторію найкращого використання наявних ресурсів для максимального прискорення руху проекту в бажаному напрямку.

Застосування стратегічного планування в проектному менеджменті має низку переваг, а саме:

- дозволяє оцінити сучасну проектну діяльність організації і скоригувати її на майбутнє;
- зосереджує проектну діяльність на головній меті;
- залагоджує конфлікти між особистими та суспільними інтересами;
- забезпечує налагодження діалогу з державними інституціями.

Сьогодні ключовими лозунгами у визнанні необхідності використання стратегічного планування в проектному менеджменті є довгострокове виживання; пошук нових можливостей; гармонізація цілей, можливостей та шансів середовища.

Метою стратегічного планування в проектному менеджменті є встановлення певного порядку дій для підготовки ефективної реалізації конкурентоспроможної ідеї в довгостроковій перспективі.

Використання стратегічного планування надасть вашій організації певні переваги, порівняно з конкурентами. Зокрема воно:

- стримує прагнення зацікавлених сторін до максимізації сьогоденного ефекту на шкоду вирішенню перспективних завдань розвитку території;
- орієнтує на передбачення змін, замість реакції на події, що вже відбулися;
- визначає пріоритети для розподілу ресурсів;
- забезпечує координацію цілей усіх рівнів;
- примушує оцінювати сильні та слабкі сторони проекту;
- забезпечує розроблення альтернативних варіантів дій.

Стратегічне планування є інструментом досягнення солідарності між суспільством і державою через реалізацію системи суспільних цінностей у процесі здійснення проектної діяльності.

Процес становлення цінностей і цілей у стратегічному плануванні є взаємопов'язаним: з одного боку, цінності формуються, виходячи з цілей і завдань, що стоять перед суспільством у певний історичний період, а з іншого — вони є орієнтиром для побудови системи цілей проектної діяльності. При цьому цінності суспільства виступають основними принципами цілепокладання.

Разом із тим проектна діяльність має відбуватись у рамках заздалегідь визначеного стратегічного рішення органу влади (громадської організації), яке описує вибір варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених завдань в існуючій чи прогнозованій на майбутнє ситуації.

Під час здійснення проектної діяльності має бути забезпечена та наочно продемонстрована інтегрованість пріоритетів розвитку у довгострокових документах. Такий підхід забезпечить витрату обмежених фінансових ресурсів виключно в межах кошторису та забезпечить надійність та раціональність дій для організації-донора (рис. 1.3)

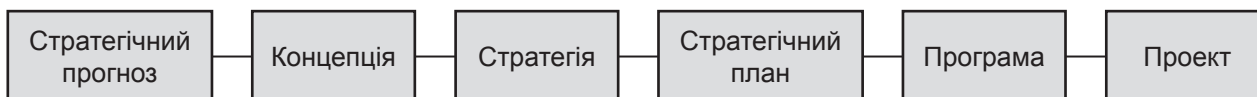


Рис. 1.3. Алгоритм забезпечення інтегрованості пріоритетів розвитку у стратегічних документах

Обґрунтовуючи актуальність проектної пропозиції, слід дотримуватися таких кроків. Спочатку (у разі наявності) можна послатися на стратегічний прогноз, що слугує науково обґрунтованою основою для розробки відповідних концепцій. Надалі спираємося на концепцію, яка є підґрунтям для прийняття та схвалення визначеної стратегії, що завжди імплементується за допомогою системи стратегічних планів. Наступною є програма, яка забезпечує реалізацію програмно-цільового підходу. І нарешті, результатом аргументу має стати реалізація окремого проекту. Таким чином досягається горизонтальна інтегрованість цілей у проектному менеджменті.

Вертикальна інтеграція цілей у проектному менеджменті досягається шляхом обґрунтування системи стратегій, так званого стратегічного набору суспільства. Це є суттєвою особливістю розробки і реалізації проекту та визначає даний процес як необхідний результат існування багаторівневої структури.

Задля обґрунтування необхідності реалізації проекту необхідно враховувати пріоритети, визначені в стратегічних документах на різних рівнях публічного управління (рис. 1.4).

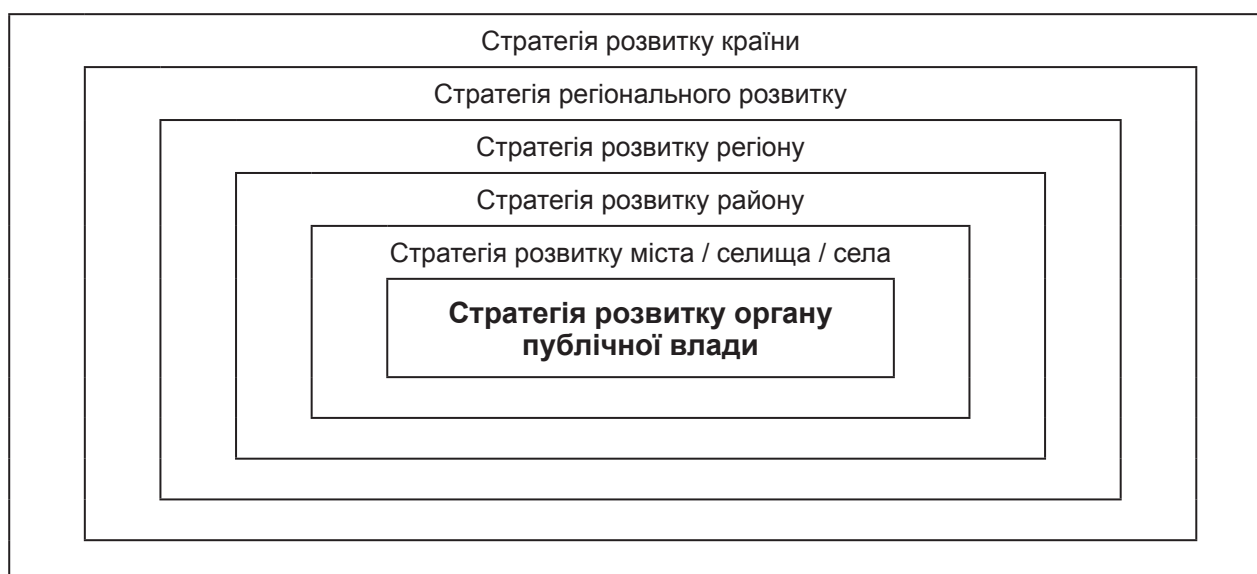


Рис. 1.4. Ієрархія стратегічних пріоритетів розвитку під час обґрунтування проектної заявки

Обґрунтування актуальності та доцільності реалізації проекту для організації-донора здійснюється в такій послідовності.

Спочатку здійснюється пошук відповідного пріоритету розвитку в Стратегії розвитку держави, яка розробляється на центральному рівні найвищими органами публічної влади і є першочерговим документом, що визначає напрям розвитку країни. У ній відображаються перспективи і пріоритети розвитку регіонів і галузей економіки, механізми заохочення до участі у здійсненні майбутніх змін усіх зацікавлених сторін у рамках масштабів потенціалу господарства країни.

Надалі спираємося на пріоритети, викладені у Стратегії регіонального розвитку, що відображає інтегрований підхід до формування і втілення державної регіональної політики відповідно з урахуванням впливу світових тенденцій просторового розвитку.

Важливим є пошук відповідних пріоритетів розвитку у Стратегії розвитку регіону, яка розробляється і схвалюється на регіональному рівні органами публічної влади і розкриває стратегічні цілі та напрямки розвитку території.

Потім прописуємо пріоритети, визначені Стратегією розвитку району / міста / селища / об'єднаної територіальної громади залежно від адміністративно-територіальної одиниці, де планується реалізація проекту.

У разі необхідності та наявності враховуємо пріоритети, визначені Стратегією розвитку органу публічної влади, яка розробляється відповідальними посадовими особами і відображає пріоритетні напрямки діяльності згідно із загальнонаціональними інтересами.

Таким чином буде здійснене обґрунтування практичних дій у проектному менеджменті через вертикальну і горизонтальну інтеграцію взаємопов'язаних цілей, єдність та гармонізацію пріоритетів розвитку при врахуванні змін у зовнішньому середовищі. Це підвищить рівень надійності з боку організацій-донорів, партнерів та зацікавлених у реалізації проекту сторін.

Отже, реалізація ефективного проектного менеджменту буде можливою лише тоді, коли проектна діяльність буде стратегічно орієнтованою, тобто коли стейкхолдери будуть мати стратегічне мислення, буде постійно застосовуватися система тактичного і стратегічного планування, поєднання пріоритетів розвитку, що надасть змогу використовувати конкурентні можливості та переваги, а поточна повсякденна діяльність буде підпорядкована досягненню визначених стратегічних цілей.

1.6. ІНТЕГРАЦІЯ ПРОЕКТУ

Результати проекту несуть у собі вплив не тільки власне організації, яка його здійснює, а й суспільства, в якому проект реалізується. З іншого боку, проект здійснює вплив на соціальне, гуманітарне та економічне становище регіону, певної галузі, країни в цілому (рис. 1.5).

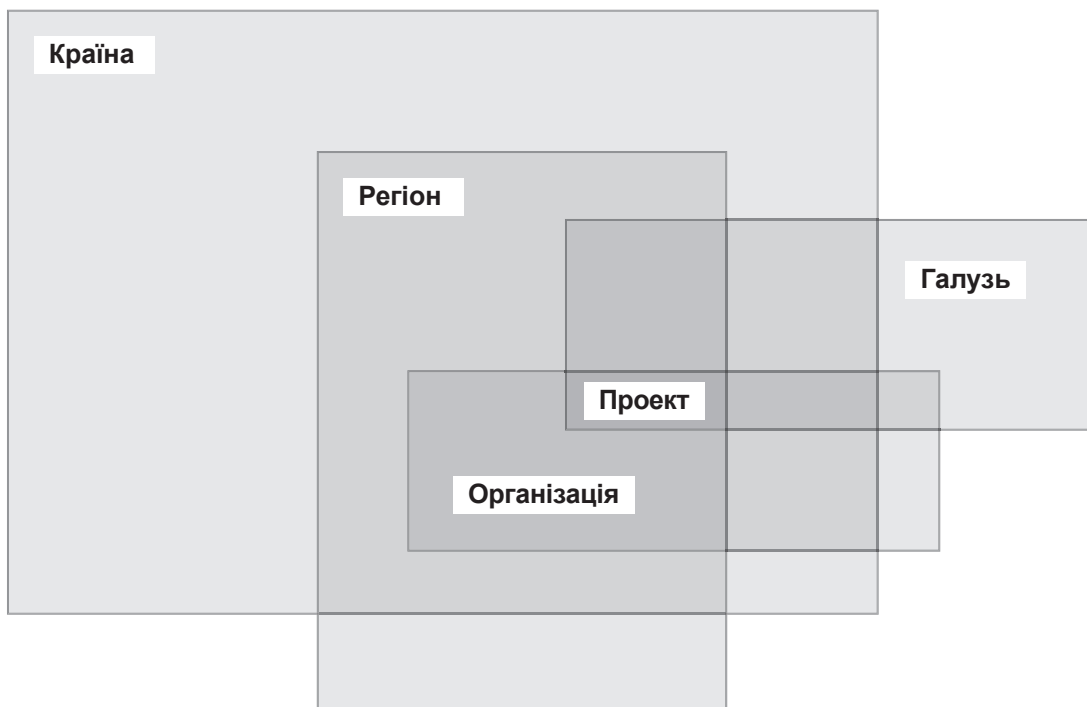


Рис. 1.5. Місце проекту у структурі суспільства

Інтегрований підхід до управління проектами передбачає узгодженість цілей (національних, секторальних, регіональних, місцевих) та логічної структури проекту; плану робіт із ресурсами і видатками у розрізі результатів; плану робіт з організаційною структурою виконавця проекту; плану робіт і моніторингу; об'єднання і координацію всіх інформаційних систем проекту в єдину систему та зв'язок усіх складових розроблення і втілення проекту з системою управління персоналом.

Інтегрований підхід дає можливість гарантувати ефективність, продуктивність та сталі результати упродовж усіх фаз проектного циклу; визначати форму і зміст документів, котрі продукуються на кожному етапі для прийняття необхідних рішень; використовувати єдиний базовий формат документів

(техніко-економічне обґрунтування; план діяльності; план ресурсів; фінансові пропозиції, у т. ч. бюджет проекту; річний звіт; звіт з оцінки).

Інтеграція у проекті має за мету недопущення відриву один від одного окремих процесів: ініціювання, ідентифікації проблем, формулювання цілей, фінансування, впровадження, оцінювання тощо. Іншими словами, інтеграція у проекті має забезпечити узгодженість процесів створення кінцевого продукту та процесів управління проектом.

За вимогами більшості міжнародних донорів програми або проекти можуть отримати фінансову підтримку лише тоді, коли проблеми, які у них вирішуються, зафіксовані у міжнародних, національних, регіональних чи місцевих документах зі стратегічного планування. Тобто проблема, мета і цілі проекту, реалізація яких планується на відповідному рівні управління (національному, галузевому, регіональному, місцевому), повинні бути узгоджені (інтегровані) зі стратегічними пріоритетами відповідного та вищих рівнів управління. Для перевірки виконання цієї умови у проекті необхідно вказувати джерело (нормативний документ — міжнародна угода, концепція, стратегія, указ, закон тощо), в якому визначені відповідні стратегічні пріоритети. Як то:

Національний рівень

- Виборча програма Президента;
- Програма діяльності Кабінету Міністрів;
- Державні довгострокові (стратегічні) документи;
- Державна середньострокова програма соціально-економічного розвитку;
- Бюджетний прогноз на середньострокову перспективу;
- Державна короткострокова цільова програма;
- Державний бюджет (бюджетні програми розроблені за програмно-цільовим підходом).

Місцевий рівень

- Виборча програма міського (сільського, селищного) голови;
- Стратегія розвитку міста (об'єднаної громади);
- Програма соціально-економічного розвитку на поточний рік;
- Бюджет міста (включає бюджетні програми, розроблені за програмно-цільовим принципом).

1.7. УЧАСНИКИ Й ОТОЧЕННЯ ПРОЕКТУ

Учасники проекту — це люди або організації, які залучені до виконання проекту, а також ті, хто залежить або зацікавлені у результатах проекту, його успішному виконанні.

Серед учасників проекту особливо виділяють команду управління проектом — менеджера проекту і функціональних менеджерів як членів команди проекту, безпосередньо зайнятих його управлінням. У невеликих проектах команда управління проектом може включати практично всіх учасників проекту.

Залежно від типу проекту кількість учасників може коливатись від одного до декількох десятків або навіть сотень.

Команда проекту має чітко визначити склад учасників, їх потреби та сподівання для того, щоб згодом керувати проектом, впливаючи на ці сподівання для досягнення успіху проекту. Досить часто визначення всіх учасників проекту є непростим завданням.

Ключових учасників будь-якого проекту наведено у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Ключові учасники проекту

Учасники проекту	Визначення і функції
Керівник проекту	Особа, відповідальна за управління проектом
Команда проекту	Група осіб, залучених на постійній або тимчасовій (за сумісництвом) основі для роботи над реалізацією проекту
Вище керівництво організації, в якій впроваджується проект	Санкціонує розробку проекту. Приймає та затверджує кінцевий результат проекту
Донор	Юридична або фізична особа, яка добровільно надає проекту матеріальну, фінансову, організаційну або іншу допомогу
Партнери проекту	Установи та організації, які беруть участь у реалізації проекту
Зацікавлені сторони	Особи та організації, які можуть безпосередньо або опосередковано, позитивно або негативно впливати на проект, або відчувати його впливи
Бенефіціари	Фізичні або юридичні особи, соціальні групи, які отримують будь-які вигоди від виконання проекту

1.8. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ

Керівник проекту контролює виконання всіх цілей проекту і здійснення всіх запланованих заходів відповідно до встановлених правил. Він також здійснює нагляд за відповідністю всіх компонентів проекту: змісту проекту, адміністративної та фінансової частин.

При сучасному підході до управління проектами основна роль керівника проекту — лідерство, тому надалі ми будемо говорити про нього як про лідера проекту. Він має:

- задати команді виконавців напрямок роботи;
- керувати командою виконавців під час процесу управління проектом (створення і виконання плану за проектом);
- отримати схвалення проектного плану, реагувати на запити щодо його зміни;
- сприяти згуртуванню команди — міжособистісному процесу, спрямованому на об'єднання виконавців проекту в єдину команду;
- усувати перешкоди під час роботи, щоб команда могла довести виконання проекту до кінця;
- виконувати роль посередника при взаємодії з донором та зацікавленими сторонами;
- організовувати і проводити збори команди;
- підготувати заключний звіт за результатами проекту.

Основна функція керівника проекту — спрямувати зусилля команди виконавців таким чином, щоб проект був успішно завершений. Керівник проекту несе відповідальність за успіх проекту.

Члени команди проекту є одним із найважливіших чинників його успіху. Член команди має:

- пропонувати ідеї, які можуть допомогти команді створити якісний продукт вчасно і в рамках бюджету;
- вчасно виконувати свою частину роботи над проектом;
- повідомляти команді про проблеми, що виникають;
- брати участь у командному процесі планування;
- допомагати команді не зійти з правильного шляху при втіленні проекту;
- прагнути до взаємодії з командою і підтримувати її бойовий дух.

Таким чином член команди проекту відіграє активну роль у спільному управлінні проектом. Він не тільки виробляє кінцевий продукт, але також допомагає в плануванні та спостереженні за проектом. Член команди відповідає за те, щоб його частина роботи сприяла успіху всього проекту.

Важливо пам'ятати, що лідер проекту не повинен виконувати весь проект сам. Реалізація більшості проектів і отримання кінцевого продукту вимагають наявності різноманітних навичок, досвіду і спеціальної кваліфікації. Це означає, що для роботи над проектом потрібна група людей, кожен з яких привносить у команду щось унікальне, а значить, виконання завдань кожного учасника залежить від інших. Такої взаємозалежності учасників групи можна домогтися, лише перетворивши їх в єдину команду.

Саме завдяки взаємодії членів команди сирі матеріали (інформація, ідеї та знання) зводяться в єдину і перетворюються в кінцевий продукт, що відповідає меті проекту.

Команду можна вважати сформованою тільки тоді, коли люди почнуть працювати разом, функціонуючи як єдине ціле. Домогтися цього вам допоможуть сім принципів формування команди, запропоновані П. Мартином та К. Тейтом.

Принцип 1

Коли люди беруть участь у створенні чогось, результати роботи стають їх особистим досягненням. Коли ми вкладаємо власні час, енергію та душу в якийсь процес, він набуває для нас статусу «нашого». Ми відчуваємо себе його власниками. Ми приймаємо на себе відповідальність за нього.

Коли члени проектної команди працюють спільно, створюючи план проекту, а потім контролюючи його виконання, то їх почуття власності поширюється не тільки на особисту роботу, а й на весь проект в цілому. Тим самим знімається тягар відповідальності з лідера проекту і він розділяє відповідальність зі членами своєї команди. Коли команда «володіє» проектом, в учасників виникає почуття спільності.

Члени команди «йдуть на дно» або «впливають» разом. Цей принцип лежить в основі створення справжньої команди.

Принцип 2

Члени команди, які розуміють сутність проекту, активніше намагаються домогтися його успішного виконання. Зрозуміти — значить усвідомити сенс того, що потрібно особисто від тебе, і те, як твоя робота впишеться в єдине ціле. Розуміння передбачає, що людина настільки добре володіє інформацією і знаннями, що вони стали частиною її світогляду.

Коли члени команди розуміють проект, чому він створений, чого конкретно від них очікують, як їх робота відобразиться на інших і як вона вписується в загальну картину, вони працюють більш

ефективно і самі по собі, і разом. Вони також більш мотивовані, оскільки розуміння зачіпає не тільки думки, а й серця людей.

І навпаки, якщо співробітник розуміє лише свою невелику частину проекту, то він буде діяти так, як краще для нього особисто, а не для проекту в цілому, і може ненавмисно викликати проблеми в інших членів команди.

Коли кожен розуміє весь проект у цілому, то непорозуміння між членами проектної команди зводяться до мінімуму. Найпростіше досягти розуміння, залучаючи до процесу управління всю команду, завдяки чому виникають почуття власності та розуміння, а команда стає згуртованою.

Проти участі команди в прийнятті рішень виступають ті, хто вважають, що лідер у цьому випадку втратить контроль над проектом. У лідера проекту виникнуть побоювання, що команда прийме неправильне рішення, а йому доведеться за це відповідати. Дійсно, за результат несе відповідальність лідер, проте досягти кращого результату дозволяє якраз спільна робота команди. Знову і знову підтверджується той факт, що група людей знаходить більш правильні рішення, ніж окрема людина.

Більшість проектів занадто складні для того, щоб їх лідери змогли зрозуміти всі технічні аспекти. Спроби ж лідера розібратися з усіма тонкощами, в той час як у нього в команді є експерти з кожного зі спеціальних питань, є марною тратою часу. Чому б не задіяти фахівців, дозволивши їм брати участь у процесі управління проектом?

Лідери бояться втратити контроль над проектом, але ж він нікуди не подінеться, просто тепер контролюється не зміст проекту, а сам процес. Лідер забезпечує команду необхідними інструментами та ресурсами, щоб допомогти їй прийняти правильні рішення, і таким чином гарантує досягнення прекрасних результатів.

Дуже поширеною є думка: якщо ви робите щось самі, значить, ви це і контролюєте. Але людина, яка одноосібно приймає рішення і складає план проекту, зазвичай отримує не найкращі результати. Швидше і надійніше залучити членів команди, щоб вони допомогли вам у розробці плану, ніж намагатися скласти його самостійно, а потім представити команді для виконання вже в готовому вигляді. План, створений лідером проекту без припливу свіжих ідей, неминуче дасть тріщину і навряд чи буде виконуватися так, як було задумано.

Принцип 3

Люди надихаються тим, що важливо для них. Наше основне бажання — знайти сенс свого життя або зробити його значимим. Ми хочемо займатися тим, що дозволить нам задовольнити цю потребу. Проект повинен бути значущим для тих людей, які над ним працюють.

Щоб зробити проект значущим для команди, вам необхідно пов'язати його зі стратегічними цілями організації. Члени команди повинні усвідомлювати, що керівництво підтримує проект і що його результати важливі для організації.

Люди хочуть думати, що діяльність кожного окремо взятого члена команди важлива для проекту в цілому. Незважаючи на той факт, що людям будуть платити незалежно від того, важлива ця робота чи ні, вони не бажають марно витратити свій час на напружену працю, яка нікому не потрібна. Вони вважають за краще займатися роботою, яка щось змінює в цілому.

Ви можете змусити людей відчувати цю значимість, якщо надасте їм можливість брати участь у процесі управління проектом: визначити кінцевий продукт, розподіляти відповідальність, встановлювати взаємозалежність різних кінцевих продуктів тощо. Чим краще люди розуміють сутність проекту, то більшої значущості він для них набуває, якщо, звичайно, цей проект важливий для самої організації. Якщо ж проект нікому не потрібен, то проблеми вам забезпечені, оскільки мало кого можна зацікавити роботою, яка врешті-решт не матиме ніякого значення.

Принцип 4

Для планування, контролю, генерування ідей, прийняття рішень і вирішення конфліктів використовуйте прийоми роботи, які дозволять членам команди приймати правильні рішення і швидко досягати спільної згоди.

Методи, що базуються на прийомах командної роботи, дозволяють усій команді безпосередньо брати участь у цих заходах, будь то планування, прийняття рішень, генерування ідей або вирішення конфліктів. Ці методи надають кожному члену команди можливість робити свій внесок у проект і виробляти рішення спільними зусиллями (досягати консенсусу). Консенсус не означає, що буде вибрано саме те рішення, яке обрав би кожен зі членів команди. На практиці воно означає лише те, що всі члени команди доходять висновку, що обраний варіант цілком прийнятний. При цьому далеко не кожен учасник неодмінно згоден із підсумковим рішенням.

Використання методів спільної роботи команди допоможе групі досягти консенсусу з мінімальними конфліктами.

Принцип 5

Демонструйте вашу вдячність кожному члену команди за його внесок у роботу, а також вдячність усій команді в цілому. Коли люди знають, що їх цінують, вони працюють більш продуктивно. Якщо вся команда відчуває схвалення, вона працює ефективніше. Спосіб висловити свою вдячність, загального для всіх членів команди, немає. Однак існують стандартні способи для того, щоб показати людям і команді, що їх цінують:

- визнавати досягнення;
- дякувати людям за роботу, яку вони виконують;
- святкувати успіхи;
- поважати внесок у роботу і особисту думку кожного члена команди;
- відстоювати інтереси команди;
- бути чесним.

Принцип 6

Щоб організувати справжню команду, ви маєте створити і підтримувати у ній атмосферу взаємної довіри та поваги. Щоб виникла довіра, потрібен час. Для створення довірчої атмосфери використовуйте такі поради:

- поважайте різні точки зору, різні способи сприйняття інформації та інші індивідуальні особливості;
- не давайте обіцянок, яких не зможете виконати;
- завжди тримайте своє слово;
- підтримуйте в людях упевненість;
- цінують особистий внесок та ідеї кожної людини;
- використовуйте цінні вміння і навички членів команди;
- використовуйте цінні навички тих, хто бажає допомогти;
- уникайте в роботі докорів і звинувачень.

Хоча довіра з'являється дуже повільно, зруйнувати її можна в лічені секунди, а на відновлення потрібний досить значний термін. Тому відведіть час на те, щоб розвивати і підтримувати довірчі відносини між вами та командою, а також між її членами. Якщо ви зробите щось, що знизить ваш авторитет в очах команди, відкрито визнайте свої помилки, виправте їх і попросіть вибачення. Це допоможе вам відновити довіру до себе. Якщо ви відкриті та чесні, люди закриють очі на деякі ваші недоліки. Якщо ж ви робите вигляд, що ви сама досконалість, вам не пробачать жодної помилки.

Принцип 7

Делегуйте повноваження своїй команді. Команди з певними повноваженнями більш ефективні, ніж ті, які таких повноважень не мають. Уповноважена команда — це команда, в якій процес прийняття рішень і відповідальність за них розподілені до самого нижнього рівня робочої ієрархії. Коли у команді є певні повноваження, її члени більшою мірою відповідають за результати своєї роботи. Крім цього, делегування повноважень дозволяє лідеру перекласти частину тягаря відповідальності за виконання проекту на плечі команди. Щоб делегувати повноваження належним чином, вам необхідно дотримуватися таких правил:

- чітко позначте функції всіх людей, задіяних у проекті, та стежте за їх виконанням;
- чітко визначте, що саме очікуєте від команди і кожного її учасника;
- надайте людям відповідні ресурси для виконання роботи;
- переконайтеся, що члени команди мають необхідні для виконання роботи знання і здібності.
- переконайтеся в тому, що ваша команда володіє всіма навичками, необхідними для успішної роботи над проектом, а також досвідом командної роботи;
- чітко визначте відповідальність за результати.

1.9. ТЕРИТОРІАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО. СКЛАДОВІ УСПІШНОГО ПАРТНЕРСТВА

Територіальне співробітництво (партнерство) — це процес безперервної взаємодії усіх учасників (партнерів) проекту від його початку до завершення, а з деякими із партнерів і після реалізації проекту. Ідеї проектів регіонального / місцевого масштабу породжуються потребами регіонів. Усі проекти мають відповідати вузьким потребам своєї цільової аудиторії. З появою ідеї виникає необхідність розвитку партнерства у проекті, що може містити наведені на рисунку 1.6 пункти.

На рисунку відображено розвиток партнерства від початкових зустрічей та контактів до стадії встановлення співробітництва для успішної реалізації проекту. Об'єднання з правильними партнерами є запорукою добре заповненої апікаційної форми, оскільки їх внесок необхідний для втілення ідеї у певний набір заходів та переконливих результатів.

6. Упровадження
Спільне виконання проекту, ефективне управління, виконання вимог кожним партнером
5. Прийняття рішень
Закріплення зобов'язань партнерів, партнерська угода
4. Стратегія / Планування
Визначення спільних цілей та розвиток конкретного проекту
3. Координація / Представлення
Створення єдиної структури партнерства, перший розподіл функцій та ролей
2. Інформація
Спрямований розвиток обміну інформацією, побудова базових структур та довіри у співробітництві, оформлення ідеї проекту
1. Зустріч
Знайомство з партнерами, ознайомлення із мотивацією, інтересами, потребами, навичками, очікуваннями, культурними та структурними аспектами



Рис. 1.6. Етапи розвитку територіального співробітництва

Хороший партнер має:

- наполегливість, ентузіазм і довіру до інших партнерів (готовність взяти активну участь вже в процесі розробки проекту);
- фінансові можливості (для спільного фінансування діяльності за проектами);
- знання з відповідних питань, щоб зробити свій внесок у зміст проекту;
- потреби, які поділяє з іншими партнерами, і додатковий досвід.

Приклад успішної побудови партнерства

Етап 1: Ознайомте з ідеєю проекту всіх потенційних партнерів.

- Зробіть простий та доступний виклад проектної ідеї.
- Ознайомте з ним усіх існуючих та потенційних партнерів.

Етап 2: Визначте партнерів.

- Проконсультуйтеся з донором, регіональними і національними контактними особами стосовно розвитку проекту.
- Чітко викладіть свої ідеї на папері таким чином, щоб були зрозумілі кроки виконання проекту, а також питання, вирішенню яких буде сприяти проект. На цьому етапі не обов'язково вказувати усі деталі, оскільки все це має бути обговорено і узгоджено між партнерами.
- Переконайтеся, що у вас є роздавальні матеріали (форма проектної ідеї), які цікаво та наочно оформлені.
- Використовуйте міжнародні мережі, щоб знайти потенційних партнерів.
- З метою побудови довірчих відносин беріть участь у заходах потенційних партнерів. Контактуйте особисто.

Етап 3: Відбір партнерів та опрацювання проектної ідеї.

Як відібрати надійних партнерів:

- Потенційним партнерам необхідно робити внесок до проекту. Це можуть бути ідеї, контакти, застосування організаційних, творчих навичок, фінансових можливостей, готовність взяти активну участь у реалізації проекту.
- Проаналізуйте, чи відповідають ідеї партнера всьому проекту або навіть покращують його.
- Шукайте баланс між надійними і цікавими партнерами. Нові співробітники можуть бути цікавими для мережі або стратегії регіонального розвитку.
- Дізнайтеся, чи справді партнери готові брати участь у фінансуванні, чи вони тільки хочуть отримати його.

Як опрацювати проектну ідею:

- Визначте ключові положення проектної ідеї.
- Попросіть партнерів викласти свій досвід, пропозиції, надайте їм можливість висловитися, як вони бачать стан речей, будьте відкритими до нових ідей.
- Зверніть увагу на необхідність співробітництва, проведіть консультації з партнерами для кращого знайомства, спілкування, обміну контактами.
- Підготуйте всі формальності заздалегідь, наприклад, гарантійні листи, договори, порядок денний тощо.

Етап 4: Після відправлення аплікаційної форми.

- Будьте готові надати будь-яку інформацію після направлення проектної заявки донору.

Етап 5: Початок проекту.

- Угода про партнерство є дуже важливою, оскільки дає ясність і пропонує певну гарантію в разі виникнення проблем.

Поради щодо налагодження співробітництва через існуючі контакти

Існуючі контакти або принаймні попереднє знайомство з деякими партнерами є дуже корисним для розвитку партнерства. *Більшість успішних ініціаторів проекту мають знайомства або контакти з представниками з партнерських організацій.* Ці знайомі партнери часто можуть також знаходити нових партнерів через організації, де вони мають контакти. Попереднє знайомство може полегшити підготовку проектної пропозиції, оскільки вже існує розуміння методів і цілей спільної роботи, а також (що не менш важливо) — зміцнення довіри. Керівники проектів мають усвідомлювати ризик «старої» і «нової» групи і повинні працювати, щоб інтегрувати нових партнерів якнайшвидше.

Поради щодо співробітництва без попередніх контактів

Звичайно існують успішні приклади встановлення партнерських відносин без попередніх знайомств. Головний партнер проектної ідеї може отримати підтримку через партнерів пошуку подій і веб-сайтів та інших послуг із підтримки проекту. *Побудова партнерських відносин із нуля, однак, вимагає більше часу і підготовчої роботи.* Йдеться у тому числі про регулярні збори учасників партнерських відносин, чітке уявлення ключових завдань, відкрите обговорення цілей проекту. *Будь-який процес установалення партнерських зв'язків слід починати з оцінки здатності партнера зробити свій внесок у проект, урахуваючи технічні та фінансові умови.* Активна участь і прихильність потенційних партнерів у ході підготовчого етапу можуть сигналізувати про здатність і готовність партнерів інвестувати себе у реалізацію проекту.

Вибір партнерів із правильною спеціалізацією

Спеціалізація партнерів є одним із найбільш важливих критеріїв відбору. Партнери повинні мати потрібну експертизу та знання для того, щоб бути вмотивованими та корисними для проекту.

Аналогічний з проектом досвід, *схожість компетенцій* сприятиме ефективному впровадженню проектної ідеї. Успішний обмін досвідом між партнерами забезпечує також *компліментарність* — це відповідність навичок одного партнера потребам інших партнерів. Для визначення компліментарності партнерів можна використовувати прості інструменти (табл. 1.9). Це об'єднуватиме потрібних партнерів, визначить результати, яких потрібно досягти, пояснить цінність співробітництва.

Таблиця 1.9

Оцінювання компліментарності партнерів

	Головний партнер	Партнер 1	Партнер 2	Партнер 3	Партнер 4
Діяльність 1	Значний досвід, наприклад...	Значний досвід, наприклад...	Певний досвід, проте зацікавлений у вивченні...	Невеликий досвід, включаючи... проте зацікавлений у...	Відсутній досвід, проте зацікавлений у вивченні...
Діяльність 2	Відсутній досвід, проте зацікавлений у вивченні...
Діяльність 3
Діяльність 4

Правильне поєднання партнерства

Поєднання у співробітництві над проектом таких речей, як географія, тип організації (громадська, приватна, державна) та сфери є однією з сильних сторін партнерства. Багато партнерів схожі, що пояснює спільність інтересів, здатність виконувати паралельно кілька напрямів у різних країнах, порівнювати з іншими партнерами. Однак поєднання «незвичайного» партнерства за межами звичайних груп співпраці за проектом може принести нові ідеї. Незалежно від остаточного партнерства завдання мають бути визначені таким чином, щоб забезпечити максимальні шанси успішної реалізації проекту і користь усім партнерам-учасникам.

Правильне поєднання партнерства полегшить підготовку проектної пропозиції. Потрібні партнери можуть успішно брати участь у проекті в фінансовому відношенні (співфінансування), технічному (зміст пропозиції, реалізація в країні-партнері), а також залученні контактів із ключовими агентствами, щоб гарантувати підтримку (а пізніше реалізацію) ідеї проекту важливими зацікавленими сторонами та особами, які приймають рішення.

Поєднання цих складових партнерства часто пов'язане з термінами «вертикальна» і «горизонтальна» координація (рис. 1.7). *Вертикальна координація* передбачає необхідність консультацій та включення різних рівнів органів публічної влади. Мета — уникнути дублювання, конфлікту інтересів, забезпечити заходи, що проводяться на різних рівнях та максимально узгоджені між собою. *Горизонтальна координація* має на меті залучити широке коло зацікавлених сторін із кожного рівня, зокрема коли діяльність за проектом спрямована на місцеві потреби.

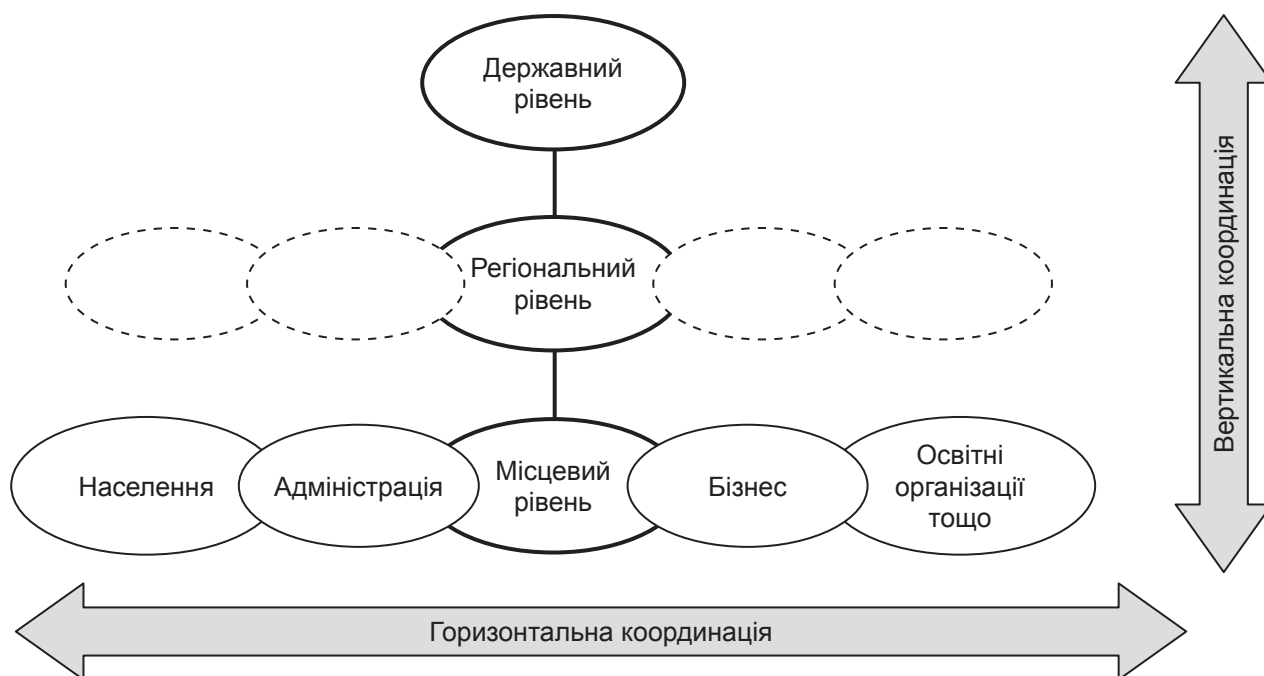


Рис. 1.7. Вертикальна та горизонтальна координація

Яка кількість партнерів потрібна

Це одне із запитань, на яке можливо відповісти тільки залежно від проекту. Кількість людей впливає на ефективність упровадження проекту, особливо в питаннях звітності та бюджету, де великі обсяги інформації потребують збору та координації. Щоб уникнути затримок у строках реалізації проекту та інших недоліків, існує тенденція до обмеження кількості партнерів та залучення лише тих, які можуть робити значний внесок у проект та мати вплив на його результати.

Що таке головний партнер

Роль головного партнера наділяє його додатковими обов'язками. Перш за все, головного партнера проекту потрібно розглядати як організацію, яка відповідає за здійснення усіх заходів у рамках проекту, строки виконання, бюджет та звітність. По-друге, вона підтримує зв'язок із управлінськими структурами щодо виконання проекту. Отже, усі комунікації великих чи малих контактних груп за проектом керуються за посередництвом головного партнера.

Хто такий головний партнер

Зазвичай розробник проекту, який ініціював його, бере на себе роль головного партнера. Він згуртовує навколо себе команду від самого початку. Разом із тим лідер потребує певних адміністративних та фінансових навичок. Проте деяким організаціям бракує відповідного досвіду, тому вони більше концентрують свої зусилля на змісті проекту, ніж на розвитку потужності проектного менеджменту. Можливі два рішення: пошук ще одного партнера, а в інших випадках — залучення спеціалістів-консультантів для адміністративних питань.

Які обов'язки головного та інших партнерів. Усі партнери-учасники проекту відповідальні за певні завдання, які їм потрібно виконувати відповідно до попередніх домовленостей за апікаційною формою, а потім угодою. У таблиці 1.10 наведено розподіл обов'язків між головним партнером та іншими партнерами проекту.

Таблиця 1.10

Розподіл обов'язків між партнерами проекту

Етапи проекту	Обов'язки головного партнера	Обов'язки партнера
Розробка проектної заявки	Координує вхідні дані від партнерів. Опрацьовує і подає апікаційну форму	Проект і заявка мають бути розроблені спільно та погоджені з усіма партнерами. Усі партнери проекту мають спільно домовитися про те, хто буде головним партнером
Співфінансування	Гарантує, що всі партнери мають листи-зобов'язання стосовно своєї участі у співфінансуванні	Гарантує вчасне співфінансування, включаючи лист-зобов'язання та апікаційну форму
Контракти	Підписує грантову пропозицію між програмою (донором) і проектом. Оформлює колективну угоду, включаючи положення, що стосуються фінансового управління і відшкодування нецільових витрат	Колективна угода, або угода про партнерство, має бути підписана усіма партнерами проекту. Вони зобов'язуються її виконувати
Упровадження	Незважаючи на те, що головний партнер несе повну відповідальність за реалізацію проекту, кожен партнер має брати у проекті активну участь	Формально кожен партнер несе відповідальність за проведення діяльності, покладеної на нього згідно з апікаційною формою та угодою про партнерство
Фінансування та звітність	Перевіряє, щоб витрати партнерів були затверджені контролюючою стороною. Гарантує, щоб здійснені витрати були спрямовані тільки на узгоджені заходи. Підписує згоду про те, що отримав узгодження витрат від партнерів за проектом	Кожен партнер несе відповідальність за те, що його витрати були затверджені контролюючою стороною, а також повинен забезпечити надання головному партнеру усіх необхідних документів у строк
Здійснення платежів	Отримує платежі від програми донора та при необхідності переказує кошти іншим партнерам	
Порушення	Повинен відшкодувати будь-які порушення, що відбулись під час витрат у будь-кого з партнерів. Повертає ці кошти безпосередньо від партнерів проекту	Кожен партнер є відповідальним за будь-які порушення у витратах не на користь проекту

Переваги договорів про співробітництво

Основні переваги договорів полягають у такому:

- чітко визначені обов'язки і процедури за проектами для кожного партнера і в рамках проекту в цілому, що спрощує його реалізацію;
- містять такі важливі принципи, як необхідність активно сприяти діяльності за проектом, дотримуватися термінів та інформувати головного партнера про будь-які проблеми;
- юридично обов'язковий характер договорів про співробітництво означає, що при виникненні проблем, які не можуть бути вирішені партнерами в неофіційному порядку, на допомогу прийдуть процедури;
- угоди між партнерами мінімізують різні види ризиків, пов'язаних із реалізацією проектів.

Усі партнери несуть відповідальність щодо цільового використання витрат у рамках проекту, зокрема повернення коштів, витрачених не за призначенням. Це також гарантує фінансову безпеку головного партнера. У деяких випадках надаються шаблони для договорів про співробітництво, які потім можуть бути адаптовані до конкретних потреб проекту. Шаблон охоплює, як мінімум, обов'язки і ролі партнерів, фінансові питання, звітність.

РОЗДІЛ 2 РОБОТА НАД ПРОЕКТОМ

2.1. АНАЛІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

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

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

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

Інакше кажучи, зацікавлені сторони — це всі особи чи інституції, які мають певний інтерес / зацікавленість чи то в успіху, чи то у невдачі вашого проекту, або можуть вплинути на проект у певний спосіб. Вони є або вашими союзниками, партнерами, або, інколи, опонентами, які можуть створити перешкоди реалізації проекту (якщо ви не змогли їх ефективно залучити / задіяти). Вам слід пам'ятати про них у процесі планування, оскільки вони можуть відігравати важливу роль у проекті. Зацікавлені сторони потрібно ідентифікувати, — для деяого з них варто запланувати спеціальні заходи у рамках проекту. Ви маєте також згадати про тих, хто може бути опонентом реалізації проекту, коли будете робити визначення *ризиків та припущень* (про це йтиметься далі).

Для ефективного управління проектом важливо врахувати зацікавлені сторони проекту, їх інтереси і можливості впливу. Мета аналізу зацікавлених сторін полягає у прорахунку їх реакцій на проект (позитивних і негативних), розробці протидій на негативні реакції і заохочення до участі в проекті (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Матриця попереднього аналізу зацікавлених сторін

		Важливість зацікавлених сторін			
		Невідомо	Незначна / відсутня	Певна важливість	Значна важливість
Вплив зацікавлених сторін	Значний вплив	Назва (для стейкхолдера – юридичної особи) або ПІБ (для стейкхолдера – фізичної особи)			
	Певний вплив				
	Незначний вплив / відсутність впливу				
	Невідомо				

Темно-сірі графи показують зацікавлені сторони, які є надзвичайно важливими, — це означає, що вам слід побудувати гарні стосунки та / або запросити до спільної реалізації проекту.

Сірі графи показують зацікавлені сторони, які потребують особливої уваги та дій щодо захисту їх інтересів і моніторингу.

Білі графи показують тих, хто може вплинути на досягнення результативних наслідків проекту (результатів впливу проекту) — це означає, що слід проводити моніторинг цих зацікавлених сторін протягом усього терміну реалізації проекту.

Світло-сірі графи показують зацікавлені сторони, які потребують мінімального моніторингу / оцінки.

На основі цієї таблиці підготуйте власний список ваших стейкхолдерів. Розташуйте їх за ступенем впливу на проект.

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

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

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

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

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

1. Характеристика окремих зацікавлених сторін із суспільної та організаційної точок зору (їх соціальний статус, ступінь зорганізованості).
2. Інтереси та очікування зацікавлених сторін.
3. Відносини між окремими групами зацікавлених сторін, зіткнення інтересів зацікавлених сторін, що позначається на ризиках проекту.
4. Сильні і слабкі сторони зацікавлених сторін.
5. Їх потенційний внесок у проект.
6. Висновки і рекомендації для проекту — які заходи ми маємо провести щодо окремих зацікавлених сторін, яку комунікативну стратегію обрати.

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

Таблиця 2.2

Приклад формуляра для аналізу стейкхолдерів (зацікавлених сторін)

Зацікавлені сторони (або їх групи)	Важливі для проекту характеристики стейкхолдерів (суспільно-політичні, соціально-економічні, демографічні тощо)	Інтереси та очікування щодо проекту	Сильні і слабкі сторони (доступні засоби і кошти, знання і досвід; існуючі та потенційні відносини між стейкхолдерами можливість їх використання з метою розширення перспектив проекту)	Можливий вплив на проект (форми підтримки проекту з їх сторони)	Наслідки і висновки для проекту (заплановані дії щодо стейкхолдерів; стратегія взаємодії з ними)
1.					
2.					

Після завершення збору та обробки достатньої кількості інформації настає час зустрічі зацікавлених сторін, яка проводиться у вигляді засідання робочої групи й має на меті аналіз проблем і початок процесу розробки проекту.

Для кожної групи зацікавлених сторін виробляється своя комунікативна стратегія — від просто-го інформування у ЗМІ до залучення до діяльності. Спілкуючись із зацікавленими сторонами, можна упевнитися, що вони знають що ви робите і повністю розуміють вигоду від проекту — за необхідності це запорука активної підтримки вашого проекту.

Список завдань щодо аналізу зацікавлених осіб

Кроки	Завдання	Очікувані результати
1	Визначаємо всі групи та окремих осіб, які зацікавлені у (потенційному) проекті	Визначено всіх стейкхолдерів та описані їх основні характеристики. Підготовлено матрицю попереднього аналізу зацікавлених сторін
2	Визначаємо ролі зацікавлених сторін, інтереси, повноваження і можливості для участі у проекті (сильні та слабкі сторони)	Заповнено формуляр аналізу зацікавлених сторін
3	Визначаємо обсяги співробітництва або конфлікт взаємовідносин між учасниками	Визначено напрями співробітництва (можливі спільні дії) та сфери конфлікту інтересів. Необхідну інформацію включено до плану проекту

2.2. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ

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

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

Проблема — це неприйнятна ситуація, що не дозволяє зберегти або досягти бажаного стану.

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

Якщо навколо вас купа проблем, можете почати з проблем, які відповідають параметрам донорської програми, та обрати одну — найбільш гостру для вашого регіону / території. Визначити проблему слід обережно та акуратно — вона має бути ясною і чіткою, а головне — такою, що вирішується (тобто її можна вирішити за кошти, що є у бюджеті вашого проекту).

Аналіз проблеми можна представити у вигляді такої послідовності:

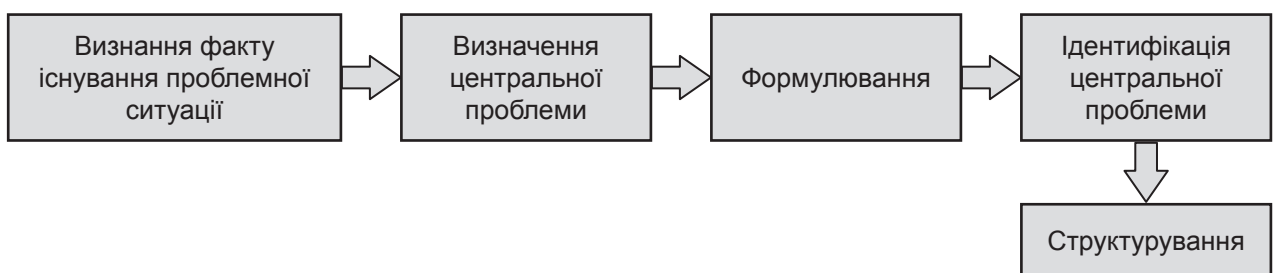


Рис. 2.1. Послідовність аналізу проблеми

Передусім необхідно *визнати* сам факт існування проблемної ситуації. Зробити це можливо на підставі:

- зміни загальноприйнятих показників (збільшення кількості правопорушень, зменшення прожиткового мінімуму тощо);
- наявності сфокусованих подій, що належать до категорії «непередбачуваних» та ілюструють нездатність органів влади ефективно реагувати на ситуацію, що склалася;
- результатів оцінювання політики, опитування громадської думки та ін.

Визначення початкової проблеми полягає у виявленні негативних аспектів поточної ситуації, які потребують невідкладного владного або громадського реагування, і починається з того, що за допомогою мозкового штурму команда проекту розробляє перелік проблем, які чинять негативний вплив у конкретній ситуації у сфері проекту.

З отриманого переліку проблем потрібно обрати одну, на розв'язання якої і буде спрямовано ваш проект. Зробити це можна одним із двох методів — консенсусним або рейтинговим.

Консенсусний метод полягає у тому, що кожному учасникові аналізу пропонується обрати одну проблему як центральну, тобто таку, яку він вважає центром усієї проблематичної ситуації.

У своєму первісному виборі центральної проблеми кожна із зацікавлених сторін буде керуватися власними інтересами у проекті та своїм баченням ситуації. Обговорення всього спектра центральних проблем варто вести доти, поки учасниками зустрічі не буде досягнуто згоди з однієї центральної проблеми. Вона буде вихідним пунктом процесу ідентифікації проблем.

При використанні *рейтингового методу* кожен член аналізу має оцінити за 5-бальною шкалою усі запропоновані проблеми за кількома критеріями, а саме:

1. Актуальність проблеми (наскільки гостро стоїть дана проблема).

2. Соціально-економічна значущість (наскільки вирішення даної проблеми створить сприятливі можливості для розвитку).

3. Вирішуваність (наскільки складно вирішити дану проблему).

Свої оцінки кожен член команди проекту (та представники стейкхолдерів) заносить до відповідного Листа оцінки проблем (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Лист оцінки проблем

№	Перелік проблем	Критерії			Сума балів
		Актуальність (1–5 балів)	Соціально-економічна значущість (1–5 балів)	Вирішуваність (1–5 балів)	
1					
2					
...					
n					

Після цього оцінки кожного учасника аналізу заносяться до Відомості сумарної оцінки проблем (табл. 2.5). Рейтингове місце проблеми визначається за більшою сумою оціночних балів. Проблема, яка набрала найбільшу загальну суму балів, є найбільш пріоритетною і може бути вибрана як початкова.

Таблиця 2.5

Відомість сумарної оцінки проблем

№	Перелік проблем	Сумарні оцінки учасників аналізу				Загальна сума балів	Рейтингове місце проблеми
		Учасник 1	Учасник 2	Учасник ...	Учасник k		
1							
2							
...							
n							

Рекомендуємо провести спільне обговорення підсумків рейтингового оцінювання.

Обрана центральною проблема має бути *сформульована* одним реченням як існуюча негативна ситуація, а не відсутність бажаної ситуації.



Слід пам'ятати, що формулювання проблеми є завжди негативним твердженням. Воно визначає негативну ситуацію, процес чи тенденцію, а також нестачу, обмеження чи незадоволену потребу.

Чітка ідентифікація центральної проблеми є ключовою передумовою успішного планування та реалізації проекту. Якщо проблема визначена неправильно, і потім ви намагаєтесь підлаштувати її під те рішення, яке пропонуєте, то ймовірно, що ви зіткнетесь зі складнощами щодо постановки цілей проекту.

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 розповсюджена?

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? 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 акцентувати увагу на можливих негативних наслідках бездіяльності, тобто до чого може призвести нерозв'язання даної проблеми.

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

Відповісти на вищенаведені запитання вам допоможуть:

- офіційні звіти аналітичних установ та органів публічної влади;
- статистична інформація;
- результати соціологічних досліджень (фокус-групи, анкетування, опитування тощо);
- публікації в ЗМІ;
- доповіді та звіти вітчизняних і міжнародних недержавних організацій, у тому числі тих, що реалізовували проекти у вашому регіоні.

Для *структурування* проблеми треба визначити причинно-наслідкові зв'язки між існуючими проблемами. Для цього використовується метод «Дерево проблем». Цей метод є дуже важливим, оскільки він обґрунтовує весь план проекту, включаючи цілі та результати.

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

Отже, до побудови «Дерева проблем» мають бути залучені представники основних зацікавлених сторін проекту та експерти.

Побудову «Дерева проблем» ви починаєте з центральної проблеми. Потім визначте інші проблеми, які мають відношення до початкової проблеми.

Наприклад, якщо безробіття серед молоді ви визначили як основну проблему регіону, то можете знайти також проблеми, пов'язані з цим: безпорадність, невдоволення, брак впевненості серед молоді, розрив між рівнем професійної кваліфікації та поточними потребами ринку праці, відсутність трудового досвіду, відсутність професійних навичок тощо.

Після того як ви визначили усі проблеми, пов'язані з центральною, треба ретельно проаналізувати кожну з них та визначити причинно-наслідковий зв'язок між ними.

Проблеми, які є безпосередніми причинами початкової проблеми, розміщують знизу. Проблеми, які є прямими наслідками початкової проблеми, розміщують угорі.

Таким чином, проблема-причина має бути на один рівень нижче, ніж проблема-наслідок. Проблеми, що не мають між собою причинно-наслідкового зв'язку, показуються на одному рівні.

Наведемо ще кілька правил, яких треба дотримуватись у процесі побудови «Дерева проблем»:

- у кожній графі «Дерева проблем» має бути позначена тільки ОДНА проблема;
- усі проблеми мусять бути реальними, а не гіпотетичними;
- переконайтеся, що послідовність причин та наслідків є коректною, тобто проблеми-наслідки впливають із проблем-причин.

З'єднайте проблеми стрілками згідно з причинно-наслідковими зв'язками. Вами розроблено початковий варіант діаграми «Дерево проблем».

Проведіть обговорення початкового варіанта «Дерева проблем» з зацікавленими особами. Виявіть проблеми, які не включені у початковий варіант діаграми. Доповніть діаграму.

У міру розростання дерева нові проблеми додаються до нього згідно з таким самим принципом.

Повторний аналіз «Дерева проблем» може привести до того, що центральною буде обрана інша проблема. У цьому випадку наслідки та причини основної проблеми (проблеми нульового рівня) стануть проблемами 1-го рівня. Кожна проблема 1-го рівня має свої причини й наслідки, які виявляються вже проблемами 2-го рівня і т. д.

Закінчене «Дерево проблем» являє повну картину існуючої проблемної ситуації.



Зверніть увагу на те, що положення / розміщення проблем на «Дереві проблем» не показує рівень їх важливості.

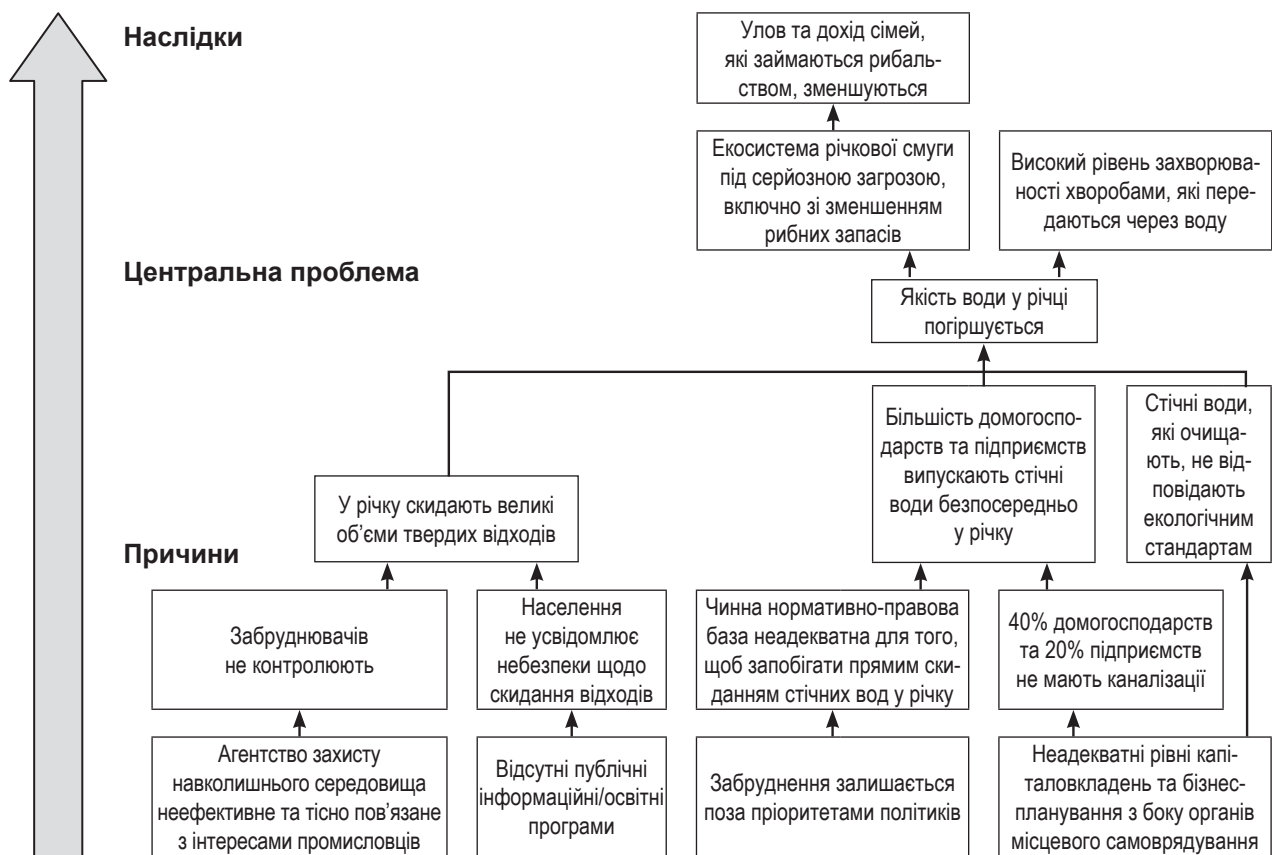


Рис. 2.2. Приклад «Дерева проблем»

Джерело: *Aid Delivery Methods, Volume 1: Project Cycle Management, European Commission, EuropeAid Office, Brussels 2004, p. 70*

Після закінчення побудови «Дерева проблем» перевірте свій список зацікавлених сторін ще раз на предмет появи нових стейкхолдерів. Усі нові зацікавлені сторони мають бути включені до вашого списку. Список завдань з аналізу проблем наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Список завдань з аналізу проблем

Кроки	Завдання	Очікувані результати
1	На підставі вивчення різноманітних джерел визнаємо існування проблемної ситуації. Залучаємо до аналізу проблеми членів команди проекту, представників зацікавлених сторін та експертів	Знайдено підтвердження того, що проблема справді існує. Створено групу для здійснення аналізу проблеми
2	Організуємо обговорення створеною робочою групою проблем, які зацікавленими сторонами вважаються пріоритетними	Формування переліку проблем у визначеній сфері, які турбують учасників
3	Зі списку визначених проблем відбираємо одну — центральну проблему. Вивчаємо її сутнісні ознаки	Визначено центральну проблему
4	Визначаємо додаткові проблеми, які мають відношення до центральної	Визначено проблеми, важливі для бенефіціарів, які існують у контексті планування проекту на даний час
5	Сортуємо проблеми для створення моделі причинно-наслідкових відносин	Розроблено початковий варіант діаграми «Дерево проблем»
6	Обговорюємо початковий варіант «Дерева проблем» із зацікавленими сторонами	Виявлено проблеми, які не включені у початковий варіант діаграми
7	Доповнюємо «Дерево проблем». За необхідності змінюємо центральну проблему	Побудовано остаточний варіант «Дерева проблем»
8	Перевіряємо список зацікавлених сторін. За необхідності включаємо до нього нових стейкхолдерів	Оновлено список стейкхолдерів відповідно до «Дерева проблем»

2.3. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Після того як «Дерево проблем» побудовано, ви починаєте думати над тим, як у майбутньому змінити ситуацію на краще. Уявіть собі бажаний кінцевий результат вирішення кожної проблеми, коли негативну ситуацію, процес чи тенденцію було подолано чи зменшено, коли певні нестачі чи обмеження було ліквідовано, а конкретні потреби були задоволені. Усі ці бажані досягнення можна представити як цілі.

Перетворення негативних тверджень «Дерева проблем» на позитивні дасть змогу сформулювати якісні визначення цілей.

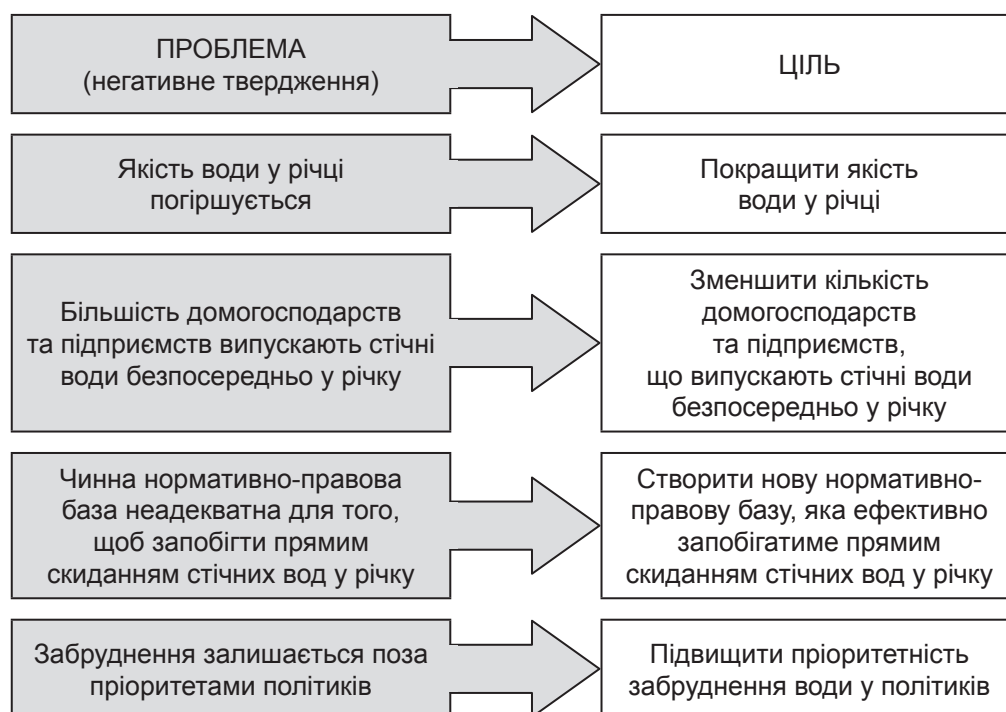


Рис. 2.3. Перетворення проблем у цілі

Вам необхідно показати взаємодії між окремими цілями шляхом створення деревоподібної структури. Це також допомагає визначити додаткові цілі, які, можливо, залишились непоміченими.

Кінцевим результатом цієї діяльності буде створення «Дерева цілей», де зв'язки «засоби – цілі» замінили зв'язки «причина – наслідок» між проблемами. Це означає, що досягнення позитивного ефекту на нижчому рівні є базовою передумовою для покращення ситуації на наступному рівні.

Цілі проекту можуть формуватися на двох рівнях — стратегічному і тактичному.

Стратегічна ціль (кажуть також «загальна ціль», або «місія проекту») висувається для тривалої комплексної діяльності, яка потребує значних зусиль і ресурсів. Вона являє собою те ідеальне уявлення про результат, про яке йшлося вище, деталізує статус проекту, забезпечує орієнтири для визначення цілей наступних рівнів, а також стратегій на різних організаційних рівнях.

Очевидно, що шляхом реалізації одного проекту неможливо досягнути так широко сформульованої загальної цілі. Однак виконання такого проекту сприяє її досягненню, наближаючи її.

Така ціль може визначатися для складних довгострокових проектів, розрахованих на вагомий соціальний ефект. Стратегічна ціль, як правило, не висувається для короткострокових і малих проектів.

Тактичні (конкретні) цілі — це меншою мірою ідеалізовані, ніж у попередньому випадку, і більшою мірою конкретизовані уявлення розробників проекту щодо того, який вигляд матиме кінцевий результат проектної діяльності.

Шляхи досягнення тактичної цілі проекту можна визначити як завдання.

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

Завдання містять у собі низку конкретних заходів, які за допомогою низки визначених дій мають бути реалізовані для досягнення мети проекту.

Ієрархію рівнів «Дерева цілей» зображено на рисунку 2.4.

При побудові «Дерева цілей» проекту керуються такими принциповими положеннями:

- «Дерево цілей» характеризується повнотою, тобто на кожному рівні мають визначатися всі цілі, досягнення яких достатньо для реалізації цілей більш високого рівня;
- цілі формуються лаконічно, зрозуміло, без зайвих ускладнень, детального опису та тумань, аби уникнути індивідуальних інтерпретацій та довільних трактувань;
- текст надається в позитивній формі, тобто вказується, що потрібно досягти, а не те, чого потрібно уникнути;
- не мають існувати цілі окремі, ізольовані, не пов'язані з іншими цілями;
- потрібно відображати бажані результати, а не засоби їх досягнення.

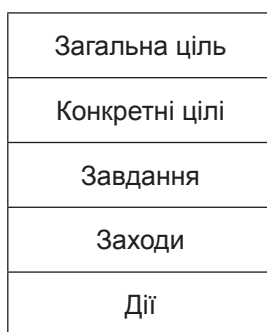


Рис. 2.4. Ієрархія рівнів «Дерева цілей»

Ще раз подивіться на «Дерево цілей»: чи правильно воно побудоване і чи немає необхідності переставити які-небудь віконця?

Трапляється, що тільки після побудови «Дерева цілей» ви помічаєте, що необхідно внести зміни до причинно-наслідкового зв'язку (що було непомітним при побудові «Дерева проблем»).

Пам'ятайте, що будь-яка зміна на «Дереві цілей» вимагає відповідних змін на «Дереві проблем». «Дерево цілей» та «Дерево проблем» — дві взаємозалежні структури, які безпосередньо пов'язані між собою. «Дерево цілей» — основа усього майбутнього проекту.

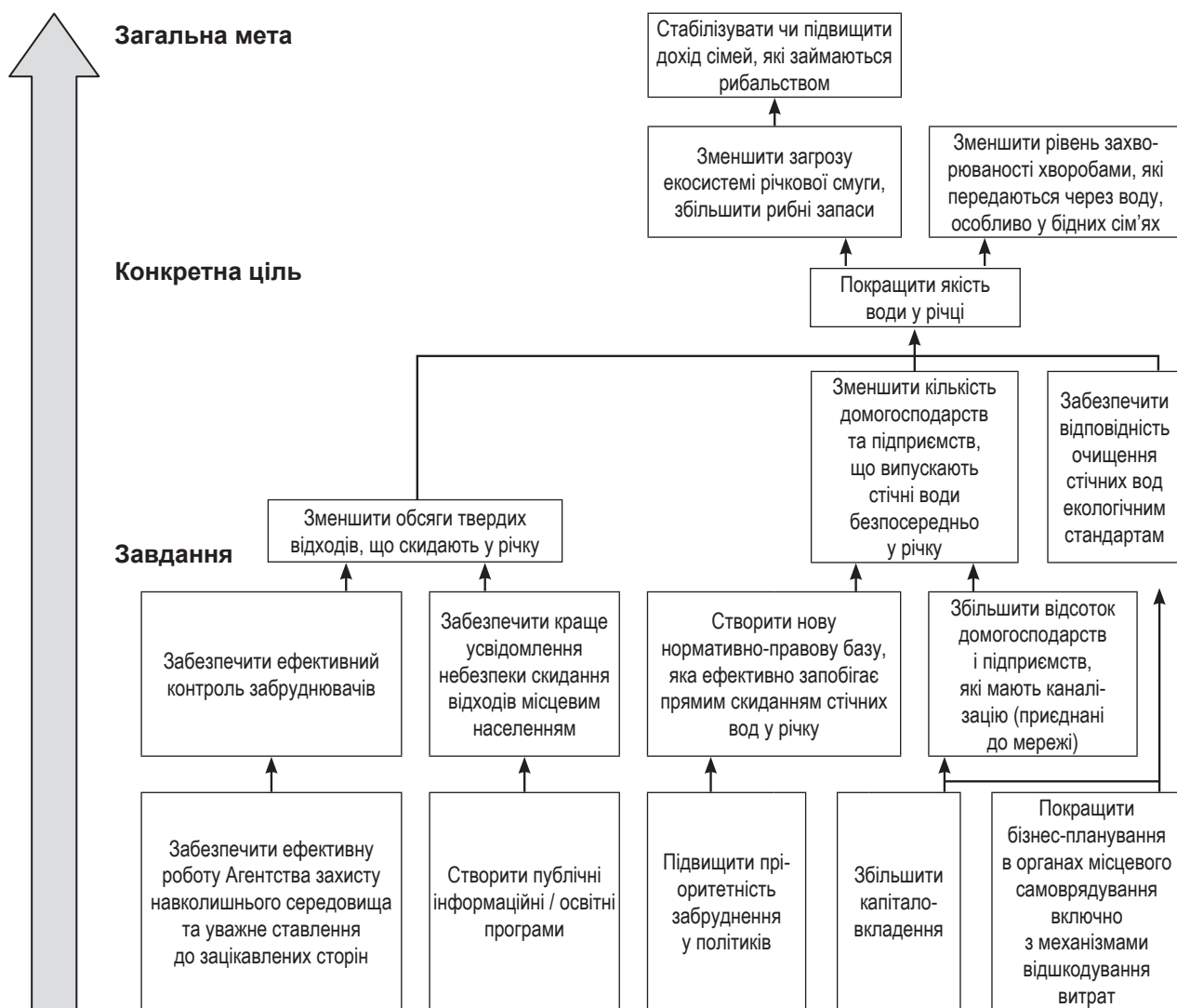


Рис. 2.5. Приклад «Дерева цілей»

Джерело: Aid Delivery Methods, Volume 1: Project Cycle Management, European Commission, EuropeAid Office, Brussels 2004, p. 70

Повне «Дерево цілей» складається з певної кількості «гілок» — окремих повноцінних установчих одиниць, кожна з яких є альтернативною стратегією (групою цілей, що мають між собою причинно-наслідковий зв'язок). Після того як «Дерево цілей» створене та перевірене, можна починати визначати стратегію проекту.

Після проведення аналізу цілей потрібно визначити спосіб покращення ситуації шляхом відповідно підбраної операційної стратегії. Остання повинна впливати із діагнозу проблем та аналізу цілей. Це є продовженням вже виконаних кроків.

Стратегія проекту — це напрями реалізації проекту, комплекс методів, що забезпечують успіх проекту та досягнення очікуваних результатів. Для забезпечення успіху проекту вам треба уважно проаналізувати усі окремі альтернативні стратегії (усі окремі «гілки» на «Дереві цілей») та обрати ключову для вашого проекту. Це одне з найбільш складних завдань у процесі розробки проекту, оскільки стратегія визначає план реалізації вашого проекту.

Визначення стратегії проекту здійснюють порівнюючи зміст кожного віконечка на відповідному рівні «Дерева цілей» (проектні рішення) на основі критеріїв доречності (актуальності), здійсненності та перспективності.

Вимоги доречності (актуальності)

1. Рішення відповідає пріоритетам донора.
2. Рішення відповідає пріоритетам регіонального розвитку.
3. Рішення відповідає реальним потребам кінцевих бенефіціарів проекту.
4. Рішення враховує інтереси інших зацікавлених осіб.

Вимоги здійсненності

1. Здійснення рішення лежить у межах ваших повноважень.
2. Здійснення рішення досягне в умовах, які склалися на момент виконання проекту (існує реалістична можливість досягнути цілей проекту протягом визначених термінів).
3. Відповідальна організація та партнери проекту мають спроможність здійснити це рішення ефективно (наявність персоналу, матеріальних та технічних ресурсів тощо).

Вимоги перспективності

1. Після завершення проекту бенефіціари продовжуватимуть отримувати користь від результатів реалізації даного рішення.
2. Рішення є високоефективним (забезпечує досягнення цілей вищого рівня з мінімальними витратами ресурсів).

Порівняння рішень треба здійснювати згори вниз. Після аналізу першого рівня цілей ми можемо видалити з «Дерева цілей» ті гілки, які не відповідають наведеним вище критеріям.

Повторюємо цю процедуру на інших рівнях «Дерева цілей». Таким чином, ваше «Дерево цілей» складатиметься тільки з гілок, що містять перспективні рішення, які ви здатні здійснити у рамках вашого проекту у спосіб, що відповідає вимогам донора. Видалення гілок (відмова від альтернативних стратегій) — це шлях вибору стратегії проекту (рис. 2.6). Гілки, що залишилися, складають стратегію вашого проекту, стратегію вирішення визначеної вами центральної проблеми.

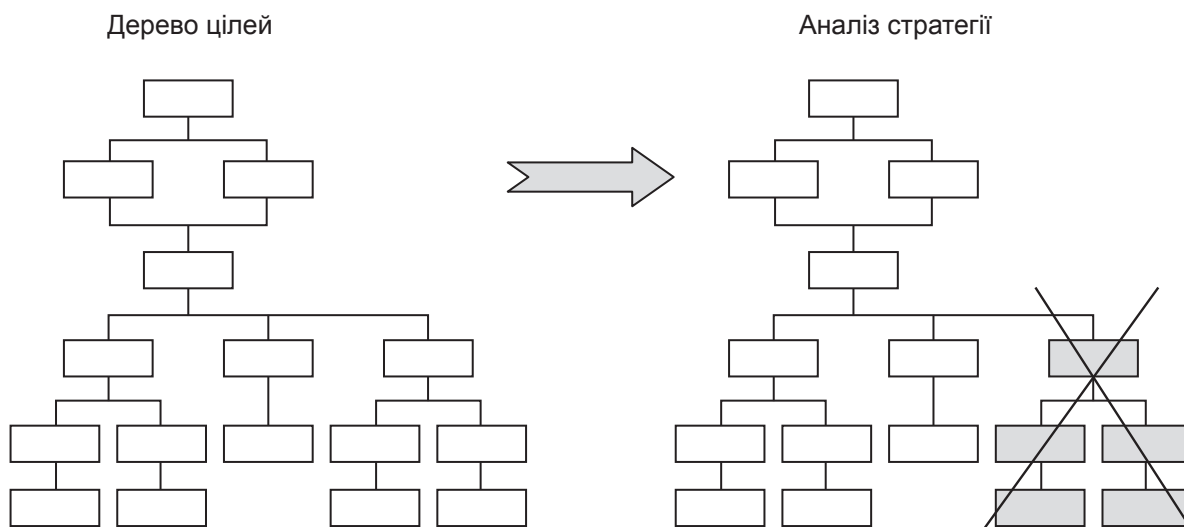


Рис. 2.6. Аналіз стратегії проекту

Список завдань з формулювання цілей наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Список завдань з формулювання цілей

Кроки	Завдання	Очікувані результати
1	Змінюємо всі негативні формулювання аналізу проблем на позитивні	Отримано перелік бажаних і реальних цілей
2	Перевіряємо взаємозв'язки між засобами і кінцевими досягненнями (результатами)	Забезпечено правильність і встановлення взаємозв'язків між засобами і результатами
3	Уточнюємо формулювання цілей, додаємо нові цілі	Побудовано «Дерево цілей»
4	Здійснюємо ідентифікацію можливих рішень. Видаляємо цілі, які не є прийнятними	Визначено стратегію реалізації проекту

2.4. ПЛАН РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

Роботу над планом реалізації проекту починають з уточнення переліку завдань, визначеного за допомогою «Дерева цілей». Малоймовірно, що вам із самого початку вдасться скласти повний список завдань і розташувати їх у правильній послідовності. Тому потрібно так організувати роботу над планом реалізації проекту, щоб у список завдань можна було за необхідності додавати нові завдання та міняти їхню послідовність.

Зручно при складанні плану користуватися такою технологією: запишіть усі завдання на клейких листочках (по одному на кожний листок), після чого ці листочки прикріпіть до стіни. Ця робота не настільки безглузда, як видається на перший погляд: варто прикріпити кілька листків, і ви виявите, що є й інші завдання, які необхідно виконати в ході проекту.

Коли на стіні з'явиться серія листків, згрупуйте їх за темами. Слід відібрати пов'язані завдання, а краще — вибудувати їх у певній послідовності, що віддзеркалює декомпозицію великого завдання на більш дрібні. Наприклад, ваше основне завдання — установити нову комп'ютерну систему в ресурсному центрі для громадських організацій, яке у свою чергу поділяється на підзавдання: підготовка приміщення, вибір і придбання комп'ютерів, вибір і придбання програмного забезпечення, встановлення програм на комп'ютери й розміщення комп'ютерів у ресурсному центрі. Підзавдання у свою чергу також можуть мати кілька рівнів.

Групи завдань, що вийшли, слід розташувати у найбільш логічному порядку.

Визначивши перелік завдань, ви створили перший, чорновий, варіант плану. Картина прояснилася, але поки залишається неповною. Тепер необхідно замислитися над такими питаннями:

1. Чи всі завдання, потрібні для досягнення результату, визначені? Якщо ні, додайте відсутні.

2. Чи допомагає формулювання завдань зрозуміти їх, розподілити між виконавцями і контролювати їхнє виконання? Якщо ні, продовжуйте ділити завдання на більш дрібні доти, поки дії не стануть найбільш ясними. Іншими словами, повторюйте операцію декомпозиції доти, поки зі списку завдань не буде зрозуміло, що потрібно робити для виконання плану.

3. Чи всі завдання необхідні, або є щось зайве? Вилучіть ті, що не потрібні для виконання проекту. До речі, при мозковому штурмі нерідко забувають про завдання, що прямо не стосуються проекту.

4. Чи не виникли повтори при формулюванні завдань? Якщо якісь завдання частково збігаються, змініть їхнє формулювання, щоб вони відбивали різні дії. (Наприклад, завдання «Провести навчання соціальних працівників» і «Провести навчання співробітників Центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді» частково збігаються для співробітників ЦСССДМ, які є соціальними працівниками. Потрібно сформулювати ці завдання по-різному — так, щоб вони не залежали одне від іншого.)

Отримавши оптимальний список завдань, пронумеруйте їх (номери пишуть у лівому верхньому куті кожного аркуша). Потім пронумеруйте завдання з урахуванням їх ієрархії, ставлячи номери в правому верхньому куті аркуша, — це так звані номери дерева робіт проекту. Якщо завдання ви розбили на підзавдання, пронумеруйте їх як 1.1, 1.2, 1.3 і т. д. Якщо ті у свою чергу складаються з більш дрібних завдань, поставте номери 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3 і т. д.

Отриманий результат отримав назву — структура розбивки робіт (СРР).

Структура розбивки (декомпозиції) робіт (WBS — Work Breakdown Structure) — ієрархічна структура послідовної декомпозиції проекту на підпроекти, завдання різного рівня, пакети детальних робіт.

СРР є базовим засобом для створення системи управління проектом, тому що дозволяє:

- визначити роботи, пакети робіт, що забезпечують досягнення конкретних цілей (завдань) проекту;

- перевірити, чи всі цілі були досягнуті в результаті реалізації проекту;

- створити зручну, відповідну до мети проекту структуру звітності;

- визначити на відповідному рівні деталізації плану вихи (ключові результати), які мають стати контрольними точками проекту;

- розподілити відповідальність за досягнення цілей проекту між його виконавцями і тим самим гарантувати, що всі роботи із проекту мають відповідальних і не випадуть із поля зору;
- забезпечити членам команди розуміння загальних цілей і завдань проекту.

Рівень деталізації СРР залежить від змісту проекту, кваліфікації та досвіду команди проекту, застосовуваної системи управління, принципів розподілу відповідальності в команді проекту, системи документообігу та звітності тощо.

Таблиця 2.8

Приклад структури розбивки робіт

Мета проекту	Завдання проекту	Заходи проекту	Дії (роботи)
Покращення обслуговування громадян в установах	1. Створення системи інформування мешканців	1.1. Створення інтернет-сторінки установи	1.1.1. Розробка концепції сторінки
			1.1.2. Розробка дизайну сторінки
			1.1.3. Створення редакційно-сервісної групи
			1.1.4. Забезпечення хостингу сторінки
			1.1.5. Популяризація сторінки серед мешканців
			1.1.6. Збір зауважень користувачів
		1.2. Видання інформаційної брошури для мешканців	1.2.1. Розробка концепції брошури
			1.2.2. Розробка дизайну брошури
			1.2.3. Підготовка текстових матеріалів та фотографій
	1.3. Створення мережі інформаційних стендів	1.3.1. Розробка концепції змістового наповнення стендів	
		1.3.2. Визначення необхідної кількості стендів та місць їх розміщення	
		1.3.3. Виготовлення стендів	
		1.3.4. Встановлення стендів у визначених місцях	
		1.3.5. Визначення відповідальних за розміщення інформації	
2. Підвищення компетентностей працівників, які здійснюють прийом громадян	2...	2.1.1....	
		2.1.2. ...	

Після того як ви складете повний перелік завдань, настає черга добору виконавців. У реальності ви, швидше за все, і до планування уявляли, хто буде працювати над проектом. І все-таки підібрати гарну команду дуже важливо. Без неї навіть найкращий план не допоможе вам реалізувати проект. Відбираючи виконавців, урахуйте таке:

1. Які навички потрібні і які з них є у ваших кандидатів? Друге має відповідати першому.
2. Скільки людей, що володіють визначеними навичками, вам потрібно?
3. Хто має ці навички?

4. Чи вільні ці люди? Немає сенсу планувати проект, якщо потрібні люди задіяні в інших проектах. Чи можете ви залучити їх? Люди зазвичай не працюють безкоштовно, і в кожного з них є свої вимоги. Якщо оплата послуг виконавців включена в бюджет проекту, чи можете ви дозволити собі найняти тих, кого вибрали?

5. Як виконавці ставляться до справи? Важлива не тільки кваліфікація виконавців і можливість оплатити їхні послуги, але й те, наскільки відповідально вони будуть ставитися до проекту. Людина, яка працює з ентузіазмом і наснагою, швидше за все, зробить більше, ніж та, чия кваліфікація вище, але мотивація недостатня.

Структура розбивки робіт є основою для розуміння членами команди складу і залежностей робіт із проекту. Однак увесь проект і будь-яка його частина може бути виконана тільки в процесі погодженої, скоординованої діяльності учасників проекту. Важливо, щоб права та обов'язки учасників проекту були чітко визначені.

Матриця відповідальності забезпечує опис і узгодження структури відповідальності за виконання пакетів робіт. Вона являє собою форму опису розподілу відповідальності за реалізацію робіт із проекту із зазначенням ролі кожного з підрозділів (окремих осіб) у їхньому виконанні. Матриця містить список пакетів робіт СРР по одній осі, список підрозділів і виконавців, що беруть участь у ви-

конанні робіт, — по іншій. Елементами матриці є коди видів діяльності (із заздалегідь визначеного списку) і (або) вартість робіт.

Кількість видів відповідальності може бути різною залежно від специфіки проекту і його організації, але рекомендовано обмежитися невеликим набором легких для опису та розуміння видів участі у виконанні робіт. Наприклад, найбільш важливу роль у виконанні будь-якої детальної роботи відіграє безпосередньо відповідальний за її виконання, але в матриці мають бути відображені й ті люди або організації, які забезпечують підтримку робіт безпосереднього виконавця, а також ті, хто буде здійснювати оцінку та приймання робіт.

У таблиці 2.9 показаний приклад матриці відповідальності. Ролі в прикладі вказують вид участі осіб у роботі: Вв — відповідальний виконавець, В — виконавець, П — приймання робіт, К — консультації.

Таблиця 2.9

Матриця відповідальності

Види робіт	Відповідальні особи			
	Керівники проекту	Адміністратор проекту	Управління фінансів	Управління економіки
Узгодження цілей проекту	Вв*			К
Визначення (план) контрольних пунктів	Вв	В		К
Складання бюджету проекту	Вв	В	К	
Розроблення концепції проекту	П	Вв		
Затвердження концепції проекту	Вв		К	К

*Позначення видів участі відповідальних осіб у проекті:

- Вв — відповідальний виконавець;
- В — виконавець;
- П — прийняття робіт;
- К — консультації.



У матриці відповідальності, крім ролей учасників проекту, можуть бути відображені ролі стейкхолдерів, які безпосередньо не задіяні у проекті, але які можуть сприяти роботі проектної команди.

Розподіліть роботи між членами проектної команди. Уточніть у членів команди, чи не пов'язаний хто-небудь із них особистими зобов'язаннями, наприклад, з виконання інших проектів, відрядженнями і т. д., які можуть перешкодити своєчасному початку робіт.

Після того, як за кожною дією в рамках проекту будуть закріплені відповідальні, усі роботи 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).

Найкраще 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 проведено 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).

Для продовження роботи над графіком реалізації проекту знову приготуйте клейкі листочки.



Використовуйте для різних завдань липкі листочки різних кольорів. Це допоможе вам візуально розрізнити продукти під час створення графіка робіт.

Далі члени команди повинні оцінити, як багато часу їм буде потрібно для виконання кожної дії. Як це зробити? Є багато способів це з'ясувати, але, по суті, усі вони зводяться до таких варіантів:

1. Довідайтеся в того, хто вже виконував подібні роботи. Це — оптимальний варіант. Досвід, як вдома, — найкраща основа для оцінки.

2. Зробіть приблизні розрахунки. Наприклад, якщо на установлення комп'ютера на робочому столі витрачається в середньому 1 година 15 хвилин, один працівник, очевидно, зможе встановити за день 6 машин. Тоді установка 100 комп'ютерів займе в нього приблизно 17 робочих днів.

3. Виконайте розрахунки за аналогією. Якщо ви не знаєте нікого, хто робив такі роботи, подумайте, чи не доводилося вам самому виконувати щось схоже? Скільки часу це зайняло?

4. Розбийте кожну роботу на ще більш дрібні складові, строк виконання яких ви зможете оцінити.

5. Прикиньте, скільки часу вам може знадобитися. На даному етапі ви просто припускаєте, скільки часу вам знадобиться на виконання конкретного завдання. Якщо нічого іншого не залишається, доведеться скористатися цим варіантом.

Візьміть до уваги те, що при розробці проектів доволі часто відбувається недооцінювання часу тривалості заходів, що потім під час реалізації призводить до затримок порівняно із прийнятим графіком і загрожує застосуванням штрафних санкцій з боку донора.

Попросіть членів команди записати всі часові витрати і календарну тривалість робіт у нижній частині листочків з даними щодо кожної з дій. У центрі листочків укажіть найменування й номер роботи згідно зі СРР.

Після того як часові витрати оцінені, ви готові приступати до розробки графіка проекту.

Візьміть аркуш ватману. Накресліть на ньому велику сітку. Уздовж нижньої горизонтальної лінії сітки нанесіть часову шкалу проекту (розбивши її на тижні, місяці або квартали залежно від тривалості проекту).

Уздовж лівої вертикальної осі сітки нанесіть назви завдань. Якщо графік великий, то за бажанням можна вказати назви і з правого боку. Накресліть горизонтальні лінії (на зразок доріжок у басейні), які розділяють сусідні завдання.



Залишіть між завданнями вільне місце, достатнє щонайменше для двох рядків заміток.

Розташуйте всі листочки, виготовлені при складанні СРР, на часовій шкалі (уздовж нижньої горизонтальної осі), приблизно в тих точках, де, на вашу думку, повинна завершитися дана робота. Якщо для цих віх донором установлені крайні строки, то зазначте їх червоним кольором у нижній частині листочка й розташуйте на шкалі там, де зазначена ця дата. Якщо вам відомі причини, через які був визначений саме такий строк, то їх теж потрібно зазначити на листочку.



Якщо крайній термін одержання віхи відзначений червоним кольором, то ви пам'ятайте, що ця дата встановлена донором або кимось зі стейкхолдерів, і що її не можна змінити без попереднього узгодження. Якщо ж строки намічені членами або керівником команди, то відзначаєте їх олівцем. Це буде означати, що дати встановлені вами; отже, поки проектний план не буде затверджений, їх можна змінювати без попереднього узгодження.

Попросіть членів команди наклеїти всі листочки на доріжку, накреслену для кожного із завдань, приблизно над тією датою на часовій шкалі, до якої планується закінчити даний пакет робіт. Але виписувати строки на сам листочок поки не потрібно.

Результатом виконання будь-якої з робіт буде певний продукт. Як ми вже розібралися, для визначення послідовності робіт потрібно визначити взаємозалежності окремих продуктів, одні з яких є основою для одержання інших.

Попередній продукт — це продукт, який служить ресурсом для наступних робіт, або продукт, від якого так або інакше залежить виробництво наступних продуктів.

Щоб визначити строк виконання роботи, спочатку необхідно прорахувати її попередні продукти. Почніть із листочків, розташованих ліворуч; саме ці роботи будуть виконуватися в першу чергу. Для кожної роботи установіть, чи потрібно підготувати які-небудь продукти до того, як можна буде приступити до її виконання. Якщо ви виявите роботу, для якої не потрібно попередніх продуктів, то визначте дату її виконання в такий спосіб:

- напишіть дату, коли ви плануєте розпочати цю роботу, в нижньому лівому куті на листочку для заміток (краще записати її олівцем, тому що, можливо, вам доведеться змінити дату, складаючи остаточний графік робіт);

- додайте тривалість виконання робіт до дати початку (тривалість робіт вже має бути записана посередині нижньої частини листочка). Тривалість повинна виражатися в робочих днях, тижнях або місяцях. Початкова дата плюс тривалість робіт — це дата виконання роботи (одержання готового продукту);

- напишіть олівцем дату виконання роботи в нижньому правому куті.

Таким чином, замітка, яка відповідає певній роботі, може виглядати так (рис. 2.7):

1.1.2. Розробка дизайну сторінки		
01.02	2 тижні	15.02

Рис. 2.7. Зразок замітки для планування проектних робіт

Після того як ви спланували строки робіт, що не вимагають попереднього одержання інших продуктів, можна перейти до наступних, створення яких залежить винятково від уже отриманих продуктів (попередніх). Розрахуйте дату початку й закінчення робіт з отримання того або іншого наступного продукту.

Початок робіт зазвичай призначається на день, що слідує за найбільш пізньою можливою датою здачі попереднього продукту. Для розрахунків дати початку робіт, які пов'язані більш ніж з одним попереднім продуктом, використовується дата закінчення робіт з отримання останнього продукту.

Переходьте від однієї роботи до іншої в такій послідовності:

- визначте всі попередні продукти;
- визначте найбільш пізню можливу дату отримання того або іншого попереднього продукту;
- визначте дату початку робіт зі створення наступного продукту.

Якщо це можливо, то дата початку робіт повинна припадати на наступний день після найбільш пізнього строку здачі останнього продукту:

- додайте тривалість робіт до дати їх початку — це дата закінчення робіт;
- прикріпіть листочок для заміток з інформацією про роботу напроти розподілу на часовій шкалі, що відповідає даті закінчення роботи;
- запишіть дату закінчення роботи в нижній частині листочка в правому куті;
- накресліть стрілки від попереднього продукту до наступного (наступних).

Складання графіка робіт за допомогою аркуша ватману і клейких листочків має низку переваг у порівнянні зі способом, коли лідер проекту сидить за своїм комп'ютером і розробляє графік робіт за допомогою будь-якої комп'ютерної програми:

- усі члени команди беруть участь у створенні графіка робіт;
- конфліктні ситуації, викликані незручністю графіка робіт, у командному середовищі негайно усуваються;
- кожний член команди розуміє, від кого залежить його робота й хто буде залежати від результатів його роботи;
- члени команди краще знають свої власні графіки роботи й можуть змінювати строки початку і виконання робіт таким чином, щоб найбільш ефективно поєднувати дану роботу з іншими своїми обов'язками;
- кожний член команди уявляє повну картину роботи й те, яким чином поєднані всі її складові.

Однак листочки для заміток мають істотний недолік: їх розмір стандартний, і тому при розробці графіка тривалість робіт не відображається візуально. Цей недолік легко виправити, якщо намалювати графік з урахуванням тривалості робіт. Щоб показати тривалість робіт для кожного продукту, можна накреслити навколо листочка прямокутник, що починається датою початку робіт і закінчується на даті здачі робіт. Таким чином, ви отримуєте так званий графік Гантта (табл. 2.10).

Приклад плану проекту за графіком Гантта

Рік	2017			2018									Загальна тривалість	Відповідальний виконавець
	Квартал			I			II			III				
Календарний місяць	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX		
Місяць реалізації проекту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Дії за проектом (заходи)														
1. Покращання системи інформування мешканців														12 міс.
1.1. Створення і ведення інтернет-сторінки														12 міс.
1.2. Видання інформаційної брошури для мешканців														5 міс.
1.3. Створення мережі інформаційних стендів														7 міс.
2. Підвищення компетенції працівників														8 міс.
2.1. Розробка процедур підбору на посади в установі														4 міс.
2.2. Система навчань для працівників														6 міс.
3. Вдосконалення організації роботи установи														7 міс.
3.1. Проведення самооцінки за методом «Загальної системи самооцінки» (CAF)														4 міс.
3.2. Розробка програми вдосконалення функціонування установи														3 міс.

Графік Гантта створюється на основі двовимірної системи координат, у якій по вертикальній осі представлені заплановані заходи (роботи) проекту, натомість горизонтальна вісь показує час. Роботи представляються у вигляді відрізків, довжина яких пропорційна до часу їх тривалості. Створення графіка полягає у вписуванні у вертикальну вісь запланованих робіт за проектом у порядку послідовності СРР, а потім — у зазначенні в графіку часу тривання окремих робіт у вигляді відрізків відповідної довжини. За одиницю часу використовуються тижні або місяці.

Резервний час

Накресливши графік Гантта, ви, імовірно, помітите, що між деякими парами робіт на графіку немає порожнього місця. Між іншими парами робіт ви виявите незайняті проміжки часу. Такі проміжки називаються резервним часом. *Резервний час* — це додатковий час між строком виконання однієї роботи і строком початку наступної. Звичайно він виникає коли для виконання роботи потрібно закінчити кілька попередніх продуктів, а роботу над наступним продуктом не можна починати, поки не буде готовий останній з попередніх. У результаті між наступним і одним або декількома попередніми продуктами утворюється резервний час.

Резервний час означає, що якщо одержання попереднього продукту (з резервним часом після строку його здачі) буде затримано на час, менший або рівний резервному, то роботу над наступним продуктом все-таки можна буде почати вчасно. Якщо ж такого резерву немає, то здача попереднього продукту із запізненням призведе до затримки початку робіт над наступним продуктом.

Визначення критичного шляху

Лінія, що проходить через увесь графік і з'єднує продукти, між якими відсутній резервний час, називається критичним шляхом. *Критичний шлях* — це найбільш довга лінія на графіку. Саме вона визначає дату здачі кінцевого результату всього проекту. Адже якщо якийсь із продуктів здати пізніше призначеного строку, то кінцевий продукт також буде отриманий із затримкою. А швидше проект не можна виконати, оскільки на критичному шляху немає резервного часу (якщо тільки не прискорити роботу над продуктами, які включені в критичний шлях).

Коли необхідно скоротити графік виконання робіт, то спочатку потрібно визначити критичний шлях. Якщо графік виконання робіт не занадто заплутаний, то можна з'єднати продукти без резерву часу і простежити критичний шлях на графіку. Це нагадує орієнтування в лабіринті.

Однак якщо через занадто велику кількість продуктів дуже важко візуально визначити критичний шлях, то в цьому випадку краще скористатися будь-якою комп'ютерною програмою для календарного планування. Майже кожна програма для планування проектів дозволяє визначити критичний шлях.

На основі графіка робіт уточнюють прогнольні (ймовірні) дати початку, тривалості і закінчення основних видів робіт проекту та будують підсумковий графік самих лише видів робіт без деталізації. Зазвичай цей графік використовують для встановлення контрольних пунктів (віх), які є основою для проведення моніторингу виконання і управління проектом.

Контрольні пункти — це дати, встановлені для завершення видів робіт (або комплексу робіт), і відповідні очікувані результати. Передбачається, що завершення конкретного виду роботи має призводити до отримання очікуваного (запланованого) результату. Для вимірювання результатів необхідно визначити відповідні показники. Отже, у кожному контрольному пункті має бути дата закінчення виду роботи, описаний очікуваний результат (показники) і заплановані ресурси для його отримання (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Список завдань щодо розроблення графіка робіт

Кроки	Завдання	Очікувані результати
1	На основі «Дерева цілей» складаємо список завдань та основних видів робіт і визначаємо прогнозну тривалість їх виконання. Терміни завершення основних видів робіт у подальшому будуть використовуватися як контрольні пункти / віхи	Складено список основних видів робіт проекту та визначено прогнозну тривалість їх виконання
2	Кожний вид діяльності за проектом розкладаємо на складові — окремі роботи. Деталізація видів робіт закінчується тоді, коли накопиться достатньо інформації стосовно того, що має бути зроблено, та для оцінки часу і ресурсів на виконання конкретного виду роботи	Складено список за видами робіт. Види робіт деталізовано у формі конкретних завдань, придатних для визначення часу і ресурсів, необхідних для їх виконання. Розроблено структуру розбивки робіт
3	Визначаємо професійний досвід, необхідний для проведення заходів і виконання завдань. Розподіляємо завдання та призначаємо відповідальних, після чого формуємо матрицю відповідальності	Визначено відповідальних за виконання завдань. Сформовано матрицю відповідальності
<i>! Розподіляючи завдання між членами групи, важливо впевнитись, що всі розуміють, що від них вимагається. Якщо цього немає, можливо, варто підвищити рівень деталізації відповідних завдань або уточнити відповідні очікувані результати. ! У проекті не може бути робіт і завдань, за які ніхто не відповідає.</i>		
4	При визначенні послідовності робіт встановлюємо порядок їх виконання, а при визначенні залежності — залежність між початком роботи і завершенням попередньої	Визначено послідовність і залежність виконання основних видів робіт і їх складових
5	Оцінюючи тривалість кожної роботи, визначаємо ймовірні дати початку і закінчення робіт з урахуванням послідовності та залежності їх виконання	Визначено початок, тривалість та закінчення видів робіт та їх складових
6	Складаємо підсумковий графік основних видів робіт проекту. Визначаємо критичний шлях та контрольні пункти (віхи)	Побудовано діаграму Гантта. Визначено критичний шлях та відмічено контрольні пункти (дати завершення основних видів робіт)

2.5. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСІВ І ВИДАТКІВ

Планування ресурсів і видатків здійснюється після завершення розробки графіка робіт.

Проекти складаються з процесів, які поділяються на процеси управління проектом та процеси, які орієнтовані на створення продукту проекту. Тому розрізняють дві категорії ресурсів і видатків проекту: ресурси / видатки, які забезпечують процеси управління проектом, і ресурси / видатки, необхідні для забезпечення процесів створення продукту проекту. Це слід пам'ятати і враховувати при роботі над проектом.

Для планування видатків треба враховувати п'ять типів ресурсів, які можуть використовуватися командою проекту:

- людські ресурси;
- матеріальні ресурси (обладнання та матеріали);
- інформація;
- технології;
- фінанси.

Аналіз ресурсів потрібно розпочати з *людських ресурсів*, тобто з визначення осіб, на яких ми можемо розраховувати, і які б входили до складу групи, що реалізує проект, як члени команди проекту, так і як експерти та фахові спеціалісти, що виконують конкретні заходи у проекті. Проводячи аналіз людських ресурсів, беремо до уваги кваліфікацію цих осіб, їхній досвід, а також доступність протягом тривання проекту. Часто виявляється, що особи, яких ми хотіли б залучити до реалізації нашого проекту, під час його запланованого тривання будуть брати участь в іншому проекті.

Оцінка *матеріальних ресурсів, інформації та технологій* полягає у тому, що ми аналізуємо окремі дії (заходи) проекту і визначаємо ресурси, необхідні для реалізації кожної з них.

На практиці далеко не завжди у команди проекту є всі необхідні важелі для управління, а також для використання виділених їм ресурсів. Проте знання цих ресурсів дозволяє описати весь проект. Для цього треба отримати відповідь на два запитання:

1. Які трудові ресурси, матеріали, обладнання та інші ресурси необхідні для того, щоб виконати кожну роботу проекту?

2. Що з цього списку вже є?

Після знаходження відповідей на ці запитання можна переходити до оцінки *фінансових потреб проекту*.

Найчастіше це полягає у підрахунку коштів на основі реальних витрат на подібні проекти, що були реалізовані раніше. При цьому варто пам'ятати про врахування показника інфляції. Також ми можемо розрахувати вартість окремих заходів на основі ринкових цін, а потім порахувати усі витрати. Це найбільш трудомісткий метод, зате він дозволяє одержати найбільш точну оцінку пізніших реальних витрат на проект.

За статтями витрат видатки поділяються:

- на оплату людських ресурсів (заробітна плата з нарахуваннями, гонорари та контракти);
- обладнання (комп'ютерне обладнання, оргтехніка, меблі тощо) і матеріали (канцелярські товари, витратні матеріали);
- відрядження і транспортні видатки (добові та витрати на проживання, квитки на міжнародні сполучення та місцеві поїздки);
- інші видатки і послуги (проведення заходів, публікації і дослідження, якщо вони виконуються на умовах субпідряду);
- адміністративні видатки (оренда офісу, телефон, факс, Інтернет, електроенергія, опалення, аудит, видатки на оцінку проекту, переклад, фінансові послуги банку).

Приклад плану ресурсів для розроблення програми підвищення кваліфікації персоналу міської ради наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

План ресурсів

Назва ресурсу / витрати	Од. виміру	Кількість за період реалізації проекту*				Ціна одиниці, грн.	Джерело фінансування	Вартість за період реалізації проекту				Загальна вартість ресурсів
		K1	K2	K3	K4			K1	K2	K3	K4	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Робота 1 (А)												
1.1. Зарплата і разові виплати												
Персонал офісу проекту (Б)	люд./день (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Є)	(Є)	(Є)	(Є)	(Ж)
Гонорари (Б)	люд./день (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Є)	(Є)	(Є)	(Є)	(Ж)
Контракти (Б)	люд./день (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Є)	(Є)	(Є)	(Є)	(Ж)
Усього «Зарплата і разові виплати»												
1.2. Обладнання												
Ноутбук (Б)	шт. (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Є)	(Є)	(Є)	(Є)	(Ж)
Принтер (Б)	шт. (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Є)	(Є)	(Є)	(Є)	(Ж)
Проектор (Б)	шт. (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Є)	(Є)	(Є)	(Є)	(Ж)
Усього «Обладнання»												
1.3. Транспортні видатки												
Добові	люд./день (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Є)	(Є)	(Є)	(Є)	(Ж)
Міжнародне сполучення (Б)	грн. (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Є)	(Є)	(Є)	(Є)	(Ж)
Міське сполучення (Б)	грн. (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Є)	(Є)	(Є)	(Є)	(Ж)
Усього «Транспортні видатки»												
1.4. Інші видатки												
Проведення тренінгу	грн. (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Є)	(Є)	(Є)	(Є)	(Ж)
Видання буклета	грн. (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Є)	(Є)	(Є)	(Є)	(Ж)
Усього «Інші видатки»												(З)
Разом												(І)

*За плановий період взято квартали — K1, K2, K3, K4.

Покроковий список завдань з планування ресурсів наведено в таблиці 2.13.

Список завдань з планування ресурсів

Кроки	Завдання	Очікувані результати
А	3 графіка робіт роботи переносимо до плану ресурсів	План ресурсів заповнений роботами з графіка робіт
Б	Для кожної роботи за переліченими вище статтями видатків визначаємо необхідні ресурси і видатки (4.3.5 перелік статей видатків у стовпчику «Назви ресурсів / видатків»)	Заповнено стовпчик 1 «Назва ресурсів / видатків» у плані ресурсів
В	Для кожного ресурсу і видатку визначаємо одиниці виміру і записуємо у стовпчик 2	Встановлено одиниці вимірювання ресурсів / видатків
<i>УВАГА! Визначення грошових одиниць вимірювання проводиться у національній валюті, якщо інше не обумовлено донором.</i>		
Г	Кількість ресурсів визначаємо відповідно до обсягів роботи, початку і тривалості її виконання. Потребу в ресурсах / видатках встановлюємо у розрізі кварталів або місяців. При цьому послуговуємося графіком робіт	Визначено кількість ресурсів / видатків за відповідний плановий період
Д	Досліджуємо вартість товарів і послуг на відповідних ринках з метою пошуку найкращих пропозицій за якістю і ціною	Визначено ціну одиниці кожного ресурсу
Е	Вказуємо, хто буде фінансувати придбання ресурсів — донор, учасники проекту, партнери. Крім цього ще зазначають статтю бюджету проекту і бюджету виконавця (наприклад, міської ради), в якій містяться видатки на фінансування визначених ресурсів	Визначено джерела фінансування проекту
<i>! Більшість донорів вимагають співучасті виконавця проекту у його фінансуванні. Для цього потрібно передбачити відповідні кошти у бюджеті виконавця проекту або його партнерів.</i>		
Є	У розрізі визначених періодів (кварталів, місяців) підрховуємо ресурси / видатки. Для цього значення показників кількості ресурсів (у стовпчиках 3, 4, 5, 6) множимо на ціну одиниці виміру (стовпчик 7), і записуємо отримані результати відповідно у стовпчиках 9, 10, 11, 12	Підрховано і записано видатки у розрізі кварталів (місяців)
Ж	Знаходимо суму видатків у розрізі кварталів (місяців) і записуємо результати у стовпчик 13	Визначено загальну вартість ресурсів за окремими статтями видатків
З	Додаємо суму у розрізі статей видатків ресурсів. Отримані суми будуть становити постатейну вартість ресурсів	Визначено постатейну вартість ресурсів («Усього» за статтями видатків)
І	З метою виконання цього завдання видатки у розрізі кварталів додаються, а результати записуються у стовпчик 13. Сумарне значення отриманих результатів буде визначати загальну вартість ресурсів	Визначено загальну вартість ресурсів за видами робіт
К	Просумувати вартість ресурсів за усіма роботами, наведеними у графіку робіт, додати ресурси / видатки, які забезпечують процеси управління проектом	Визначено сукупну вартість ресурсів, необхідних для реалізації проекту

Потрібно ще дослідити, як виглядає потреба в ключових ресурсах у контексті графіка проекту. Можливо, в деяких фазах проекту потреба в окремих ресурсах зростає. Наприклад, ми маємо у своєму розпорядженні два навчальні приміщення, а програма навчання для окремих груп передбачає, що одного разу нам потрібно буде мати одночасно три такі приміщення. У такій ситуації потрібно або скоригувати графік, або передбачити додаткові кошти на оренду додаткового приміщення.

2.6. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Фахівці виділяють три види внутрішніх проектних ризиків.

Ризик «масштабу» проекту — це будь-який потенційний збій, який може перешкодити вам зробити кінцевий продукт тієї якості, яка задовольнить бенефіціарів. Іноді цей ризик називають також технічним ризиком. Він пов'язаний з можливими технічними або технологічними проблемами. Наприклад, для новорічного ранку для багатодітних родин такий ризик може бути пов'язаний з можливістю доставки 100 порцій дитячих частувань замість 200. 50% запрошених у цьому випадку підуть голодними й навряд залишаться задоволені заходом.

Другий вид ризику — *часовий ризик* — це ризик втрат, пов'язаних з несвоєчасним отриманням кінцевого продукту (підготовлений посібник для об'єднаних громад надрукований пізніше запланованих строків).

Деякі масштабні або технічні ризики можуть одночасно бути і тимчасовими ризиками. Наприклад, якщо ви збираєтеся застосувати нову мову програмування, яку ще не дуже добре освоїли, то ризикуєте не тільки помилитися при впровадженні розроблюваного програмного забезпечення (ризик масштабу), але й витратити на вивчення нових інструментів програмування більше часу, ніж планували (часовий ризик).

Нарешті, існує *ризик витрат*, тобто ризик, пов'язаний з можливістю того, що ви не укладетеся в бюджет. Наприклад, витрати на оренду транспорту виявляться більше, ніж ви запланували.

Базовий процес оцінки ризику можна розділити на три етапи: визначення ризиків, їх аналіз і розробка контрзаходів (способів запобігання ризику).

Перший етап — виявлення ризиків — починається із процесу «мозкового штурму». Попросіть команду проекту висловлювати всі свої ідеї щодо того, які проблеми можуть виникнути при реалізації проекту. Запишіть їх на клейких листочках для заміток.

Другий етап — аналіз ризиків. Сформулювавши всі можливі ідеї про те, які збої можуть відбутися в процесі реалізації проекту, можна приступити до визначення ймовірності того, що яка-небудь із цих проблем дійсно виникне, і збитку, який вона в цьому випадку заподіє проекту. Можливість такої події називається *ймовірністю ризику*. Збиток, який може бути нанесений у результаті, називається *впливом ризику*.

Для початку необхідно оцінити ймовірність того, що збій може відбутися, скориставшись шкалою: нульова, низька, середня або висока ймовірність.

Досягнувши згоди щодо рівня ймовірності тієї або іншої проблеми, запишіть його в нижньому лівому куті клейкого листочка для заміток. Ризик з нульовою ймовірністю — це подія, про яку точно відомо, що вона не відбудеться. Такі події потрібно помістити окремо під заголовком «Нульовий ризик». Інші ризики одержать відповідно оцінки Н, С або В.

Таблиця 2.14

Оцінка ймовірності ризику

Ймовірність	Значення
Нульова	Немає жодного шансу, що подія відбудеться
Низька (Н)	Ймовірність того, що подія відбудеться, лежить у діапазоні 1–40%
Середня (С)	Ймовірність того, що подія відбудеться, лежить у діапазоні 41–70%
Висока (В)	Ймовірність того, що подія відбудеться, лежить у діапазоні 71–99%

Потім попросіть проектну команду визначити рівень можливих втрат для кожного ризику, виявленого в результаті «мозкового штурму». Запишіть цей рівень — нульовий, низький, середній або високий — у нижньому правому куті листочка для заміток. Наприклад, рівень втрат у випадку, якщо частування не вистачить на всіх гостей, можливо, виявиться високим, але ймовірність такої події дуже мала. Ризики з нульовим рівнем втрат — це події, які ніяк не впливають на хід проекту. Розташуйте такі події окремо під заголовком «Нульовий ризик».

Таблиця 2.15

Оцінка рівня втрат

Рівень втрат	Значення
Нульовий	Навіть якщо ця подія відбудеться, вона не спричинить ніяких втрат для проекту (тому це взагалі не ризик)
Низький (Н)	Втрати проекту у випадку, якщо ця подія відбудеться, незначні, але помітні для донорів проекту
Середній (С)	Втрати проекту у випадку, якщо ця подія відбудеться, досить істотні і можуть призвести до порушення умов грантової угоди (виходу за тимчасові або бюджетні рамки)
Високий (В)	Втрати проекту у випадку, якщо ця подія відбудеться, значні і можуть поставити проект під загрозу зриву або повністю провалити його

Після того, як ви оцінили всі ризики, корисно систематизувати їх таким чином, щоб виявити найнебезпечніші. Зробити це можна за допомогою матриці для аналізу ризиків, яка називається також матрицею ймовірностей / втрат, або ІВ-матрицею. Накресліть на аркуші ватману сітку з дев'яти квадратів і відкладайте по вертикальній осі (осі ординат) ймовірності, а по горизонтальній осі (осі абсцис) — втрати. Розташуйте на цій діаграмі ризики відповідно до їхніх низьких, середніх та високих рівнів ймовірності або втрат, як показано на рис. 2.8.

Зверніть увагу на те, що в деяких квадратах стоїть позначка «низькі». Це означає, що збої, які потрапляють у даний квадрат діаграми, — це низькі ризики. Така оцінка рахується як ймовірність того, що збій відбудеться, як і рівень втрат при цьому. Ризики, які розташовані в проміжному квадраті й позначені як «середні», — це середні ризики. Зауважте, що один із квадратів цієї діаграми відповідає ризикам з низьким рівнем ймовірності, але з високим рівнем втрат; загальна його оцінка при цьому буде середньою.

Пронумеруйте всі ризики, нанесені на діаграму, послідовно — від верхнього правого кута до нижнього лівого кута аркуша. Точний порядок ризиків не має великого значення; головне, щоб кожному ризику був привласнений окремий порядковий номер. Це спростить завдання їх подальшого аналізу.

Третій етап — розробка й аналіз контрзаходів. Для всіх ризиків, які перебувають у «середніх» або «високих» секторах матриці, знайдіть способи виключити ризик або хоча б знизити його ймовірність і / або рівень втрат. Наприклад, пропозиції зі зниження ризику, пов'язаного з недостатньою

кількістю продуктів для ранку, можуть бути такими: зв'язатися з постачальником за 48 годин до початку свята і ретельно перевірити, як просувається виконання вашого замовлення (це знизить імовірність даного ризику); організувати роботу буфету (це знизить втрати); замовити більше продуктів, ніж потрібно (це знизить імовірність); підготувати додаткові напої (це знизить втрати). Не всі запропоновані ідеї виявляться корисними, але метою «мозкового штурму» є пошук якомога більшої кількості пропозицій.

Імовірність	Висока		ризик	Високі ризики
	Середня	Низькі ризики	Середні	Середні ризики
	Низька			
		Низькі	Середні	Високі
		Втрати		

Рис. 2.8. ІВ-матриця

Випишіть усі контрзаходи на клейкі листочки для заміток і прикріпіть їх до заміток з описом ризиків. Укажіть номер ризику на листочках із заходами, запропонованими для його зниження. Проаналізуйте всі ризики разом із потенційними контрзаходами, розробленими в результаті «мозкового штурму». Якщо будь-який контрзахід пов'язаний більш ніж з одним ризиком, то випишіть на окремий листок номери всіх цих ризиків і прикріпіть до одного з них.

Завершивши «мозковий штурм», необхідно вибрати ті із запропонованих контрзаходів, які будуть включені в проект. Очевидно, що в першу чергу потрібно внести в проект контрзаходи, які не вимагають додаткових ресурсів — не збільшують тривалості робочого часу й не підвищують бюджетних витрат. Потім слід звернути увагу на раціональні рішення, які допомагають розв'язати відразу кілька проблем. Після цього включіть у проект заходи, що знизять високі і середні ризики до рівня низьких.

Включаючи в проект будь-який контрзахід, відразу призначайте когось із команди відповідальним за його розробку. Ім'я відповідальної особи вкажіть на листочку з описом заходу.



Переконайтеся, що обрані контрзаходи не вимагають грошових або часових витрат, що перевищують втрати, які ви намагаєтеся знизити за їхньої допомоги. Якщо так і є, то вигідніше не вирішувати проблему зовсім, ніж використовувати даний контрзахід для зниження ризику.

2.7. МОНІТОРИНГ, ОЦІНЮВАННЯ ТА АУДИТ ПРОЕКТУ

Моніторинг проекту

У процесі виконання проекту необхідно спостереження за тим, що відбувається в проекті, для відстеження його перебігу. Це здійснюється за допомогою моніторингу, який використовується насамперед для того, щоб розуміти, наскільки заплановані дії відповідають попереднім очікуванням, розрахункам і припущенням, обраним підходам і технологіям.

Моніторинг має надати керівництву проекту дані для прийняття рішень, спрямованих на поліпшення управління проектом і на подолання труднощів, що виникли.

Моніторинг — це постійний і систематичний збір інформації про значення *заздалегідь обраних індикаторів* для забезпечення керівників та інших зацікавлених сторін відомостями про те, наскільки успішно виконується проект, якою мірою досягаються поставлені цілі і як використовуються ресурси, виділені на його реалізацію.

Моніторинг — поточний аналіз ходу виконання проекту з огляду на досягнення запланованих результатів з метою покращання процесу прийняття управлінських рішень.

Система моніторингу розробляється на стадії розробки проекту і є його частиною. Моніторинг здійснюється командою проекту, іноді із залученням зовнішніх фахівців. Інформація про результати моніторингу надходить до керівника проекту.

Основою для проведення моніторингу є система індикаторів. Ці індикатори мають розроблятися експертами в тій предметній сфері, у якій реалізується проект. Важливо, щоб сукупність індикаторів адекватно відображала усі найважливіші робочі процеси і результати проекту.

Для побудови системи моніторингу проекту необхідно зробити таке:

- визначити показники (індикатори), за якими можна буде відслідковувати хід і результати проекту;
- установити джерела інформації для проведення моніторингу (організації, відділи, окремі люди або групи людей, документи тощо);
- вибрати методи збору інформації;
- визначити частоту і графік збору інформації;
- призначити відповідальних за отримання необхідної інформації і домовитися з тими, хто цю інформацію буде надавати;
- визначити технологію обробки й аналізу отриманої інформації;
- спланувати, як і кому будуть передані дані моніторингу, а також хто і як буде їх використовувати;
- урахувати в бюджеті проекту витрати, необхідні для проведення моніторингу.

Показники мають відповідати таким вимогам, як адекватність, вимірність та доступність.

Адекватність щодо предмета оцінювання. Наприклад, метою проекту є підвищення обізнаності лідерів громад з питаннями реформи місцевого самоврядування. Вибір як показника кількості осіб, навчених в рамках проекту, виглядає недоречно.

Безперечно, потрібно знати, скільки людей взяли участь у навчанні, але на основі цього показника не можна визначити, чи внаслідок реалізації проекту проявився освітній результат у вигляді підвищення рівня знань. Часто складно знайти один показник, який міг би відобразити всі зміни, що мають настати внаслідок реалізації проекту. Наприклад, коли метою проекту є покращення обслуговування мешканців, виглядає обґрунтованим використання кількох показників, які будуть включати різні, а найкраще — всі аспекти змін. Одночасно показників не може бути надто багато, оскільки збір та аналіз надто великої кількості інформації вимагає значних затрат часу і коштів.

Вимірність має забезпечуватись достовірністю і порівнянням показників. Слід звернути увагу на те, що вірогідність показників визначається не тільки можливістю їх одержати взагалі, але й джерелом, з якого походить інформація. Перевага надається кількісним показникам, зважаючи на те, що їх легко збирати й аналізувати. Однак процес змін не завжди може бути описаний за допомогою тільки кількісних показників. Відповідно, потрібно застосовувати також якісні показники.

Проте їх використання вимагає проведення спеціальних досліджень, що вимагає додаткових затрат часу і коштів.

Також можна використовувати так звані бінарні показники — так / ні. Якщо одним із заходів, які виконуються в рамках реалізації проекту, є отримання необхідних сертифікатів якості, то показником виконання цього заходу буде наявність або відсутність таких документів.

Ідеальна ситуація — це така, за якої інформація, що використовується у показнику, походить із джерела зовнішнього щодо виконавця проекту. Найкраще, якби таким джерелом була офіційна установа або суб'єкт, вірогідність якого є загальноновизнаною. Потрібно уникати показників, які базуються на прогнозах, нерепрезентативних дослідженнях або на інформації суб'єктів, зацікавлених у результатах реалізації проекту.

Доступність розуміємо двояко: як відсутність перешкод у доступі до інформації (що дозволяє використовувати показники), так і низькі витрати на отримання такої інформації. Якщо тільки це не є необхідним, треба уникати створення таких показників, використання яких вимагатиме проведення спеціальних і дорогих досліджень. Це може підвищити витрати на реалізацію проекту. Найкращою ситуацією є така, коли дані для наших показників розробляються та накопичуються поза проектом установами, які користуються довірою, в рамках їх поточної діяльності. Використання у проекті показників, які вимагають розробки нової системи збору інформації, збільшує затрати не тільки протягом процесу приготування, а й реалізації проекту. Створення такої системи — це складне завдання. Безсумнівно, часто воно могло б бути темою нового, окремого проекту. Окрім того, може виявитись, що таке завдання не вдасться виконати впродовж запланованого часу при наявних фінансових засобах, і навіть взагалі неможливо виконати.

Якщо система моніторингу проекту недосконала, працює неефективно або взагалі відсутня, то поповнити відсутню інформацію буде вкрай складно або зовсім неможливо. До основних методів збору даних, які ми радимо використовувати для моніторингу, належать:

- соціологічні опитування (експертів з проблематики проекту, учасників заходів, бенефіціарів);
- фокусоване інтерв'ю (фокус-групи);
- вивчення повідомлень засобів масової інформації, у т. ч. «нових медіа»;
- вивчення документації проекту;
- вивчення даних інших інституцій щодо проекту;
- перевірка (знань, умінь, навичок тощо) користувачів проекту.

Плануючи систему моніторингу, потрібно на ранньому етапі детально проаналізувати ці питання і прийняти належні рішення для збору лише необхідної інформації.

Показники мають описувати тільки суттєві (найважливіші) аспекти реалізації проекту. Велика кількість показників призводить до надмірного зростання кількості інформації, яку необхідно зібрати, опрацювати, проаналізувати, викласти її зміст і відзвітувати. Це є додатковим навантаженням для команди проекту.

Оцінювання проекту

Слід відрізнити моніторинг від оцінювання. Сутність моніторингу та оцінювання однакова — відстеження ходу й результатів проекту і видача інформації для осіб, що ухвалюють рішення. Відмінності між моніторингом та оцінюванням спрощено можна сформулювати так.

Моніторинг відповідає на запитання «Як ідуть справи?». Це рутинне, повсякденне відстеження ситуації, порівняння поточного стану справ із планом.

Оцінювання відповідає на запитання «Чому?». Воно припускає більш глибокий у порівнянні з моніторингом аналіз того, що відбувається. Оцінювання проводиться зовнішніми фахівцями-оцінювачами і здійснюється час від часу.

Наприклад, результати моніторингу проекту щодо зниження безробіття можуть свідчити про те, що професійну перепідготовку пройшли 5 тисяч людей, на це витрачено 10 тисяч доларів (у місцевій валюті) і що з навчених працевлаштувалися 1000 людей.

Оцінювання того ж проекту допоможе зрозуміти, що змінилося в житті цих людей у результаті навчання і у чому причини того, що відсоток працевлаштованих нижче запланованого у два рази.

Оцінювання проекту (evaluation) — це періодична оцінка діяльності у рамках проекту, його характеристик і результатів, яка проводиться для того, щоб винести судження про проект, підвищити ефективність проекту й / або розробити плани на майбутнє.

Оцінювання орієнтоване на практичне використання, проводиться для заздалегідь визначених користувачів, з розумінням того, яким чином вони будуть використовувати результати оцінювання.

Так, з погляду донорів, оцінювання дозволяє:

- порівняти ефективність запланованих і досягнутих результатів;
- визначити ступінь впливу проекту на суспільство;
- визначити доцільність подальшого фінансування проекту;
- оцінити ефективність використаних ресурсів.

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

Таблиця 2.16

Приклад механізму оцінювання результатів проекту

Завдання проекту	Кількісний результат	Інструменти оцінки	Якісний результат	Інструменти оцінки
Завдання 1. Формування навичок розв'язання психологічних конфліктів у дезадаптованих підлітків та їхніх батьків через проведення навчальних заходів	У семінарі візьмуть участь не менш 40 дезадаптованих підлітків та їхніх батьків	Список учасників семінару	Не менше 80% батьків дезадаптованих підлітків відзначать поліпшення взаєморозуміння зі своїми дітьми	Анкетування батьків через 2 тижні після семінару
	Не менш 40 підлітків та їхніх батьків набувають навичок вирішення психологічних конфліктів	Анкетування батьків до та після семінару	Не менше 80% дезадаптованих підлітків відзначать поліпшення відносин з батьками	Анкетування підлітків через 2 тижні після семінару
Завдання 2. Формування навичок працевлаштування в безробітних жінок через проведення навчальних заходів	Для 20 безробітних жінок буде проведено не менше 5 семінарів-тренінгів з отримання навичок пошуку роботи	Список учасників семінару	Не менше 60% безробітних жінок, що пройшли навчання, можуть влаштуватись на постійну або тимчасову роботу протягом 6 місяців після навчання	Щомісячне телефонне опитування учасників
		Анкетування жінок до та після навчання		Дані про працевлаштування з центру зайнятості

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 екземпляра довідника для мешканців та витрати на підвищення рівня знань і вмінь одного службовця, який бере участь у 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.

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

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

Аудит проекту

Майже всі донори залишають за собою право контролювати реалізацію підтриманого проекту. Аудит, залежно від його спрямованості, може носити різний характер: процедурний, матеріальний і фінансовий. Найбільш поширеною та ефективною формою перевірки є фінансовий аудит, у ході якого частково розглядаються і перевіряються вже здійснені заходи та правильність порядку дій у процедурі реалізації проекту. Контроль здійснюють внутрішні аудитори / контролери, які працюють безпосередньо для донора або найняті донором аудиторські фірми.

Аудит — оцінка легальності та правильності витрат проекту, тобто відповідність законам і нормативам, а також положенням грантової угоди; визначення економічної ефективності використання проектних коштів, тобто відповідність принципам фінансового менеджменту; визначення результативності використання ресурсів проекту для досягнення цілей проекту.

Якщо донор з будь-якої причини вирішить провести перевірку проекту, вашим обов'язком є забезпечення для цього всіх необхідних умов.

Візиту аудитора передуює запит донора про надання можливості провести перевірку. Перевіряючий не з'явиться без попередження, оскільки необхідно, щоб обидві сторони були належним чином підготовлені до перевірки. Аудитор завжди визначає характер контролю: перевірка всього проекту або тільки окремих його частин, спрямованість перевірки на змістовну чи фінансову сторону проекту. Безпосередньо перед початком перевірки аудитори повідомлять, які матеріали слід надати на перевірку.

Як правило, потрібно надати установчі документи, бухгалтерські документи (документація з простого / подвійного бухгалтерського обліку, нормативні акти, на підставі яких велася бухгалтерія), податкові документи, фінансову звітну документацію, банківські витяги, внутрішні інструкції організації. Обов'язково буде потрібна підписана грантова угода, включаючи повну кошторисну документацію, інструкції з користування грантом (*guidelines*) і додатки.

Перед початком аудиту грантоотримувач (виконавець проекту) отримує можливість представити проект не тільки загалом, але й охарактеризувати його окремі частини. За основу фінансової перевірки найчастіше приймається затверджений бюджет і графік його використання.

До аудиту підійдіть із усією серйозністю. Заздалегідь зберіть усі необхідні матеріали. У жодному разі не слід недооцінювати значення аудиту.

Деякі аудитори контролюють податкові документи вибірково, тобто документи для контролю вибирають навмання, прямо на місці. Як правило, мова йде про 10–15% від усього обсягу фінансових документів.

У деяких випадках аудитор може зажадати, щоб на перевірці були присутні не тільки відповідальні за проект особи (менеджер проекту, особа, відповідальна за діяльність по проекту), але також бухгалтер, особливо якщо проводиться фінансовий аудит.

Ведіть із аудитором дискусію. Якщо виникнуть розбіжності, які можуть дискредитувати вас, але ви упевнені, що організували все необхідне, аргументуйте, наведіть підстави, які привели вас до ухвалення даного рішення. У жодному разі не сидіть, склавши руки. Аудитор теж може помилятися.

2.8. ЛОГІКО-СТРУКТУРНА МАТРИЦЯ ПРОЕКТУ

Метод побудови логіко-структурної матриці (*logical framework matrix*) — це послідовність дій, яка (хоча на перший погляд це непомітно) при формулюванні плану проекту може надати вам істотну допомогу. Розібравшись і вдумливо склавши матрицю, вам буде легше оцінити взаємозв'язки й взаємовпливи різних частин проекту, визначити потрібні припущення і ризики, перевести свої ідеї в ясну,

прозору форму із чіткою структурою. Логіко-структурний підхід (ЛСП) годиться для подання проекту донорам, оскільки дає швидкий і ясний огляд його суті, змісту і масштабу.

Сильні сторони логіко-структурного підходу

Передбачаючи обговорення зацікавленими сторонами проблем, цілей і стратегії, ЛСП спонукає людей замислюватися над тим, які їхні власні очікування і як вони могли б здійснитися. Завдяки ясній постановці цілей та їх побудові в «ієрархію цілей», логіко-структурна матриця надає засіб перевірки внутрішньої логіки проекту, забезпечуючи взаємозв'язок заходів, результатів і цілей. Цей підхід пропонує на стадії планування проекту ретельно вказати і дослідити найважливіші припущення і фактори ризику, що можуть завдати шкоди успіху проекту, поставити під сумнів можливість виконання проекту. Визначаючи показники досягнень і засоби виміру ходу реалізації проекту, ЛСП дає можливість ще на стадії планування проекту визначити правила проведення моніторингу та оцінки проекту безпосередньо з моменту його старту. Уся ця інформація зведена в одному документі — логіко-структурній схемі, що являє собою корисний узагальнений виклад проекту.

Слабкі сторони логіко-структурного підходу

Довівши свою корисність як інструмент планування і управління, ЛСП не є вичерпним засобом ні для планування, ні для управління і не дає гарантії успіху проекту. Процес застосування ЛСП вимагає часу та ґрунтовного навчання поняттям і логіці підходу. Потрібно навчитися узагальнено викладати простими фразами складні ідеї. На початку ці фрази можуть виходити незрозумілими або навіть безглуздими. Занадто велика спокуса простого, формального «заповнення клітинок», результатом якого є низька якість підготовки проекту, нечітка постановка цілей і недостатня зацікавленість у проекті зацікавлених сторін.

Важливим моментом є й те, що логіко-структурну матрицю слід розглядати як динамічний інструмент, що підлягає переоцінці та перегляду у міру того, як відбувається розвиток проекту та зміна обставин. Слід використовувати матрицю для складання (уточнення) структурного плану і бюджету проекту й не сприймати її як незмінний обмежувальний припис.

Спрощено логічну матрицю можна представити у вигляді таблиці (див. табл. 2.17), у якій відображені логічні зв'язки між різними елементами, що складають план проекту. Поля матриці пронумеровані в рекомендованій послідовності заповнення.

Таблиця 2.17

	Логіка втручання («Дерево завдань»)	Об'єктивно контрольовані показники	Джерела для підтвердження	Припущення і ризики
Загальна мета проекту	1	15	16	X
Конкретна мета / призначення проекту	2	12	13	14
Продукти і результати	3	9	10	11
Діяльність	4	6 Внески і засоби	7 Графік виконання	8
				5 Попередні умови

Як працювати зі структурою логічної матриці?

Вертикальна логіка проекту

Основний логічний зв'язок, який називається *вертикальною логікою*, або логікою втручання, представлений у першому стовпчику, який часто називають «Дерево завдань». Рядки знизу вверх пронизані причинно-наслідковим зв'язком. Кожний рівень має логічно призвести до рівня, що стоїть на один вище. Якщо ми успішно реалізуємо «Діяльність» (4), то отримаємо «Продукти і результати» (3). Якщо отримаємо продукти і досягнемо результатів, можна чекати виконання «Конкретної мети проекту» (2). Якщо проект виконає своє призначення, то буде здійснена «Загальна мета проекту» (1).

При заповненні «Дерева завдань» доцільно діяти у зворотному напрямку, тобто зверху вниз: від поля № 1 до поля № 4, особливо, якщо намагаємося отримати фінансування проекту донорами. У цьому випадку необхідно, щоб «Загальна мета проекту» (поле № 1) відповідала головній меті грантової програми або конкурсу проектів. Мова йде про «високу мету», що носить загальний характер, наприклад, сприяти забезпеченню рівних можливостей для осіб з уразливим положенням на ринку праці. Зрозуміло, що виконанню цієї мети можна дійсно лише сприяти, не досягаючи її повністю або тільки за допомогою власних сил.

Наступне поле № 2, тобто «Конкретна мета або призначення проекту», уже відображає дійсний інтерес, обґрунтування прагнення реалізувати проект, його суть, ті зміни, яких ми прагнемо досягти в рамках проекту. Конкретні цілі або завдання проекту, без сумніву, мають спиратися на загальну

мету і відповідати їй. Якщо повернутися до вищенаведеного прикладу, то конкретна мета / призначення проекту полягає в тому, щоб допомогти особам з обмеженими фізичними можливостями знайти роботу в регіоні.

Це поле також доречно доповнити обґрунтуванням значимості проекту, тобто показати, навіщо необхідно реалізувати проект, що саме вдасться змінити завдяки його реалізації. У нашому випадку, таким обґрунтуванням може бути високий рівень безробіття серед людей з обмеженими фізичними можливостями, що обумовлено їхньою дискримінацією з боку потенційних роботодавців. Однією з конкретних цілей проекту може стати зміна відносин роботодавців до даної цільової групи й завдяки цьому скорочення рівня безробіття серед представників групи.

Поле № 3, «Продукти і результати», описує конкретний внесок проекту. Продукти відчутні, вимірні, утворюють явний ефект завдяки реалізації проекту. Виконавець проекту визначає їхній масштаб і тримає їх під контролем. Наприклад, це може виявитися в залученні зацелених осіб до участі в проекті, у продуктах, які виникли завдяки проекту (інформаційний веб-сайт, брошури, буклети), в участі конкретних роботодавців у семінарах про переваги дотримання принципу рівних можливостей тощо.

Результати відображають позитивні ефекти, які відбулися завдяки проекту. Але не тільки виконавець проекту впливає на їхню появу. Частково це залежить і від інших факторів, непідвладних виконавцеві. У нашому випадку, наприклад, це можуть бути люди, які завдяки проекту дійсно знайшли роботу.

Нагадаємо різницю між результатами і продуктами проекту на таких прикладах:

1) Призначенням проекту, який підтримує групу осіб з уразливим положенням на ринку праці, є поліпшення рівня знань іноземних мов, що розширить можливість залучення представників цільової групи в трудовий процес. Виконавець проекту організує курси англійської та німецької мов, а також мотивує цільову групу для участі в навчанні із частковою оплатою з їхнього боку. Продуктом проекту стануть курси англійської та німецької мов (підсумок), і люди, які їх будуть відвідувати. За результатами заключних тестів виявиться, що тільки частина з них дійсно підвищила рівень своїх знань, інші не набули нічого нового, тому що до занять не готувалися або в них немає хисту до вивчення іноземних мов, на що виконавець проекту вплинути не міг. Результатом проекту, таким чином, є тільки успішні випускники курсів.

2) Місто Харків зацікавлене у залученні туристів. У рамках проекту буде виконана реставрація найцінніших пам'яток, створені нові туристичні інформаційні центри, запущений спеціальний веб-сайт і видані буклети, які будуть поширюватися у віддалених від Харкова куточках країни і за кордоном. Продуктом проекту стануть реконструйовані пам'ятники і перераховані продукти. Результат проекту — збільшення кількості туристів, які відвідають місто.

Поле № 4 логічної матриці, «Діяльність», описує різні заходи, які необхідно здійснити для виконання призначення проекту і досягнення його мети. Найважливіші поетапні кроки: початок проекту, його здійснення, завершення проекту. Опис заходів має йти в хронологічному порядку, мати тісний зв'язок і взаємну відповідність.

Звертаючись до прикладу про підвищення рівня знань іноземних мов осіб, що входять в уразливу групу, діяльність за проектом можна представити в такий спосіб:

- 1) Вибір осіб, відповідних до призначення проекту, які прагнуть знайти роботу, але обмежені фізичні можливості ставлять їх у не вигідне положення.
- 2) Звертання до цих осіб та їх мотивування для участі у проекті.
- 3) Пошук лекторів і приміщень.
- 4) Реалізація курсів іноземних мов.
- 5) Підсумкова оцінка результатів проекту.

Горизонтальна логіка проекту

Взаємний логічний зв'язок існує також між рядками логічної матриці. Читаючи поля ліворуч-праворуч, завжди розширюємо інформацію, що міститься в попередньому полі. Виключення становить останній рядок, у якому відображена діяльність за проектом, оскільки в цьому випадку взаємне зв'язування таке: план (основна ідея) => об'єктивно контрольовані показники (що, скільки, коли, для кого або де ми запланували) => ресурси і засоби для контролю показників => припущення, а також ризики, які можуть зірвати план.

Об'єктивно контрольовані показники є основою для оцінки ефективності і доцільності проекту. Завдяки цим показникам, можна в поточному порядку виконувати моніторинг поступового прогресу в реалізації проекту, а після його завершення оцінити ступінь успішності.

Об'єктивно контрольовані показники, які знайшли відображення у продуктах і результатах (поле № 9), звичайно можна легко виміряти або розрахувати. Наприклад, кількість людей, яка бере участь у заходах проекту (учасники заходів; випускники, що успішно закінчили курси іноземних мов;

люди, що знайшли роботу завдяки проекту), кількість продуктів, які передбачається створити або оновити в ході проекту (веб-сайти, брошури, відреставровані пам'ятники), тобто об'єктивно контрольовані показники залежать від типу проекту.

Об'єктивно контрольовані показники, виражені у конкретних цілях / призначенні проекту (поле № 12), виражають рівень змін, які будуть досягнуті завдяки здійсненню проекту. Наприклад, скорочення в регіоні безробіття серед людей-інвалідів на 5%, збільшення відвідуваності м. Харкова на 10% на рік тощо.

Об'єктивно контрольовані показники на рівні загальних цілей (поле № 15) спираються на більш низький рівень у матриці і на загальному фоні носять скоріше абстрактний характер. На підставі наведеного вище прикладу загальна мета — «сприяти забезпеченню рівних можливостей для осіб з уразливим положенням на ринку праці», а об'єктивно контрольований показник — «збільшення шансів у пошуку роботи для осіб з уразливим положенням на ринку праці».

У наступному стовпчику, у полях №№ 10, 13 і 16, представлені «Джерела і ресурси» для підтвердження здійснення встановлених об'єктивно контрольованих показників. Як найпростіший та наочний приклад послужить поле № 10, яке має пряме відношення до результатів і підсумків проекту. Якщо за об'єктивно контрольований показник прийняти кількість людей, що взяли участь в освітніх курсах, то джерелом для підтвердження буде облік відвідуваності курсів. Якщо в результаті проекту збільшилася відвідуваність туристами Харкова, то джерелом для підтвердження стануть дані про завантаженість місцевих готелів.

На рівні конкретної мети / призначення проекту звичайно слід спиратися на довгострокові виміри, розрахунки, статистичні дані, прогнози тощо. Якщо кінцевою метою проекту є зниження рівня безробіття серед людей з обмеженими можливостями, то джерелом для підтвердження будуть дані про безробіття серед людей-інвалідів, проведені бюро зайнятості або статистичними управліннями. Аналогічним способом відбувається справа і на рівні загальної мети проекту, але тільки з більшим ступенем узагальнення.

Останній стовпчик, поля №№ 5, 8, 11 і 14, становлять *припущення*, виконання яких необхідно для успішної реалізації проекту, і *ризики*, які можуть загрожувати проекту. У полі № 5 наведені зовнішні і внутрішні передумови, що обумовлюють початок здійснення всього проекту. Якщо фінансування проекту залежить від гранта, то як основне припущення приводиться затвердження проекту і одержання гранта.

Припущення і ризики на рівні діяльності за проектом (поле № 8) мають на увазі забезпечення внесків, необхідних для реалізації проекту, наприклад, фінансових коштів, що необхідні для фінансування проекту, якісної команди, надійних постачальників, різного роду документацію й т.п. У той же час як припущення наводиться зацікавленість цільової групи в участі у проекті.

Припущення і ризики на рівні продуктів і результатів проекту (поле № 11) відображають умови, які дозволять проект не просто реалізувати, а реалізувати успішно. До припущень у цьому випадку належить не тільки зацікавленість цільової групи у досягненні очікуваних результатів, але й мотивування команди, своєчасна і якісна реалізація проекту, відповідальне фінансове управління проектом та ін.

На рівні призначення проекту важливою передумовою є стійкість проекту, а отже, збереження позитивного впливу проекту.

Горизонтальна логіка трохи інша в останньому рядку матриці. У полі № 6 замість об'єктивно контрольованих показників приводяться «Внески і засоби», які потрібні для реалізації заходів: фінансові ресурси, команда, матеріали, приміщення тощо.

У полі № 7 як джерела для підтвердження приводиться графік виконання діяльності із приведеним конкретних заходів.

Діагональна логіка проекту

Останнім логічним зв'язком, який є у логічній матриці, є діагональний зв'язок. Якщо відповідно до діагональної логіки виконані всі припущення та усунуті всі ризики на нижчому рівні матриці, можна здійснювати плани на більш високому рівні матриці.

Зазначена логіка пов'язана з рекомендованим способом читання вже складеної матриці. Простежування діагональної логіки починаємо з поля № 5, у якому описуються основні передумови здійснення проекту. Якщо передумови виконані, то можна братися за реалізацію окремих заходів щодо проекту. Отже, з поля № 5 переходимо в поле № 4, а потім продовжуємо читання ліворуч-праворуч, тобто через поля №№ 6, 7 і 8. У полі № 8 перелічені припущення, виконання яких обумовлює досягнення запланованих підсумків і результатів проекту (поле № 3). Досягнення продуктів і результатів переглядаємо в полях № 9 і № 10, звідки переходимо до припущень, які повинні бути виконані для досягнення мети проекту (поле № 11). Аналогічно робимо при читанні інших рядків.

Читаючи логічну матрицю, ми отримуємо правильне уявлення про взаємозв'язки та обумовленість проекту.

РОЗДІЛ 3 ДЕ І ЯК ШУКАТИ ФІНАНСУВАННЯ

3.1. ПОШУК ПОТЕНЦІЙНИХ ДОНОРІВ

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

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

Ваш проект потрібно розглядати із двох точок зору. По-перше, проект має бути зрозумілим для зовнішнього сприйняття експертами, які мають 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.

У додатках до даного видання наведено приклад оцінки проектної заявки.

Після того, як ви підготували робочий план проекту, перед вами постає завдання підібрати донорів, які з найбільшою ймовірністю зможуть профінансувати саме ваш проект.

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



Рис. 3.1. Класифікація донорів

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

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

За сферою інтересів донори поділяються на вузькоспеціалізованих (які здійснюють підтримку в чітко визначених сферах діяльності, як, наприклад, Всесвітній фонд боротьби зі СНІДом, Глобальний екологічний фонд) та універсальних (до пріоритетів діяльності яких входять різноманітні суспільні проблеми).

За територіальними межами дії донори бувають національними та міжнародними.

За джерелом капіталу виділимо такі основні групи донорів: міждержавні організації, урядові, суспільні, корпоративні та приватні донори. Розглянемо ці групи докладніше.

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

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

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

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

Корпоративні донори (*corporate foundations*), такі, як Компанія «Монсанта» та ін., реалізують програми соціальної відповідальності великих компаній.

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

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

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

На які основні характеристики донора вам треба в першу чергу звернути увагу при виборі грантодавця:

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

Розглянемо ці параметри докладніше.

Напрямки фінансування — це найбільш загальні сфери діяльності.

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

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

Географія інтересів — регіони, в яких донор фінансує певні ініціативи.

Незважаючи на те, що більшість донорів у світі діє на локальному рівні та фінансує проекти лише у своїй країні, багато грантодавців оголосили про свій інтерес до Східної Європи (або країн колишнього СРСР) та України. Утім нас можуть зацікавити й донори, що мають міжнародні програми.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2. ХАРАКТЕРИСТИКИ ГРАНТОВИХ КОНКУРСІВ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Розмір гранта та розмір власного внеску. Такого роду інформація говорить, яку суму можна вказувати у заявці на часткове фінансування, і визначає той масштаб заходів, на який розраховує донор.

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

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

Зазначимо, що чим більше розмір гранта, тим вище вимоги до організацій, які прагнуть його здобути.

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

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

Термін реалізації проекту. Часові рамки визначають інтенсивність заходів у проекті та вид графіка.

Найбільш поширеними є конкурси для середньострокових проектів — від 6 місяців до 1 року. Рідше проводяться конкурси, які залишають на реалізацію до 6 місяців.

Донори, як правило, не фінансують довгострокові проекти. Якщо проект не може бути виконаний за 1 рік, то він має бути розбитий на окремі стадії. Причому заявки на наступні стадії пишуться вже після реалізації попередньої.

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

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

Які формальні документи вимагаються. Чим довший список додатків до проекту, тим більше роботи для їх підготування. Це потрібно перевірити раніше і виділити достатню кількість часу для їх складання. Це особливо важливий етап у підготовці проектів, пов'язаних із отриманням дозволів, сертифікатів і адміністративних рішень.



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

3.3. ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА ГРАНТРАЙТИНГУ

Де шукати інформацію про грантові конкурси?

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

У даному збірнику наведено достатньо повний перелік міжнародних та вітчизняних донорів та фінансових організацій, які працюють (або готові працювати) в Україні.

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

Зарубіжні ресурси з фандрайзингу

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

- <http://foundations.org> — каталог грантодавців, який ведеться з 1995 року;
- <http://www.efc.be/> — European Foundation Centre (EFC) — Міжнародна асоціація суспільних та корпоративних донорів;
- <http://foundationcenter.org/> — міжнародний портал про філантропію;
- <http://www.guidestar.org> — міжнародний портал для некомерційних організацій.

Сайти органів публічної влади в Україні

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

Департамент підвищення конкурентоспроможності регіону Харківської обласної державної адміністрації (<http://www.compet.kh.gov.ua/ukr/granti-ta-programi>) здійснює щотижневу розсилку актуальної інформації про грантові конкурси.

Восени 2016 року у рамках проекту «Міжнародна допомога. Створення комунікативної платформи» Харківської обласної спілки «Молодіжні Ініціативи» та Департаменту з підвищення конкурентоспроможності регіону Харківської обласної державної адміністрації за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» була створена Комунікативна платформа проектів та програм міжнародної допомоги GrantsLife (<http://grantslife.kh.gov.ua>), яка дозволяє потенційним реципієнтам вчасно реагувати на актуальні грантові пропозиції від міжнародних донорів, обмінюватись досвідом реалізації проектів та здобувати навички з проектного менеджменту.

Портали українських недержавних організацій

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

Сторінки у соціальних мережах

Група «Гранти, конкурси, стипендії» (<https://www.facebook.com/groups/progrants/>).

3.4. НАПИСАННЯ ПРОЕКТНОЇ ЗАЯВКИ

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

У першу чергу треба зрозуміти, чим проектна заявка відрізняється від проекту. Проект включає в себе низку різноманітних документів, таких як:

- Угода про розподіл обов'язків між партнерами проекту;
- Матриця аналізу зацікавлених сторін;
- Дерево проблем;
- Дерево цілей;
- Структура розбиття робіт;
- Матриця відповідальності;
- Графік реалізації проекту;
- План ресурсів;
- Матриця ймовірностей / втрат;
- Програма моніторингу;
- Логіко-структурна матриця та ін.

Проектна заявка є віддзеркаленням проекту на вимоги донора і містить лише ту інформацію, яка потрібна грантодавцю, щоб прийняти рішення про підтримку або відхилення вашого звертання щодо надання гранта.

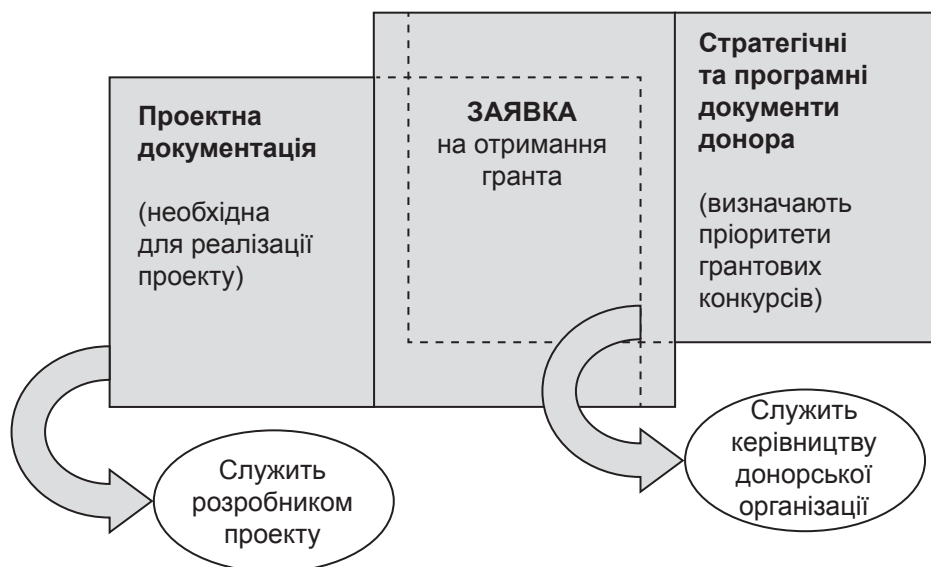


Рис. 3.2. Співвідношення проекту і проектної заявки

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

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

Постановка проблеми (Problem Statement)

Починати роботу над проектною заявкою пропонуємо з обґрунтування необхідності даного проекту. Ви маєте чітко і ясно 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.

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

Нагадаємо, що потреби, які описуються, не мають 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 допомогти 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 в даному розділі заявки.

Опишіть у цьому розділі ситуацію, яка спонукала вас взятися за розробку проекту. Описуючи суть питання, пам'ятайте, що оцінку ситуації ви маєте передати як висвітлення проблеми, яка вирішуватиметься шляхом реалізації вашого проекту. Тож, не забувайте про тісний зв'язок між цим описом і цілями вашого 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 треба надмірно драматизувати ситуацію, надмірно перебільшувати, розповідаючи про загибель вітчизняної культури, деградацію суспільства та інше, сподіваючись розжалобити експертів. Потрібно показати ясне бачення витоків тієї або іншої конкретної проблеми, її суті та способів розв'язання.

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

Текст цього розділу не повинен бути побудований на емоційних припущеннях. Донора можуть переконати аргументовані, логічно поєднані міркування, підкріплені статистичними даними, груповими заявами, листами 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, краще наведіть низку найбільш ефективних даних, що наочно ілюструють ситуацію).

Будьте реалістичними — не намагайтеся розв'язати усі проблеми в Україні у найближчі півроку.

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

Необхідно виходити з того, що комісія з оцінки проектів складається з осіб, які орієнтуються у теперішньому стані галузі, вашого регіону, соціальної групи клієнтів, описаних у заявці. Але ви також маєте 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.

У цьому розділі покажіть узгодженість проблеми з національними, регіональними і місцевими стратегічними пріоритетами та пріоритетами донора.

Підкресліть, що дана проблема може бути вирішена в контексті вашого проекту.

Проблема має бути описана просто, прозоро і конкретно. В описі проблеми мають бути відповіді на такі запитання:

1. Що становить проблему, на розв'язання якої буде спрямовано проект? (Коротко опишіть проблему, її політичний, правовий, соціально-економічний, технічний, культурний контекст, укажіть її масштаб).

2. Чому з'явилася проблема? (Зазначте симптоми і причини появи проблеми).

3. Кого стосується проблема? (Опишіть зацікавлені сторони та їх інтереси).

4. Що вже робилося для розв'язання цієї проблеми і чому не вдалося досягнути позитивних результатів? (Попередній досвід).

5. Що буде, якщо проблема не буде розв'язана? (Обґрунтуйте важливість проблеми та можливі наслідки).

При описі проблеми слід уникати складних словосполучень, складнопідрядних речень, перевантаження тексту специфічною термінологією та 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 певному районі міста, стверджує, що її клієнтам вкрай необхідні мікроавтобуси для проїзду по місту. Організація підрахувала, що існує «потреба» в автобусах, тому що багато жителів району не можуть приїхати на прийом до лікаря та ін. Помилка тут у тому, що замість постановки власне проблеми автори заявки перескочили відразу до наступного пункту — *Методи*. Наявність автобусів — лише засіб доставки людей

похилого віку до місця знаходження медичних та інших необхідних (але без спеціального транспорту недоступних) їм служб.

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

Можливі помилки:

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

Мета і завдання проекту (Project Goal and Objectives)

Добре підготовлений проект має бути логічно побудованим. *Постановка проблеми* повинна мати логічний перехід до *Меті і завдань*.

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

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



Для великих і складних проектів доцільно визначити стратегічну ціль (загальну мету), декілька тактичних (конкретних) цілей та завдання. Для малих і короткострокових проектів достатньо обмежитись однією тактичною метою та завданнями.

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

Загальна мета не може бути оцінена кількісно. Її головне призначення — показати тип проблеми, з якою має справу проект.

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

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

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 їхнього віку, то завдання може полягати в тому, щоб до закінчення проекту певний відсоток таких дітей навчився читати значно краще, ніж до того. Вони будуть читати краще, ніж ті їхні однолітки, які були раніше на одному з ними рівні, але не були охоплені 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 мають бути кількісні дані про ступінь корисності проекту. Завдання повинні бути виконані до кінця 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 мають бути надійними й заслуговувати на довіру. Можливо, що однією програмою не вдасться домогтися нічого подібного. Можливо, що в середньому безробіття може бути зменшене 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 сфері.

Існує два типи завдань — продуктивні та якісні.

Характерні ознаки *продуктивних завдань*:

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

Таблиця 3.1

Приклади формулювання продуктивних завдань

Неправильно	Правильно
1. Публікація книги про права людини	1. До кінця серпня 2017 року видати книгу про проблеми викладання прав людини у вищих навчальних закладах накладом 10 000 примірників для інститутів, університетів та загальноосвітніх шкіл Харківської, Сумської та Полтавської областей
2. Підключити середню школу до мережі Інтернет	2. До кінця 2017 року створити 2 провайдерські вузли зв'язку мережі Інтернет, які б змогли обслуговувати 20 шкіл Київського та Шевченківського районів м. Харкова та забезпечити прямий доступ до мережі Інтернет для викладачів і школярів 10–11-х класів

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 мають також ураховувати кількість людей, що реально працюють у тій сфері, для якої власне вони проходили перенавчання, використовуючи отримані знання.

Таблиця 3.2

Приклади формулювання якісного завдання

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

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

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

Добре визначені завдання проекту повинні відповідати на такі питання:

Що необхідно змінити?

Скільки змін необхідно зробити?

Де будуть відбуватися зміни? Для кого ці зміни робляться?

Коли будуть відбуватися зміни?

Розробляючи завдання проекту, треба дотримуватись такої схеми міркувань: від загального до часткового, від проблеми до загальних цілей, конкретних цілей і завдань. 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, якщо розмір гранта менший, ніж вам потрібно (відповідно до попередніх розрахунків у плані ресурсів), ви маєте бути готові скорегувати стратегію проекту (скоротити кількість завдань) без зміни загальної мети, спрямованої на вирішення проблеми.

Можливі помилки:

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

Методи (Methods)

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

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

Доцільно надати обґрунтування, чому саме запропонований підхід ви вважаєте найбільш оптимальним для вирішення проблеми, яка стала підставою для здійснення проекту.

Відповідь на друге 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 маєте 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 має виглядати для донора привабливим.

Поясніть як заходи і результати будуть сприяти досягненню проектної мети.



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

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

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

При розробці стратегії проекту вам треба уникнути двох головних крайнощів:

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

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

Можливі помилки:

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

Аудиторія проекту (Target Groups)

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

Термін «цільова група» — більш широкий. Під ним ми розуміємо все середовище, ситуацію яко-го прагнемо змінити. Це можуть бути — 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 кількість учасників проектних заходів, а також принципи добору. Чисельність цільової групи проекту має бути обґрунтована і реальна. Вона має співвідноситися з можливостями організації та строками виконання проекту.

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

При описі цільової групи необхідно звернути увагу на таке:

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

2) Характеристика цільової групи. Або в цьому розділі, або в «Описі проблеми» мають знайти відображення особливості положення цільової групи і проблем, які ви прагнете вирішити в рамках проекту. Дотримуючись попереднього прикладу, можна згадати складності на ринку праці, з якими стикаються жінки, які самі виховують дітей, дискримінацію з боку потенційних роботодавців та ін.

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

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

Можливі помилки:

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

Ризики (Assumptions)

Чому такий 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 зробити припущення про умови, які не підлягають їхньому контролю (ризики). І забезпечення правильності цих припущень є одним із найбільш складних 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, за 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 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 конкретних 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 впливом заходів проекту.

Розділ «Очікувані результати» повинен містити розподіл змісту на кілька складових, а саме:

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



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

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?) повинен відображати позитивні зміни, які відбудуться в результаті проведення заходів, надання послуг та ін.

Опишіть усі результати, але виберіть найбільш вагомі. Пам'ятайте, що результати повинні бути вимірюваними. Спробуйте відповісти, наскільки краще / більше / менше / сильніше стало та ін. Краще навести декілька гарних і конкретних результатів, ніж безліч неясних і розпливчастих.

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

Можливі помилки:

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

Оцінювання (Evaluation)

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

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

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

Багато планів оцінки проектів суб'єктивні 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 очевидних гарних результатів залежить ваше подальше фінансування.

Один зі способів досягти більш об'єктивної, а найчастіше й більш професійної оцінки полягає в тому, щоб 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.

Також доречним може бути застосування механізмів громадської оцінки ефективності досягнутих результатів проекту.

План реалізації проекту (Timetable)

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

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 завершення етапу;
- б) визначається загальний час, необхідний на його реалізацію.

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.

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

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

Можливі помилки:

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

Бюджет (Budget)

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

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

Різні донори висувають різні вимоги до складання бюджету. 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 позначених сум витрат за різними видами 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 зазирнути в розділи «Мета і завдання» та «Методи» для вироблення підходящого плану. Наприклад, проект, який не вимагає оплачуваних працівників для свого виконання, буде дешевше проекту з постійним штатом.

Будь-який бюджет повинен спиратися на мету і завдання та пропоновану методологію. У контексті проекту складіть список необхідних посад, використовуюваного обладнання, транспортних видатків та ін. Це важливо врахувати, інакше може виявитися, що бюджет і проект не збігаються.

Початківці — автори проектів при підготовці бюджету часто припускаються помилок при визначенні сум за окремими статтями бюджету. Як правило, вони або недооцінюють бюджет, думаючи, що такий проект буде більш привабливим для донорів, або, навпаки, переоцінюють, і сподіваються, що можливі надлишки бюджету зможуть залишити для власного користування. Обидва підходи абсолютно помилкові. Не виключено, що проект із заниженим бюджетом матиме при оцінці невелику перевагу, але його реалізація в разі отримання гранта буде дуже ускладнена. Виконавцю потрібно або знайти додаткові ресурси фінансування (зазвичай, свої власні), або, в кращому випадку, змиритися з частковим провалом проекту, тому що не вдасться виконати всі заплановані заходи в очікуваному масштабі. Проект із завищеним бюджетом матиме істотний недолік при оцінці: взагалі не буде затверджений або тільки після скорочення витрат до реального рівня.

Важливо, щоб бюджет був досить докладним. Звичайно немає необхідності розписувати в бюджеті окремо кожен упаковку паперу і кожен олівець, але, привести тільки «витратні матеріали для проведення курсів» теж недостатньо. Слід знайти «золоту середину», тобто вказувати тільки ті витратні матеріали, вартість яких перевищує певний рівень цін. Як бачимо, все залежить від типу і масштабу проекту.

Дуже часто проектанти ставлять донорським організаціям запитання типу: «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 із всієї зазначеної суми. Необхідно дотримуватися балансу між реальними фінансовими потребами вашого проекту та можливостями й бажаннями донора.

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

1. Оплата праці

1.1. Заробітна плата

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

Таблиця 3.3

Приклад розрахунку заробітної плати працівникам проектної команди

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

Більшість донорів вимагають, щоб оклади були рівні з окладами в інших аналогічних організаціях. Тому рекомендуємо при складанні бюджету поцікавитись рівнем заробітної плати інших організацій, які виконують схожу з вами роботу.

Порівняйте опис діяльності, кваліфікаційні вимоги та обов'язки працівників цих організацій з вашими вимогами.

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 з чинним законодавством країни, де буде реалізовуватися проект.

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

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

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

1.2. Гонорари і контракти

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

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

2. Основні витрати

2.1. Обладнання

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

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

У розділі «Обладнання» вказуються лише ті матеріальні кошти, які будуть внесені 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 або віддається перевага його придбанню.

2.2. Матеріальне забезпечення

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

2.3. Відрядження і транспортні видатки

Включайте сюди всі видатки, пов'язані з поїздками. Розписується кожна поїздка зі вказівкою маршруту руху, вартості квитків в обидва кінці, кількість днів, число осіб, що відряджаються, сума добових видатків і витрат на проживання. Не пишть відразу значні суми без відповідного уточнення, щоб не викликали 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, які не увійшли в попередні категорії. Наприклад, сюди можуть бути включені видатки з проведення семінарів, конференцій, поліграфічні послуги, оплата послуг зв'язку, оренда приміщення, оплата комунальних послуг, придбання літератури тощо.

Якщо проектом передбачається проведення семінару або конференції, то обов'язково 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 екземплярів, ціну за одиницю та загальну вартість.

3. Непрямі витрати

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

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

Корисні зауваження щодо складання бюджету

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

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

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

3. Розглянемо також таке важливе питання, як процентне співвідношення витрат на різні види видатків усередині проекту. Переважна більшість донорів мають щодо цього 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, яка необхідна для реалізації проекту, і витрати на її придбання мають складати не більше 7–10% від загальної суми.

4. При визначенні загальної вартості проекту бажано перерахувати, яка сума буде витрачена на одного бенефіціара (людину або організацію). Якщо ваш проект складає 22 тисячі й у результаті його дії буде підготовлено на семінарі-тренінгу, наприклад, 22 людини (22 представника 22-х організацій), то це значить, що ви витратили на одну людину 1 тисячу. Це абсолютно неефективна витрата коштів донора, тому, швидше за все, ваш проект приречений. У цьому випадку спробуйте переглянути розділи «Цільові групи» і «Методи»

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

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

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

Можливі помилки:

- а) бюджет не співмірний з діяльністю, заходами та результатами проекту;
- б) не всі статті витрат, необхідні для успішної реалізації проекту, враховані в бюджеті;
- в) бюджет завищений або, навпаки, занижений;
- г) у бюджеті присутні необґрунтовані, зайві або неясні витрати;
- д) бюджет не є докладним, ясным і зрозумілим.

Життєздатність проекту (Sustainability)

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

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

- фінанси (показати, як діяльність буде продовжена після закінчення фінансування з бюджету проекту);
- інституції (показати, як структури, що забезпечують діяльність, працюватимуть наприкінці проекту, та чи результати проекту будуть розглядатися бенефіціарами як власні);
- рівень секторальної політики (там, де це може бути застосовним);
- екологія (там, де це може бути застосовним).

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

Треба подумати (та представити це у заявці), як продукти та послуги проекту будуть доступні не тільки протягом терміну реалізації проекту, але і після того, як закінчиться фінансування проекту.

Донори, зазвичай, бажать знати, звідки ви візьмете кошти по закінченню періоду надання гранта. Запевнень, що ви будете прагнути знайти нового донора, недостатньо. Ви повинні представити план, який переконав би донора, що ваша організація має (або одержить) досить коштів для продовження реалізації проектних завдань після закінчення строку 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.

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

У протилежному випадку подумайте над відповідями на наведені нижче питання.

Які існують негрантові джерела фінансування по закінченню 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 готовий хто-небудь оплачувати послуги, що виконуються вами, за ваших клієнтів?

Інституційна сталість стосується того, як ви зможете забезпечити майбутнє ставлення бенефіціарів до результатів проекту як до власних. Чи будуть вони здатні, наприклад, користуватися медичними послугами у лікарні, яку відремонтували та облаштували у рамках проекту. Чи відповідають надані знання та технології існуючим потребам, культурі, традиціям, та чи здатні будуть бенефіціари адаптуватися та підтримувати технологію, яку вони отримали від проекту. Чи достатньо було навчено людей, які вміють використовувати це обладнання, чи зможуть забезпечити у майбутньому обслуговування цього обладнання без допомоги проекту.

Сталість на рівні секторальної політики (де це може бути застосованим) стосується структурного впливу проекту. Наприклад, чи буде результатом проекту покращення нормативно-правової бази, кодексу поведінки, методик і т. д. Чи будуть реалізовані рекомендації, розроблені завдяки дослідженням та оцінкам, напрацьованим у рамках проекту, хто отримає від цього користь.

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

Можливі помилки:

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

Вступ (Introduction)

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

Заявник на отримання гранта, як правило, оцінюється за такими критеріями: склад команди, досвід заявника та членів команди в реалізації проекту. Враховується, зокрема, таке.

1. Чи володіє організація досвідом з реалізації проектів в цілому, проектів аналогічного плану і досвідом роботи з цільовою групою? Якщо у них ще немає подібного досвіду роботи, то в чому полягає їхня мотивація, на чому базується їх переконання, що свій проект вони дійсно зможуть здійснити?

2. Яким чином проект базується на попередніх досягненнях, проектах чи заходах організації?

3. Чи відповідає чисельність команди проекту цілям і заходам, запланованим у проекті? Чи враховані всі важливі позиції в команді? Чи розподілені повноваження і відповідальність між окремими членами команди?

Якщо заявник не має достатнього особистого досвіду, можна залучити до здійснення проекту досвідчених партнерів. У цьому випадку необхідно відобразити розподіл функцій організації-партнерів у реалізації проекту, обґрунтування ролі кожного партнера.

Рекомендований обсяг вступу — 0,5–2 сторінки.

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

Вступу, як і бюджету, приділяється найбільш пильна увага, аналізуються вони найбільш ретельно. Отже, ці розділи повинні бути написані так, щоб у донора не виникало ані найменшого сумніву у вашій здатності виконати поставлені завдання та правильно розпорядитися коштами.

Що ви можете повідомити про себе у вступі?

- місяця, 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);
- ваші головні партнери;
- деякі ваші найбільш значні досягнення;
- ваші успіхи у 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 «виграшне резюме».



Пам'ятайте, що для одержання гранта ваша надійність, яка обґрунтовується у вступі, може виявитися більш важливою, ніж інша частина заявки.

Оскільки потенційні донори повинні 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 хорошу рекламу своєї організації.

Можливі помилки:

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

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) — 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 презентувати проект і дати відповіді на умовні питання: хто, що, коли, де, чому і яким чином. Тому анотація проекту пишеться в останню чергу.



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 повинні точно зрозуміти, чого ви прагнете.

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

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

Можливі помилки:

- а) зайвий акцент на окремих аспектах проекту на шкоду іншим;
- б) в текст анотації не увійшли які-небудь важливі відомості, що стосуються проекту і допомагають зрозуміти його дійсну цінність.

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 із 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, то ви повинні 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 може містити 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 (або 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 — укажіть 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-партнерів 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 із цією людиною буде зв'язуватися донор, якщо буде потрібна додаткова інформація. Керівник відповідає за виконання проекту, несе відповідальність перед донором за ефективність витрачання коштів.

Не рекомендуємо вказувати електронну адресу керівника проекту на російських доменах (*mail.ru* та ін.). Багато міжнародних донорів у контексті встановлених санкцій поставляться до такої адреси не дуже схвально.

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

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

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

Строк виконання проекту — обчислюється в місяцях і, звичайно, займає не більше одного року.

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

Додатки (Attachments)

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

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

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

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

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

Можливі помилки:

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

Відомості про виконавців

До проекту варто додавати 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 з позитивного боку 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) 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 організації та іншими співвиконавцями?
- Ким і як буде здійснюватися контроль над виконанням робіт?
- Хто кому підзвітний?

Можливі помилки:

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

Додаткові матеріали

Якщо організація-донор дозволяє прикласти до проекту будь-які додаткові матеріали (можуть бути обмеження не більше 2-х або 3-х сторінок) — оберіть краще з наявного та додайте (листи подяки від органів влади або організацій-бенефіціарів або інше).

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



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

Додаткові матеріали мають бути обмежені лише найнеобхіднішими з них. Експерти не судять про якість проекту з його ваги, тому заощаджуйте кошти на папір і поштові відправлення.

Можливі помилки:

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

Стиль написання

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

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

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

- не користуйтеся дуже дрібним шрифтом;
- пронумеруйте сторінки;
- якщо ваша заявка має більше 10 сторінок, складіть зміст;
- використовуйте таблиці, схеми і статистику тільки там, де це необхідно;
- не робіть велику кількість 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 галузях;
 - не включайте громіздких пропозицій, намагайтеся писати просто і доступно;
 - пишіть ваш проект від імені тих, хто безпосередньо одержить користь від його реалізації, акцентуйте увагу на їхніх потребах і який ефект зробить ваш проект.

Склавши чернетку своєї заявки, відредагуйте її, приділяючи особливу увагу стислості, ясності й точності. Перевірте, чи несе надана вами інформація заплановане вами 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 такому:

1. Перевірте, чи дібрані вами слова і вирази адекватні, відповівши на такі питання:

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

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

Як має виглядати заявка

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

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

Скріплення заявки. Заявки обсягом не більше тридцяти сторінок можна скріплювати за допомогою скоб. Для заявок більшого обсягу рекомендуємо використовувати спіральне плетіння.

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

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

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

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

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

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

Конверт. Оберіть конверт, що відповідає розмірам заявки.

Підсумковий самоконтроль

Тепер, коли ви двічі відредагували заявку і внесли до неї виправлення, зазначені вище, ви повинні оцінити її конкурентоспроможність. У нижченаведеній таблиці перелічені ті вимоги до заявок, які забезпечують їм успіх. Інакше кажучи, якщо у вашій заявці відсутня хоча б одна з перелічених особливостей з контрольного списку, заявку необхідно змінити таким чином, щоб вона відповідала цим вимогам. Ці вимоги можна розділити на три категорії:

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

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

Таблиця 3.4

Таблиця для підсумкового самоконтролю

Критерії	Характеристики	Так / Ні
1. Відповідність інтересам донора		
Пріоритети донора	Проблема відповідає пріоритетам донора.	
Особливі інтереси донора	Проект відповідає стандартам гендерної рівності і не допускає жодних видів дискримінації (наприклад, щодо людей з обмеженими фізичними можливостями).	
Обмеження	Проект буде реалізований саме в тому географічному регіоні, в інтересах саме тієї соціальної групи, саме в тих цілях і з використанням саме тих ресурсів, яким віддає перевагу грантодавець.	
Обсяг запиту	Бюджет проекту не перевищує суми, що готовий виділити донор.	

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

Отже, послідовність рекомендованих кроків щодо підготовки проектної заявки має такий вигляд (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Список завдань щодо підготовки проектної заявки

Кроки	Завдання	Очікувані результати
1	Проаналізувати перелік потенційних донорів	Визначено перелік донорів, які з найбільшою ймовірністю можуть профінансувати ваш проект
2	Проаналізовано умови надання фінансової допомоги визначеним донором	Визначено вимоги донора до написання проектних заявок
3	Постановка проблеми	Здійснено обґрунтування необхідності даного проекту
4	Формулювання мети проекту. Перевірка завдань на відповідність критеріям SMART, меті, напрямкам організації та пріоритетам донора	Сформульовано мету і завдання проекту
5	Описати сукупність методів реалізації проекту	Обґрунтовано стратегію реалізації проекту

Кроки	Завдання	Очікувані результати
6	Визначити цільові групи проекту	Чітко визначено цільову групу та принципи добору учасників заходів проекту
7	Охарактеризувати можливі ризики	Охарактеризовано можливі ризики та засоби протидії ним
8	Описати очікувані результати	Визначено продукти проекту, наслідки та довгостроковий ефект. Запропоновано критерії оцінювання результатів проекту
9	Сформуувати план реалізації проекту	Розроблено графік реалізації проекту (діаграма Гантта)
10	Розрахувати бюджет проекту	Бюджет проекту обраховано і оформлено відповідно до вимог донора
11	Довести життєздатність проекту	Обґрунтована фінансова, інституційна, секторальна та екологічна сталість проекту
12	Вступ	Обґрунтовано досвід організації-заявника і безпосередньо команди проекту
13	Підготувати Анотацію	Зроблено коротке резюме проекту
14	Титульний аркуш	Оформлено титульний аркуш заявки
15	Додати необхідні документи	Додано документи, які підтверджують відомості про організацію, про виконавців та інші матеріали
16	Здійснити підсумковий самоконтроль	Перевірено відповідність проектної заявки вимогам

3.5. ПІДПИСАННЯ ГРАНТОВИХ УГОД

Коли ви отримаєте повідомлення про затвердження вашої проектної заявки, звичайно, вас охопить радість за добре складений і представлений проект. Може здатися, що ви вже здобули перемогу, усі стресові ситуації закінчилися після подачі плану проекту і його успішного затвердження. Навпаки, саме тепер «боротьба» тільки починається.

Успішне здійснення проекту означає не тільки досягнення всіх поставлених цілей, але й виявлення майстерності у справі адміністративного і фінансового управління проектом.

Від подачі проектної заявки і до отримання результатів грантового конкурсу іноді проходить кілька тижнів і навіть місяців. За цей час потенційні грантоотримувачі часто забувають, що і на яких умовах вони обіцяли донорам. Тому конче потрібно уважно вивчити весь проект, включаючи найменші деталі. Іноді грантоотримувачі опускають деякі частини проекту, розглядаючи їх як другорядні, але саме вони можуть спричинити невиконання цілей і, в остаточному підсумку, порушення договірних умов з наступним покаранням грантоотримувача. Недотримання умов може призвести в майбутньому до погіршення подальшого співробітництва з донорами.

Тільки після підписання грантової угоди (*grant agreement*) донором і грантоотримувачем проект набуває чинності. Якщо в проекті з боку виконавця представлено кілька зацікавлених сторін (організацій, що утворюють консорціум і пов'язаних договірними відносинами), необхідно, щоб ця угода про співпрацю була підписана ще до початку проекту.

Це важливо, якщо партнери з проекту не пов'язані окремою угодою консорціуму, а існує тільки один партнер з боку грантоотримувачів, який є «провідним» (*leading partner*), а інші організації, що співпрацюють, відзначені тільки як «партнери».

Деякі донори вимагають надати додаткові документи, наприклад, документи, що підтверджують правову форму вашої організації (статут, документи про реєстрацію та ін.), договір про відкриття і ведення банківського рахунку, підтвердження про врегулювання зобов'язань перед іншими донорами та державою (свідоцтво про відсутність заборгованості) ще на етапі подання проектної заявки. Якщо цього не було зроблено, то не сумнівайтеся, усі ці документи знадобляться під час підписання договору.

Надання повної документації часто є передумовою для початку проекту, тому відразу надайте весь пакет документів донорам, щоб ваш проект міг початися у встановлений термін.

Договори є довгими за змістом документами, тому що, крім додатків, містять і доповнення з уточненнями умов проекту та інструкціями з його розробки. Звичайно в грантовій угоді міститься:

- ідентифікація донора (назва донора, правова форма, адреса);
- ідентифікація грантоотримувача (назва організації, правова форма, адреса, прізвище й ім'я уповноваженого представника, номер реєстрації, реєстраційний податковий номер);
- назва проекту (назва, яку ви дали проекту);
- номер проекту (привласнює донор для полегшення ідентифікації);
- загальна тривалість проекту (часові рамки — з / до);
- сума наданого гранта (загальна сума дотації, валюта, у якій сума надана);
- реквізити банку (номер банківського рахунку грантоотримувача і валюта ведення рахунку);
- специфікація проекту в плані його змісту (призначення, мета, задачі, графік заходів);

- бюджет проекту (у вигляді таблиці);
- механізм моніторингу, оцінки та аудиту (яким способом і коли буде проводитися моніторинг проекту, регулярність надання проміжних звітів, специфікація процесу заключної оцінки);
- організаційна частина проекту (розподіл завдань за проектом: хто і за що буде відповідати);
- форми (різні типи форм, наприклад, заявка на оплату, форми проміжних і остаточних звітів, форми фінансових документів тощо);
- підписи обох сторін угоди (підписи уповноважених представників обох організацій або осіб, уповноважених підписувати угоди).

Рекомендації

Перед тим як братися за здійснення проекту, ретельно вивчіть його, освіжіть у пам'яті все, що ви обіцяли донору.

Намагайтеся забезпечити своєчасне підписання усіх грантових угод і їх положень.

Договір має бути підписаний усіма сторонами.

Перевірте положення угоди, яку підписуєте, включаючи список додатків.

Підписані договори зберігайте ретельно, щоб у будь-який момент можна було самому перевірити, які зобов'язання ви на себе взяли, а також надати документацію для проведення аудиту.

Пам'ятайте, коли починається і коли закінчується проект. Уся діяльність за проектом повинна бути реалізована в ході проекту. Усі фінансові операції, пов'язані із проектом, теж повинні здійснюватися тільки в ході проекту.

Якщо донор зажадає отримати додаткові матеріали, надайте їх без затримки.

Якщо у Вас виникли питання відносно грантової угоди, негайно зв'яжіться з донором.

3.6. ЗВІТУВАННЯ ПРО РЕАЛІЗАЦІЮ ПРОЕКТУ

Підготовка та подання звітів є важливою частиною будь-якого проекту. З метою контролю донори, як правило, вимагають надавати поточну інформацію про стан проекту. Для інформування донорів служать так звані проміжні звіти (*narrative / interim reports*), строки їх надання встановлені в грантовій угоді, яку ви підписуєте перед початком здійснення проекту. Схема надання звітності з реалізації проекту відповідає його складності та тривалості.

У випадку коротких проектів, як правило, обмежуються поданням остаточного звіту за підсумками проекту. Моніторинг довгострокових і складних проектів проводиться щокварталу або раз у півроку. Однак є й такі випадки, коли грантоотримувач зобов'язаний надавати звіти про діяльність щомісяця.

Проміжні звіти містять опис виконаної діяльності за певний період часу і план на наступний період. У проміжний звіт також включається фінансовий звіт. Будь-які зміни в первісному плані, виявлені в ході моніторингу, слід також відобразити у звіті. Не соромтеся згадувати у звітах труднощі, що значна кількість виникли в ході здійснення проекту. Запропонуйте свій вихід з ситуації, що виникла, спосіб вирішення опишіть у наступному проміжному або остаточному звіті. І знову, не забудьте похвалити себе, якщо вам вдасться зробити щось екстраординарне. Несподівані труднощі та їх успішне креативне подолання можуть стати, в остаточному підсумку, вашим великим плюсом у справі переконання донорів у вашій здатності вирішувати проблеми, оперативно приймати рішення та діяти.

Проміжні звіти не слід недооцінювати, оскільки від їхнього надання часто залежить одержання наступного траншу фінансових коштів (*payment*) для вашого проекту. Якщо ви затримаєте звіт, то потрібні вам кошти теж прийдуть із запізненням.

Останнім часом поширилася практика подачі звітів в електронній формі, якщо, звичайно, у донора щодо цього немає своїх умов.

Остаточний звіт схожий на проміжні звіти та узагальнює весь термін дії проекту. Перш ніж почати писати остаточну доповідь, ще раз уважно прочитайте свій первісний проект із усіма деталями. Потім вивчіть всі проміжні звіти. Таким чином ви отримаєте повний огляд, який у ясній і доступній формі зможете передати далі.

У деяких донорів є заздалегідь розроблені форми для написання проміжних і остаточних звітів. За допомогою цих більш-менш складних форм донори інструктують вас про те, що вони прагнуть знати про ваш проект. Якщо донор не надасть таку форму, самі оберіть відповідну загальну лінію вашого звіту, яка найкраще відповідає ходу проекту (наприклад, у хронологічному порядку, у рамках логічних блоків, залежно від виду діяльності і т. д.), спираючись на опис, який ви навели при розробці заявки на одержання гранта.

Спірайтеся на проміжні звіти, але не копіюйте їх дослівно. Деякі з питань уже докладно відбиті в проміжних звітах, і не слід їх повторювати повністю. Краще відзначте, як вирішувалися (якщо вирішувалися) проблеми або несподівані ситуації, що виникли, лише окреслені в проміжних звітах, тобто відхилення від первісного плану.

Будьте лаконічні (кому цікаво читати десятки сторінок нудного тексту), але не скорочуйте на шкоду конструктивності і правильному розумінню. Занадто короткий, схематичний звіт, у якому важко орієнтуватися, що не дозволяє відобразити загальну картину проекту, наносить такий самий збиток справі, як і довгий, нудний, заплутаний текст.

Реально й чітко оцініть хід реалізації проекту, відзначте його сильні та слабкі сторони, а також спосіб, обраний вами для протистояння зовнішнім викликам. Пишіть зрозуміло, називайте ті самі речі тими самими словами (наприклад, якщо в ході проекту видана публікація, то у всіх документах і у звітах називайте її саме так, а не вживайте інші назви — книга, брошура, підручник і т. п.; так вам вдасться запобігти розбіжностям і плутанині). Використовуйте ті вирази, які ви обрали з самого початку, або використовувані донором.

У звіті потрібно дати пояснення всім невідповідностям між запланованими та підсумковими фактичними величинами.

Невідповідності — це будь-які відхилення від планових результатів роботи. Невідповідності можуть бути як позитивними (виконання роботи раніше графіка), так і негативними. Дуже важливо пояснити і позитивні, і негативні підсумки, тому що потрібно, щоб причини всіх успіхів і невдач були зрозумілими.

Майте на увазі, що остаточний звіт — це ваша підсумкова оцінка всього вашого проекту, а в певному сенсі — ваш сертифікат і ваша візитна картка.

Рекомендації

Заздалегідь позначте у вашому календарі дати подання проміжних звітів, остаточного звіту, виділіть час на їхню розробку.

Намагайтеся вчасно відправляти проміжні звіти. Якщо донорові буде потрібна додаткова інформація, докладні пояснення й інші допоміжні документи, надайте їх невідкладно.

Інформуйте донора про всі істотні зміни в змісті проекту та здійсненні запланованих заходів. Якщо реалізація проекту виявиться поставленою під загрозу, вчасно погодьте з донором можливі зміни.

РОЗДІЛ 4

ДОДАТКОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ МІСЦЕВОГО І РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

4.1. ДЕРЖАВНИЙ ФОНД РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Створення державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) дозволило започаткувати в Україні фінансування проектів регіонального розвитку на конкурсній основі та відповідно до регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації.

Порядок підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку, визначається Постановою Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 196 «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку».

Кошти державного фонду регіонального розвитку спрямовуються на виконання інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, які:

- 1) відповідають пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку, стратегія розвитку регіонів та у планах заходів з їх реалізації;
- 2) впроваджуються як проекти співробітництва територіальних громад;
- 3) підтримують добровільно об'єднані територіальні громади.

Для проведення оцінки та попереднього конкурсного відбору інвестиційних програм і проектів Рада Міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації утворюють відповідні регіональні комісії.

До складу регіональної комісії включаються представники органу, який її утворив (не більше 1/3 загальної кількості), органів місцевого самоврядування, територіальних органів, центральних органів виконавчої влади, громадських об'єднань (не менше 1/3 загальної кількості) та регіональних відділень всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, наукових та інших установ, до сфери діяльності яких належать питання соціально-економічного, інвестиційного та / або регіонального розвитку (за погодженням з їх керівниками). До роботи регіональної комісії можуть залучатися незалежні експерти (за згодою).

Основними умовами відбору регіональною комісією інвестиційних програм і проектів є їх відповідність таким критеріям:

- 1) для інвестиційних програм і проектів, які передбачають будівництво, — наявність затвердженої в установленому законодавством порядку проектної документації;
- 2) календарний план реалізації становить від одного до трьох років;
- 3) співфінансування з місцевих бюджетів на рівні 10 відсотків;
- 4) спроможність суб'єктів, на фінансування об'єктів яких залучаються кошти державного фонду регіонального розвитку, забезпечувати подальше власне фінансування або їх утримання за рахунок коштів місцевих бюджетів.

Рада Міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації подають Мінрегіону до **1 травня** року, що передує плановому, узагальнені переліки інвестиційних програм і проектів, що пройшли попередній конкурсний відбір відповідно до законодавства та можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку у наступному бюджетному періоді.

Для оцінки відповідності інвестиційних програм і проектів вимогам законодавства Мінрегіон утворює комісію, яка проводить оцінку та перевірку відповідності поданих документів вимогам законодавства.

Якщо документи подано не в повному обсязі або оформлено з порушенням вимог, Мінрегіон у 30-денний строк із дня їх подання надає зауваження для усунення виявлених недоліків Раді Міністрів АР Крим, обласним, Київській та Севастопольській міським держадміністраціям. У разі усунення виявлених недоліків Рада Міністрів АР Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації мають право подати документи повторно.

За результатами проведення оцінки відповідності інвестиційних програм і проектів вимогам законодавства Мінрегіон подає до **1 серпня** року, що передує плановому, в установленому порядку Кабінету Міністрів України для затвердження пропозиції щодо розподілу коштів державного фонду регіонального розвитку з переліком відповідних інвестиційних програм і проектів.



Рис. 4.1. Схема подання та відбору регіональних проектів до ДФРР

Перелік документів, які подаються регіональній комісії для участі у конкурсному відборі інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку

1. Для інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку та передбачають будівництво, подаються:

- зведений кошторисний розрахунок;
- звіт за результатами експертизи проектів будівництва;
- акт (наказ, розпорядження, рішення) про затвердження проектної документації (відповідно до Порядку затвердження проектів будівництва і проведення їх експертизи, затверженого постановою Кабінету Міністрів України від 11 травня 2011 року № 560);
- документи щодо форми власності, категорії складності для об'єктів будівництва та підтвердження залишкової вартості для всіх проектів.

2. Для проектів, які впроваджуються як проекти співробітництва територіальних громад, — копії договорів про співробітництво відповідно до Закону України «Про співробітництво територіальних громад», завірені в установленому порядку.

3. Для проектів, які впроваджуються як підтримка добровільно об'єднаних територіальних громад, — копії рішень про утворення об'єднаної територіальної громади відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», завірені в установленому порядку.

4. Для проектів, які передбачають створення інфраструктури індустріальних та інноваційних парків, подаються документи з урахуванням вимог Законів України «Про індустріальні парки» та «Про інноваційну діяльність».

Перелік документів, які подаються Мінрегіону для оцінки відповідності вимогам законодавства інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку

1. Копія оголошення про проведення відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку.

2. Інвестиційний проект (в електронній формі на відповідній сторінці офіційного веб-сайту Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (<http://dfr.minregion.gov.ua>)).

3. Копії протоколів засідань регіональної комісії з проведення оцінки та попереднього конкурсного відбору проектів Ради Міністрів Автономної Республіки Крим, обласної, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, завірені в установленому порядку.

4. Оцінювальний лист інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що пройшли попередній конкурсний відбір та можуть реалізуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку як додаток до протоколу засідання регіональної комісії з проведення оцінки та попереднього конкурсного відбору проектів, завірений в установленому порядку.

5. Загальний рейтинговий список інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що брали участь у попередньому конкурсному відборі, підписаний головою регіональної комісії.

6. Актуалізована на момент подачі інформація про фінансування проектів регіонального розвитку на виконання Плану заходів із реалізації регіональної стратегії області / м. Києва у 2015–2017 роках.

7. Копія акта Ради Міністрів Автономної Республіки Крим, обласної, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій про утворення регіональної комісії з проведення оцінки та попереднього конкурсного відбору проектів, завірена в установленому порядку.

8. Копії рішень органів місцевого самоврядування про співфінансування з місцевого бюджету проектів, завірені в установленому порядку.

9. До проектів, які передбачають будівництво, додаються:

- зведений кошторисний розрахунок;
- звіт за результатами експертизи проектів будівництва;
- акт (наказ, розпорядження, рішення) про затвердження проектної документації (відповідно до Порядку затвердження проектів будівництва і проведення їх експертизи, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11 травня 2011 року № 560);
- документи щодо форми власності, категорії складності для об'єктів будівництва та залишкової вартості для всіх проектів.

10. Для проектів, які передбачають створення індустріальних парків, додаються:

- копія рішення про створення індустріального парку, завірена в установленому порядку;
- концепція індустріального парку;
- копія витягу з Наказу Міністерства економічного розвитку і торгівлі України про включення індустріального парку до реєстру індустріальних парків відповідно до статті 16 Закону України «Про індустріальні парки»;
- копія договору про створення та функціонування індустріального парку, завірена в установленому порядку.

Оцінка інвестиційних програм, проектів регіонального розвитку членами регіональної комісії здійснюється за такими критеріями

- 1) логічна узгодженість опису проекту;
- 2) значущість проекту для досягнення цілей стратегії розвитку регіону або співробітництва територіальних громад, або об'єднання громад;
- 3) інноваційний підхід до вирішення проблеми та інноваційний потенціал проекту;
- 4) конкретність результатів проекту, наявність критеріїв (індикаторів) оцінки успішності та щорічного моніторингу проекту на 3-річний період після завершення терміну його реалізації;
- 5) фінансова, інституційна, політична сталість результатів проекту;
- 6) обґрунтованість вартості проекту.

Оцінка відбувається за бальною системою (0 — повна невідповідність, 1 — значна невідповідність, 2 — часткова відповідність, 3 — повна відповідність)

Оцінка інвестиційних програм, проектів регіонального розвитку членами комісії Мінрегіону

Оцінка проектів, поданих на виконання планів заходів з реалізації стратегій розвитку регіонів, проектів об'єднаних територіальних громад та проектів співробітництва громад, які беруть участь у конкурсі, здійснюється за бальною системою відповідно до критеріїв. Критерії систематизовані за 5-ма категоріями. Максимальна сума балів у рамках однієї категорії — 20 балів, максимальна загальна кількість балів — 100.

До таблиці вносяться бали оцінки проектів за критеріями.

Таблиця 4.1

№	Критерії оцінки проектів	К-ть балів	Проекти		
			1	2	n
1	Для проектів, що подаються на виконання планів заходів з реалізації стратегій розвитку регіонів: а) вплив проекту на громаду, регіон (вибрати один із варіантів) — максимум 20 балів. Для проектів об'єднаних територіальних громад та співробітництва громад: б) частка населення громади, на яке впливає реалізація проекту (вибрати один із варіантів) — максимум 20 балів	X			
	низька якість підготовки проекту, неможливо здійснити об'єктивну оцінку	0			
	а) проект має вплив на одну громаду б) впливає на 0–5% мешканців	5			
	а) проект має вплив одночасно на кілька громад / район б) впливає на 5–20% мешканців	10			
	а) проект має вплив на кілька районів області б) впливає на 20–50% мешканців	15			
	а) проект має вплив на всю область б) впливає на 50–100% мешканців	20			
	2	Ступінь впливу проекту на вирішення проблеми (вибрати один із варіантів) — максимум 20 балів	X		
низька якість підготовки проекту, неможливо здійснити об'єктивну оцінку		0			
опосередкований вплив на вирішення проблеми		5			
незначний прямий вплив на вирішення проблеми		10			
частково вирішує проблему		15			
повністю вирішує проблему		20			
3	Інноваційність проекту (вибрати один із варіантів) — максимум 20 балів	X			
	низька якість підготовки проекту, неможливо здійснити об'єктивну оцінку	0			
	проект застосовує традиційні (наявні в інших громадах регіону) підходи (технології)	5			
	підходи (технології) до вирішення проблеми, які використовуються у проекті, мають аналоги в Україні, але відсутні в регіоні	10			
	проект застосовує підходи (технології) до вирішення проблеми, які не мають аналогів в Україні	15			
проект відкриває (суттєво посилює) нові можливості для регіонального розвитку, створює «точки зростання» громади (регіону) у найближчій перспективі	20				
4	Для проектів громад, місцеві бюджети яких: а) потенційно не спроможні вирішити проблему б) потенційно спроможні вирішити проблему	X			
	низька якість підготовки проекту, неможливо здійснити об'єктивну оцінку	0			
	а) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 10% б) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 50%	5			
	а) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 20% б) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 60%	10			
	а) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 30% б) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 70%	15			
	а) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 40% б) співфінансування з місцевих бюджетів та інших джерел понад 80%	20			
	5	Соціально-економічна спрямованість проекту (вибрати один із варіантів) — максимум 20 балів	X		
низька якість підготовки проекту, неможливо здійснити об'єктивну оцінку		0			
соціальний (або екологічний) проект		5			
соціальний (або екологічний) проект зі створенням додаткових економічних благ		10			
економічний проект із соціальною (або екологічною) складовою		15			
економічний проект		20			
Усього — максимум 100 балів					

4.2. СУБВЕНЦІЇ З ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ МІСЦЕВИМ БЮДЖЕТАМ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ФОРМУВАННЯ ЇХНЬОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

У рамках державної фінансової підтримки розвитку об'єднаних територіальних громад Уряд визначив порядок та умови надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам об'єднаних територіальних громад на формування їхньої інфраструктури.

Субвенція надається для створення, модернізації інфраструктури об'єднаної територіальної громади та може спрямовуватися на нове будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт об'єктів інфраструктури, що належать до комунальної форми власності (у тому числі на виготовлення проектної та містобудівної документації), а саме:

- підвищення якості адміністративних послуг: створення центрів надання адміністративних послуг, сучасних систем організації управління громадою — комунікаційних мереж, баз даних, систем оповіщення населення;
- реконструкцію, переобладнання, перепрофілювання будівель бюджетних установ з метою їх використання відповідно до повноважень та потреб об'єднаних територіальних громад з обов'язковим застосуванням енергозберігаючих технологій;
- будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт доріг, мостів, переходів комунальної форми власності, що поліпшують доступність об'єктів та установ, у яких надаються адміністративні, соціальні та інші послуги, для жителів;
- закупівлю транспортних засобів для підвезення дітей до навчальних закладів, транспортних засобів спеціального призначення для комунальних підприємств, пожежної і спеціальної рятувальної техніки та пожежно-рятувального оснащення;
- будівництво водогонів, систем водовідведення, нових полігонів твердих побутових відходів та рекультивацию територій сміттєзвалищ тощо;
- будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт інших об'єктів, які є важливими для посилення спроможності та забезпечення територіальної згуртованості громади, належного рівня безпеки та цивільного захисту громади.

Розробка, погодження та фінансування проектів за рахунок коштів субвенції з державного бюджету, спрямованих на розвиток інфраструктури об'єднаних територіальних громад, відбувається на підставах та в порядку, визначених постановою Кабінету Міністрів України від 16.03.2016 № 200 «Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад».

Фінансування розвитку інфраструктури об'єднаної територіальної громади за рахунок коштів субвенції з державного бюджету здійснюється за умов розробки органами місцевого самоврядування цільового проекту (проектів). Документація за проектом складається за формою проектної заявки, затвердженої Наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства № 82 від 05.04.2016, зареєстрованого Міністерством юстиції України 18.04.2016 за № 577/28707 та опублікованого в «Офіційному віснику України» 06.05.2016 р.

Розроблена проектна заявка (після одержання висновку згідно з п.6 Постанови КМУ від 16.03.2016 № 200) подається на розгляд та погодження комісії, утвореної при Мінрегіоні, за умов внесення заходів за проектом до плану соціально-економічного розвитку та на підставі затвердження документації за проектною заявкою (проектними заявками) окремим рішенням виконавчого комітету представницького органу відповідної об'єднаної територіальної громади.

Порядок реєстрації проектних заявок

Органи місцевого самоврядування надають до Мінрегіону в електронному та друкованому варіантах проектну заявку та супровідні матеріали.

Надана документація попередньо перевіряється секретаріатом спеціалізованої комісії з розгляду та погодження проектів на предмет наявності всіх необхідних складових та їх відповідного змістового наповнення і у випадку відсутності зауважень реєструється.

У разі виявлення невідповідності щодо складу документації за кожним окремим проектом інфраструктурного розвитку, або незадовільного чи недостатнього змістового наповнення її складових, заявка не реєструється і з цього приводу надсилається вичерпне повідомлення за електронною адресою заявника протягом терміну, відведеного на реєстрацію.

Наприклад, підставою для відмови в реєстрації проектної заявки є відсутність рішення виконавчого комітету представницького органу місцевого самоврядування щодо затвердження проекту та / або невідповідність його заходів положенням плану соціально-економічного розвитку громади на поточний період.

Заявник має право повторно подати на погодження попередньо відхилену проектну заявку лише після виправлення помилок чи усунення вказаних недоліків.

Порядок розгляду та погодження проектних заявок

Розгляд та погодження проектів здійснюється спеціалізованою комісією, утвореною при Мінрегіоні. Комісія приймає до розгляду зареєстровану секретаріатом документацію за кожною окремою проектною заявкою та здійснює фахову експертизу проектних пропозицій, поданих заявниками.

За результатами розгляду документації за кожною окремою проектною заявкою складається висновок та приймається рішення щодо їх погодження або відправлення на доопрацювання. Зміст рішення за результатами розгляду відповідної проектної заявки доводиться до відома заявника протягом п'яти робочих днів.

Комісія має право відмовити заявнику в погодженні документації та відправити її на доопрацювання в разі:

- виявлення невідповідності вимогам щодо змістовної спрямованості проектів;
- істотного відхилення від запропонованої тематики розробки проектів;
- суперечностей за змістом запланованих заходів;
- непрозорості бюджету чи окремих бюджетних позицій, завищення цін на товари, роботи та послуги;
- наявності завищених очікувань щодо обсягів фінансування заходів за проектом за рахунок коштів цільової субвенції;
- відсутності належного (офіційного) підтвердження намірів щодо співфінансування проекту;
- а також на підставі порушення заявником інших вимог за формою проектної заявки та інструкцій.

Заявник має право повторно подати на розгляд комісії документацію за попередньо відхиленою проектною заявкою лише після усунення недоліків за одержаним висновком.

Основні вимоги до змістовної спрямованості проектних заявок

Проекти інфраструктурного розвитку ОТГ, що розробляються для одержання фінансування за рахунок цільової субвенції з державного бюджету, повинні:

- спрямовуватися на забезпечення рівності та гармонійності у розвитку населених пунктів, які увійшли до складу новоутвореної громади;
- спрямовуватися на підвищення якості обслуговування та забезпечення життєвих потреб жителів населених пунктів, які увійшли до складу новоутвореної громади;
- спрямовуватися на формування обов'язкової доступності до послуг, що надаються громадою, для жителів усіх населених пунктів, які увійшли до складу новоутвореної громади;
- базуватися на чітких індикаторах розвитку відповідної сфери життєзабезпечення (на трансформацію якої спрямований проект) громади, враховувати соціальну спрямованість передбачених заходів та їх економічну віддачу.

Проекти інфраструктурного розвитку ОТГ, що розробляються для одержання фінансування за рахунок цільової субвенції з державного бюджету, не повинні:

- посилювати наявні інфраструктурні дисбаланси та диспропорції між окремими населеними пунктами, які увійшли до складу новоутвореної громади;
- механічно дублювати застарілі підходи та технічні рішення, що закладались у минулі часи в процесі формування відповідних елементів місцевої інфраструктури (на оновлення чи зведення якої спрямований проект), а натомість передбачати сучасні підходи, формати управлінської та господарської діяльності, а також передові технології у розбудові відповідної інфраструктурної складової.

Заходи за проектами мають спрямовуватися насамперед на розв'язання найпроблемніших питань в інфраструктурному забезпеченні населених пунктів, які увійшли до складу новоутвореної громади.

Планування кошторису видатків

Загальний обсяг фінансування за кошторисом не обмежується, якщо на реалізацію проекту залучаються кошти бюджету місцевого самоврядування, місцевих бюджетів (органів місцевого самоврядування обласного рівня), інших територіальних громад, комунальних підприємств, установ та організацій; кошти партнерських організацій (у тому числі з приватного сектора, від іноземних юридичних та фізичних осіб, а також міжнародних організацій), жителів громади, благодійних та інших громадських організацій.

Якщо фінансування проекту здійснюється лише за рахунок коштів цільової субвенції з державного бюджету, його загальний обсяг обмежується граничною сумою субвенції, розрахованої для відповідної ОТГ (залежно від кількості сільського населення і площі об'єднаної територіальної громади).

Кошти цільової субвенції з державного бюджету не можуть використовуватися на фінансування поточної господарської діяльності чи розвитку:

- підприємств, установ та організацій, які не належать територіальній громаді на правах комунальної власності, або в статутних фондах яких громаді не належить контрольна майнова частка (суб'єкти комунальної корпоративної власності);

- підприємств, установ та організацій комунальної власності, якщо стосовно останніх наявні плани щодо приватизації, відчуження (частини) майнової частки (що належить територіальній громаді на правах комунальної власності) чи іншої трансакції, здійснення яких у коротко- чи середньостроковій перспективі очікувано призведе до втрати територіальною громадою статусу контрольного власника відносно відповідного підприємства, установи чи організації;

- підприємств, установ та організацій комунальної власності, що перебувають у заставі (або їх майно перебуває у заставі чи під арештом), стосовно них порушено процедуру банкрутства, або вони володіють стійкими ознаками неплатоспроможності.

Розрахунки за позиціями кошторису здійснюються на підставі ймовірної вартості матеріалів, послуг, обладнання та техніки за аналізом декількох альтернативних комерційних пропозицій, а також на основі застосування відповідних галузевих норм.

Зміст проектної заявки

Документація за формою проектної заявки містить такі складові:

1. Інформація за загальною характеристикою заявки.

2. Анотація проекту.

3. Змістова частина проекту (детальний опис).

4. План-графік реалізації заходів за проектом.

5. Бюджет проекту за формами № 1 та № 2.

6. Довідка стосовно очікуваних джерел фінансування (за встановленою формою).

7. Додатки:

- локальний кошторис або проектно-кошторисна документація (у разі її наявності);
- цінні пропозиції з відкритих джерел, на основі яких склалися відповідні бюджетно-кошторисні розрахунки;

- блок-схема та опис системного алгоритму (у разі впровадження інформаційно-комп'ютерних систем у межах орієнтовної тематики проектів);

- опис, обґрунтування та розрахунок вартості програмного забезпечення (послуг програмістів) у разі розробки проекту за відповідною інформаційно-комп'ютерною складовою, визначеною змістом орієнтовної тематики проектів;

- інформація стосовно організацій-партнерів (за встановленою формою);

- резюме основних виконавців (координаторів, керівників та розробників проекту, керівників організацій-партнерів), до якого доречно внести таку інформацію, як наявна освіта, досвід професійної та громадської діяльності, науковий ступінь та публікації, провідні досягнення на фаховому рівні, контактна інформація;

- техніко-економічне обґрунтування (бізнес-план) із розрахунком ефективності за капіталовкладеннями (для проектів із капітальними видатками за рахунок коштів цільової субвенції з державного бюджету в обсязі від 2 млн. грн);

- інформація щодо техніко-економічних показників діяльності за останні два роки відносно суб'єктів, в інтересах яких передбачається здійснення капітальних вкладень за проектом за рахунок коштів цільової субвенції з державного бюджету в обсязі від 2 млн. грн.

Додання інформації щодо техніко-економічних показників діяльності до документації за проектною заявкою необхідне, аби переконатися, що кошти цільової субвенції з державного бюджету спрямовуються виключно на користь особи, пов'язаної із територіальною громадою відносинами комунальної власності, що має задовільний фінансовий стан, належні організаційні передумови та кредитну історію, а також що вона має подальші перспективи розвитку в напрямку забезпечення жителів відповідними послугами з підтримки життєдіяльності громади.

Опис діяльності у рамках проекту має містити таку інформацію:

- спосіб та методи реалізації проекту: за допомогою яких механізмів реалізовуватиметься проект і яким чином це відрізнятиметься від традиційного вирішення відповідного питання місцевого значення;

- опис заходів проекту (він може бути деталізованим до тієї міри, яка дозволяє отримати чітке уявлення про зміст і спрямованість кожного із заходів);

- яким чином проект базуватиметься на попередніх досягненнях, проектах чи заходах; у який спосіб буде забезпечено місцеве правове супроводження або регулювання заходів за проектом;

- опис процедури внутрішнього моніторингу та координації заходів за проектом; наявні можливості та запропонований порядок адміністративного або корпоративного врегулювання (в оперативний спосіб) непередбачених чи негативних результатів, або побічних наслідків у випадку їх виникнення під час реалізації проекту; чи планується застосування механізмів громадської оцінки ефективності досягнутих результатів;

- опис впливу реалізації проекту на навколишнє природне середовище (зокрема, чи не спричинить його реалізація екологічного дисбалансу, а також яким саме чином планується мінімізувати ризики для довкілля);
- розподіл функцій організацій-партнерів у реалізації проекту, обґрунтування ролі кожного партнера;
- залученість населення до реалізації проекту — яким чином залучатиметься творчий, фінансовий чи трудовий потенціал місцевих жителів до вирішення завдань проекту і як саме місцеві громадські утворення та звичайні громадяни сприятимуть його реалізації;
- команда (професійні групи), що буде здійснювати проект (за функціями, без зазначення прізвищ конкретних осіб).

Очікувана сталість результатів за проектом визначається за такими складовими:

а) фінансова сталість, зокрема:

– економічна ефективність та показники самоокупності проекту. Чи сприятиме реалізація проекту посиленню фінансово-економічної спроможності громади; якщо так, надати відповідне обґрунтування;

– чи позначатимуться досягнуті результати за проектом на збільшенні надходжень до бюджету місцевого самоврядування або зростанні доходів (обсягів виробництва, послуг) установ, організацій чи комунальних підприємств громади;

– чи виявиться здатною відповідна сфера (галузь) комунальної життєдіяльності, у розвиток якої планується вкласти кошти за цільовою субвенцією з державного бюджету, розвиватися надалі на засадах самоокупності або принаймні без подальшої субвенційної чи грантової підтримки;

б) інституційна сталість — яким чином реалізація проекту вплине на посилення інституцій комунальної інфраструктури громади, у тому числі й на посилення спроможності власне органів місцевого самоврядування;

– яким чином реалізація проекту позначиться на інституційному зміцненні місцевого самоврядування у контексті формування об'єднаної територіальної громади;

– чи виявляться спроможними у подальшому діяти більш ефективно місцеві інституції, які підтримувалися через реалізацію проекту; якщо так, надати стисле обґрунтування;

– чи виявляться спроможними у подальшому функціонувати без сторонньої підтримки місцеві інституції, створені в рамках реалізації проекту (установи, організації, підприємства);

– чи виявляться послуги (продукти виробництва) інституцій, на розвиток яких планується спрямувати кошти цільової субвенції з державного бюджету, доступними для жителів усієї громади, і зокрема — для найвіддаленіших чи найменш інфраструктурно розвинутих її населених пунктів;

в) політична сталість — яким виявиться структурний вплив результатів проекту на політичну тривкість нового адміністративно-територіального утворення — об'єднаної територіальної громади; яким чином реалізація проекту вплине на подальшу нормативно-правову діяльність і практичні дії органів місцевого самоврядування стосовно забезпечення гармонійного розвитку всіх населених пунктів, з яких сформувалася громада;

– яким чином реалізація проекту вплине на формування громадської самосвідомості жителів та на активізацію їхньої безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення; яким чином проект позначиться на посиленні дієздатності органів місцевого самоврядування громади та підвищенні громадської довіри як до обраних ними органів та посадових осіб, так і до інституції місцевого самоврядування загалом.

Витяг із плану соціально-економічного розвитку громади та інші нормативні акти місцевого самоврядування

Документація за проектною заявкою надається разом із витягом із плану соціально-економічного розвитку та рішенням виконавчого комітету представницького органу місцевого самоврядування щодо затвердження проекту. Витяг із плану має засвідчити, що заходи за розробленим проектом є невід'ємною складовою поточного плану соціально-економічного розвитку відповідної громади. Рішення представницького органу має засвідчити ухвалення проекту та документації за проектною заявкою більшістю членів виконавчого комітету представницького органу громади.

У разі, якщо на реалізацію проекту передбачається використати й кошти бюджету місцевого самоврядування, виконком має ухвалити відповідний намір в окремому пункті рішення.

До змісту документації за проектною заявкою також доцільно додати інші (базові) рішення представницького органу та його виконкому, що стосуються визначення перспектив (або ухвалення планів, концепцій, програм) розвитку сфери життєдіяльності, на яку спрямований проект.

Окрім зазначеного вище, документація за проектною заявкою приймається до реєстрації та наступного розгляду комісією при Мінрегіоні лише за наявності висновку, складеного відповідним місцевим органом виконавчої влади у порядку, визначеному п.6 постанови КМУ від 16.03.2016 № 200.

Протокол про наміри спільної реалізації проекту

У разі, якщо до реалізації проекту передбачається залучити партнерів (зокрема для фінансової або матеріально-технічної допомоги у виконанні запланованих заходів), необхідно формалізувати відповідні зобов'язання сторін або у договірному порядку, або шляхом укладення протоколу про наміри спільної реалізації проекту. В останньому випадку у погодженому сторонами документі доречно врахувати такі організаційні, фінансові та юридичні аспекти:

1. Конкретизувати зобов'язання організаційного, технічного, методологічного та адміністративного характеру, які беруть на себе сторони, що укладають відповідний Протокол (договір чи угоду).

2. Визначитися із конкретним обсягом фінансового, матеріально-технічного чи іншого внеску, який здійснюється кожною зі сторін Протоколу (договору чи угоди) в рамках реалізації проекту, а також зафіксувати його розмір у тексті Протоколу (договору чи угоди).

3. Визначитися, яким чином та у який спосіб буде здійснюватися подальша діяльність за проектом (під час підготовки до його реалізації та протягом виконання проектних заходів).

4. Затвердити укладений документ підписами відповідної (головної) посадової особи місцевого самоврядування та керівників організацій-партнерів за проектом.

5. Скріпити підписи посадових осіб (керівників) печатками відповідних організацій, а також зазначити дату укладення Протоколу (договору чи угоди).

Відсутність Протоколу (договору чи угоди) про наміри спільної реалізації проекту, або оформлення його неналежним чином з одночасним передбаченням співфінансування за іншою документацією проектної заявки є вагомою підставою для того, аби вбачати серйозні ризики щодо спроможності заявника досягти задекларованих результатів за підсумками виконання проектних заходів. З цього виводу остаточне рішення прийматиметься комісією після з'ясування ймовірності виникнення відповідних ризиків та їх можливого негативного впливу на реалізацію проекту.

Критерії оцінювання

Основними передумовами для одержання погодження проектної заявки на наступну реалізацію проекту за рахунок коштів субвенції з державного бюджету вважаються такі:

1. Інноваційність та системність підходів до вирішення ключових проблем за проектом, демонстрація відповідної управлінської компетентності щодо реалізації проектних заходів.

2. Технологічна обґрунтованість проектних пропозицій.

3. Наявність чіткого плану дій та виважених рішень щодо розв'язання існуючих проблем за проектом.

4. Наявність чітких індикаторів, статистичних показників та фінансово-економічних параметрів (економічного зростання, збільшення обсягів та підвищення якості надання послуг, поліпшення навколишнього середовища (екологічних параметрів) тощо), за якими уявляється можливим оцінити ефективність реалізації проекту.

5. Досконале опрацювання бюджетно-кошторисної документації за проектом та належне обґрунтування вартості реалізації його заходів.

6. Спрямованість проектних заходів на ліквідацію дисбалансів у інфраструктурному розвитку окремих населених пунктів громади та рівнях їх комунального обслуговування.

4.3. КРАУДФАНДИНГ

Краудфандинг — це залучення коштів на реалізацію проекту від багатьох фізичних осіб (англ. «crowd» — юрба, «funding» — фінансування). Проекти можуть бути культурні, соціальні, комерційні, політичні, креативні та особисті. Збори здійснюються через Інтернет за допомогою краудфандингових платформ. Акціонери (спонсори) можуть одержати за пожертвування нефінансову винагороду (подяку, сувенір, передзамовлення продукту тощо) або фінансову (роялті, акції та ін.).

У першу чергу слід розібратися у відмінностях краудфандингу від інших типів фінансування.

Краудфандинг ≠ благодійні пожертвування

Мабуть, найважливіша думка, яку необхідно засвоїти до запуску проекту, полягає в тому, що краудфандинг і добродійність — це різні речі. Насамперед тому, що краудфандинг припускає конкретну винагороду за внесок у проект, яка не передбачається при благодійних пожертвуваннях.

Але набагато важливіше в цьому розумінні позиціонування крауд-проектів. Як показує практика, аудиторія з ентузіазмом підтримує саме лідерів, які захоплюють своїми ідеями, а не тих, хто просто шукає допомоги. Яскраві, упевнені у своїй справі люди — це ті, з ким хочеться йти пліч-о-пліч, разом із ким хочеться творити. Мотив підтримки сильного проекту куди більш ефективний, ніж жалість і співчуття, до яких найчастіше апелює добродійність.

Краудфандинг ≠ кредит

Звичайно, у пошуках фінансування ви завжди можете звернутися до банку, але це не обов'язково означає, що кредитор визнає вашу ідею гідною видачі позики. Якщо ж це станеться, то отримані гроші згодом доведеться віддавати, причому з відсотками.

До всього іншого, кредит має на увазі ризик, тому що отримані кошти необхідно повернути в конкретний період, призначений банком.

Якщо в банку лише одна людина визначає, чи варто дати грошей на реалізацію вашої ідеї, то у краудфандингу ви надаєте право на це рішення тисячам людей — а виходить, шансів на підтримку набагато більше. Крім того, народне фінансування дає вам можливість установити найбільш комфортний для вас строк видачі бонусів. Таким чином, аудиторія відразу розуміє, коли одержить бажані винагороди, і буде спокійно їх очікувати.

Більш того, якщо після завершення крауд-кампанії не збирається необхідна сума, гроші повертаються людям у повному обсязі.

Краудфандинг ≠ грант

Подача заявки на одержання гранта — це завжди компроміс між правилами грантодавця та ідеальним авторським проектом. А ще це заповнення апікаційної форми та безлічі інших документів, що найчастіше розтягується на тривалий час.

Якщо за підсумками конкурсу ваша заявка буде схвалена, то гроші ви отримаєте на свій рахунок не відразу, а лише після укладання грантової угоди з донором.

У краудфандингу автор проекту сам установлює правила гри і строки збору коштів. Автор презентує таку ідею, яку вважає потрібною, не пристосовуючись до побажань конкретного грантодавця. Крім того, саме завдяки крауд-проекту ви отримуєте можливість перевірити, наскільки правильним аудиторія вважає рішення суспільної проблеми, яке ви запропонували.

Краудфандинг ≠ інвестиції

Інвестиції — це один із найбільш популярних типів фінансування, особливо якщо проект уже приносить прибуток і йому потрібно розвиватися далі. Проте проекти творчого, соціального характеру, а також ідеї, що перебувають на ранньому етапі розвитку, найчастіше малоцікаві інвесторам. У цьому контексті краудфандинг є більш ефективним інструментом одержання фінансування.

До всього іншого, крауд-проект не припускає втручання акціонерів у творчі або бізнес-процеси, а також не передбачає передачі в інші руки частки компанії або відрахувань відсотків із продажів майбутнього продукту.

Ключовими завданнями, які дозволяє розв'язати краудфандинг, є:

- пошук фінансування;
- PR;
- перевірка ідеї на міцність.

Краудфандинг як PR-інструмент

Народне фінансування залучає до проекту увагу різних аудиторій. Це можуть бути:

1. *Особи, потенційно зацікавлені в реалізації ідеї.* Члени цієї групи можуть фінансово або інформаційно підтримати ваш проект.

2. *Люди, які можуть взяти безпосередню участь у реалізації проекту.* Серед аудиторії, зацікавленої в реалізації ідеї, завжди є ті, хто готовий надати авторові свої послуги або іншу підтримку. Це можуть бути й волонтери, і потенційні члени команди, готові долучитися до проекту. Нарешті, завжди можуть знайтися ті, хто запропонує на лояльних умовах або й зовсім безкоштовно необхідні авторові ресурси.

3. *Крупні спонсори, меценати, потенційні інвестори.* Якщо ви розповідаєте про ідею широкій публіці, шанс знайти активних прихильників значно зростає. Також збільшується й імовірність знайти крупних спонсорів або меценатів, готових підтримати не тільки поточний проект автора, але й цілу програму.

4. *ЗМІ та лідери громадської думки.* На підготовчому етапі (а саме таким є збір грошей) ЗМІ та лідери думок більш відкриті до співробітництва і готові поширювати інформацію про ваш проект. Про краудфандинг пишуть більш охоче, ніж про готовий продукт, тому що просування реалізованих ідей у ЗМІ — це вже реклама, яка вимагає оплати.

Краудфандинг як маркетинговий інструмент

Народне фінансування є одним із найефективніших маркетингових досліджень. По суті, це голосування аудиторії гривнею, а це найчесніше голосування. Інші варіанти досліджень, наприклад, анкетування, опитування або фокус-групи, не дозволяють сказати з такою ж упевненістю, що автор перебуває на правильному шляху.

Дійсно і протилежне: якщо гроші збираються не дуже активно (або не збираються зовсім), варто прямо запитати користувачів, що саме їх не влаштовує в проекті, у чому причина його безуспішності. Аудиторія краудфандингових платформ досить велика і складається з людей, потенційно готових підтримувати нові ідеї, тому саме їх відповідь буде максимально чіткою та оперативною. Такий підхід дозволяє виявити проблему на ранніх стадіях роботи й змінити ще у процесі розробки продукт або послугу.

Вибір платформи для запуску проекту

Ви — автор проекту, значить, вільні запускати крауд-кампанії де завгодно: на вітчизняних або зарубіжних платформах, на багатопрофільних або вузькоспеціальних ресурсах. А ще для краудфандингу може підійти власний сайт або навіть група в соціальних мережах. У чому різниця майданчиків і який із них обрати?

Головна перевага власного ресурсу — відсутність комісії платформи. Однак ця перевага єдина перед крауд-платформами. Переваг запуску проекту на спеціальній платформі передбачено багато. Перелічимо очевидні з них:

1. Виходячи за рамки власних ресурсів, ви розширюєте аудиторію проекту. Користувачі крауд-платформ — це мільйони людей, уже знайомих із принципом народного фінансування. Звертаючись до них за підтримкою, ви значно збільшуєте охоплення людей, готових підтримати вас інформаційно та фінансово.

2. Також спеціалізовані крауд-платформи надають розширені можливості оплати. Акціонери можуть оплатити покупку будь-якої акції декількома способами: банківська карта, з рахунку мобільного телефона, через різні фінансові сервіси. При зборі коштів на своєму сайті вам доведеться зайнятися цим питанням самостійно. Забезпечення зручних варіантів перерахування грошей — запорука успішного збору коштів.

3. Ще один важливий фактор на користь платформ — це вбудована система збору статистики проекту та інформації про акціонерів. Зручний спосіб збору даних по всій базі ваших прихильників. Дані можуть містити e-mail для зручної комунікації, адресу для доставки бонусу, розміри футболки (якщо ви пропонуєте акцію, яка вимагає цих деталей) та ін.

У випадку із запуском крауд-кампанії на власному сайті ви відчуєте потребу в автоматизованому зборі даних, як тільки у вас з'явиться перший акціонер. У підсумку збір інформації вручну може зайняти тижні, особливо якщо кількість акціонерів вимірюється сотнями.

4. І звичайно, розміщення проекту на крауд-платформі є додатковою гарантією його надійності. Це пов'язане з тим, що до старту крауд-кампанія проходить перевірку, а з її автором платформа укладає договір.

Якщо в підсумку ви вирішили, що запустите свій проект на спеціальній платформі, справа залишиться за малим — вибрати один із безлічі майданчиків по усьому світу. Почнемо з того, що вибір платформи має прямо залежати від аудиторії проекту. Спробуйте відповісти на такі запитання:

- Для кого ваша ідея?
- Якою мовою говорить потенційний акціонер, і де саме він мешкає (країна, місто)?
- Чи є в нього специфічні інтереси, особливості, які можуть вплинути на рішення підтримати проект?

Наприклад, якщо ваш проект націлений на вирішення певної проблеми в Харкові, і жителі міста в цьому зацікавлені, запускати проект на закордонній платформі немає сенсу.

Крім того, слід зазначити, що хоч суми зборів на українських краудфандингових платформах багато менші, ніж на міжнародних, на вітчизняних ресурсах легше проводити кампанію, не потрібне володіння англійською для спілкування з акціонерами, немає труднощів з одержанням зібраних коштів.

При виборі крауд-платформи зверніть увагу на такі їх особливості:

1. Деякі платформи не дозволяють отримати гроші, якщо їх зібрано менше суми, заявленої автором ідеї (принцип «усе або нічого») — це різко зменшує шанси успішного фандрайзингу. Інші платформи такого обмеження не мають.

2. Деякі платформи дозволяють отримати в повному обсязі кошти, що склали понад 100% заявленої суми. А інші видають заявникам ідеї лише стільки, скільки вони запитували, а «зайвим» інвесторам гроші автоматично повертають.

3. На деяких платформах усі пожертвувачі повинні мати рахунок у банку тієї країни, у якій зареєстрований портал. Наприклад, якщо цією країною є США, то навряд чи можна сподіватися на масові внески людей із країн Східної Європи.

4. Деякі платформи обмежують час демонстрації (ротації) проекту на порталі. Варто з'ясувати, як керується цей аспект і від чого він залежить (наприклад, для яких ідей цей час максимально можливий).

5. Нарешті довідайтеся, яка комісія самої краудфандингової платформи, а також її банку-агента (платіжної системи-агента або іншої фінансової установи), що збирає для платформи пожертвування та передає їх потім авторам проекту.

Тепер розглянемо деякі ключові особливості краудфандингових платформ в Україні та за кордоном.

Kickstarter (<https://www.kickstarter.com>) — найбільш масштабна у світі краудфандингова платформа, заснована у 2009 році. Для залучення фінансування на ній можуть розміщати свої задуми представники будь-якої країни світу. Але для проходження авторизації на Kickstarter і здійснення прийому платежів потрібний статус місцевого резидента (наявність юридичної особи в США або місцевого партнера).

Той, хто прагне отримати фінансування, повинен зареєструватися і розмістити опис проекту на Kickstarter в одну з 15 категорій: мистецтво, fun-проекти, ремесло (вироби), танці, музика, театр, дизайн, мода, кіно та відео, їжа, ігри, журналістика, фотографія, видавництво та технології.

Існують і обмеження: ви не можете збирати гроші на благодійність, на створення веб-сайтів, косметичні продукти, устаткування електронного спостереження, окуляри, зброю, медичні препарати, продукти здоров'я, безпеки та особистої гігієни, продукти рекламного типу. Проекти не можуть пропонувати фінансову, медичну консультацію або поради в галузі здоров'я.

Власнику проекту необхідно вказати строк і мінімальну кількість коштів, які необхідно зібрати.

Якщо проект не зібрав потрібну кількість коштів за визначений термін, то гроші вертаються по жертвувачам. Kickstarter має комісію у 5% від суми залучень, а ще 5% при роботі з ним іде на користь платіжної системи Amazon Payments.

Ще одна світова краудфандингова платформа, заснована у 2008 році, — **Indiegogo** (<https://www.indiegogo.com>). На ній не існує обмежень за типом проектів. Вони можуть бути як технологічними, розважальними, освітніми, так і просто благодійними. На відміну від Kickstarter, на цій платформі немає географічних обмежень зі створення кампанії й фінансування. Потрібно лише мати легальний рахунок у банку.

Перевага платформи не тільки в більш широкому географічному охопленні, але й у можливості гнучкого фінансування (якщо опублікований проект не набирає в строк заданої суми, сервіс бере комісію 9%, якщо набирає — то лише 4%). Нещодавно з'явилася опція «нескінченний краудфандинг» (коли не називаються строки закриття кампанії).

Joby (<https://www.ioby.org>) — досить молодий краудфандинговий веб-сервіс, заснований у 2011 році та присвячений проектам у галузі екології. На жаль, даний ресурс в основному орієнтований на американську аудиторію.

Sponsume (<http://www.sponsume.com>) — британський краудфандинговий сервіс, розрахований на інтернаціональну аудиторію. Проект на цьому майданчику може опублікувати будь-який автор, який має рахунок PayPal. Для успішних проектів комісія становить усього 4%, для неуспішних — 9%.

Sponsume пропонує 24 категорії, у яких можна опублікувати проекти для збору коштів. Відмінною рисою платформи є те, що пожертвування можна залишати у різній валюті: американських, австралійських, канадських, сингапурських доларах, фунтах, євро, польських злотих, шведських кронах, швейцарських франках (усього понад 20 різних типів валюти).

RocketHub (<http://www.rockethub.com>) можна назвати аналогом Kickstarter. Він був запущений у 2009 році та порівняний з ним за універсальністю проектів, що публікуються. З іншого боку, RocketHub не працює за принципом «усе або нічого». Таким чином, навіть якщо необхідна сума не набралася, автор ідеї однаково може отримати гроші. Комісія сервісу становить 4%.

Для збору коштів на соціальні та благодійні проекти рекомендуємо звернути увагу на такі платформи:

Youcaring (<https://www.youcaring.com>) — найбільша платформа для збору коштів для особистих і благодійних цілей.

Запущена в 2010 році, **Gofundme** (<https://www.gofundme.com>) є однією з найбільших у світі соціальних платформ для фандрайзингу. Потрібна наявність рахунку в PayPal. Комісія — 5%.

Giveforward (<https://pages.giveforward.com/>). Як і на Kickstarter, для розміщення проекту на цій платформі потрібно бути громадянином США. Комісія платформи — 5%.

Платформа **Crowdrise** (<https://www.crowdrise.com/>), створена у 2010 році, присвячена винятково благодійності. Комісія платформи — 5%.

Fundrazr (<https://fundrazr.com>) може бути використаний у будь-якій країні з можливістю відправляти та отримувати платежі через PayPal, і в 25 валютах по усьому світу. Ресурс спеціалізується на підтримці проектів недержавних організацій.

Для тих, хто прагне застосувати краудфайдинг для фінансування свого проекту, корисними можуть виявитися й такі ресурси, як **Fundable** (<http://www.fundable.com>), **Crowdcube** (<https://www.crowdcube.com>), **Seedrs** (<https://www.seedrs.com>) тощо.

Певні проекти можуть успішніше отримати підтримку на східноєвропейських платформах. У Польщі це, у першу чергу, такі кращі майданчики як **Polakpotrafi** (<https://polakpotrafi.pl>), **WspieramKulture** (<http://wspieramkulture.pl>) і **Wspieram.to** (<https://wspieram.to>).

Першим в Україні майданчиком колективного фінансування став **Спільнокошт** (<https://biggggidea.com>), створений у 2012 р. на базі платформи соціальних інновацій «Big Idea».

У лютому 2013 р. була створена друга українська платформа **Na-Starte** (<http://na-starte.com>).

Основні правила запуску крауд-проектів

Для того щоб ваша краудфандингова кампанія стала успішною, ми спробуємо звернути увагу на найбільш важливі кроки, проходження яких значно збільшить ваші шанси на успішний збір коштів.

Практично усі краудфандингові проекти складаються з п'яти ключових елементів:

1. Мета проекту, яку автор пропонує профінансувати.
2. Фінансова мета та період збору.
3. Текстовий опис.
4. Відеозвернення.
5. Акції (бонуси за фінансовий внесок).

МЕТА ПРОЕКТУ

Ретельно продумана і цікава аудиторії мета — одна з найважливіших складових успішної краудфандингової кампанії. Ви маєте добре уявляти, на що саме збираєте гроші: це може бути створення нового продукту або сервісу, серійне виробництво товарів, організація події та ін.

Чітко сформулюйте ідею, яку пропонуєте профінансувати. Якщо ви не повною мірою уявляєте, що саме вам потрібно, то аудиторії це осмислення дасться ще складніше. Чим більш розпливчата мета, тим менший відгук вона знайде.

Для свого першого краудфандингового проекту краще вибрати невелику, але досяжну мету. Це дозволить одержати цінний досвід. Нічого страшного, якщо він не стане успішним. Такий досвід обов'язково стане у нагоді при запуску наступних крауд-кампаній — великих і амбіційних.

Якщо у вас є відразу кілька ідей для майбутнього проекту, виберіть найбільш актуальну із них або найменш витратну.

Якщо у вас є кілька варіантів цілей, обирайте ту, на яку потрібно найменше грошей. Починайте з малого:

- потім у вас уже буде досвід та аудиторія, що додатково сформувалися, і ви зможете запустити другий, більш масштабний проект (а потім і третій та ін.);
- розставте пріоритети: віддайте перевагу ідеї, після реалізації якої ви зможете втілити інші задуми;
- виберіть ту ідею, яка буде максимально цікава вашій аудиторії;
- використовуйте принцип відкладених цілей.

Якщо загальна фінансова мета надмірно велика, ви можете скористатися системою відкладених цілей. Автор спочатку заявляє як мету (як фінансову, так і загальну мету проекту) базовий етап, без якого ідея просто не зможе жити. При цьому у відеозверненні та текстовому описі автор зазначає, як саме буде покращений проект, якщо зібрана сума перевищить заявлену спочатку. В ідеалі потрібно використовувати інфографіку, демонструючи кілька етапів.

І, звичайно, будьте оригінальні у формулюванні мети. Придумайте, чим ваш проект буде відрізнятися від інших.

ФІНАНСОВА МЕТА

Головна рекомендація при складанні фінансової мети вашого першого проекту — це мінімізація заявленого бюджету. Справа навіть не в тому, що невелику суму швидше зібрати: здебільшого користувачі Інтернету негативно реагують на мільйонні проекти й рідко вірять в успіх амбіційних кампаній.

Перший крауд-проект — це тест ідеї, перевірка інтересу аудиторії. А це значить, він вимагає акуратного підходу. Більші фінансові цілі досяжні, якщо у вашому проекті сполучаються хоча б два із зазначених нижче пунктів:

- це повторний проект (другий і наступні крауд-проекти автора);
- у випадку наявності у автора значної кількості лояльних шанувальників / клієнтів, зацікавлених у реалізації задуму;
- це резонансний, актуальний проект із потужною інформаційною кампанією.

Автор отримує кошти, зібрані в проекті, тільки після завершення крауд-кампанії, а не в її процесі. Це стосується навіть тих випадків, коли проект достроково набирає потрібну суму й автоматично вважається успішним. Навіть якщо заявити мінімальну фінансову мету, слід урахувати в ній чотири складові:

1. Сума, необхідна для реалізації ідеї;
2. Комісія краудфандингової платформи та платіжних систем;
3. Податки;
4. Витрати на виготовлення і відправлення акцій — бонусів, які автор пропонує користувачам як винагороду за внесок у проект.

Якщо як акції ви плануєте пропонувати бонуси, що вимагають витрат на їхню покупку / виготовлення (наприклад, кухлі, футболки і т. д.), урахуйте кошторис на їхнє виготовлення у фінансовій меті. Також визначте заздалегідь, хто бере на себе оплату доставки бонусів акціонерам.

СТРОК ПРОЕКТУ

Ухвалюючи рішення про тривалість вашої кампанії, беріть до уваги два фактори. По-перше, вам потрібно буде активно займатися проектом і постійно підтримувати інтерес до нього. Це трудомісткий процес, і тривала кампанія забере багато сил. Краще підготуватися заздалегідь і на короткий період активізувати всі свої ресурси. По-друге, акціонери часто відкладають свою підтримку на потім, якщо бачать, що попереду залишається ще багато часу. Як правило, привернути їхню увагу вдруге вже важче, і є ризик, що на сторінку проекту вони не повернуться.

У більшості платформ максимально можливий період активності проекту — 100 днів. Ми рекомендуємо встановлювати термін дії проекту в інтервалі 30–60 днів. Тривалі проекти можливі, якщо у вас дуже велика фінансова мета або якщо ваш проект передбачає промо-підтримку на весь період кампанії.

ТЕКСТОВИЙ ОПИС

До початку роботи з текстами слід знову звернути увагу на позиціонування проекту. Украй важливо презентувати свою ідею з позиції лідера, який пропонує аудиторії приєднатися до її реалізації. Це значить, що слід виключити з лексики слова «допомога» і «пожертвування». Замініть їх на більш коректні терміни — «участь» і «підтримка».

Презентуючи проект, ви пропонуєте людям продукт, на який витратили багато часу, сил і творчої енергії. Ви нікому нічого не нав'язуєте, не вимагаєте й не просите, а демонструєте те, чим по праву пишаєтеся.

Ще одна важлива річ, про яку необхідно пам'ятати: не використовуйте ні в описі свого проекту, ні у відеозверненні музичні добутки та інші твори мистецтва, права на використання яких вам не належать.

Назва проекту має найбільш повно та зрозуміло відображати зміст кампанії. Також у назві варто згадати мету проекту — наприклад, друк книги або відкриття магазину. Краще не використовувати складні для прочитання або абстрактні заголовки. Незважаючи на те, що при їхньому створенні автори мають на меті заінтригувати користувачів, часто це викликає зворотний ефект. Надто креативні формулювання незрозумілі людям, а значить, аудиторія просто не буде переглядати повний зміст проекту.

Короткий опис — це текст, який буде відображатися у віджеті (передпереглядовому варіанті на вітрині розділу «Проекти»), а також в описі, який буде автоматично довантажуватися в соціальних мережах до посилання на проект.

Для цього тексту важлива лаконічність, тому що необхідно доступно передати сутність ідеї, використовуючи не більше 180 символів.

Картинка на вітрині — це своєрідна обкладинка проекту, яку аудиторія побачить при передперегляді на платформі та в соціальних мережах. Намагайтеся вибрати таку ілюстрацію, яка приверне увагу й відобразить сутність проекту (наприклад, продемонструє макет майбутнього продукту).

ДОКЛАДНИЙ ОПИС ПРОЕКТУ

Найважливішою складовою крауд-проекту є опис. Багато в чому саме завдяки йому аудиторія вирішує, чи варто фінансувати проект. Для цього спершу визначте свою аудиторію. Тип оповіді сильно залежить від тих, на кого розрахований проект, тих, хто напевно його підтримає.

При складанні опису проекту для закордонних платформ важливо враховувати культурні відмінності між автором і потенційними акціонерами й подавати свою ідею з погляду конкретної аудиторії.

Пишіть від першої особи (використовуйте займенники «я» або «ми»).

Також звертайтеся до акціонерів особисто: краще пишіть «ви одержите», а не «акціонер одержить». Розповідь у краудфінансінгу набагато краще сприймається, якщо вона ведеться в неформальному стилі від першої особи. Довіра до таких текстів вище. Поділ тексту на інформаційні блоки (про команду, про ідею, про мету крауд-проекту і т. д.) значно полегшує його сприйняття.

Якщо ці текстові блоки будуть розділені не просто заголовками, а графічними плашками, аудиторії ще легше буде знайомитися з вашим текстом, спочатку «стрибаючи» тільки на блоки, що цікавлять, а потім уже на інші, які допоможуть ширше розкрити проект.

Більшість користувачів сприймають текст «по діагоналі», скоріше скануючи сторінки, а не читаючи їх повністю. Текст, доповнений доречними ілюстраціями, сприймається легше; при цьому аудиторія довідається про проект набагато більше, сполучаючи читання з вивченням картинок.

Найважливіший елемент — фінансова мета збору. Саме на цьому етапі потрібно вказати, чого не вистачає проекту для того, щоб розвиватися далі. Бажано по пунктах розписати, на що саме будуть витрачені кошти, як саме вони допоможуть проекту і які бонуси одержать користувачі на подяку за внесок.

Відеозвернення — один із найскладніших елементів крауд-проекту, на думку більшості авторів. Разом із тим його важливість важко переоцінити. Якісний ролик приблизно вдвічі збільшує шанси проекту на успіх. Крім того, він розширює можливості просування ідеї не тільки під час краудфандингу, але й після його завершення.

Ролик не повинен бути знятим і зведеним професіоналами на високорівневій апаратурі (якщо ви, звичайно, не збираєте гроші на зйомку дорогого фільму). Але він точно має зачаровувати глядача з перших секунд і в доступній формі швидко описувати проект, а також коротко розповідати про тих, хто його створює.

Хронометраж ролика не повинен перевищувати двох хвилин. Довгі відеозвернення дивляться неохоче. Чим яскравіше і зрозуміліше автор пояснить сутність проекту за короткий час, тим більша ймовірність того, що ролик подивляться повністю — а значить, надихнуться й підтримають ідею фінансово.

Після завершення роботи над відео готовий ролик можна розмістити безпосередньо в проєкті на сайті платформи або на YouTube. Якщо ви розміщуєте відео на сторонньому ресурсі, обов'язково додавайте в його опис пряме посилання на вашу крауд-кампанію. Це дозволить залучити у ваш проєкт аудиторію з інших джерел.

АКЦІЇ

Акції, бонуси, винагороди — багато назв, але сутність одна: це ті приємні дрібнички (або навіть щось значне), які будуть отримувати люди за підтримку вашого проекту.

Грамотно підібравши й скомпонувавши акції, ви підвищите спільний інтерес до проекту і зможете задовольнити запити будь-якого користувача. Крім того, проведені заздалегідь розрахунки дозволять із мінімальними зусиллями роздати всі належні бонуси.

Можна виділити чотири типи акцій:

Акція «Будь-яка сума» (без нагороди) — це акція, яка додається в кожний проєкт автоматично. Безоплатні акції не передбачають одержання нагороди або заохочення за підтримку проекту. Найчастіше як такий бонус виступають письмові подяки акціонерам, відправлені електронною поштою, повідомленням у соціальних мережах або опубліковані на офіційному сайті автора проекту. Вартість таких акцій звичайно мінімальна (до 50 грн.).

Нематеріальні акції з винагородою — це акції, які не вимагають матеріальних витрат на виробництво та реалізацію. Це нематеріальні бонуси, які являють собою вагому цінність для акціонерів. Такими акціями можуть бути:

- шпалери для робочого столу та інший цифровий контент;
- екскурсії;
- запрошення на захід;
- розміщення імені акціонера на табличці подяки і т. д.

Матеріальні акції — матеріальні винагороди, що вимагають виробництва та поштового відправлення акціонерам. Найбільш очевидним і пріоритетним варіантом матеріальної акції є сама мета крауд-проекту (календар, рюкзак, CD, книга і т. п.). Наступний варіант матеріальних винагород — це сувенірна продукція. Її вартість і значимість можна підвищити за допомогою автографів і подяк.

Варіанти винагород можна поєднувати між собою, робити набори з матеріальних і нематеріальних винагород.

Не розміщуйте всі доступні акції на старті проекту: прибережіть кілька позицій для додаткового залучення уваги до проекту. Штучно обмежуйте кількість потенційно затребуваних акцій, додавайте їх поступово. У міру ходу проекту ви можете вводити спеціальні пропозиції, акції зі знижкою, що діють певний час.

Обов'язково вкажіть, яким способом і за чий рахунок буде здійснюватися одержання винагород.

ПРОСУВАННЯ ПРОЕКТУ

Існують кілька принципів просування проекту: холодний і теплий запуск. Холодний принцип полягає в тому, що до запуску автор займається винятково оформленням проекту, не приділяючи уваги просуванню. Другий варіант — теплий запуск — трудомісткий, але й більш ефективний. Такий принцип передбачає не тільки оформлення проекту, але й серйозну роботу над просуванням ідеї ще до початку кампанії, що колосально підвищує ймовірність її успіху.

Також можна заздалегідь попросити знайомих і родичів надіслати на новостворену сторінку вашого проекту невеликі суми (можете їх навіть особисто їм виділити) — створивши видимість інтересу користувачів і «ненульовий» динамічний баланс рахунку.

А можна, навпаки, оголосити про лімітоване число ексклюзивних привабливих призів, які однозначно одержать ті, хто пожертвує на проект першими.

Якщо ваша фандрайзингова кампанія розрахована на три місяці — кожний із 90 днів або хоча б кожний із 70 робочих днів ви повинні якимось по-новому нагадувати про свій проект у каналах зв'язку, доступних для вас. Це можуть бути і соціальні медіа, і тематичні форуми в Інтернеті та ЗМІ.

Потрібно радувати і тих, хто вже підтримав проект, і тих, хто просто цікавиться. Усі жертвувачі повинні відчувати, що творці ідеї активні, не сидять склавши руки — і що їх гроші беруть участь у важливій динамічній справі, про яку довідаються тисячі людей навколо. Краудфандинг — це не просто «гроші–товар–гроші»: тут повинен бути мотиваційний «гачок».

Бути стимулом для підтримки акціонером проекту можуть:

- бажання реалізувати ідею, досягти поставленої автором мети;
- бажання одержати бонус, акцію проекту;
- співучасть, бажання стати частиною команди, що працює над ідеєю (нехай навіть на великій відстані).

Краудфандинг будується на довірі. А довіра до незнайомих людей не виникає без спілкування. Складно переконати заможних незнайомих вкласти у вас гроші — якщо вони навіть не упевнені, що ви, одержавши гроші, спроможні керувати реалізацією свого проекту.

Як їх переконати? Покажіть інші ваші досягнення, нехай навіть із зовсім інших сфер. Висвітліть на краудфандинг-платформі або сайті вашого проекту всі ваші сайти та акаунти соціальних мереж. Але, звичайно, для цього у вас у соцмережах має бути щось серйозніше, ніж котики, не має бути відразливого контенту.

КОМУНІКАЦІЯ З АКЦІОНЕРАМИ ЗА ПІДСУМКАМИ КАМПАНІЇ

Незалежно від того, успішно виявилася кампанія чи ні, перша дія, яку варто зробити після її закриття — проінформувати аудиторію про підсумки і подякувати. Причому зробити це слід і у новинах проекту на крауд-платформі, і на своїх ресурсах (на сайті, у соціальних мережах, в особистому розсиланні).

Акціонери повинні радіти разом з автором, адже саме вони забезпечили успіх кампанії. Так само публіка повинна бути в курсі, що проект не зібрав необхідну суму, і гроші будуть їм повернені.

В обох випадках обов'язково потрібно дякувати людям за їхню довіру і внесок. Навіть якщо збір коштів завершується невдало, автор неминуче одержує масу бонусів від проведення краудфандингової кампанії: про ідею довідається нова аудиторія, найчастіше автор упорядковує свої ресурси в Інтернеті та вчиться систематично працювати над просуванням своєї ідеї (працювати зі ЗМІ, блогерами і соціальними мережами в цілому). Також автори неуспішних проектів нерідко знаходять однодумців і навіть інвесторів, готових розбудувати проект у довгостроковій перспективі.

У випадку успіху важливо бути максимально педантичним у видачі акцій. Своєчасна видача бонусів забезпечить позитивні відгуки і підвищить довіру до майбутніх проектів.

Публікуйте відгуки вдячних акціонерів та їх фотографії з акціями, якщо такі будуть з'являтися. Розширюйте аудиторію за рахунок позитивного досвіду лояльних користувачів.

Якщо строки виконання зобов'язань переносяться, обов'язково напишіть про це в новинах проекту, зробіть поштове розсилання всім акціонерам і на всіх своїх ресурсах. Так, збої в строках реалізації трапляються. Однак важливо, щоб усі акціонери, що підтримали проект, були в курсі.

Тільки коли всі бонуси будуть видані, можна починати роботу над новими крауд-проектами. Запускати наступні проекти ще до повної видачі акцій з минулої кампанії не варто, це може викликати закономірну хвилю негативу.

ДОДАТКИ

КАТАЛОГ ДОНОРІВ ТА ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Назва	Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)
Короткий опис	Американський уряд через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) надає економічну та гуманітарну допомогу по всьому світу понад 50 років. У 1992 р. було укладено двосторонню угоду між Україною та USAID про гуманітарне і техніко-економічне співробітництво, яка мала на меті сприяти країні у реалізації її економічного, політичного та суспільного потенціалу. З 1961 р. Агентство США з міжнародного розвитку є провідною установою Уряду Сполучених Штатів Америки з виконання програм міжнародної економічної та гуманітарної допомоги. Штаб-квартира USAID знаходиться у Вашингтоні, округ Колумбія; агентство також має регіональні місії у Центральній та Південній Африці, Азії та на Близькому Сході, Латинській Америці та країнах Карибського басейну, а також у Європі та Євразії. USAID здійснює свої проекти у тісній співпраці з приватними добровольчими організаціями США, американськими компаніями та іншими державними та міжнародними організаціями.
Пріоритети діяльності	Гуманітарна допомога та допомога у перехідний період Демократія, права людини та врядування Сільське господарство Економічний розвиток Енергетика та енергетична безпека Охорона здоров'я
Контакти:	
WEB-сайт	http://ukraine.usaid.gov/ua
Телефон	+38 (044) 521-50-00
Факс	+38 (044) 521-52-45
Адреса офісу	04112, Україна, м. Київ, вул. Ігоря Сікорського, 4

Назва	«UNITER» — проєкт Агентства США з міжнародного розвитку
Короткий опис	Проєкт «Об'єднуємося заради реформ» (UNITER) фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та виконується Pact. Inc. в Україні. Головною метою проєкту UNITER є зміцнення та підтримка активних організацій громадянського суспільства в Україні (ОГС) з метою консолідації та посилення демократичних перетворень. Проєкт акцентує увагу на загальних системних проблемах, які постають перед громадянським суспільством, а також надає підтримку ініціативам ОГС з моніторингу, представлення інтересів і захисту прав (адвокасі) у різних сферах суспільного життя, що сприятиме процесам реформування в Україні.
Пріоритети діяльності	Зміцнення та підтримка активних організацій громадянського суспільства в Україні (ОГС) з метою консолідації та посилення демократичних перетворень.
Контакти:	
WEB-сайт	http://uniter.org.ua/
E-mail	uniter@uniter.org.ua
Телефон	+38 (044) 495-53-83
Факс	+38 (044) 495-53-84
Адреса офісу	01001, Україна, м. Київ, вул. Малопідвальна, 10, офіс 2, 1-й поверх

Назва	Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій
Короткий опис	Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій є членом Групи Світового банку. Місія агентства полягає в тому, щоб сприяти залученню прямих іноземних інвестицій в країни, що розвиваються, щоб підтримати їх економічне зростання, зниження рівня бідності та поліпшення умов життя людей.
Пріоритети діяльності	Конфліктні середовища, енергоефективність і кліматичні зміни, трансформаційні проекти.

Контакти:	
WEB-сайт	https://www.miga.org/
E-mail	migainquiry@worldbank.org
Телефон	1-202-458-2538
Факс	1-202-522-2630
Адреса офісу	Multilateral Investment Guarantee Agency, World Bank Group 1818 H Street, NW, Washington, DC 20433 USA

Назва	Британська Рада в Україні
Короткий опис	Заснована у 1934 р. Британська Рада є міжнародною організацією Сполученого Королівства із культурних відносин та освіти. Організація створює можливості для розбудови міжнародних зв'язків між Британією та іншими країнами та вибудовує довіру між людьми по всьому світу. Це глобальна організація, що має 190 представництв у 110 країнах та регіонах.
Пріоритети діяльності	Організація зміцнює зв'язки між Україною та Сполученим Королівством у сферах мистецтва, вивчення англійської мови, вищої освіти та розбудови суспільства.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.britishcouncil.org.ua/
E-mail	info@britishcouncil.org.ua
Телефон	+38 (044) 490-56-00
Факс	+38 (044) 490-56-05
Адреса офісу	04070, Україна, м. Київ, вул. Григорія Сковороди, 4/12

Назва	«Британська екстрена допомога Росії та республікам колишнього СРСР» (BEARR)
Короткий опис	Програма невеликих грантів від BEARR Trust для НДО. Головними пріоритетами BEARR залишаються проблеми охорони здоров'я і соціального благополуччя. Особливу увагу приділено піклуванню про незахищені верстви населення і реформуванню державного підходу до роботи з ними.
Пріоритети діяльності	Програма невеликих грантів спрямована на підтримку некомерційних організацій у сферах, що стосуються: <ul style="list-style-type: none"> – обміну досвідом та навчання серед некомерційних організацій, що мають відповідні цілі; – більш широкого розповсюдження найкращих практик; – покращення співпраці та координації серед некомерційних та інших організацій, що працюють з цільовими групами; – підвищення рівня обізнаності та залучення громадських організацій до вирішення окремих проблем; – пропозиції щодо інших, творчих підходів до досягнення цілей програми.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.bearr.org/RU/what-we-do/grants/
E-mail	info@bearr.org , bearr.info@gmail.com
Телефон	+44 (0) 207-922-7849
Адреса офісу	The BEARR Trust, 32-36 Loman Street, London SE1 0EE

Назва	Вестмінстерський фонд за демократію
Короткий опис	Організація, заснована у Великій Британії, що має на меті проводити експертизу роботи парламенту та політичних партій, щоб сприяти переходу країн, які розвиваються, до демократії.
Пріоритети діяльності	Дослідження, експертиза діяльності, підтримка розвитку демократії
Контакти:	
WEB-сайт	www.wfd.org
E-mail	Chris.Levick@wfd.org
Телефон	+44 (0) 207-799-1311, +44 (0) 207-340-1888
Адреса офісу	Westminster Foundation for Democracy, Artillery House, 11/19 Artillery Row, London SW1P 1RT

Назва	Глобальний екологічний фонд (GEF)
Короткий опис	Глобальний екологічний фонд — незалежний міжнародний фінансовий суб'єкт, чия діяльність реалізується через Програму розвитку ООН, Програму охорони навколишнього середовища ООН і Світовий банк. ГЕФ надає фонди для фінансування додаткових витрат для того, щоб проект став екологічно привабливим. Програму малих грантів Глобального екологічного фонду було створено у 1992 році, її основна мета — підтримка сталого розвитку за принципом «думай глобально, дій локально».

Пріоритети діяльності	Розбудова партнерства між місцевим населенням та місцевою владою з метою спільної праці над розв'язанням екологічних проблем: – біорізноманіття, – зміна клімату, – хімічні речовини і відходи, – деградація земель, – міжнародні води, – сталий менеджмент лісів.
Контакти:	
WEB-сайт	https://www.thegef.org/ https://www.sgp.undp.org/
E-mail	unepinfo@unep.org sgp.info@undp.org
Телефон	(202) 473-0508
Факс	(202) 522-3240/3245
Адреса офісу	1818 H Street, NW, Mail Stop P4-400 Washington, DC 20433 USA

Назва	Глобальний інноваційний фонд (Global Innovation Found)
Короткий опис	Global Innovation Found — це некомерційний інноваційний фонд, який фінансує проривні та інноваційні ідеї для поліпшення соціально-економічного життя в країнах з низькими доходами — в країнах, що розвиваються. Фонд підтримує проекти — рішення глобальних проблем в різних галузях, які можна поширювати у промислових масштабах, через громадські / благодійні сектори або поєднання двох секторів для того, щоб досягти більшого поширення. Подавати заявку на фінансування від GIF можуть соціальні підприємства, комерційні фірми, некомерційні організації, міжнародні організації, дослідницькі установи та органи публічної влади.
Пріоритети діяльності	GIF підтримує нові бізнес-моделі, політичні методи, технологічні рішення, ідеї щодо способів надання продуктів і послуг, які принесуть користь бідним країнам, що розвиваються.
Контакти:	
WEB-сайт	www.globalinnovation.fund

Назва	Глобальний фонд для жінок
Короткий опис	Фонд-грантодавець, що підтримує жіночі правові групи в усьому світі, чия діяльність спрямована на поліпшення становища жінок і дівчаток в сфері викоринювання насильства над жінками, підвищення доступу до освіти та забезпечення економічної незалежності.
Пріоритети діяльності	Припинення гендерного насильства над жінками. Покращення загального та репродуктивного здоров'я жінок. Сприяння участі жінок у суспільно-політичному житті.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.globalfundforwomen.org/
E-mail	info@globalfundforwomen.org
Телефон	41-248-4800
Факс	415-248-4801
Адреса офісу	222 Sutter Street, Suite 500, San Francisco, CA 94108, USA

Назва	Глобальний фонд кліматичного партнерства (GCPF — Global Climate Partnership Fund)
Короткий опис	Глобальний фонд кліматичного партнерства (GCPF) є інноваційним державно-приватним партнерством, діяльність якого спрямована на пом'якшення наслідків зміни клімату шляхом скорочення викидів парникових газів на сформованих ринках і ринках, що розвиваються.
Пріоритети діяльності	Фонд фінансує проекти з енергоефективності та відновлюваних джерел енергії, насамперед, у співпраці з місцевими фінансовими інститутами, тим самим створюючи позитивний вплив на місцеве навколишнє середовище та економіку в ключових країнах: Бразилія, Чилі, Китай, Індія, Індонезія, Мексика, Марокко, Південна Африка, Філіппіни, Туніс, Туреччина, Україна та В'єтнам.
Контакти:	
WEB-сайт	http://gcpf.lu
E-mail	info@gcpf.lu

Назва	Горизонт-2020
Короткий опис	Найбільша програма з досліджень та інновацій ЄС, що пропонує близько 80 млн. долл. протягом 7 років (2014–2020) — у доповнення до приватних інвестицій, спрямованих на реалізацію проєктів.
Пріоритети діяльності	Агропромисловість, лісове господарство, водні ресурси, біоіндустрія, біотехнології, енергетика, навколишнє середовище і клімат, харчування і здоров'я, фундаментальні дослідження, охорона здоров'я, інформаційні системи та технології, інновації, міжнародне співробітництво, ключові технології, партнерство з індустрією та країнами-членами, сировина, інфраструктура досліджень, безпека, малі та середні підприємства, соціальні та гуманітарні науки, суспільство, космос, транспорт.
Контакти:	
WEB-сайт	http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/
E-mail	http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/contact

Назва	Датське агентство з міжнародного розвитку (DANIDA)
Короткий опис	Данія займається проєктами розвитку в Україні, Грузії та Вірменії — Україні надається пріоритет. Датська допомога цим країнам проводиться згідно з Програмою сусідства Міністерства закордонних справ Данії. Деякі проєкти, які фінансуються і керуються лише в рамках Міністерства закордонних справ Данії, а інші здійснюються у співпраці з ЄС.
Пріоритети діяльності	Права людини і демократія; зелений розвиток; соціальний прогрес; стабільність і захист.
Контакти:	
WEB-сайт	http://ukraine.um.dk/uk/om-os-ukr/kontak-info-ukr/
E-mail	ievamb@um.dk
Телефон	+38 (044) 200-12-60
Факс	+38 (044) 200-12-81
Адреса офісу	01054, Україна, м. Київ, вул. Гоголівська, 8, Посольство Королівства Данії

Назва	Департамент з питань довкілля, продуктів харчування і села Уряду Великобританії (DEFRA)
Короткий опис	Департамент Уряду Великобританії, відповідальний за політику та урегулювання у сферах охорони навколишнього середовища, продовольства і проблем села.
Пріоритети діяльності	Природне середовище, біорізноманіття, рослини і тварини, сталий розвиток і зелена економіка, їжа, сільське господарство і рибальство, здоров'я і благополуччя тварин, охорона навколишнього середовища, боротьба із забрудненням, сільські громади.
Контакти:	
WEB-сайт	https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-environment-food-rural-affairs
E-mail	defra.helpline@defra.gsi.gov.uk
Телефон	+4420-7238-6951
Адреса офісу	Nobel House, 17 Smith Square, London, SW1P 3JR

Назва	Департамент закордонних справ, торгівлі та розвитку Канади (DFATD)
Пріоритети діяльності	Підтримка розвитку та конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу в Україні.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.international.gc.ca/department-ministere/funding-financement.aspx?lang=eng
E-mail	correspondence.ukraine@international.gc.ca

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

Назва	Державний секретаріат Швейцарії з економічних питань (SECO)
Короткий опис	Державний секретаріат Швейцарії з економічних питань — ДСШЕП (SECO) — це експертний центр федерального уряду з усіх ключових питань стосовно економічної політики. Його метою є забезпечення сталого економічного зростання шляхом впровадження необхідних законодавчих та економічних політичних умов.
Пріоритети діяльності	Розвиток органічного ринку в Україні. Проекти з енергоефективності
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.seco-cooperation.admin.ch/
E-mail	info.cooperation@seco.admin.ch
Телефон	+41 (0) 58-464-09-10
Факс	+41 (0) 58-464-09-62
Адреса офісу	3003 Bern, Holzikofenweg 36

Назва	Державний фонд регіонального розвитку
Короткий опис	Державний фонд регіонального розвитку створюється у складі загального фонду державного бюджету.
Пріоритети діяльності	Кошти державного фонду регіонального розвитку спрямовуються на виконання інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку (у тому числі проектів співробітництва та добровільного об'єднання територіальних громад), що мають на меті розвиток регіонів, створення інфраструктури індустріальних та інноваційних парків і відповідають пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку та відповідних стратегіях розвитку регіонів.
Контакти:	
WEB-сайт	http://dfrr.minregion.gov.ua/
E-mail	dfrr@minregion.gov.ua
Телефон	+38 (044) 284-06-67
Адреса офісу	01601, Україна, м. Київ, вул. Велика Житомирська, 9

Назва	Директорат з міжнародної співпраці і розвитку Європейської Комісії
Короткий опис	Директорат з міжнародної співпраці і розвитку Європейської Комісії відповідає за розвиток політики співпраці в ширших рамках міжнародного співробітництва, адаптуючи до мінливих потреб країн-партнерів. Це включає в себе співпрацю з країнами, що розвиваються, на різних етапах їх розвитку, в тому числі з країнами з низьким рівнем доходу і рівнем доходу вище середнього.
Пріоритети діяльності	Зменшення бідності в світі; забезпечення сталого розвитку; сприяння демократії, миру і безпеці.
Контакти:	
WEB-сайт	http://ec.europa.eu/europeaid
Телефон	+32-2-299-11-11
Факс	+32-2-296-58-33
Адреса офісу	Directorate General for International Cooperation and Development Rue de la Loi 41, B-1049 Brussels, Belgium

Назва	Дитячий фонд Організації Об'єднаних Націй (UNICEF)
Короткий опис	Дитячий фонд Організації Об'єднаних Націй (ЮНІСЕФ) відкрив свій офіс у Києві в 1997 році. З того часу дитяче агентство працює для поліпшення життя дітей та сімей по всій Україні.
Пріоритети діяльності	Забезпечення прав кожної дитини виховуватись у родинному середовищі; захист молоді, дітей і жінок від ВІЛ-інфекції та СНІДу; забезпечення здоров'я та розвитку дітей, поліпшення їх харчування; захист дітей від насильства та жорстокого поводження; інформування про права дитини і підтримку ефективної політики в інтересах дітей.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.unicef.org/ukraine
E-mail	kiev@unicef.org
Телефон	+38 (044) 254-24-50
Факс	+38 (044) 230-25-06
Адреса офісу	01021, Україна, м. Київ, Кловський узвіз, 5

Назва	Досвідчені експерти з Нідерландів (PUM)
Короткий опис	PUM Netherlands Senior Experts PUM — некомерційне об'єднання більше ніж 3000 експертів з різних галузей виробництва, сільського господарства, торгівлі, послуг, логістики, фінансів та управління, які допомагають підприємствам у 65 країнах світу. Працюючи спільно з місцевими керівниками, експерт Програми аналізує стан справ і проблеми підприємства чи організації, розробляє шляхи їхнього вирішення, допомагає знайти потрібне обладнання, покращити технологію.
Пріоритети діяльності	Допомога малим і середнім приватним підприємствам, а також підприємствам, що готуються до приватизації шляхом передачі ефективних технологій та досвіду підприємництва. Допомога комунальним підприємствам та органам місцевого самоврядування у реалізації проєктів, які стосуються збереження довкілля, енергозбереження та відновлювальної енергетики, очищення стоків, побутових відходів, постачання питної води.
Контакти:	
WEB-сайт	www.pum.nl/ru
E-mail	info@pum.nl
Телефон	+31 (0) 70-349-05-55
Факс	+31 (0) 70-349-05-90
Адреса офісу	Bezuidenhoutseweg 12, 2594 AV The Hague, The Netherlands

Назва	Європейське агентство з координації досліджень
Короткий опис	Програми спрямовані на створення та підтримку умов для ефективного міжнародного інноваційного співробітництва та сприяння створенню мереж в галузі наукових досліджень і дослідно-конструкторських робіт з кінцевою метою комерціалізації їхніх результатів.
Пріоритети діяльності	Промислові наукові дослідження та розробки.
Контакти:	
WEB-сайт	www.eurekanetwork.org/in-your-country
E-mail	nina_rusnak@dknii.gov.ua
Телефон	+38 (044) 287-82-50
Адреса офісу	Rue Neerveld 107 1200, Brussels Belgium

Назва	Європейський банк реконструкції та розвитку
Короткий опис	Міжнародний фінансово-кредитний інститут, який надає допомогу країнам від Центральної Європи до Центральної Азії для проведення ринкових реформ, активного інтегрування економік цих країн у міжнародні господарські зв'язки.
Пріоритети діяльності	Підтримка ініціатив за напрямками: – фінансовий сектор та підтримка малого і середнього бізнесу; – розвиток муніципальної, транспортної та енергетичної інфраструктури; – природоохоронні заходи; – модернізація промисловості.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.ebrd.com/ , http://www.ebrd.com/ukraine.html
E-mail	kiev@kev.ebrd.com
Телефон	+38 (044) 277-11-00
Факс	+38 (044) 277-11-60
Адреса офісу	01133, Україна, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 16

Назва	Європейський інвестиційний банк
Короткий опис	Банк працює з метою сприяння сталому зростанню і створенню нових робочих місць за рахунок підтримки пріоритетних цілей, серед яких підтримка малого бізнесу та інновацій, реалізація інвестицій в інфраструктуру, фінансування необхідних екологічних і сприятливих для клімату проєктів.
Пріоритети діяльності	Інновації та формування навичок, малі та середні підприємства, навколишнє середовище, інфраструктура, клімат, регіональний розвиток, інвестування у молодь.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.eib.org
E-mail	kiev@eib.org
Телефон	+35 (243) 792-55-55; +38 (044) 390-80-18
Факс	+35 (243) 796-74-95
Адреса офісу	98-100, boulevard Konrad Adenauer, L-2950 Luxembourg

Назва	Європейський культурний фонд (European Cultural Foundation)
Короткий опис	Європейський культурний фонд поєднує спільноти і людей, які здійснюють зміни у культурному середовищі, у всій Європі, а також будує мости між культурою, спільнотами і демократією, використовуючи інструменти досліджень і адвокативних кампаній.
Пріоритети діяльності	Транскордонне співробітництво у культурному вимірі: музика, візуальне мистецтво, театр, хореографія, фільми, документальні хроніки, мультимедіа, дизайн, фотографія, мода та формування навичок.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.culturalfoundation.eu/
E-mail	ask@culturalfoundation.eu
Телефон	+31 (0) 20-573-38-68
Факс	+31 (0) 20-675-22-31
Адреса офісу	Jan van Goyenkade 5 1075 HN Amsterdam The Netherlands

Назва	Європейський фонд підтримки демократії (European Endowment for Democracy)
Короткий опис	Європейський фонд підтримки демократії є новою організацією, яка виділяє гранти на підтримку місцевих учасників демократичних перетворень у країнах Європейського сусідства та за його межами. У першу чергу фонд прагне надати підтримку групам і активістам, на яких не поширюється підтримка існуючих інструментів ЄС або інших програм, тобто нових або незареєстрованих організацій, неформальних платформ, груп молоді або ж окремих осіб. Діяльність фонду носить комплементарний характер по відношенню до інших донорських програм і поширюється на ті випадки, які з тієї чи іншої причини не були охоплені вищезазначеними програмами.
Пріоритети діяльності	1. Фінансування ініціатив з культивування демократії. 2. Профільне фінансування та інституційна підтримка.
Контакти:	
WEB-сайт	https://www.democracyendowment.eu
E-mail	secretariat@democracyendowment.eu
Адреса офісу	Avenue des Gaulois 29, 1040-Brussels, Belgium

Назва	Європейська молодіжна фундація (EYF)
Короткий опис	Гранти на реалізацію пілотних проектів молодіжних громадських організацій.
Пріоритети діяльності	Спільна рада з питань молоді Ради Європи прийняла рішення про те, що особлива увага при розгляді питань щодо виділення грантів має бути приділена пілотним проектам українських громадських організацій або європейським громадським організаціям, які мають бажання працювати з українськими громадськими організаціями у зазначених сферах. Запропоновані пілотні проекти мають бути «інтервенційними», тобто їх діяльність повинна бути спрямована на соціальні зміни, які залучають молодь на місцевому рівні; діяльність за проектом повинна мати чіткі зв'язки або вплив на місцевому рівні; мають бути розроблені на місцевому, регіональному або національному рівні (тобто міжнародні громадські організації не можуть подаватися на отримання гранта). Максимальна сума гранта — 10 000 євро. Заявки на отримання гранта від українських громадських організацій повинні містити на початку опису напис: «Special Call Ukraine».
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.coe.int/en/web/european-youth-foundation/grants
E-mail	eyf@coe.int
Телефон	+33 (0) 3-88-41-20-00
Факс	+33 (0) 3-90-21-49-64
Адреса офісу	Рада Європи, Avenue de l'Europe F-67075 Strasbourg Cedex, France

Назва	Ізраїльське агентство міжнародного співробітництва (MASHAV)
Короткий опис	Офіційна міжнародна програма співпраці в галузі розвитку, яку було розпочато в кінці 1957 року з метою обміну ноу-хау і технологіями з іншими країнами. Агентство було створено як підрозділ Міністерства закордонних справ з метою забезпечення соціального, економічного та екологічного сталого розвитку.
Пріоритети діяльності	Освіта, підприємницька діяльність, аграрний сектор, медичні послуги, гендерна рівність, міжнародна співпраця.

Контакти:	
WEB-сайт	http://embassies.gov.il/kyiv/mashav/Pages/mashav.aspx
Телефон	+38 (044) 586-15-00
Факс	+38 (044) 586-15-56
Адреса офісу	Посольство Ізраїлю в Україні 01901, Україна, м. Київ, бульвар Лесі Українки, 34

Назва	Ініціативний центр сприяння активності та розвитку громадського почину «ЄДНАННЯ» (ІСАР «ЄДНАННЯ»)
Короткий опис	ІСАР «ЄДНАННЯ» — українська неприбуткова громадська організація, заснована у 1997 році. ІСАР «ЄДНАННЯ» працює за кількома напрямками, серед яких такі: надання грантів, консультацій, тренінгів, інформаційної підтримки, дослідницьких та аналітичних послуг, підтримка розвитку мережі ОГС. Крім того, ІСАР «ЄДНАННЯ» здійснює низку програм та заходів, спрямованих на заохочення діяльності організацій громадянського суспільства на місцях в українських громадах.
Пріоритети діяльності	Підтримка організацій громадянського суспільства у вигляді міні-гранта на оплату послуг, спрямованих на зміцнення як основних організаційних спроможностей, так і отримання спеціальних навичок, які дозволяють їм ставати більш ефективними, незалежними та життєздатними. На сьогодні доступні такі гранти з організаційного розвитку та розвитку організаційних та технічних спроможностей у сфері ВІЛ / СНІД.
Контакти:	
WEB-сайт	http://isar.net.ua/
E-mail	grant@ednannia.ua
Телефон	+38 (044) 201-01-60 (61)
Адреса офісу	Україна, м. Київ, вул. Велика Васильківська, 72 офіс № 8 (10-й поверх БЦ «Олімпійський»)

Назва	Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA)
Короткий опис	Метою діяльності CIDA є сприяння країнам, що розвиваються у їх прагненні досягти сталого економічного та соціального розвитку відповідно до їх потреб шляхом співпраці з ними у проведенні заходів, спрямованих на розвиток, надання гуманітарної допомоги і, таким чином, сприяння поширенню соціальної справедливості, міжнародної стабільності та довготривалих відносин на користь світової спільноти, що відповідає політичним та економічним інтересам Канади за кордоном.
Пріоритети діяльності	Реформування нафтогазового комплексу, будівництва, машинобудування. Підвищення конкурентоспроможності молочного сектора України, розвитку плодоовочівництва. Розроблення та впровадження публічної політики. Місцевий економічний розвиток міст України. Реформування системи кримінальної юстиції щодо неповнолітніх в Україні.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.international.gc.ca/development-developpement/countries-pays/ukraine.aspx?lang=eng
E-mail	info@acdi-cida.gc.ca , kyiv@international.gc.ca
Телефон	+38 (044) 590-31-00
Факс	+38 (044) 590-31-34
Адреса офісу	01901, Україна, м. Київ, вул. Костельна, 13а Посольство Канади в Україні, відділ технічного співробітництва

Назва	Канадський фонд підтримки місцевих ініціатив
Короткий опис	Протягом більше трьох десятиліть Канада фінансувала малі проекти допомоги в країнах, що розвиваються через Канадський фонд підтримки місцевих ініціатив (КФМІ). КФМІ — це програма, яка підтримує малі проекти, що пропонуються і реалізуються місцевими ГО та іншими народними об'єднаннями, сільськими радами, кооперативами та жіночими групами.
Пріоритети діяльності	Проекти повинні бути направлені на вирішення існуючих потреб місцевих громад та відповідати тематичним пріоритетам Канади у сфері надання міжнародної допомоги: створення можливостей для дітей і молоді та розвитку демократії, заохочуючи до участі меншини та уразливі групи населення. Гранти КФМІ також можуть бути доступні для сприяння місцевим організаціям з надання гуманітарної допомоги в ліквідації наслідків стихійних лих та надзвичайних ситуацій, сталого розвитку навколишнього середовища та гендерної рівності. Акцент буде зроблено на відповідальних та усталених проектах, які сприяють створенню потенціалу, розвитку та розширенню прав і можливостей громад.

Контакти:	
WEB-сайт	http://www.canadainternational.gc.ca/ukraine/highlights-faits/2013/canada_fund-fonds_canadien.aspx?lang=ukr#n2
E-mail	kyiv@international.gc.ca
Телефон	+ 38 (044) 590-31-00
Факс	+ 38 (044) 590-31-34
Адреса офісу	01901, Україна, м. Київ, вул. Костельна, 13а, Посольство Канади в Україні

Назва	Карітас-Україна
Короткий опис	Карітас-Україна є представництвом однієї з найбільших міжнародних мереж благодійних організацій у світі та Європі, місією якої є розвиток традицій добродійної діяльності та здійснення соціальної роботи, виходячи із християнських морально-етичних цінностей. Метою є розробка та впровадження національних програм для забезпечення соціальної допомоги та підтримки найбільш потребуючого населення України незалежно від національної приналежності чи віросповідання.
Пріоритети діяльності	Допомога дітям і молоді, сім'ям, охорона здоров'я, соціальні проблеми міграції, допомога в кризових ситуаціях.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.caritas-ua.org/
E-mail	caritas@caritas-ua.org kyiv@caritas-ua.org
Телефон	+38 (032) 227-47-70 +38 (044) 467-60-80 (Київ)
Адреса офісу	04071, Україна, м. Київ, вул. Костянтинівська, 22/17, оф.14–15
Харківський офіс	м. Харків, вул. Ярослава Мудрого, 15 тел. +38 (050) 300-02-48 (Харків) E-mail: http://caritas.kharkiv.ua/

Назва	Каталітичний фонд Альянсу міст
Короткий опис	Альянс міст — це глобальне партнерство з метою скорочення бідності і підтримки міст заради забезпечення сталого розвитку. Члени Альянсу підтримують довгострокові і комплексні програми роботи з урахуванням гендерної компоненти. Організація об'єднує більш ніж 30 повних і асоційованих членів, серед яких національні уряди, мультилатеральні установи, асоціації місцевих органів самоврядування, міжнародні неурядові організації, приватний сектор і фонди, університети і мережі знань.
Пріоритети діяльності	Розвиток міста, подолання бідності, покращення рівня життя у містах, децентралізація ресурсів, посилення місцевих урядів.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.citiesalliance.org/
E-mail	info@citiesalliance.org
Телефон	+32 2 234-63-70
Адреса офісу	Rue Royale 94, 3rd FloorPhilanthropy House 1000 Brussels, Belgium

Назва	Компанія «Монсанто»
Короткий опис	«Монсанто» — компанія зі списку Fortune 500, яка виробляє насіння сільськогосподарських та овочевих культур, біотехнологічні ознаки рослин і засоби захисту рослин.
Пріоритети діяльності	Масштабні освітні програми, зокрема у сферах природничих наук та сільського господарства — для студентів у всьому світі, численні дослідницькі гранти для молодих науковців, співпраця з органами державної влади, громадськими та правозахисними організаціями, щоб зробити розвиток сільського господарства більш сталим.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.monsanto.com/
Телефон	+38 (044) 490-75-75
Факс	+38 (044) 490-01-45
Адреса офісу	01033, Україна, м. Київ, вул. Володимирська, 101а, БЦ «Сенатор», 5-й поверх

Назва	Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні (Consortium for Enhancement of Ukrainian Management Education — CEUME)
Короткий опис	Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні (Consortium for Enhancement of Ukrainian Management Education — CEUME) сформувався зусиллями й завдяки ініціативності українських, польських і американських фахівців, які були залучені до впровадження проекту з удосконалення менеджмент-освіти в Україні, що фінансувався Агентством США з міжнародного розвитку, і 14 березня 2002 року CEUME отримав юридичний статус міжнародної благодійної організації.
Пріоритети діяльності	Передача нових знань і навичок для покращання політичного, суспільного та економічного стану України, формування мережі професіоналів для поширення та застосування міжнародного досвіду в Україні.
Контакти:	
WEB-сайт	http://ceume.org.ua/about-us/
E-mail	ptp@ceume.org.ua
Телефон	+ 38 (044) 248-72-39, +38 (044) 248-72-49
Адреса офісу	Україна, 01001, м. Київ, вул. Еспланадна, 28, офіс 7

Назва	Корпус миру США в Україні
Короткий опис	Корпус миру США в Україні було засновано у 1992 році, коли український Президент Леонід Кравчук та американський Президент Джордж Буш підписали двосторонню угоду про започаткування Корпусу миру США в Україні. Відтоді Корпус миру співпрацював з багатьма прогресивними організаціями. Американські добровольці живуть і працюють пліч-о-пліч з українцями протягом двох років, обмінюючись досвідом та налагоджуючи стосунки, які часто тривають усе життя.
Пріоритети діяльності	Викладання англійської мови як іноземної, розвиток молоді, розвиток громад.
Контакти:	
WEB-сайт	http://ukraine.peacecorps.gov/
E-mail	info@ua.peacecorps.gov , ukrainedesk@peacecorps.gov
Телефон	+38 (044) 391-66-20
Факс	+38 (044) 391-66-21
Адреса офісу	01032, Україна, м. Київ, а/с 204, вул. Саксаганського, 111а

Назва	Креативна Європа (Creative Europe)
Короткий опис	Креативна Європа — це рамкова програма ЄС для підтримки культурних і творчих секторів Європи. Програма відкрита для творчих та культурних організацій з держав — членів ЄС, а також держав, які не є членами ЄС, але мають угоду з Європейською Комісією. Її основною метою є, в першу чергу, розвиток культурних зв'язків між країнами Європейського Союзу і країнами партнерства, які мають велику кількість інструментів для підтримки культури і мистецтва.
Пріоритети діяльності	1. Європейські майданчики (сприяння мобільності і видимості авторів і художників, зокрема, організація міжнародних експозицій, гастролей, подій, виставок і фестивалей тощо). 2. Літературні переклади (переклад та популяризація літературних творів на різних ринках ЄС). 3. Європейські мережі (підтримка європейських мереж, для допомоги культурним і творчим секторам працювати на транснаціональному рівні і зміцнення їх конкурентоспроможності). 4. Проекти транскордонного співробітництва за участю культурних і творчих організацій з різних країн, які беруть участь у програмі.
Контакти:	
WEB-сайт	www.ec.europa.eu/programmes/creative-europe

Назва	Міжнародна адміністрація торгівлі в Міністерстві торгівлі США (SABIT)
Короткий опис	Програма SABIT розроблена в 1990 році Міжнародною адміністрацією торгівлі США в Вашингтоні. Мета програми — сприяння економічній реструктуризації країн СНД. SABIT проводить стажування менеджерів середньої та вищої ланки, вчених та інженерів країн СНД в малих, середніх та великих американських компаніях та недержавних організаціях.
Пріоритети діяльності	Стажування вчених та інженерів у великих компаніях США. Спеціалізована галузева підготовка, вивчення концепцій західного менеджменту та принципів функціонування ринкової економіки, що є необхідним для підтримки економічного розвитку та залучення іноземних інвестицій до країн СНД. Встановлення та підтримка ділових відносин, які є запорукою успішної діяльності на світовому ринку.

Контакти:	
WEB-сайт	http://www.sabitprogram.org/
E-mail	Nataliia.Shknyeyeva@trade.gov
Телефон	+ 38 (044) 521-52-22
Факс	+ 38 (044) 521-54-30
Адреса офісу	04112, Україна, м. Київ, вул. Ігоря Сікорського, 4, Посольство США, Комерційний відділ

Назва	Міжнародна організація з міграції (МОМ)
Короткий опис	Заснована в 1951 році, МОМ є провідною міжурядовою організацією в галузі міграції, що тісно співпрацює з урядовими, міжурядовими та неурядовими партнерами. Діяльність МОМ спрямована на забезпечення врегульованого та гуманного управління міграцією, міжнародного партнерства у вирішенні міграційних питань, допомогу в пошуку практичних рішень міграційних проблем, а також на надання гуманітарної підтримки мігрантам, які її потребують, включно з біженцями та внутрішньо переміщеними особами.
Пріоритети діяльності	Допомога вимушеним переселенцям і громадам, які зазнали наслідків конфлікту, розвиток інфраструктури у зонах переселення та повернення, протидія торгівлі людьми, управління міграційними процесами, розробка політики у галузі охорони здоров'я, яка враховувала б мігрантів.
Контакти:	
WEB-сайт	http://iom.org.ua/ua/
E-mail	iomkievcomm@iom.int
Телефон	+38 (044) 568-50-15
Факс	+38 (044) 568-50-16
Адреса офісу	01001, Україна, м. Київ, вул. Михайлівська, 8

Назва	Міжнародна фінансова корпорація (IFC)
Короткий опис	IFC є однією з організацій групи Світового банку і найбільшою установою в сфері глобального розвитку, яка працює виключно з приватним сектором країн, що розвиваються. Створена в 1956 році, IFC знаходиться у власності 184 країн-членів, які спільно визначають її політику. Діяльність корпорації у більш ніж 100 країнах, що розвиваються, дозволяє компаніям та фінансовим установам на ринках, що формуються, створювати робочі місця, забезпечувати податкові надходження, удосконалювати корпоративне управління та покращувати екологічні показники діяльності, а також сприяти місцевим громадам.
Пріоритети діяльності	Боротьба з бідністю, підвищення загального добробуту в усіх країнах, що розвиваються.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.ifc.org/
E-mail	RAImardanov@ifc.org, EVoloshina@ifc.org
Телефон	+38 (044) 490-64-00
Факс	+38 (044) 490-64-20
Адреса офісу	01010, Україна, м. Київ, Дніпровський узвіз, 1, 3-й поверх

Назва	Міжнародне агентство співробітництва та розвитку Туреччини (ТІКА)
Короткий опис	Агентство підтримує розвиток пострадянських країн, у тому числі шляхом реалізації економічних, соціальних та культурних проектів, і має 55 офісів, які координують перебіг програм підтримки.
Пріоритети діяльності	Освіта, ресторанний бізнес, розвиток продовольчого сектора, фінанси, туризм, індустріальне виробництво.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.tika.gov.tr/
E-mail	ukrayna@tika.gov.tr
Телефон	+38 (044) 272-11-31, +38 (044) 272-11-38
Факс	+38 (044) 272-62-07
Адреса офісу	Україна, м. Київ, вул. Ярославів вал, 38

Назва	Міжнародний альянс з ВІЛ / СНІД в Україні
Короткий опис	Міжнародний благодійний фонд «Міжнародний альянс з ВІЛ / СНІД в Україні» (Альянс-Україна) — провідна професійна організація, що у співпраці з ключовими громадськими організаціями, Міністерством охорони здоров'я та іншими урядовими органами веде боротьбу з епідемією ВІЛ / СНІД в Україні, керуючи профілактичними програмами та надаючи якісну технічну підтримку та фінансові ресурси організаціям на місцях. Усі ці зусилля спрямовані на досягнення в країні універсального доступу до комплексних послуг з ВІЛ / СНІД в Україні та ефективної відповіді на епідемію на рівні спільнот, базуючись на досягнутих результатах та передовому досвіді.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Послуги: забезпечення комплексу науково обґрунтованих послуг для уразливих груп в умовах концентрованої епідемії. – Політика і права людини: вплив на формування політики у сфері ВІЛ / СНІД, туберкульозу та наркоманії з метою зменшення стигми і дискримінації та захисту прав людини. – Мобілізація спільнот: підтримка і мобілізація спільнот для активного залучення до участі у відповіді на епідемію. – Центр найкращих практик: поширення найкращих практик та інновацій для ефективної відповіді на епідемію.
Контакти:	
WEB-сайт	www.aidsalliance.org.ua
E-mail	office@aidalliance.org.ua
Телефон	+38 (044) 490-54-85, 490-54-86, 490-54-87, 490-54-88
Факс	+38 (044) 490-54-89
Адреса офісу	03680, Україна, м. Київ, вул. Ділова, 5, корпус 10а, 9-й поверх

Назва	Міжнародний банк реконструкції і розвитку
Короткий опис	Міжнародний банк реконструкції та розвитку — основна кредитна установа Світового банку. Діяльність Міжнародного банку реконструкції та розвитку спрямована на скорочення бідності в країнах з середнім рівнем доходу і кредитоспроможних бідних країнах шляхом сприяння сталому розвитку через надання позик, гарантій, продуктів з управління ризиками та аналітичних і консультаційних послуг.
Пріоритети діяльності	Перший напрямок допомоги сконцентровано на поліпшенні послуг, які надає держава; підвищенні стабільності та ефективності системи державних фінансів; сприянні більш прозорому та підзвітному використанню державних ресурсів. Другий напрямок допомоги сфокусовано на поліпшенні бізнес-клімату та сприянні в залученні вітчизняних та іноземних інвестицій, а також на підвищенні конкурентоспроможності та створенні робочих місць.
Контакти:	
WEB-сайт	http://web.worldbank.org
E-mail	ukraine@worldbank.org
Телефон	+38 (044) 490-66-71
Адреса офісу	01010, Україна, м. Київ, Дніпровський узвіз, 1, 2-й поверх

Назва	Міжнародний благодійний фонд «Україна 3000»
Короткий опис	Міжнародний благодійний фонд «Україна 3000» — це незалежна неурядова, неприбуткова, неполітична благодійна організація, яка була заснована у Києві у 2001 році. Місія фонду — робити добро і залучати до цього інших.
Пріоритети діяльності	Фонд працює за трьома основними напрямками: <ul style="list-style-type: none"> – історико-культурологічний напрям об'єднує програми, спрямовані на розвиток музейної справи, охорону пам'ятників, підтримку історичних, археологічних, культурологічних досліджень та мистецьких акцій, поширення правдивих знань про минуле народу України, впровадження міжнародних стандартів роботи у сфері культури; – медичний напрям реалізовує програми та проекти, спрямовані на вирішення питань охорони материнства та дитинства, вдосконалення мережі лікувальних та реабілітаційних закладів для дітей, надання допомоги дітям з особливими потребами. Особлива увага приділяється створенню сучасної дитячої лікарні, де рівень лікування відповідатиме світовим стандартам; – освітньо-науковий напрям об'єднує програми та проекти, покликані розпочати суспільний діалог на теми, присвячені питанням освіти, екології, медицини майбутнього, підтримки талановитої молоді.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.ukraine3000.org.ua/
E-mail	info@ukraine3000.org.ua
Телефон	+38 (044) 390-05-44
Факс	+38 (044) 390-05-49
Адреса офісу	04070, Україна, м. Київ, а/с 159

Назва	Міжнародний Вишеградський фонд
Короткий опис	Міжнародний Вишеградський фонд є міжнародною організацією, заснованою 9 червня 2000 р. у Братиславі урядами країн Вишеградської групи (V4): Чехії, Угорщини, Республіки Польща та Словацької Республіки. Метою фонду є сприяння розвитку більш тісної співпраці між громадянами та інститутами в регіоні, а також між Вишеградською групою та іншими країнами, особливо на Західних Балканах і країнах Східного партнерства. Фонд робить це через грантову підтримку спільних культурних, наукових і освітніх проектів, молодіжних обмінів, транскордонних проектів і розвиток туризму, а також через окремі програми мобільності (стипендії).
Пріоритети діяльності	Допомога громадським організаціям, органам місцевого самоврядування, школам та університетам у втіленні проектів, що покращують рівень життя громад.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.visegradfund.org
E-mail	visegradfund@visegradfund.org
Телефон	+421 259-203-811, -802
Факс	+421 259-203-805
Адреса офісу	811 02 Bratislava, Slovak Republic, Kráľovské údolie 8

Назва	Міжнародний фонд «Відродження»
Короткий опис	Міжнародний фонд «Відродження» є однією з найбільших благодійних фондів в Україні. Фонд засновано фінансистом і філантропом Джорджем Соросом. Місія фонду — розвивати відкрите суспільство в Україні на основі демократичних цінностей.
Пріоритети діяльності	МФВ надає підтримку в таких сферах: 1) боротьба з корупцією у владі через посилення тиску громадськості та сприяння антикорупційним реформам; 2) моніторинг і документація ситуації з правами людини з метою домогтися запровадження антидискримінаційного законодавства та практик і зменшити масштаби зловживань у в'язницях і СІЗО; 3) забезпечення доступу бідних і вразливих верств населення до правосуддя та посилення їхніх правових можливостей; 4) посилення правових можливостей ромів, розвиток інтеграційних моделей, які запроваджені молоді освічені ромські лідери; 5) боротьба з політичним популізмом і сприяння усвідомленому вибору; 6) запровадження практик і механізмів, що регулюють конфлікт інтересів; 7) просування цінностей відкритого суспільства за допомогою зобов'язань України перед ЄС; 8) створення прецедентів підзвітності використання коштів у сфері охорони здоров'я; 9) вироблення збалансованої та недискримінаційної наркополітики. Реалізація цієї стратегії відбуватиметься у межах п'яти тематичних програмних ініціатив — «Демократична практика», «Права людини та правосуддя», «Громадське здоров'я», Ромська програмна ініціатива, Європейська програмна ініціатива).
Контакти:	
WEB-сайт	www.irf.ua
E-mail	irf@irf.kiev.ua
Телефон	+38 (044) 461-97-09
Факс	+38 (044) 486-76-29
Адреса офісу	04053, Україна, м. Київ, вул. Артема, 46
Східно-українське регіональне представництво МФВ	Україна, м. Харків, пл. Конституції, 1, Палац праці, 3-й під'їзд, 6-й поверх, оф. 615 rozkazova@irf.ua ; +38 (057) 730-06-28

Назва	Міністерство закордонних справ Естонії
Короткий опис	Міністерство закордонних справ Естонії надає можливість мікрофінансування проектів для українських НУО або урядових / місцевих органів влади. Мета мікрофінансування — швидко реагувати на короткострокові потреби в пріоритетних країнах і підвищити потенціал їх урядових та муніципальних установ, а також неурядових організацій і фондів, що діють у громадських інтересах.
Пріоритети діяльності	Проекти повинні відповідати Стратегії розвитку співробітництва та гуманітарної допомоги Естонії і відповідати загальним цілям розвитку співпраці: – становище жінок та забезпечення гендерної рівності; – поліпшення навколишнього середовища та підвищення рівня екологічної свідомості; – сприяння втіленню ICT solutions. Проекти мають бути пов'язані з однією з наступних галузей: 1) освіта 2) охорона здоров'я 3) мир і стабільність 4) розвиток демократії і верховенство закону 5) економічний розвиток 6) екологічно сприятливий розвиток 7) інформування громадськості та глобальна освіта
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.estemb.kiev.ua/ukr
E-mail	Embassy.Kyiv@mfa.ee
Телефон	+38 (044) 590-07-80
Факс	+38 (044) 590-07-81
Адреса офісу	Україна, м. Київ, вул. Пушкінська, 43б

Назва	Міністерство закордонних справ Королівства Норвегії
Короткий опис	Міністерство щорічно пропонує понад 30 мільярдів норвезьких крон у формі грантів норвезьким і закордонним одержувачам. Значна частина грантів призначена для допомоги в цілях розвитку, а також для підтримки проектів з політики безпеки, культурного співробітництва та громадської дипломатії.
Пріоритети діяльності	Боротьба з корупцією, гендерна рівність, захист навколишнього середовища.
Контакти:	
WEB-сайт	https://www.regjeringen.no/en/dep/ud/grants/proposals_calls/id2345174/
Телефон	+47 23-95-00-00
Факс	+47 23-95-00-99
Адреса офісу	PO Box 8114 Dep., N-0032 Oslo, Norway

Назва	Місцевий розвиток, орієнтований на громаду (СВА)
Короткий опис	Проект фінансується Європейським Союзом, співфінансується і впроваджується Програмою розвитку ООН в Україні. Метою проекту є створення сприятливого середовища для сталого соціально-економічного розвитку на місцевому рівні шляхом сприяння самоорганізації громад, розроблення та впровадження невеликих за обсягом громадських ініціатив у всіх областях України.
Пріоритети діяльності	Основні пріоритетні напрямки реалізації проекту: – охорона здоров'я (реконструкція, оснащення, ремонт фельдшерсько-акушерських пунктів, амбулаторій, дільничних лікарень); – енергозбереження (здійснення заходів з енергозбереження, сприяння у використанні поновлюваних джерел енергії); – охорона навколишнього середовища (здійснення заходів щодо утилізації відходів, створення і реконструкція каналізаційних та дренажних мереж, відмова від пестицидів тощо); – водопостачання (здійснення заходів щодо створення та реконструкції мереж водопостачання «питна вода», мікрозрошення і т. д.); – економічні ініціативи (підтримка сільськогосподарських кооперативів та інших ініціатив).
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.cba.org.u.a/
E-mail	mira.didukh@ec.europa.eu oksana.remiga@undp.org
Телефон	+38 (044) 280-36-18, 280-43-58
Факс	+38 (044) 280-85-52
Адреса офісу	01010, Україна, м. Київ, вул. Івана Мазепи, 3, офіс 109–110

Назва	Національний фонд підтримки демократії (NED — National Endowment for Democracy)
Короткий опис	Національний фонд — це приватна некомерційна організація, створена в США у 1983 р. Діяльність фонду спрямована на розвиток демократії через підтримку недержавних демократичних інститутів по всьому світу. Щорічно фонд NED виплачує понад 1000 грантів на підтримку проектів неурядових організацій за кордоном, що працюють над досягненням демократичних цілей у більш ніж 90 країнах.
Пріоритети діяльності	Національний фонд підтримки демократії зацікавлений у підтримці пропозицій місцевих незалежних організацій, спрямованих: <ul style="list-style-type: none"> – на заохочення і захист прав людини і верховенство закону, – підтримку свободи інформації та незалежних засобів масової інформації, – зміцнення демократичних ідей і цінностей, – сприяння підзвітності та прозорості, – зміцнення організацій громадянського суспільства, – зміцнення демократичних політичних процесів та інститутів, – поширення громадської освіти, – підтримку демократичного вирішення конфліктів, – сприяння свободі асоціацій, зміцнення ринкової економіки.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.ned.org/
E-mail	info@ned.org
Телефон	(202) 378-97-00
Факс	(202) 378-94-07
Адреса офісу	1025 F Street NW, Suite 800, Washington, DC 20004

Назва	Німецька «Кредитна установа для Відбудови» (KfW)
Короткий опис	Німецька «Кредитна установа для Відбудови» — це німецький державний банк, в якому федеральному уряду Німеччини належить 80% акцій, федеральним землям Німеччини — 20%. Головною метою діяльності є посилення конкурентоспроможності приватних малих та середніх підприємств. Кошти спрямовуються виключно на кредитування приватного малого та мікро-підприємництва шляхом надання через уповноважені банки-учасники кредитів для фінансування інвестицій та обігових коштів згідно із затвердженими процедурами мікrokредитування. Не має на меті одержання прибутку і не розподіляє між своїми засновниками (учасниками) можливий отриманий прибуток.
Пріоритети діяльності	Сферами діяльності KfW є: <ul style="list-style-type: none"> – допомога малому і середньому бізнесу, а також підприємцям; – загальні позики; – будівництво та енергозбереження; – фінансування комунальної інфраструктури; – освіта; – експортне та проектне фінансування; – співпраця з країнами, що розвиваються; – завдання суспільного значення; – рефінансування.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.kfw.de , www.kfw-entwicklungsbank.de
E-mail	kfg.kiew@kfw.de
Телефон	+38 (044) 581-19-55
Факс	+38 (044) 289-11-25
Адреса офісу	01021, Україна, м. Київ, вул. Велика Васильківська, 44, офіс 1

Назва	Німецьке бюро міжнародної співпраці (GIZ)
Короткий опис	GIZ — це державне агентство, засноване в 1975 році згідно з нормами права Німеччини. Основною метою діяльності GIZ є розвиток міжнародного співробітництва, забезпечення постійного світового політичного, економічного, екологічного та соціального розвитку, а також сприяння уряду GIZ в досягненні цілей національної політики розвитку.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – сталий економічний розвиток; – реформа системи державного управління; – енергоефективність; – боротьба з ВІЛ / СНІД.

Контакти:	
WEB-сайт	https://www.giz.de
E-mail	giz-ukraine@giz.de
Телефон	+38 (044) 581-19-56/57
Факс	+38 (044) 581-19-54
Адреса офісу	GIZ Бюро, 01004, Україна, м. Київ, вул. Велика Васильківська, 44
Представництво у Харківській області	Україна, м. Харків, вул. Кооперативна, 1а, 2-й поверх тел. +38 (057) 784-08-89

Назва	Німецький фонд «Пам'ять, Відповідальність, Майбутнє»
Короткий опис	Фонд було створено 2000 року для виплати компенсацій колишнім працівникам, що зазнали тиску і переслідувань. Згодом фонд розпочав підтримку соціальних проектів і на даний момент підтримує більш ніж 876 проектів загальним обсягом фінансування 35,35 млн. євро.
Пріоритети діяльності	Критичне переосмислення історії, захист прав людини, дії, спрямовані на захист потерпілих від націонал-соціалістичного режиму.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.stiftung-evz.de/
E-mail	info(at)stiftung-evz.de
Телефон	+49 (0) 30 259297-0
Факс	+49 (0) 30 259297-11
Адреса офісу	Lindenstr. 20-25 10969 Berlin

Назва	Норвезьке агентство з розвитку та співробітництва (NORAD)
Короткий опис	Норвезьке агентство з розвитку та співробітництва (Norad) є управлінням у Міністерстві закордонних справ Норвегії. Мета Norad — співробітництво з метою розвитку відносин з партнерами, країнами, що розвиваються, міжнародними організаціями; політика розвитку та співробітництва досягається завдяки наданню консультативної допомоги та підтримки Міністерства закордонних справ та Норвезької місії дипломатичної служби; надання грантів через норвезьких і міжнародних партнерів для більш ефективного сприяння скорочення масштабів бідності.
Пріоритети діяльності	<ol style="list-style-type: none"> Зміна клімату та охорона навколишнього середовища: <ul style="list-style-type: none"> раціональне використання природних ресурсів; зміна клімату та доступ до екологічно чистого виду енергії; управління водними ресурсами. Здоров'я нації. Макроекономіка і державне управління: <ul style="list-style-type: none"> макроекономіка і скорочення масштабів бідності; оподаткування в країнах, що розвиваються; бюджетна підтримка; державне управління фінансами; децентралізація; Довірчі фонди Світового банку. Електроенергія: <ul style="list-style-type: none"> нафта; чиста енергія.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.norway.com.ua/
E-mail	emb.kiev@mfa.no
Телефон	+38 (044) 281-22-00 / +47 23 95-57-00
Факс	+38 (044) 281-22-99
Адреса офісу	01901, Україна, м. Київ, вул. Стрілецька, 15, Посольство Норвегії в Україні

Назва	Організація з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ)
Короткий опис	Найбільша у світі регіональна організація, що займається питаннями безпеки.
Пріоритети діяльності	Координатор проектів ОБСЄ в Україні реалізує проекти, які стосуються широкого спектра питань, таких як правова реформа; освіта в сфері прав людини; боротьба з організованою злочинністю, тероризмом та торгівлею людьми; контроль за озброєннями та реформування збройних сил; захист довкілля; правохоронна діяльність та безпека кордонів; свобода ЗМІ; вибори; належне урядування та гендерна рівність.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.osce.org/ ; http://www.osce.org/uk/ukraine/
E-mail	info@osce.org , andrii.dziubenko@osce.org
Телефон	+38 (044) 492-03-82
Факс	+38 (044) 492-03-83
Адреса офісу	01030, Україна, м. Київ, вул. Стрілецька, 16

Назва	Північна екологічна фінансова корпорація (NEFCO — The Nordic Environment Finance Corporation)
Короткий опис	НЕФКО є міжнародною фінансовою організацією, заснованою п'ятьма країнами Північної Європи. Корпорація підтримує інвестиції зеленого росту і фінансує проекти, що виконуються головним чином в Росії, Україні та Білорусі, а з кліматичних проблем — по всьому світу. Основною метою при цьому є екологічна ефективність в інтересах Північного регіону.
Пріоритети діяльності	Напрями фінансування: – відновлювальні джерела енергії; – чисте виробництво; – енергозбереження; – очищення стічних вод; – сільськогосподарське виробництво.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.nefco.org/ru/
E-mail	info@nefco.org.ua
Телефон	+38 (044) 287-01-06
Адреса офісу	01601, Україна, м. Київ, вул. Велика Васильківська, буд. 236, секція Б, офіс 212

Назва	Польська допомога (Polish aid)
Короткий опис	Програма спрямована на підтримку країн, що розвиваються, і координується Міністерством закордонних справ Республіки Польща.
Пріоритети діяльності	Підтримка демократії, трансформаційних процесів, боротьби із корупцією, підтримка розвитку, освіта.
Контакти:	
WEB-сайт	https://www.polskapomoc.gov.pl/
Телефон	+48 22-523-8402, +48 22-523-8412
Факс	+48 22-523-8600
Адреса офісу	al. J. Ch. Szucha 23 00-580 Warsaw, Poland

Назва	Посольство Литовської Республіки в Україні
Пріоритети діяльності	Пріоритетними напрямками фінансування проектів розвитку співпраці і сприяння демократії Посольства Литви в Україні є регіональне співробітництво та інтеграція України у європейський простір. Посольство Литовської Республіки в Україні запрошує також подавати заявки на виконання проектів розвитку співпраці і сприяння демократії для втілення у життя таких концепцій: 1. Сприяння зайнятості дітей і молоді та відновлення навчального процесу у післяконфліктних регіонах України; 2. Сприяння економічній та соціальній активності жінок, які потерпіли від конфлікту на сході України; 3. Збереження спільної історичної і культурної спадщини Литви і України.
Контакти:	
WEB-сайт	http://ua.mfa.lt/
E-mail	amb.ua@urm.lt
Телефон	+38 (044) 254-09-20, +38 (044) 254-09-36, +38 (044) 254-09-32
Факс	+38 (044) 254-09-28
Адреса офісу	01901, Україна, м. Київ, вул. Буслівська, 21

Назва	Посольство США в Україні
Короткий опис	Посольство Сполучених Штатів Америки в Україні розпочало свою діяльність 22 січня 1992 року, і зараз у ньому працює приблизно 175 американців і понад 350 українців, представлено понад десяток американських урядових міністерств і відомств.
Пріоритети діяльності	Демократизація сфер управління, економічний розвиток та соціальна допомога. Допомога з питань торгівлі сільськогосподарською продукцією між Україною та США, сприяння поширенню співробітництва між українськими та американськими діловими колами. Програми культурного та освітнього обміну. Програми технічної допомоги у сфері правоохоронної діяльності та інших питань у сфері утвердження верховенства права в Україні, американсько-української співпраці та протидії міжнародній злочинності.
Контакти:	
WEB-сайт	http://ukrainian.ukraine.usembassy.gov/
E-mail	kyvinfo@usaid.gov
Телефон	+38 (044) 521-50-00
Факс	+38 (044) 521-52-45
Адреса офісу	04112, Україна, м. Київ, вул. Сікорського, 4

Назва	Посольство Федеральної Республіки Німеччина в Україні
Короткий опис	Фінансова підтримка п'ятьом мікропроєктам з коротким терміном реалізації (макс. 6 місяців), які спрямовані на покращення задоволення основних потреб бідних та найбідніших верств населення і мають довгострокову дієвість.
Пріоритети діяльності	Посольство надає підтримку організаціям / установам при здійсненні їхніх проєктів шляхом участі у фінансуванні, якщо вони не мають змоги самостійно реалізувати свій проєкт. Це означає, що у будь-якому випадку повинен бути власний внесок заявника (можливо і нефінансового характеру, наприклад, трудовитрати, надання робочої сили, приміщень тощо). Можливе також часткове фінансування третіми особами. Максимальна сума гранта становить, як правило, 8000 євро. Закупівлі, які необхідні в рамках проєкту, здійснюються винятково в Україні. Проєкт не повинен призводити до повторних зобов'язань Посольства. На одну організацію / об'єднання / установу може бути подана лише одна заявка. Виконавець проєкту має бути спроможним самостійно нести поточні витрати або заробляти кошти в рамках проєкту.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.kiew.diplo.de/
Телефон	+38 (044) 247-68-11
Факс	+38 (044) 247-68-19
Адреса офісу	01901, Україна, м. Київ, вул. Богдана Хмельницького, 25 Відділ економіки Посольства Німеччини в Києві

Назва	Посольство Франції в Україні
Пріоритети діяльності	Економічна служба Посольства Франції в Україні сприяє розвитку двосторонніх франко-українських відносин (розширення торгівлі, збільшення кількості французьких інвестицій в Україні), а також врегулює економічні та фінансові питання з МВФ, Світовим банком, ЄБРР, тісно співпрацює з Європейським Союзом, Світовою організацією торгівлі. Метою Економічної служби є покращення доступу французьких підприємств на ринок України. Також пріоритетами діяльності є: – співробітництво у галузі вищої освіти; – наукове співробітництво; – технічне та інституційне співробітництво; – співробітництво в галузі культури та мистецтва; – співробітництво в мовній сфері і в галузі освіти; – молодь і спорт; – безпека і оборона.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.ambafrance-ua.org/
E-mail	visas.kiev-amba@diplomatie.gouv.fr
Телефон	+38 (044) 590-36-00
Факс	+38 (044) 590-36-24
Адреса офісу	01901, Україна, м. Київ, вул. Рейтарська, 39

Назва	Посольство Швеції в Україні
Пріоритети діяльності	1) Економічна інтеграція з країнами ЄС та ринкова економіка. 2) Демократичне врядування та права людини. 3) Природні ресурси і навколишнє середовище.
Контакти:	Візовий відділ: +38 (044) 494-42-90
WEB-сайт	http://www.swedenabroad.com/uk-UA/Embassies/Kiev/
E-mail	mailto:ambassaden.kiev@gov.se
Телефон	+38 (044) 494-42-70
Факс	+38 (044) 494-42-71
Адреса офісу	01901, Україна, м. Київ, вул. Івана Франка, 34/33, 3-й поверх

Назва	Представництво Данської Ради у справах біженців в Україні
Короткий опис	Данська Рада у справах біженців працює у більш ніж 30 країнах світу і надає допомогу біженцям і внутрішньо переміщеним особам від реконструкції до повернення додому.
Пріоритети діяльності	Допомога біженцям і внутрішньо переміщеним особам щодо непродовольчих товарів, продовольчої безпеки, координації і операційних послуг, інфраструктури, зниження рівня насильства, водопостачання, санітації та гігієни, освіти.
Контакти:	
WEB-сайт	http://drc.dk
E-mail	dmitry.skichko@drc-ukraine.org
Телефон	+38 (093) 080-22-49
Адреса офісу	01004, Україна, м. Київ, вул. Велика Васильківська, 43, оф. 17

Назва	Представництво Європейського Союзу в Україні
Короткий опис	Європейський Союз — союз держав — членів Європейських Спільнот (ЄВС, ЄОВіС, Євратом). Мета ЄС — створення економічного союзу (спільна зовнішня економічна політика, спільний ринок послуг, матеріальних благ, капіталу і праці), монетарного і політичного (спільна зовнішня політика) союзу, а також впровадження спільного громадянства.
Пріоритети діяльності	Допомога ЄС зосереджується на підтримці демократичного розвитку і правильного керування, реформ регулювання й зміцнення адміністративного потенціалу, розвитку інфраструктури та ядерної безпеки. ЄС приділяє значну увагу проектам та програмам, що сприяють контактам між людьми, зокрема для молоді.
Контакти:	
WEB-сайт	http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index_uk.htm
E-mail	delegation-ukraine@eeas.europa.eu
Телефон	+38 (044) 390-80-10
Факс	+38 (044) 390-80-10
Адреса офісу	01033, Україна, м. Київ, вул. Володимирська, 101

Назва	Програма Кусаноне Міністерства закордонних справ Японії
Короткий опис	За програмою Кусаноне безвідплатна фінансова допомога надається неурядовим організаціям, лікарням, початковим школам, науково-дослідним інститутам та іншим неприбутковим організаціям з метою надання допомоги задля здійснення проектів розвитку цих організацій.
Пріоритети діяльності	Медицина допомога; освіта; спорт; надання допомоги прошарку населення, що терпить нужду; суспільний добробут; навколишнє середовище
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.ua.emb-japan.go.jp
E-mail	kusanone@kv.mofa.go.jp
Телефон	+ 38 (044) 490-70-76
Факс	+ 38 (044) 490-55-02
Адреса офісу	Посольство Японії в Україні Бізнес-центр «Європа», 7-й поверх, 01901, Україна, м. Київ, Музейний провулок, 4

Назва	Програма MATRA Міністерства закордонних справ Нідерландів
Короткий опис	Програма MATRA (трансформації суспільства), започаткована Міністерством закордонних справ Нідерландів у 1994 році, спрямована на підтримку перехідних процесів у країнах центральної та східної Європи, в тому числі і в Україні, та побудови плюралістичного, демократичного та конституційного суспільства. Програма Матра КАП (малих проектів за підтримки посольства) спрямована на підтримку невеликих за обсягом місцевих ініціатив, що дає можливість зробити позитивний внесок у реформування суспільства на місцевому рівні.
Пріоритети діяльності	Законодавство та верховенство права, громадське управління, навколишнє середовище, освіта, інформаційне забезпечення / засоби масової інформації, соціальний захист, охорона здоров'я, зайнятість та соціальна політика, права людини / меншини, культура.
Контакти:	
WEB-сайт	http://ukraine.nlembassy.org/organization/departments/governance-and-human-rights
E-mail	kie@minbuza.nl, kie-matra@minbuza.nl
Телефон	+38 (044) 490-82-20
Факс	+38 (044) 490-82-09
Адреса офісу	01901, Україна, м. Київ, Контрактова площа, 7

Назва	Програма підтримки громадянського суспільства країн — сусідів ЄС
Короткий опис	ЄС пропонує різні види підтримки країнам, які цього потребують — фінансування у формі грантів для підтримки проектів і організацій, які працюють у сфері підтримки розвитку; державні контракти; забезпечення бюджету і підтримка сектора.
Пріоритети діяльності	Гранти, спрямовані на дії для досягнення мети у рамках програми зовнішньої допомоги; операційні гранти на фінансування поточних витрат організації, яка працює в полі загального європейського інтересу, або на цілі, які є складовою частиною політики ЄС.
Контакти:	
WEB-сайт	https://ec.europa.eu/europeaid/node/1071
E-mail	https://ec.europa.eu/europeaid/node/583
Телефон	+32 2 299-11-11
Адреса офісу	Rue de la Loi 41 B-1049 Brussels

Назва	Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПР ООН)
Короткий опис	Програма розвитку ООН (ПРООН) є глобальною мережею ООН в галузі розвитку, організацією, яка виступає за позитивні зміни та надає країнам доступ до джерел знань, досвіду та ресурсів з метою допомоги людям в усьому світі будувати краще життя.
Пріоритети діяльності	Боротьба з бідністю у сільських районах шляхом впровадження ефективних моделей соціального і економічного розвитку та розвитку навколишнього середовища, а також шляхом підтримки демократичних процесів, установ та мереж. Прискорення прогресу в досягненні Цілей Розвитку Тисячоліття в Україні: подолання бідності, забезпечення якісної освіти впродовж життя, забезпечення гендерної рівності, зменшення дитячої смертності, поліпшення здоров'я матерів, обмеження поширення ВІЛ-інфекції, СНІДу та туберкульозу, сталий розвиток довкілля, глобальне партнерство для розвитку.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.undp.org.ua
E-mail	registry@un.org.ua, communications@undp.org
Телефон	+ 38 (044) 253-93-63
Факс	+ 38 (044) 253-26-07
Адреса офісу	Україна, м. Київ, Кловський узвіз, 1

Назва	Програма ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП)
Короткий опис	Програма ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП), створена у 1972 році, є «голосом» навколишнього середовища в рамках системи Організації Об'єднаних Націй. Програма виступає як сполучна ланка, захисник, наставник і посередник для просування раціонального використання природних ресурсів та сталого розвитку навколишнього середовища.
Пріоритети діяльності	Діяльність ЮНЕП включає в себе: <ul style="list-style-type: none"> – екологічну оцінку умов і тенденцій на світовому, регіональному та національному рівнях; – розвиток міжнародних і національних екологічних інструментів; – зміцнення інститутів для раціонального управління навколишнім середовищем.

Контакти:	
WEB-сайт	http://www.rona.unep.org/
E-mail	unepinfo@unep.org
Телефон	(254-20) 7621234
Адреса офісу	United Nations Environment Programme United Nations Avenue, Gigiri PO Box 30552, 00100

Назва	Програми територіального співробітництва Східного сусідства (ЕаПТС)
Короткий опис	Ці програми спрямовані на стійке територіальне співробітництво між прикордонними регіонами з метою їх соціального та економічного розвитку шляхом зміцнення транскордонних контактів між місцевими органами влади, громадами та організаціями громадянського суспільства, розвитку сумісних рішень спільних соціальних і економічних проблем. На відміну від програм транскордонного співробітництва, які працюють у прикордонних регіонах вздовж зовнішніх кордонів ЄС, ЕаПТС працюють для регіонів вздовж кордонів між країнами Східного партнерства.
Пріоритети діяльності	Підтримка малих і середніх підприємств (МСП) шляхом покращення інфраструктури, пов'язаної з бізнес-інформацією, з особливим акцентом на прикордонну торгівлю. Підвищення туристичної та інвестиційної привабливості регіонів. Людський капітал і створення робочих місць, профорієнтація молоді, соціальна інтеграція інвалідів. Спільний моніторинг та обмін інформацією про стан довкілля, енергозбереження, відновлювані джерела енергії, утилізація відходів. Охорона здоров'я — профілактика захворювань і рання діагностика. Збереження культурної та історичної спадщини.
Контакти:	
WEB-сайт	www.eaptc.eu/en/program/view-belarus-ukraine.html
E-mail	tatiana.derevyankina@eaptc.eu
Телефон	+38 (044) 332-66-08
Адреса офісу	Programme Office in Ukraine 4-B, Inzhenernyi Alley, office 311 Kyiv 01010, Ukraine

Назва	Рада Європи
Короткий опис	Рада Європи є провідною організацією із захисту прав людини континенту. Вона включає в себе 47 держав-членів, 28 з яких є членами Європейського Союзу. Усі держави — члени Ради Європи підписалися під Європейською конвенцією з прав людини — договір, спрямований на захист прав людини, демократії та верховенства закону.
Пріоритети діяльності	Спільна програма Європейського Союзу та Ради Європи «Зміцнення інформаційного суспільства в Україні» запрошує неприбуткові організації, а саме неурядові організації, засоби масової інформації, аналітичні центри, науково-дослідницькі інститути, благодійні організації, навчальні заклади, надавати проектні пропозиції, спрямовані: <ul style="list-style-type: none"> – на підвищення професіоналізму ЗМІ у висвітленні питань, пов'язаних з європейською інтеграцією; – підтримку неупередженого і незалежного висвітлення подій у східній та південній Україні; – зміцнення сталості та впровадження інновацій у сферах нових медіа та мовлення громад; – підтримку створення справжньої системи суспільного мовлення, у тому числі на регіональному рівні; – підвищення прозорості та ефективності переходу на цифрове мовлення, в тому числі вдосконалення регуляторних норм; – поліпшення впровадження законодавства про доступ до публічної інформації на державному та місцевому рівнях; – моніторинг та аналіз впровадження законодавства про захист персональних даних у різних секторах. Пріоритет буде надано проектам, що спрямовані на такі сфери: роздрібна торгівля, телекомунікації, правоохоронні органи, адвокатська діяльність, охорона здоров'я, фінанси; <ul style="list-style-type: none"> – підвищення обізнаності про управління інтернетом і права людини в інтернеті відповідно до принципів і стандартів Ради Європи.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.coe.int/uk/web/kyiv
E-mail	kyiv@coe.int
Телефон	+38 (044) 425-60-01 +38 (044) 425-02-62
Адреса офісу	Офіс Ради Європи в Україні вул. Іллінська, 8, 7-й під'їзд, 6-й поверх

Назва	Світовий банк
Короткий опис	Світовий банк є важливим джерелом фінансової та технічної допомоги країнам, що розвиваються, у всьому світі. Це не банк у звичному сенсі, але унікальне партнерство щодо скорочення бідності та підтримки розвитку. Група Світового банку включає в себе п'ять інститутів.
Пріоритети діяльності	Група Світового банку пропонує широкий спектр рішень для досягнення цілей задля розвитку, розроблених для підтримки уряду в боротьбі із бідністю та підвищенні добробуту: – інноваційні фінансові інструменти та банківські продукти для широкого спектра проектів, секторів та інвесторів; – дослідження, аналіз, координація партнерства і служби технічної допомоги, спрямованої на поширення знань для досягнення результатів у сфері розвитку.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine
E-mail	ukraine@worldbank.org
Телефон	+38 (044) 490-66-71
Адреса офісу	01010, Україна, м. Київ, Дніпровський узвіз, 1, 2-й поверх

Назва	Словацьке агентство з міжнародного співробітництва
Короткий опис	Офіційна допомога у розвитку, яку надає Словацька Республіка, є дієвим інструментом зовнішньої держави і спрямована на досягнення Цілей Тисячоліття, перш за все — відповідальність за глобальний розвиток і подолання бідності у країнах, що розвиваються.
Пріоритети діяльності	Людський розвиток шляхом підтримки програм із працевлаштування та освіти; підтримка демократії і ефективного управління шляхом налагодження діалогу між громадянським суспільством і державними установами.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.slovakaid.sk/en/slovakaid
E-mail	info@slovakaid.sk
Телефон	+421-2-6820-5011
Факс	+421-2-6820-5012
Адреса офісу	Slovak Agency for International Development Cooperation Grosslingova 35 811 09 Bratislava

Назва	Служба старших експертів (SES)
Короткий опис	Це фонд німецької економіки з міжнародної співпраці і некомерційна спільнота з обмеженою відповідальністю, яка пропонує людям по виходу на пенсію активно брати участь у житті суспільства і передавати свої знання людям у Німеччині та за кордоном, а також фінансово підтримує проекти за участю старших експертів.
Пріоритети діяльності	Промисловість, сільське господарство, розвиток інфраструктури, освіта, торгівля, сфера послуг тощо.
Контакти:	
WEB-сайт	http://lang.ses-bonn.de/en/contacts.html
E-mail	ses@ses-bonn.de
Телефон	+49 228 26090-0
Факс	+49 228 26090-77
Адреса офісу	Senior Experten Service Stiftung der Deutschen Wirtschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH Gemeinnützige Gesellschaft, Buschstrasse 2, 53113 Bonn
Представництво у м. Харків	Україна, м. Харків, вул. Пушкінська, 57 Тел.: +38 (057) 345-22-95, факс: +38 (050) 300-90-10 E-mail: ses@dzentrum.com.ua , www.dzentrum.com.ua

Назва	Східноєвропейське Партнерство у сфері енергоефективності та екології (E5P)
Короткий опис	E5P — це багатосторонній донорський фонд, заснований під час головування Швеції у Європейському Союзі у 2009 р., для сприяння інвестиціям у проекти підвищення енергоефективності та екології, насамперед у Східноєвропейському регіоні. У фонді E5P акумулюються фінансові внески з боку ЄС та групи, до якої входять понад 18 країн, зокрема країни, що користуються допомогою фонду. Ці кошти використовуються для надання грантів на виконання проектів у муніципальному секторі.
Пріоритети діяльності	Модернізація теплових мереж, систем водопостачання та водовідведення, заходи щодо поліпшення енергозбереження в громадських будівлях, використання відновлюваних джерел енергії, оптимізація використання систем централізованого теплопостачання.

Контакти:	
WEB-сайт	http://ukraine-uk.e5p.eu/
E-mail	e5p@ebrd.com
Телефон	+ 44 20 7338-6000
Факс	+ 44 20 7338-6848
Адреса офісу	European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), One Exchange Square, London EC2A 2JN

Назва	Український фонд соціальних інвестицій (УФСІ)
Короткий опис	Український фонд соціальних інвестицій мобілізує ресурси та спрямовує їх на покращення соціально-комунальної інфраструктури та соціальних послуг. Через партнерство між органами центральної та місцевої влади, громадами та приватними і громадськими організаціями, вирішує нагальні потреби місцевих громад у ефективний та прозорий спосіб.
Пріоритети діяльності	Розвиток соціальної інфраструктури, підтримка місцевих громад, освіта, будівництво.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.usif.org.ua/
E-mail	OKrasovskyy@usif.org.ua, Mstorozh@usif.org.ua
Телефон	+38 (044) 230-26-73, 230-25-36
Факс	+38 (044) 485-28-04
Адреса офісу	04071, Україна, м. Київ, вул. Лук'янівська, 77
Харківське регіональне представництво	Україна, м. Харків, вул. Сумська, 54. Тел.: +38 (068) 288-57-57; E-mail: kharkiv_ro@usif.org.ua

Назва	Федеральне міністерство довкілля, охорони природи та ядерної безпеки Німеччини (BMU)
Короткий опис	Федеральне міністерство охорони навколишнього середовища з 1986 року відповідає за екологічну політику федерального уряду. Метою екологічної політики є збереження або створення здорового середовища проживання нашого і майбутнього покоління. Тому екологічна політика федерального уряду включає в себе багато різних галузей, в яких міністерство формує цілі, приймає рішення і розробляє законодавчі акти.
Пріоритети діяльності	Енергоефективна забудова.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.bmu.de/
E-mail	service@bmu.bund.de
Телефон	030 18 305-2010
Факс	030 18 305-2016
Адреса офісу	10117 Berlin, Stresemannstraße 128-130

Назва	Федеральне міністерство економіки і технологій Німеччини (BMWi)
Короткий опис	Відділ Федерального міністерства економіки та технологій з питань політики організації, проведення та участі в національних і міжнародних торгових виставках приймає рішення про офіційну участь німецької сторони в проведених за межами Німеччини міжнародних торгових виставках, що входять до числа найбільш важливих для економіки ФРН, а також надає конкретну допомогу їх учасникам з німецької сторони. Поряд із рішенням бюджетних питань і прийняттям рішень про участь важлива роль відводиться активному сприянню в сфері оформлення і презентації Німеччини на зарубіжних торгових виставках. У безперервному діалозі з економічними партнерами Федеральне міністерство економіки і технологій надає підтримку німецьким підприємствам в рамках їх діяльності на міжнародних ринках збуту.
Пріоритети діяльності	Перепідготовка управлінських кадрів.
Контакти:	
WEB-сайт	https://www.bmw.de
E-mail	kontakt@bmwi.bund.de
Телефон	+49 (0) 30-18-615-0
Факс	+49 (0) 30-18-615-7010
Адреса офісу	10115, Berlin, Scharnhorststraße 34-37

Назва	Федеральне міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ)
Короткий опис	Федеральне міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини стимулює економічний розвиток у Німеччині та в інших країнах на основі міжнародного співробітництва та партнерства.
Пріоритети діяльності	Енергоефективність у будівлях. Програма сприяння економічному розвитку та зайнятості. Інституційна підтримка Міністерства праці та соціальної політики України. Муніципальний розвиток та оновлення старої частини міста Львова. Сприяння розвитку соціальної інфраструктури. Сприяння розвитку соціальної інфраструктури. Додатковий компонент: «Пілотний захід «Міський простір». Консультаційні послуги в рамках проекту «Підвищення ефективності передачі електроенергії (модернізація підстанцій)»
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.bmz.de/de/index.html
E-mail	presse-kontakt@bmz.bund.de
Телефон	+49 / 228/9 95 35-0
Факс	+49 / 228/9 95 35-35 00
Адреса офісу	53113 Bonn, Dahlmannstraße 4

Назва	Фінський фонд місцевого співробітництва
Короткий опис	Фінський фонд місцевого співробітництва (Фонд) — це фонд, яким керує Посольство Фінляндії в Україні. Фонд спрямований на підтримку ініціатив місцевих Неурядових організацій (НДО), науки і технологій суспільства, університетів та інших навчальних та науково-дослідних інститутів, незалежних ЗМІ, громадських адміністрацій та культурних закладів, торгових палат, організацій, що сприяють експорту та інвестиціям, підприємств, організацій ринку праці та інших установ, таких як фундації, релігійні громади або урядові установи, які прагнуть просувати нижчеприведені цілі, громадянські організації та регіональні установи.
Пріоритети діяльності	I) Права людини, питання гендерної рівності Проекти, які підвищують усвідомлення жіночих прав та гендерної рівності; підвищують роль жінки в громадському житті; підтримують діяльність щодо покращення умов життя дітей, що перебувають у складній життєвій ситуації. II) Питання охорони навколишнього середовища, особливо в галузі енергоефективності III) Демократія та належне урядування Проекти, які зміцнюють належне урядування, особливо допомагають місцевим громадам; підтримують діяльність, спрямовану на підвищення політичної свідомості та вирішення протиріч.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.finland.org.ua/
E-mail	sanomat.kio@formin.fi
Телефон	+38 (044) 278-70-49
Адреса офісу	01901, Україна, Київ, вул. Стрілецька, 14

Назва	Фонд Богдана Гаврилишина
Короткий опис	Фонд було відкрито 18 березня 2010 року, мета його діяльності — сприяти становленню людей нового покоління — професійних, патріотичних, етичних українців, які турбуються про суспільне благо й активні у громадському і політичному житті суспільства, вміють співпрацювати з іншими.
Пріоритети діяльності	Молодіжні та освітні проекти, аналітика, міжнародна співпраця.
Контакти:	
WEB-сайт	http://bhfoundation.com.ua/
E-mail	info@bhfoundation.com.ua
Телефон	+38 (044) 253-88-49
Факс	+38 (044) 253-88-49
Адреса офісу	01021, Україна, м. Київ, вул. Інститутська, 24/7, офіс 49

Назва	Фонд «Відкрий Україну»
Короткий опис	Фонд «Відкрий Україну» — міжнародний фонд, заснований у липні 2007 року з ініціативи Арсенія Яценюка та Збігнева Джимали для зміцнення та розвитку авторитету України у світі.
Пріоритети діяльності	Фонд «Відкрий Україну» надає міні-гранти на подорожні витрати для митців задля обміну мистецьким досвідом на міжнародному рівні та покращення взаємодії українських й іноземних митців. Ці гранти надають українським митцям можливість представити свої здобутки усьому світу.

Контакти:	
WEB-сайт	http://openukraine.org/
E-mail	id@openukraine.org , info@openukraine.org
Телефон	+38 (044) 220-18-40
Адреса офісу	04071, Україна, м. Київ, вул. Верхній Вал, 4в, 5-й поверх, оф. 501

Назва	Фонд Ганса Зайделя в Україні
Короткий опис	З часів свого заснування 11.04.1967 року Фонд Ганса Зайделя проводить освітню політичну роботу. Фонд Ганса Зайделя прагне виховати таких політично свідомих громадян, яким притаманні як вільний розвиток особистості, так і соціальна відповідальність та відчуття солідарності з іншими людьми.
Пріоритети діяльності	Внутрішня безпека (зміцнення потенціалу правоохоронних органів у боротьбі з міжнародною злочинністю, поліпшення професійної підготовки поліцейських кадрів); державне управління (сприяння підвищенню функціональної ефективності державних органів і органів місцевого самоврядування, поліпшення професійної підготовки державних службовців і посадовців місцевого самоврядування); розвиток громадянського суспільства (сприяння демократичним процесам у суспільстві і формуванню нового покоління політично активної молоді).
Контакти:	
WEB-сайт	http://hss.kiev.ua
E-mail	info@hss.kiev.ua
Телефон	+38 (044) 270-62-72, -73, -74
Факс	+38 (044) 279-84-92
Адреса офісу	01030, Україна, м. Київ, вул. Золотоворітська, 2, офіс 7

Назва	Фонд демократії Організації Об'єднаних Націй
Короткий опис	Фонд демократії ООН підтримує громадські організації і надає їм фінансування на реалізацію проектів, спрямованих на підтримку демократії, посилення голосу місцевих громад, захист прав людини, участь громадянської у демократичних процесах.
Пріоритети діяльності	Розвиток суспільства, верховенство закону та прав людини, інструменти демократизації, розширення можливостей жінок, розширення можливостей молоді, свобода ЗМІ, посилення взаємодії з урядом.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.un.org/democracyfund/apply-funding
E-mail	democracyfund@un.org
Телефон	+1 212 963 3399
Факс	+1 212 963 1486
Адреса офісу	The United Nations Democracy Fund (UNDEF) 1 United Nations Plaza, Room DC1-1300 New York, NY 10017, USA

Назва	Фонд імені Гайнріха Бьоля в Україні
Короткий опис	З квітня 2008 року Представництво Фонду імені Гайнріха Бьоля розпочало свою роботу в Україні, в місті Києві. Своїх цілей фонд досягає шляхом проведення публічних дискусій, конференцій, семінарів, круглих столів, тренінгів, дебатів тощо, а також через підтримку громадських ініціатив.
Пріоритети діяльності	Сприяння демократії та зміцнення громадянського суспільства, політична освіта для громадян, раціональне використання енергії та захист клімату, статева рівність та гендерна демократія, захист прав людини.
Контакти:	
WEB-сайт	http://ua.boell.org/uk
E-mail	ua-info[at]ua.boell.org
Телефон	+38 (044) 394-52-42
Факс	+38 (044) 394-52-00
Адреса офісу	01001, Україна, м. Київ, вул. Велика Житомирська, 13, оф. 2

Назва	Фонд імені Фрідріха Еберта
Короткий опис	Фонд імені Фрідріха Еберта (Фонд Еберта) є найстарішим політичним фондом Німеччини, що володіє багатими традиціями соціал-демократії з дня свого заснування в 1925 році. Фонд був заснований у 1925 році як політичний заповіт Фрідріха Еберта, першого президента Німеччини, обраного демократичним шляхом і ім'ям якого фонд названий. У центрі роботи політичного фонду — просування в життя основних ідеалів і цінностей соціал-демократії: свободи, справедливості, солідарності. Фонд працює в тісному зв'язку з соціал-демократами та організаціями вільних профспілок.

Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Політико-просвітницька робота; – стратегічні дослідження з основних питань економічної, соціальної та освітньої політики, а також за основними напрямками подальшого розвитку демократії; – міжнародне співробітництво; – підтримка обдарованої молоді.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.fes.kiev.ua
E-mail	mail@fes.kiev.ua
Телефон	+38 (044) 234-00-38
Факс	+38 (044) 451-40-31
Адреса офісу	01004, Україна, м. Київ, вул. Пушкінська, 34

Назва	Фонд Конрада Аденауера
Короткий опис	Починаючи з 1994 року Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні супроводжує процес політичних та економічних перетворень в Україні. З цією метою фонд вже реалізував понад 500 проектів. Фонд підтримує демократичні політичні партії України та їхні молодіжні організації.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Підтримка демократичного розвитку; – побудова громадянського суспільства; – ствердження вільних ЗМІ; – консолідація демократичних інститутів.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.kas.de/ukraine/ukr/
E-mail	office.ukraine@kas.de
Телефон	+38 (044) 492-74-43
Факс	+38 (044) 492-74-43
Адреса офісу	01024, Україна, м. Київ, вул. Академіка Богомольця, 5, к. 1

Назва	Фонд народонаселення ООН
Короткий опис	Провідна агенція в системі ООН, метою якої є розбудова світу, в якому кожна вагітність бажана, кожна пологи — безпечні та кожна молода людина може реалізувати свій потенціал. ФН ООН працює в Україні з 1997 року.
Пріоритети діяльності	Охорона репродуктивного здоров'я та прав, аналіз впливу демографічних процесів на розвиток країн, підтримка гендерної рівності, вдосконалення молодіжної політики та політики у сфері старіння населення, гуманітарне реагування.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.unfpa.org.ua/
E-mail	ukraine.office@unfpa.org
Телефон	+38 (044) 281-32-31
Адреса офісу	01021, Україна, м. Київ, вул. Шовковична, 42-44

Назва	Фонд Роберта Боша
Короткий опис	Фонд Роберта Боша — один із найбільших німецьких фондів, пов'язаний із діяльністю приватної компанії. Заснований 1964 року, він надає фінансову підтримку зовнішнім проектам і ініціює власні проекти, 180 співробітників керують реалізацією 800 різних проектів щороку.
Пріоритети діяльності	Охорона здоров'я, наука, суспільство, навчання, розвиток міжнародних зв'язків.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.bosch-stiftung.de/
Телефон	+49 (0)711 46084-0
Факс	+49 (0)711 46084-940
Адреса офісу	Robert Bosch Stiftung GmbH Heidehofstr, +31 70184 Stuttgart, Germany

Назва	Фонд Рокфеллера (The Rockefeller Foundation)
Короткий опис	Більш ніж століття робота Фонду Рокфеллера була присвячена одній місії — сприянню зростання благополуччя людства по всьому світу. Завдяки портфелю ініціатив фонд прагне стимулювати і масштабувати трансформаційні інновації, розвивати партнерські відносини та створити системні зміни на користь бідних людей і представників найвразливіших груп населення з усього світу.
Пріоритети діяльності	Підтримує такі галузі, як: <ul style="list-style-type: none"> – здоров'я, – агрокультура й охорона якості їжі, – мистецтво та культура, – енергія, – зміна клімату, – гендерна рівність, – інновації, – інклюзивна економіка та ін.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.rockefellerfoundation.org
Телефон	(212) 869-85-00
Факс	(212) 764-346-8
Адреса офісу	420 Fifth Avenue, New York, NY 10018

Назва	Фонд сприяння демократії при Посольстві США в Україні
Короткий опис	Фонд сприяння демократії при Посольстві США в Україні — це цілеспрямований, але гнучкий механізм, спрямований на фінансову підтримку унікальних та перспективних проектів, особливо таких, що сприяють розвитку спроможності та самозабезпечення НДО в Україні.
Пріоритети діяльності	У проектах, які отримують грантову підтримку, організації вказують на конкретні досягнення та їх вплив на певну сферу чи громаду. Гранти надаються виключно українським організаціям, що мають статус недержавних та неприбуткових (громадські організації (асоціації), благодійні фонди та аналітичні центри). Тематичні пріоритети Фонду сприяння демократії: <ol style="list-style-type: none"> 1) Права людини: освіта, моніторинг, повідомлення про порушення прав людини (у заявках необхідно вказати, які прошарки населення будуть цільовими та які види діяльності заплановані в рамках проекту та після його завершення); 2) Верховенство права та реформа в галузі права: реформи в різних галузях права, юридичні клініки / надання юридичних консультацій, юридична просвіта громадян; судова підтримка; підтримка проектів правозахисних груп та діяльність після завершення проекту; 3) Економічні реформи: сприяння ініціативам у сфері ринкової економіки, розвиток малого та середнього бізнесу, реформи в аграрному секторі; підтримка зв'язків між громадськістю та приватним сектором; лобювання податкової реформи та інших питань стосовно підприємницької діяльності; 4) Підтримка громадських ініціатив: ініціативи, що сприяють подальшому розвитку, ефективності та самозабезпеченню третього сектора; 5) Розвиток виборчої системи: освіта виборців та моніторинг виборів, навчання членів виборчих комісій тощо; 6) Антикорупційна діяльність та прозорість уряду: освіта та ознайомлення громадськості із даними проблемами; 7) Запобігання торгівлі людьми: проекти, спрямовані на ознайомлення із проблемами, їх запобігання та надання юридичної допомоги; 8) Рівність жінок, етнічних та інших меншин: захист, юридична допомога; проекти, спрямовані на створення асоціацій тощо.
Контакти:	
WEB-сайт	http://ukrainian.ukraine.usembassy.gov/uk/democracy.html
E-mail	KyivDemGrants@state.gov
Телефон	+38 (044) 521-50-44
Факс	+38 (044) 521-55-75
Адреса офісу	04112, Україна, м. Київ, вул. Сікорського, 4 Відділ преси, освіти та культури Посольства США

Назва	Фонд розвитку українських ЗМІ Посольства США в Україні
Короткий опис	Програма «Фонд розвитку українських ЗМІ» адмініструється Відділом преси, освіти та культури Посольства США в Україні. Кошти фонду спрямовані на підтримку вільних і незалежних ЗМІ в Україні та допомогу українським журналістам, медіа-організаціям і недержавним організаціям, які працюють над проектами, пов'язаними з медіа.
Пріоритети діяльності	Фонд розвитку українських ЗМІ приймає заявки від незалежних українських ЗМІ — друкованих, теле-, радіо- та інтернет-ресурсів. Державні, комунальні або партійні ЗМІ під фінансування не підпадають. Програма також надає індивідуальні гранти журналістам та представникам українських медіа, незалежно від їхнього статусу. Недержавні організації можуть претендувати на отримання фінансування, якщо їхні проекти безпосередньо сприяють розвитку українських медіа. Під фінансування не підпадають рекламні видання; інформаційні бюлетені, які видаються недержавними організаціями; спеціалізовані видання, орієнтовані на висвітлення вузькопрофесійної тематики; проекти, які переслідують партійні або політичні інтереси.
Контакти:	
WEB-сайт	http://ukrainian.ukraine.usembassy.gov/uk/media.html
E-mail	KyivDemGrants@state.gov
Телефон	+38 (044) 521-50-44
Факс	+38 (044) 521-55-75
Адреса офісу	04112, Україна, м. Київ, вул. Сікорського, 4 Відділ преси, освіти та культури Посольства США

Назва	Фонд «Східна Європа»
Короткий опис	Фонд «Східна Європа» (ФЄ) — благодійна неприбуткова українська організація, що розпочала свою роботу у 2008 році. ФЄ успішно продовжує роботу свого засновника — Фонду «Євразія», що за 15 років роботи інвестував у проекти в Україні понад 44 мільйони доларів США, підтримуючи місцеві ініціативи, спрямовані на розвиток громадянського суспільства, сприяння економічному зростанню та ефективному управлінню. З метою ефективнішої реалізації власних програм для підтримки місцевих ініціатив та розбудови громад ФЄ співпрацює з мережею своїх партнерів: громадськими лідерами, НДО, асоціаціями, університетами, дослідними інституціями, органами місцевого самоврядування та організаціями, що надають технічну допомогу.
Пріоритети діяльності	Зараз ФЄ зосередив увагу на чотирьох програмах: – місцевий економічний розвиток; – місцевий соціальний розвиток; – розвиток громадянського суспільства та ефективне управління; – екологія та енергоефективність.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.eef.org.ua/
E-mail	info@eef.org.ua
Телефон	+38 (044) 200-38-24
Факс	+38 (044) 200-38-25, 200-38-26
Адреса офісу	01033, Україна, м. Київ, вул. Саксаганського, 83, 3-й поверх

Назва	Фонд Чарльза Стюарта Мотта
Короткий опис	Фонд Чарльза Стюарта Мотта є приватним благодійним фондом.
Пріоритети діяльності	1. Громадянське суспільство. Місія: посилити благодійність та некомерційний сектор для підвищення громадянської активності та покращення умов життя громади і суспільства. 2. Навколишнє середовище. Місія: створення прозорих і відповідальних установ, державної політики та відповідних моделей розвитку, що захищають громади і різноманітність та цілісність екосистем.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.mott.org
E-mail	info@mott.org
Телефон	+1-810-238-5651
Факс	+1-810-766-1753
Адреса офісу	Mott Foundation Building 503 S. Saginaw St., Suite 1200, Flint, Mich. 48502-1851

Назва	Фонд Фрідріха Науманна «За свободу»
Короткий опис	Фонд Фрідріха Науманна «За свободу» (ФФН) — це фонд ліберальної політики. Втілюючи свої проекти, фонд прагне до забезпечення свободи та людської гідності в усіх сферах суспільства. Його навчальні програми базуються на освітніх проектах з громадянського виховання, основ держави та права. Фонд Фрідріха Науманна «За свободу» діє в Україні з листопада 2005 року. Київське представництво було відкрите у 2007 р. і з березня 2009 р. відповідає також за діяльність фонду в Білорусі. Воно є частиною проектного регіону Південно-Східної та Східної Європи, яким керує регіональний центр у Софії.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Політико-просвітницька робота; – демократична побудова і ефективна організація політичних партій та їхніх молодіжних спілок; – прихильна до громадян комунальна політика; – інформація про ЄС та НАТО; – діалог на тему правової держави; – підтримка українських засобів масової інформації; – підтримка економічних реформ.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.ukrajina.fnst.org/
E-mail	kiew@fnst.org
Телефон	+38 (044) 227-46-23
Факс	+38 (044) 287-69-73
Адреса офісу	01030, Україна, м. Київ, вул. Лисенка, 2а, оф. 2

Назва	Фонд цивільних досліджень та розвитку
Короткий опис	CRDF Global є незалежною некомерційною організацією, яка сприяє розвитку міжнародного науково-технічного співробітництва через гранти, технічні ресурси, навчання та послуги. CRDF Global заснована в Арлінгтоні, штат Вірджинія з офісами в Москві, Росія; Києві, Україна; Алмати, Казахстан і Амман, Йорданія.
Пріоритети діяльності	CRDF Global займається глобальними інноваціями для вирішення критично важливих завдань нашого часу — від здоров'я і навколишнього середовища до безпеки та освіти.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.crdf.org.ua
E-mail	science@ln.ua
Телефон	+38 (044) 25-37-223
Факс	+38 (044) 25-34-577
Адреса офісу	01024, Україна, м. Київ, вул. Академіка Богомольця, 4, кімн. 133

Назва	Центр міжнародного приватного підприємництва (CIPE)
Короткий опис	Центр міжнародного приватного підприємництва (CIPE) зміцнює демократію в усьому світі через розвиток приватного підприємництва і ринкових реформ. CIPE є одним із чотирьох основних інститутів Національного фонду підтримки демократії.
Пріоритети діяльності	<p>Основні програми CIPE включають:</p> <ul style="list-style-type: none"> – демократичне управління; – боротьбу з корупцією; – розвиток бізнес-асоціацій; – корпоративне управління; – правову та регуляторну реформу; – доступ до інформації; – роботу з жінками і молоддю; – тіньовий сектор і права власності.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.cipe.org/
E-mail	kyiv@cipe.org
Телефон	+38 (044) 279-00-76
Адреса офісу	01001, Україна, м. Київ, вул. Михайлівська, 12б, оф. 5

Назва	Центральноевропейська ініціатива (Central European Initiative — CEI)
Короткий опис	Регіональний міжурядовий форум, що підтримує європейську інтеграцію шляхом співпраці між державами — членами форуму і Європейським Союзом (ЄС), іншими зацікавленими державними установами, приватними та неурядовими, міжнародними та регіональними організаціями.
Пріоритети діяльності	Культура, енергоефективність, транспорт, захист навколишнього середовища, підтримка малих і середніх підприємств, врядування, інформаційні системи і технології, дослідження та інновації
Контакти:	
WEB-сайт	http://cei.int/
E-mail	cei@cei.int
Телефон	+39 (040) 7786-777
Факс	+39 (040) 360-640
Адреса офісу	34121 Trieste (Italy), Via Genova 9

Назва	Чорноморський траст регіонального співробітництва
Короткий опис	Чорноморський траст регіонального співробітництва сприяє розвитку регіонального співробітництва та ефективному управлінню в Чорноморському регіоні; підзвітності, прозорості і відкритості уряду; сильно-му, ефективному громадському сектору; незалежним і професійним ЗМІ.
Пріоритети діяльності	Траст надає гранти за 4 програмами: громадська участь, транскордонні ініціативи, східні контакти, побудова довіри.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.gmfus.org/
E-mail	info@gmfus.org
Телефон	+1 202-683-2650
Факс	+1 202-265-1662
Адреса офісу	1744 R Street NW Washington, DC 20009 United States

Назва	Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (SIDA)
Короткий опис	Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (SIDA) є організатором міжнародних тренінгових програм, які мають на меті покращення управлінських та технічних навичок представників країн-партнерів. Ці короткострокові програми охоплюють сфери, що є стратегічно важливими для економічного та соціального розвитку. Серед проектів — підтримка вступу України до ВТО, проекти в сфері розвитку ринкової економіки, культури, системи соціального захисту, охорони навколишнього середовища, освіти.
Пріоритети діяльності	Надання консультативної допомоги Міністерству фінансів України у реформуванні бюджетного процесу та управлінні допомогою. Вищення трудових спорів в Україні. Зниження ризиків, викликаних впливом радону та природного випромінювання. Забезпечення якості та контроль якості в медичній радіології.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.sida.se/English/
E-mail	sida@sida.se
Телефон	+46 (0) 8 698 50 00
Факс	+ 46 (0) 8 20 88 64
Адреса офісу	105 25 Stockholm, Valhallavägen, 199

Назва	Швейцарське агентство з розвитку та співробітництва (SDC — Swiss Agency for Development and Cooperation)
Короткий опис	Швейцарське агентство з питань розвитку та співробітництва є підрозділом Федерального департаменту іноземних справ уряду Швейцарії. Головна мета — надання допомоги країнам-партнерам у процесі політичних, економічних та соціальних перетворень. У багатьох проектах працює спільно з Державним секретаріатом економіки (SECO — State Secretariat for Economic Affairs).
Пріоритети діяльності	Програма здоров'я матері та дитини
Контакти:	
WEB-сайт	https://www.eda.admin.ch/sdc
E-mail	deza@eda.admin.ch
Телефон	+41 (0) 58 462 34 75
Факс	+41 (0) 58 464 16 91
Адреса офісу	3003 Bern, Freiburgstrasse, 130

Назва	Швейцарське бюро співробітництва в Україні
Короткий опис	Дирекція з питань розвитку та співробітництва (DEZA) є агентством у складі Федерального департаменту закордонних справ Швейцарії. Вона відповідає за координацію діяльності інших федеральних відомств, спрямованої на розвиток співробітництва й надання Швейцарією гуманітарної допомоги. Метою співробітництва з країнами Східної Європи є надання їм підтримки на шляху до демократії та ринкової економіки. Це відбувається шляхом передачі науково-технологічної інформації та допомоги у вирішенні проблемних питань. Технічне співробітництво з країнами Східної Європи концентрується, насамперед, на країнах Південно-Східної Європи та СНД. З 2000 року дві швейцарські агенції — ШАРС та ДСШЕП спільно утримують Швейцарське бюро співробітництва в Києві. Це Бюро є складовою Посольства Швейцарії в Україні. Воно відіграє ключову роль в управлінні Швейцарською програмою співробітництва в Україні, оскільки відповідає за планування та реалізацію програм / проектів та визначає основні засади співпраці для наших партнерів у Швейцарії та в Україні.
Пріоритети діяльності	Сприяння демократичним реформам державних інститутів, забезпечення сталого розвитку економіки, впровадження принципів справедливого суспільства на засадах участі громадян у суспільному житті, допомога в поглибленні інтеграції в Європу.
Контакти:	
WEB-сайт	https://www.eda.admin.ch/countries/moldova/uk/home/predstavnictva/spivrobotnictvo.html
E-mail	kyiv@eda.admin.ch, kye.sco@eda.admin.ch
Телефон	+38 (044) 238-62-50
Факс	+38 (044) 238-62-51
Адреса офісу	04050, Україна, м. Київ, вул. Глибочицька, 4

Назва	Швейцарський інвестиційний фонд для ринків, що розвиваються
Короткий опис	Швейцарський інвестиційний фонд для ринків, що розвиваються, є фінансовою інституцією розвитку, заснованою 2005 року у Швейцарській Конфедерації.
Пріоритети діяльності	Виробництво товарів; транспорт і комунікації; бізнес-діяльність та послуги; фінансова підтримка; продажі; народне господарство; електроенергія і водопостачання; готельне господарство та ресторанный бізнес; охорона здоров'я
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.sifem.ch
Телефон	+41 (0) 31 310 09 30
Факс	+41 (0) 31 310 09 39
Адреса офісу	SIFEM AG, c/o Obviam DFI AG Bubenberplatz 11 3011 Bern Switzerland

Назва	Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO)
Короткий опис	DESPRO — це проект «Підтримка децентралізації в Україні», який фінансується Швейцарською Конфедерацією через Швейцарське бюро співробітництва (SDC) та впроваджується Швейцарським центром ресурсів та консультацій з питань розвитку (Skat). Місія проекту полягає в оптимізації системи управління та сприянні ефективному місцевому розвитку в Україні, що, в свою чергу, створить новий імпульс як для демократичних процесів, так і для надання послуг на рівні громади.
Пріоритети діяльності	– Упровадження сталих моделей децентралізованого надання послуг, – сприяння процесу впровадження реформ щодо децентралізації та місцевого самоврядування в Україні.
Контакти:	
WEB-сайт	http://despro.org.ua/
E-mail	despro@despro.org.ua
Телефон	+38 (044) 270-55-21, 270-55-27
Факс	+38 (044) 279-67-27
Адреса офісу	01001, Україна, м. Київ, вул. Бориса Грінченка, 2, офіс 2

Назва	Японське агентство міжнародного розвитку (JICA)
Короткий опис	Японське агентство міжнародного розвитку було засноване 1 жовтня 2003 року з метою підтримки міжнародної співпраці і розвитку Японії, а також світової економіки шляхом підтримки соціоекономічного розвитку, досягнення економічної стабільності регіонів, що розвиваються.
Пріоритети діяльності	Освіта, охорона здоров'я, водні ресурси, управління, миротворча діяльність, соціальна безпека, транспортування, інформаційні системи та технології, інженерія, економічна політика, розвиток приватного сектора економіки, міський розвиток, охорона навколишнього середовища, рибальство, гендерна рівність і розвиток, міський і регіональний розвиток, подолання бідності, екологічний менеджмент, зниження ризиків природних катаклізмів та ін.

Контакти:	
WEB-сайт	https://www.jica.go.jp/
Телефон	+81-3-5226-6660/6661/6662/6663
Адреса офісу	Nibancho Center Building 5-25, Niban-cho, Chiyoda-ku, Tokyo 102-8012

Назва	Bamboo Finance
Короткий опис	Bamboo Finance — це комерційна приватна інвестиційна компанія, що спеціалізується на інвестиціях в бізнес-моделі, які приносять користь громадам з низьким рівнем доходу на ринках, що розвиваються. Bamboo Finance використовує орієнтований на ринок підхід, щоб забезпечити соціальну та екологічну цінність і привабливі фінансові прибутки для інвесторів. Компанія працює з 2007 року і має офіси в Люксембурзі, Женеві, Боготі, Найробі і Сінгапурі. На сьогоднішній день вона управляє 250 млн. дол.; представляє два глобальні фонди і комбінований портфель 46 інвестицій у 30 країнах з ринком, що розвивається; портфель інвестицій, сформований 16 мільйонами клієнтів.
Пріоритети діяльності	Забезпечення привабливих фінансових та соціальних вигод для інвесторів шляхом інвестування в компанії, діяльність яких спрямована на поліпшення життя і забезпечення доступу до основних послуг для громад з низьким рівнем доходу на ринках, що розвиваються.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.bamboofinance.com/
E-mail	info@bamboofinance.com
Телефон	+35 22 60957
Адреса офісу	7, Rue Robert Stumper, 2557 Luxembourg

Назва	Bridges Ventures
Короткий опис	Bridges Ventures була заснована у 2002 році з баченням, що інвестиції та підприємницький талант можуть бути використані для сталого зростання, а також вони можуть вирішити деякі з основних проблем, що стоять перед суспільством.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Охорона здоров'я; – освіта і навички; – енергетика; – екологічні послуги.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.bridgesventures.com/
E-mail	info@bridgesventures.com
Телефон	020 37 80 8000
Адреса офісу	BridgesVentures LLP, 38 Seymour Street, London, W147BP

Назва	CEI Ventures
Короткий опис	CEI Ventures управляє соціально відповідальними венчурними фондами. Компанія була заснована в 1994 році для мобілізації приватних ринків капіталу задля просування соціальних цілей. Компанія управляє збалансованими портфелями акцій, диверсифікованими залежно від географії, промисловості, стадії розвитку бізнесу та соціальних вигод. Цільовий портфель інвестицій компанії знаходиться, як правило, в діапазоні від 250,000 \$ до 1 млн. \$.
Пріоритети діяльності	Інвестування в інноваційні компанії зі швидким зростанням і динамічними перетвореннями. Портфельні компанії забезпечують конкурентні переваги через запатентовані технології, права інтелектуальної власності та системи поширення, забезпечуючи досягнення соціальних вигод.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.ceiventures.com/
Телефон	207 504 59 00
Факс	207 504 59 15
Адреса офісу	30 Federal Street, Suite 400, Brunswick, ME 04001

Назва	Citizen Capital
Короткий опис	Citizen Capital — незалежний приватний інвестиційний фонд, який фінансує капітал зростаючих малих і середніх підприємств і підтримує їх у своїх проектах розвитку. Компанія була заснована з вірою, що фінанси відіграють важливу роль у вирішенні соціальних питань. Фонд покликаний об'єднати цілі економічної діяльності та позитивний соціальний ефект.
Пріоритети діяльності	Фонд без обмежень допомагає підприємцям, діяльність яких спрямована на вирішення соціальних та екологічних проблем нашого суспільства, і які, таким чином, прагнуть перетворити його.

Контакти:	
WEB-сайт	http://www.citizencapital.fr/
E-mail	contact@citizencapital.fr
Телефон	01 76 74 77 20
Адреса офісу	CITIZEN CAPITAL 16, rue Martel 75010 Paris

Назва	Commons Capital
Короткий опис	Commons Capital — це венчурний фонд, діяльність якого зосереджено на наданні допомоги підприємцям у побудові винятково успішних компаній з високою фінансовою ефективністю і високим соціальним та екологічним впливом.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Охорона здоров'я; – енергетика; – навколишнє середовище; – освіта.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.commonscapital.com/
E-mail	ebailey@commonscapital.com
Телефон	(617) 739-3500
Факс	(617) 739-3550
Адреса офісу	Commons Capital 320 Washington Street, 4th floor Brookline, MA 02445

Назва	Equilibrium Capital
Короткий опис	Equilibrium Capital — це платформа з глобального управління активами, що керується принципами сталого розвитку. Для компанії стійкість означає стратегічне довгострокове управління природними ресурсами, що створює економічну цінність.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Відтворювана енергія; – стійка агрикультура; – управління водними ресурсами; – зелене господарство; – управління земельними ресурсами.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.eq-cap.com/
E-mail	info@eq-cap.com
Телефон	415-398-9401
Адреса офісу	555 Clay St. San Francisco, CA 94111

Назва	ERSTE Foundation
Короткий опис	ERSTE Foundation підтримує ідеї єдиної Європи, соціальної, культурної та економічної зони без кордонів з усім її різноманіттям природної краси, індивідуалізму та ідентичностей. Фондація фінансово підтримує лише громадські неприбуткові організації (згідно з австрійським податковим законодавством).
Пріоритети діяльності	Розвиток соціальної сфери; транскордонне співробітництво; інноваційні підходи до вирішення локальних, національних та міжнародних проблем; сталий розвиток; підтримка талановитої молоді.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.erstestiftung.org/inside-the-foundation/grant-giving/
E-mail	office@erstestiftung.org
Телефон	+43 50-100-15100
Факс	+43 50-100-11094
Адреса офісу	Friedrichstraße 10, 4th floor, 1010 Vienna, Austria

Назва	FMO
Короткий опис	FMO — це голландський банк розвитку, що пропонує свої знання і капітал компаніям, проектам і фінансовим інститутам у країнах, що розвиваються.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Фінансові установи; – енергія; – агропромисловий комплекс; – їжа та вода.

Контакти:	
WEB-сайт	http://www.fmo.nl/
E-mail	Info@fmo.nl
Телефон	+31 (0) 70 314 96 96
Факс	+31 (0) 70 324 61 87
Адреса офісу	Anna van Saksenlaan 71 2593 HW The Hague The Netherlands

Назва	Good Company Ventures
Короткий опис	Основна програма компанії пропонує соціальним підприємцям інтенсивний 12-тижневий цикл вправ, спрямованих на побудову та зміцнення масштабних бізнес-моделей для здійснення довгострокових змін, і мобілізує капітал для їх максимального соціального ефекту.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Соціальні інновації; – розвиток міст; – кліматичні зміни та ін.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.goodcompanyventures.org/
E-mail	connect@goodcompanygroup.org
Адреса офісу	1227 North 4th Street Philadelphia, PA 19122

Назва	Gray Matters Capital (GMC)
Короткий опис	GMC активно інвестує в стійкі, відтворювані бізнес-моделі, якими можуть скористатись групи населення у країнах, що розвиваються. Велику увагу компанія приділяє співпраці з партнерами: соціальними підприємствами, підприємцями, інвесторами.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Подолання бідності; – захист прав людини; – рівний доступ до освіти; – розвиток екосистем.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.graymatterscap.com/
E-mail	jsoltis@graymatterscap.com
Телефон	678-365-4700
Факс	678-365-4752
Адреса офісу	2200 Century Parkway, Suite 100 Atlanta, GA 30345

Назва	H. Stepic CEE Charity
Короткий опис	Фундацію було засновано у 2006 році з метою надання допомоги дітям та жінкам, які проживають у Центральній та Східній Європі і потерпають від соціальних, економічних проблем та труднощів, пов'язаних із охороною здоров'я.
Пріоритети діяльності	Освіта, надання допомоги жінкам і дітям, охорона здоров'я.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.stepicceecharity.org/
E-mail	info@stepicceecharity.org
Адреса офісу	Am Stadtpark 9, 1030 Vienna

Назва	IDP Foundation
Короткий опис	The IDP Foundation є приватним фондом і була створена як некомерційна організація з надання грантів у 2008 році. Організація підтримує інвестування в освітні та соціальні ініціативи впливу.
Пріоритети діяльності	Освіта та дослідження.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.idpfoundation.org/
E-mail	info@idpfoundation.org
Телефон	312-321-4000
Адреса офісу	321 North Clark Street, Suite 2350 Chicago, Illinois 60654

Назва	INOGATE
Короткий опис	INOGATE є однією з найбільш довгострокових програм технічної допомоги в сфері енергетики, що фінансуються Європейським Союзом. Програма стартувала в 1996 році і функціонує в рамках Бакинської ініціативи та Східного партнерства. Програма INOGATE співпрацює з 11 країнами-партнерами з метою зменшення їх залежності від викопних видів палива та імпорту енергоносіїв, підвищення безпеки енергопостачання та пом'якшення зміни клімату в цілому.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Конвергенція енергетичних ринків на основі принципів внутрішнього енергетичного ринку ЄС з урахуванням особливостей країн-партнерів; – підвищення енергетичної безпеки шляхом вирішення питань експорту / імпорту енергоносіїв, диверсифікації поставок, транзиту енергоносіїв та попиту на енергоносії; – підтримка розвитку сталої енергетики, включаючи підвищення енергоефективності, розвиток відновлювальних джерел енергії та управління попитом; – залучення інвестицій в енергетичні проекти спільного та регіонального інтересу.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.inogate.org
E-mail	secretariat.kiev@inogate.org
Телефон	+38 (044) 230-27-54
Факс	+38 (044) 230-27-53
Адреса офісу	04053, Україна, м. Київ, вул. Кудрявська, 26/28

Назва	Intercultural Innovation Award
Короткий опис	Intercultural Innovation Award представляє партнерство між Альянсом цивілізацій ООН (UNAOC) і BMW Group, спрямоване на вибір і підтримку найбільш інноваційних проектів, які сприяють розвитку міжкультурного діалогу та співпраці в усьому світі.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Міграція та інтеграція; – міжкультурне порозуміння; – освіта для міжкультурного громадянства; – забезпечення потреб конкретних груп у просуванні міжкультурного взаєморозуміння (наприклад конфесійні, молодь, жінки, ЗМІ і т. д.).
Контакти:	
WEB-сайт	https://interculturalinnovation.org/
E-mail	award@interculturalinnovation.org
Телефон	+38 (044) 490-66-71
Адреса офісу	United Nations Alliance of Civilizations 730 Third Avenue, 20th floor, New York, NY 10017, USA

Назва	Invested Development
Короткий опис	Invested Development є фірмою з управління інвестиціями. Заснована в 2009 році. На сьогодні компанія розробила 17 інвестиційних проектів у 9 країнах світу.
Пріоритети діяльності	Місією організації є скорочення бідності через ризиковані капітальні вклади в стартапи з інноваційної альтернативної енергетики, сільськогосподарської техніки та мобільних технологій.
Контакти:	
WEB-сайт	http://investeddevelopment.com/
E-mail	info@investeddevelopment.com
Телефон	617-245-0570

Назва	Know-how Exchange Programme (KEP)
Короткий опис	Know-how Exchange Programme (KEP) являє собою інструмент підтримки проектів і програм, спрямованих на трансфер ноу-хау і передового досвіду з країн ЄС до країн, які не є членами ЄС.
Пріоритети діяльності	Посилення економічного і соціального розвитку країн, які не є членами ЄС; трансформаційні процеси; підтримка міжнародної співпраці.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.cei.int/KEP
E-mail	kep.italy@cei.int , kep.austria@cei.int
Телефон	+39 (040) 7786-777
Факс	+39 (040) 360-640
Адреса офісу	CEI Secretariat Via Genova 9 34121 Trieste (Italy)

Назва	Mindfull Investors
Короткий опис	Компанія працює з цілеспрямованими підприємцями, які будують технології та компанії, що мають позитивний вплив на здоров'я, довкілля і здоровий спосіб життя людей.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Здоров'я; – навколишнє середовище; – технології для життя.
Контакти:	
WEB-сайт	http://mindfullinvestors.com/
E-mail	connect@mindfullinvestors.com
Адреса офісу	2 Mallard Rd, Belvedere, CA 94920

Назва	New Cycle Capital
Короткий опис	New Cycle Capital — це фірма венчурного капіталу ранньої стадії. Інвестиційні критерії об'єднують традиційні економічні критерії та критерії, які оцінюють цінності компанії та її соціальний вплив.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Відновлювальні джерела енергії; – енергоефективність; – збереження води; – біовугілля; – зелене споживання; – вуглець.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.newcyclecapital.com/
E-mail	info@newcyclecapital.com
Телефон	415-615-0130
Факс	415-373-3828
Адреса офісу	410 Jessie Street, Suite 501 San Francisco, CA 94103

Назва	Omidyar Network
Короткий опис	Omidyar Network інвестує в підприємців, які поділяють прихильність компанії до просування соціального блага відповідно до потреб світу сьогодні.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Інтернет і мобільні пристрої; – освіта; – доступ до фінансових послуг; – управління та участь громад; – права власності.
Контакти:	
WEB-сайт	https://www.omidyar.com/contact
E-mail	media@omidyar.com
Телефон	+1 650.482.2500
Факс	+1 650.482.2525
Адреса офісу	1991 Broadway Street, Suite 200 Redwood City, California 94063

Назва	ResponsAbility Investments AG
Короткий опис	ResponsAbility Investments AG є однією з провідних компаній світу в галузі інвестицій у розвиток і працює у розвинених країнах та в країнах, що розвиваються. Компанія керує \$ 2,6 млрд. активів, які було інвестовано приблизно у 535 компаній в 93 країнах. Заснована в 2003 році, компанія зі штаб-квартирою в Цюриху має локальні офіси в Парижі, Лімі, Найробі, Мумбаї, Гонконгу, Бангкоку і Осло.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Фінансовий сектор; – енергія; – агрикультура; – здоров'я; – освіта.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.responsability.com/
E-mail	info@responsability.com
Телефон	+41 44 250 99 30
Факс	+41 44 250 99 31
Адреса офісу	Responsability Investments AG Josefstrasse 59 8005 Zürich

Назва	RSF Social Finance
Короткий опис	RSF Social Finance — це новаторська некомерційна організація з надання фінансових послуг. У партнерстві зі спільнотою інвесторів та донорів RSF надає капітал для некомерційних і комерційних соціальних підприємств.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – їжа та сільське господарство; – освіта і мистецтво; – піклування про екологію.
Контакти:	
WEB-сайт	http://rsfsocialfinance.org/
E-mail	info@rsfsocialfinance.org
Телефон	415-561-3900
Факс	415-561-3919
Адреса офісу	RSF Social Finance 1002 O'Reilly Avenue San Francisco, CA 94129

Назва	The Schwab Foundation
Короткий опис	The Schwab Foundation — безпрецедентна платформа регіонального і глобального рівня, що працює з метою просування провідних моделей соціально сталих інновацій. Це означає вибір спільноти соціальних підприємців і формування глобальних, регіональних і галузевих порядків денних, які покращують світ у тісній співпраці з іншими зацікавленими сторонами Всесвітнього економічного форуму.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Освіта; – охорона здоров'я; – реформи системи соціального забезпечення; – права людини; – навколишнє середовище; – сільське господарство і т. д.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.schwabfound.org/
E-mail	info@schwabfound.org
Телефон	+41 (0) 22-869-1212
Факс	+41 (0) 22-786-2744
Адреса офісу	91-93 route de la Capite CH - 1223 Cologny/Geneva Switzerland

Назва	SECO Start-up Fund (SSF)
Короткий опис	Це кредитний інструмент, створений Державним секретаріатом Швейцарії з економічних питань SECO. Фонд підтримує приватні інвестиційні проекти у країнах, що розвиваються. Проекти мають бути комерційно життєздатними і відповідати визнаним екологічним та соціальним стандартам.
Пріоритети діяльності	Підтримка стартапів
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.secostartupfund.ch/
E-mail	ragaz@finance-contact.ch , grossmann@finance-contact.ch
Телефон	+41 (0) 79-592-97-71, +41 (0) 79-109-88-85
Адреса офісу	FINANCEcontact Ltd. Gutenbergstrasse 6 CH- 8002 Zürich

Назва	Sosense
Короткий опис	Sosense допомагає організаціям по всьому світу у посиленні їх бізнес-моделі, побудованої навколо цифрових соціальних інновацій, і використанні їх впливу.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Діти і молодь; – культура та спорт; – освіта; – навколишнє середовище; – продовольча безпека та сільське господарство; – охорона здоров'я; – права людини; – інфраструктура; – жінки і дівчата.

Контакти:	
WEB-сайт	http://www.sosense.org/
E-mail	http://www.sosense.org/en/contact-us/

Назва	SustainVC
Короткий опис	SustainVC робить інвестиції на початковому етапі і на етапі розширення компаній, які несуть соціальну та екологічну користь світу.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – їжа та органічні продукти; – здоров'я і благополуччя; – енергетика і навколишнє середовище; – освіта та ЗМІ; – громада і міжнародний розвиток.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.sustainvc.com/
E-mail	Sky@SustainVC.com
Телефон	(978) 369-5043
Адреса офісу	Damon Mill Square, Suite 6C 9 Pond Lane Concord, MA 01742

Назва	Technical Assistance and Information Exchange
Короткий опис	Це інструмент Європейської комісії, спрямований на підтримку дій державних адміністрацій щодо наближення, застосування і виконання законодавства ЄС, а також досвіду ЄС. Робота виконується у три способи: 1) практичні заняття: експерти держав — членів ЄС пояснюють конкретні галузі законодавства в семінарах для великої кількості чиновників бенефіціарів, 2) місії експертів: держави — члени ЄС направляють експертів до адміністрації бенефіціара, щоб забезпечити поглиблені консультації з транспозиції або приведення у виконання певної частини законодавства ЄС, 3) навчальні візити: група з трьох фахівців-практиків з адміністрації бенефіціара бере участь в ознайомчій поїздці до адміністрації держави — члена ЄС.
Пріоритети діяльності	Продовольча безпека і продукти харчування; свобода, безпека і справедливість; навколишнє середовище, енергія, транспорт та телекомунікації; внутрішній ринок та ін.
Контакти:	
WEB-сайт	http://ec.europa.eu/enlargement/tenders/taix/
Адреса офісу	DG Neighbourhood and Enlargement Negotiations 15, Rue de la Loi B — 1049 Brussels (Belgium)

Назва	Vox Capital
Короткий опис	Vox Capital інвестує в підприємства, діяльність яких спрямована на вирішення існуючих проблем серед населення з низьким рівнем доходів. Для компанії важливим є бажання підприємців досягти позитивного соціального впливу через свій бізнес.
Пріоритети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Здоров'я; – освіта; – фінансові послуги.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.voxcapital.com.br/
E-mail	vox@voxcapital.com.br
Телефон	55 11 3034-4555

Назва	VentureWell
Короткий опис	VentureWell — це мережа вищої освіти, що культивує революційні ідеї та перспективні винаходи, стимулює наукові дослідження і технологічні винаходи, інновації та підприємництво в університетських та студентських містечках для подальшої комерціалізації.
Пріоритети діяльності	Освіта і наука.
Контакти:	
WEB-сайт	http://venturewell.org/
Телефон	(413) 587-2172
Факс	(413) 587-2175
Адреса офісу	100 Venture Way Hadley, MA 01035

Назва	Western NIS Enterprise Fund (WNISEF)
Короткий опис	Фонд із капіталом у розмірі 150 мільйонів доларів США, що інвестує у підприємства малого та середнього бізнесу в Україні та Молдові. З моменту свого заснування WNISEF інвестував приблизно 168 мільйонів доларів США у цілу низку підприємств, що мають значний досвід у виробництві споживчих товарів, будівельних матеріалів, упаковки, у сфері роздрібної торгівлі та фінансових послуг.
Пріоритети діяльності	Сприяння експорту, економічне лідерство, програми соціального інвестування, програми місцевого економічного розвитку.
Контакти:	
WEB-сайт	http://www.wnisef.org/ua/
Телефон	+1 (312) 939-7003, +380 (44) 490-5580
Факс	+1 (312) 939-7004, +380 (44) 490-5589
Адреса офісу	175 W. Jackson Boulevard, Suite 1640, Chicago, IL 60604, USA вул. Миколи Раєвського, 4, Київ, 01042

ПРИКЛАД ТАБЛИЦІ ОЦІНКИ ПРОЕКТНОЇ ЗАЯВКИ

ТАБЛИЦЯ ОЦІНКИ ЗАЯВОК		Максимальна кількість балів
1	Обґрунтування проекту	35
1.1	Наскільки проект відповідає специфічним потребам і обмеженням середовища, на користь якого має діяти установа, що подає заявку?	5
1.2	Чи цільові групи — адресати і учасники проекту — чітко сформовані та стратегічно вибрані?	5
1.3	Чи проект відповідає потребам визначених цільових груп?	5
1.4	Чи проект відповідає меті програми і якомусь із діючих пріоритетів програми? (Бали можна отримати тільки тоді, коли проект відповідає принаймні одному пріоритету цієї програми.)	5
1.5	Чи завдання запропоновані логічно, відповідно і практично?	5
1.6	Чи у проекті забезпечені інструменти для популяризації проекту та його результатів (наприклад, співпраця із засобами масової інформації на території втілення проекту)?	5
1.7	Яким є вплив проекту на оточення і жителів, яку додаткову користь принесла реалізація проекту?	5
2	Методологія	25
2.1	Чи є проект цілісним?	10
2.2	Чи враховано участь у проекті місцевої громадськості (зацікавлених сторін, у тому числі цільових груп)?	5
2.3	Чи зрозумілий і здійснений план заходів?	5
2.4	Чи можна досягнути запланованих результатів?	5
3	Життєздатність проекту	10
3.1	Чи правдоподібно, що проект зробить запланований вплив на цільові групи — адресатів допомоги?	5
3.2	Чи отримані наслідки (результати і продукти) проекту залишатимуться після його завершення? – фінансово (Як заходи фінансуватимуться після закінчення проекту?) – організаційно (Чи установа заявника може гарантувати продовження заходів після завершення проекту?)	5
4	Бюджет проекту	20
4.1	Чи запропонований бюджет є чітким і детальним? (Чи не завищено видатки?)	10
4.2	Чи запропоновані витрати насправді необхідні для реалізації проекту?	10
5	Потенціал і досвід заявника	10
5.1	Чи установа, яка подає заявку, має досвід реалізації подібних проектів (який їх масштаб, чи вони закінчилися і чи були правильно розраховані)?	5
5.2	Чи заявник володіє ресурсами — у тому числі персоналом, обладнанням (необхідними для реалізації проекту), і чи спроможний він керувати бюджетом проекту?	5
Максимальна підсумкова кількість балів		100

ІНСТРУКЦІЯ ЩОДО РЕЄСТРАЦІЇ У СИСТЕМІ SAM

Для участі у грантових конкурсах, які фінансує Уряд Сполучених Штатів Америки, необхідно зареєструватись у системі SAM.

SAM є офіційним веб-сайтом Уряду США та надає свої послуги безкоштовно — плата за реєстрацію чи підтримання облікового запису в системі не стягується.

У системі SAM компанія, підприємство чи організація називається «структурою».

Для початку реєстрації у системі SAM необхідно отримати номер в універсальній системі нумерації (DUNS), який надається окремо для кожного місцезоташування структури, яке ви бажаєте зареєструвати.

Як отримати номер DUNS

DUNS (ДАНС) номер — це 9-значний ідентифікаційний номер, який присвоюється кожній компанії або організації, що потрапляє в базу Dun and Bradstreet (D&B) Rating.

Подати запит на отримання номера DUNS можна на веб-сайті компанії Dun & Bradstreet.

Термін отримання міжнародного номера DUNS — до п'яти робочих днів.

З питань отримання номера DUNS можна зателефонувати до ТОВ «А.Б.М. Ризик-Інформ» (офіційного представника Dun and Bradstreet в Україні) — 03164, Україна, м. Київ, вул. Осіння, 33; тел. +38 (044) 499-00-99; info@dnb.com.ua; www.dnb.com.ua

Згідно з правилами ведення бази даних D&B назва організації та юридична адреса вноситься з Державного реєстру підприємств та організацій з використанням транслітерації. Наприклад: INSTYTUT SOTSIALNOI POLITYKY REGIONU, GO.

При будь-яких реєстраціях онлайн, в яких використовується номер DUNS, назву і адресу потрібно заносити відповідно до запису в базі D&B (назва і юридична адреса в транслітерації).

УВАГА! Кожні 5 місяців організація має телефоном підтвердити продовження активації номера ДАНС через ТОВ «А.Б.М. Ризик-Інформ».

Як отримати код NCAGE

Для реєстрації у системі SAM також необхідно отримати код NCAGE. Для цього треба зайти на сторінку <https://eportal.nspa.nato.int/AC135Public/scage/CageList.aspx>

Відомості про назву та адресу організації, що подаються для отримання NCAGE, мають співпадати з тими, що подавалися для отримання номера DUNS.

Термін отримання міжнародного коду NCAGE — до трьох робочих днів.

1. Натисніть кнопку (Request New) у правому нижньому кутку екрана.
2. Заповніть заявку, виконуючи інструкції.
3. Підтвердіть запит NCAGE, натиснувши на посилання, вбудоване в повідомлення, відправлене на вказану вами адресу електронної пошти.

Створення індивідуального облікового запису в системі SAM

1. В адресному рядку свого веб-браузера наберіть адресу www.sam.gov
2. Оберіть «Створити акаунт» (Create an Account).
3. На наступній сторінці оберіть «Створити індивідуальний акаунт» (Create Individual Account).
4. Заповніть інформацію про користувача. Поля, обов'язкові для заповнення, відмічені зірочками. Пароль має бути від 8 до 15 символів у довжину і містити щонайменше одну цифру, одну букву, і один спеціальний символ (!, @, ?, &).
5. Активуйте свій обліковий запис, натиснувши на посилання у листі, який ви отримаєте на вказану при реєстрації електронну адресу протягом 48 годин з моменту отримання повідомлення.

Процедура реєстрації організації у системі SAM

1. Поверніться на сторінку www.sam.gov, увійдіть у свій акаунт, підтвердіть свою згоду з Угодою користувача (Usage Agreement).

2. Увійдіть на сторінку «My SAM». Оберіть спочатку вкладку «Зареєструвати структуру» (Entity Registrations), а потім «Зареєструвати нову структуру» (Register New Entity). Почніть реєстрацію (Start registration).

3. Виберіть свій тип структури — найвірогідніше це буде «Підприємство чи організація» (Business or Organization). Визначення різних типів структур містяться у словнику в правій частині сторінки.

4. Повідомте системі, чому ви бажаєте зареєструватися. Від цього залежить, яку саме інформацію вам потрібно буде надати.

- Чи зацікавлені ви у поданні заявок на виконання федеральних контрактів? Якщо ваша відповідь «так», вам треба буде заповнити всі чотири розділи у SAM.

- Чи бажаєте ви подавати заявки лише на отримання грантів та інших видів фінансової допомоги від Уряду США? Якщо на запитання про контракти ви відповіли «ні», а на запитання про гранти «так», вам треба буде подати необхідну інформацію лише стосовно грантів.

5. Завершіть процедуру реєстрації. На кожній сторінці ті поля, які обов'язково мають бути заповнені, позначені червоною зірочкою.

6. Перевіривши всю введену інформацію, натисніть кнопку «Submit». На екрані з'явиться привітальне повідомлення (Congratulations). Якщо його немає, це означає, що інформація не була подана.

Кілька рекомендацій

1. На сторінці «Бізнес-інформація» (Business Information) вам треба буде створити ідентифікаційний номер маркетингового партнера (MPIN). Запишіть його — надалі MPIN використовуватиметься як пароль для входу до інших інформаційних систем Уряду США.

2. Якщо ви не платите податки у США, вводити номер TIN чи вибирати тип TIN не потрібно. Залиште ці поля незаповненими.

3. Використовуйте лише той код NCAGE, який ви отримали для відповідного номера DUNS. Пам'ятайте, що назва та адреса, вказані у записах NCAGE та DUNS, повинні бути однаковими.

4. На сторінці «Загальна інформація» (General Information), обов'язково виберіть тип структури, яка має іноземних власників та розташована за межами США (Foreign Owned and Located). Оскільки ваша структура є іноземною, на сторінці «Фінансова інформація» (Financial Information) вам не потрібно вказувати реквізити для електронного перерахування коштів (EFT). Якщо ви бажаєте їх вказати, то ці реквізити мають бути в американському банку — реквізити іноземних банків є неприйнятними для системи. На цій сторінці обов'язковими до заповнення для вас є лише поля про назву та адресу перерахування коштів (remittance name and address).

У розділі «Контактні особи» (Points of Contact) укажіть прізвища тих співробітників вашої організації, які поінформовані про те, що організація пройшла реєстрацію у SAM, та про те, чому вона бажає здійснювати співробітництво з Урядом США. Ці співробітники будуть вважатися контактними особами.

ІНСТРУКЦІЯ ЩОДО РЕЄСТРАЦІЇ У СИСТЕМІ PADOR

Potential Applicant Data On-Line Registration (PADOR) являє собою базу даних юридичних осіб. Це онлайн система, в якій реєструються організації, що є потенційними заявниками (співзаявниками або афілійованими організаціями) на оголошені установами ЄС конкурси. Це можуть бути організації громадянського суспільства, органи державного управління, а також органи місцевого самоврядування.

Зверніть увагу, що реєстрація в PADOR не передбачена для фізичних осіб!

Кожна організація в PADOR має унікальний ідентифікаційний номер (Europeaid ID — EID). Організація має вказувати його в заявці, що подаватиметься на конкурси проектів через PROSPECT (ІТ-систему для онлайн реєстрації проектних заявок).

Інформація, зареєстрована в PADOR, використовується Європейською комісією при оцінці заявок, а також для перевірки прийнятності організацій, які беруть участь у конкурсі. Правосуб'єктність організації перевіряється на підставі інформації, що надана у вашому профілі (документах, завантажених при реєстрації).

Наприкінці кожного року профілі, які не були активні протягом останніх 5 років, архівуються.

Для реєстрації в PADOR бажано використовувати Internet Explorer (версія 8 або вище), Mozilla Firefox (версія 38 або вище), Chrome (версія 50 або вище).

Логін і пароль ECAS

Для доступу в PADOR ви повинні мати спеціальний персональний логін і пароль від Європейської комісії служби перевірки дійсності (ECAS).

Для їх отримання перейдіть за посиланням: <https://webgate.ec.europa.eu/cas/eim/external/register.cgi>.

1. Переконайтеся, що обраний домен «External» (Зовнішній). Якщо це не так, натисніть на кнопку «Change it» (Змінити його) і виберіть із наявного списку «External».

2. Натисніть на кнопку «Create an account» (Створити обліковий запис) у верхній частині екрана.

3. Заповніть усі поля, підтвердіть прийняття Угоди про конфіденційність і введіть захисний код. Натисніть на кнопку «Create an account» (Створити обліковий запис).

4. Для підтвердження реєстрації натисніть на посилання в листі, який ECAS направить на вказану вами адресу електронної пошти.

Після того як ваша реєстрація ECAS завершиться, ви зможете продовжити реєстрацію в PADOR. Для цього:

1. Перейдіть на сторінку <http://ec.europa.eu/europeaid/>. Виберіть угорі вкладку «Funding» (Фінансування). На сторінці, що відкриється, натисніть посилання «Online Services» (Онлайн-сервіси) у лівій частині екрана. Після цього натисніть посилання «Potential Applicant Data Online Registration» (Реєстрація в PADOR).

2. Уведіть ваші ECAS ім'я користувача і пароль. (Якщо ви забули свої реєстраційні дані, натисніть на кнопку «Lost your password» (Забули пароль)).

3. Тепер ви будете переспрямовані на головну сторінку PADOR.

Головне меню відображається з лівого боку і є основним інструментом для навігації по різних закладках PADOR. Зокрема є посилання:

- на службу інтернет-підтримки;
- інструкції з експлуатації (посібник користувача, питання, що часто задаються, тощо);
- систему PROSPECT.

Ви можете змінити мову у верхній правій частині екрана. PADOR доступний англійською, французькою, іспанською та португальською мовами.

Створення профілю PADOR вашої організації

1. Натисніть на «Create organization» (Створити організацію). Система попросить вас спочатку перевірити, чи існує вже профіль PADOR для цієї організації.

2. Укажіть вашу країну і заповніть принаймні одне з полів, що залишилися. Натисніть кнопку «Search» (Пошук).

3. Якщо жоден існуючий профіль не буде знайдений, ви будете спрямовані на сторінку, де можете почати створювати новий профіль.

Для того щоб заповнити профіль PADOR вашої організації, ви повинні переміститися за наступними 4-ма вкладками: Профіль, Фінансові дані, Список користувачів і Підписи. Дані, які ви повинні заповнити, залежать від того, чи є ви основним заявником, співзаявником або афілійованою організацією.

Вкладка «Profile» (Профіль)

1. Заповніть необхідну інформацію. Усі поля, позначені зірочкою, є обов'язковими.

2. У випадку, якщо визначено, що правові елементи форми несумісні з правовими формами вашої країни, будь ласка, зверніться до IT-підтримки.

3. Для того щоб завантажити статут або закон, натисніть на іконку «Upload» (Завантажити). Відобразиться спливаюче вікно, і ви зможете завантажити файл статуту або закону з вашого комп'ютера.

4. Виберіть цільову групу (групи) для вашої організації, позначивши відповідний прапорець (прапорці).

5. У вікні «Additional Information» (необов'язкове поле — Додаткова інформація) постарайтеся не перевищувати 250 слів.

6. Натисніть на кнопку «Save and continue» (Зберегти й продовжити).

Вкладка «Financial information» (Фінансова інформація)

Інформація, яку необхідно надати, залежить від тієї ролі, яку організація відіграє при подачі заявок. Ви можете позначити один або обидва прапорці, якщо ваша роль змінюється від одного конкурсу до іншого.

Якщо обраний варіант «співзаявник або афілійована організація», дана вкладка стає неактивною, тому що вам не потрібно заповнювати фінансові дані. Натисніть кнопку «Save and continue» (Зберегти й продовжити).

Якщо обраний варіант «Основний заявник» (або позначено обидва прапорці), виконайте такі дії:

1. Основні заявники, які є приватними організаціями, повинні надати копію звіту за останній фінансовий рік і заповнити інформацію про поточний рік у таблицях «Financial data» (Фінансові дані). Якщо фінансовий звіт за попередній рік ще не є доступним, заповнити «0» для всіх значень і завантажити документ, який пояснює, чому в доповіді відсутня ця інформація.

2. Основні заявники, які є приватними організаціями, повинні також указати джерело їх фінансування протягом не менше одного року. Натисніть на кнопку «+Add source» (Додати джерело) у розділі «Financing sources» (Джерела фінансування).

Виберіть рік і джерело фінансування зі списків, що випадають, і введіть відсоток фінансування за рік у відповідному текстовому полі.

Натисніть на кнопку «Add» (Додати) стільки разів, скільки необхідно, щоб включити всі джерела фінансування.

3. Основні заявники (за винятком органів публічного права і міжнародних організацій), які просять грант у розмірі більше 750 000 EUR (100 000 EUR для операційних грантів), також повинні додатково надати останній аудиторський звіт. Для того, щоб завантажити аудиторський звіт, натисніть на відповідну іконку.

4. Натисніть на кнопку «Save and continue» (Зберегти й продовжити).

Вкладка «User List» (Список користувачів)

На цій вкладці ви можете додати користувачів, які повинні мати доступ до цього профілю PADOR. Зверніть увагу, що повинні бути принаймні два користувачі, які мають право підписати анкету.

1. Натисніть на кнопку «Add a user» (Додати користувача).

2. Уведіть адресу електронної пошти людини. Ви можете додати тільки користувачів, які мають обліковий запис ECAS!

Якщо у людей ще немає облікового запису ECAS, попросіть їх створити такий запис (як це зробити — описано вище).

3. Укажіть права доступу цього користувача: «Дивитися профіль», «Вхід», «Редагування», «Керування списком користувачів». Ви можете вибрати більше одного варіанта. Натисніть кнопку «OK». Новий користувач буде доданий у список.

4. Ви можете змінювати права користувача, позначаючи відповідні комірочки. Єдине право, яке ви не можете редагувати, це «Подивитися профіль». Це право надається за замовчуванням.

Щоб видалити користувача, натисніть на іконку «Delete» (Видалити).

5. Натисніть на кнопку «Save and continue» (Зберегти й продовжити).

Одержати Europeaid ID

Якщо у вас є відповідні права («Вхід» у списку користувачів), ви можете підписати профіль PADOR вашої організації.

1. Перейдіть у вкладку «Signature» (Підпис).
2. Прочитайте умови, позначте всі необхідні поля прапорцями й натисніть на «Sign now» (Підпишіть).
3. Вітаємо! Ви підписали профіль!
Europeaid ID (EID) цієї організації тепер буде відображатися в заголовку профілю. Організація відтепер відображається в списку «My organisations» (Мої організації).
Не забувайте підписувати профіль щоразу, коли будете оновлювати його в майбутньому!

Оновлення існуючого профілю PADOR

Щоб оновити існуючий профіль PADOR, ви повинні бути в списку користувачів цього профілю, які мають відповідний дозвіл, тобто право «Редагувати».

Щоразу, коли ви оновлюєте профіль, користувач, який має право підпису, повинен підключитися до PADOR і підписати профіль ще раз для того, щоб підтвердити достовірність даних.

ІНСТРУКЦІЯ ЩОДО РЕЄСТРАЦІЇ НА ПОРТАЛІ PARTNERS@INTERNATIONAL

Усі організації, зацікавлені в подачі заявок на фінансування від Уряду Канади, повинні попередньо зареєструватися на Partners@International portal.

Плата за реєстрацію на порталі Partners@International відсутня.

Перш ніж приступити до реєстрації, будь ласка, переконайтеся, що у вас наявна вся інформація, необхідна для реєстрації. Для цього скористайтесь наведеним нижче контрольним списком. Це дозволить вам заповнити всі поля в реєстраційній формі.

Контрольний список необхідної інформації

1. *Інформація про вашу організацію* (назва організації, реєстраційний номер, основний робочий номер телефону, адреса веб-сайта, поштова та юридична адреса).

2. *Тип вашої організації.*

Ви будете вибирати з меню, що випадає, один із перелічених варіантів:

- канадська некомерційна;
- канадська прибуткова;
- іноземна некомерційна;
- іноземна прибуткова.

3. *Організаційна класифікація.*

На основі вашого типу організації ви будете вибирати організаційну класифікацію з такого списку:

- державна;
- державно-приватна;
- організація громадянського суспільства;
- багатоаспектна;
- приватна.

4. *Субкласифікація вашої організації.*

Оберіть із запропонованого списку підрозділи класифікації, які відповідають вашій організації.

5. *Коротке найменування вашої організації.*

Короткий варіант назви вашої організації створюється при налаштуванні облікового запису. Він може мати до восьми символів (використовуються тільки літери і цифри).

6. *Юридична назва вашої організації.*

Юридична назва, яка присутня на офіційних документах організації.

7. *Операційна назва вашої організації.*

Це назва, під якою працює організація, крім юридичної назви, якщо така є. Це назва, що використовується в повсякденній діяльності.

8. *Реєстраційний номер, присвоєний у країні, в якій ваша організація зареєстрована.*

9. *Корпоративний номер вашої організації.*

Для неканадських організацій це той самий реєстраційний номер вашої організації.

10. *Основний номер робочого телефону вашої організації.*

11. *Веб-адреса вашої організації.*

12. *Бажана мова листування.* (Усі запити на фінансування і всі підтверджуючі документи мають бути надані англійською або французькою мовами).

13. *Керівник організації* (ім'я, основна контактна інформація, фактична та поштова адреса).

14. *Доказ правового статусу.*

Ви повинні завантажити відскановану копію документа — підтвердження правового статусу вашої організації. Цей документ повинен підтвердити реєстрацію вашої організації в рідній країні.

Первісна реєстрація може зайняти близько 20–30 хвилин.

Людина, яка буде реєструвати вашу організацію, отримає тимчасовий пароль для доступу до порталу. Вона повинна буде надати ключову інформацію про вашу організацію.

Портал оптимізований для Internet Explorer, Mozilla Firefox і Google Chrome. Якщо ви використовуєте інші браузері, адміністрація порталу не може гарантувати оптимальну роботу.

Не використовуйте кнопку «Назад» у вашому веб-браузері. Для того щоб повернутися до попередніх вікон реєстраційної форми, використовуйте кнопку «Назад» на порталі.

Ви не можете зберегти інформацію в процесі реєстрації, форма буде закрита після 30 хвилин бездіяльності.

У меню зліва на сторінці порталу натисніть на кнопку «Зареєструвати свою організацію». Прочитайте Умови використання. Дотримуйтесь подальших інструкцій.

Запит про реєстрацію організації розглядається до 10 робочих днів. Після процесу перевірки інформації логін направляється в організацію.

Після того як ви отримали логін і тимчасовий пароль, зайдіть на портал та натисніть кнопку «Вхід до свого облікового запису» (в меню зліва). У відповідь на запит змініть пароль.

Примітка: у вас буде до 28 днів, щоб отримати доступ до вашого профілю і змінити пароль. Якщо протягом 28 днів після реєстрації ніхто не увійде в акаунт, вам доведеться подати новий запит на реєстрацію вашої організації.

Після того, як ваш акаунт буде налаштований, у вас з'явиться можливість подавати заявки на фінансування від Уряду Канади.

ГЛОСАРІЙ

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

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

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

Аудит — оцінка легальності та правильності витрат проекту, тобто відповідність законам і нормативам, а також положенням грантової угоди; визначення економічної ефективності використання проектних коштів, тобто відповідність принципам фінансового менеджменту; визначення результативності використання ресурсів проекту для досягнення його цілей.

Бенефіціари (*beneficiaries*) — адресати допомоги, фізичні або юридичні особи, соціальні групи, які отримують будь-які вигоди від виконання проекту.

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

Безповоротна фінансова допомога — кошти, які надаються реципієнтові згідно з договорами дарування, іншими подібними угодами, які не передбачають відповідної компенсації чи повернення таких коштів, або без складання таких угод.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Громадське об'єднання — добровільне об'єднання фізичних та / або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів. Громадське об'єднання за організаційно-правовою формою утворюється як громадська організація або громадська спілка.

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

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

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

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

Ендавмент (endowment) — сума коштів або цінних паперів, які вносяться благодійником у банк або небанківську фінансову установу, завдяки чому набувач благодійної допомоги отримує право на використання процентів або дивідендів, нарахованих на суму такого ендавменту. При цьому такий набувач не має права витратити або відчужувати основну суму такого ендавменту без згоди благодійника.

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

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

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

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

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

Кінцеві бенефіціари (final beneficiaries) — ті, хто отримає користь від проекту в довготривалій перспективі на рівні суспільства або сектора в цілому, наприклад, «діти» в результаті збільшення витрат на охорону здоров'я та освіти, «споживачі» в результаті покращення випуску та реалізації сільськогосподарської продукції.

Команда проекту — група осіб, залучених на постійній або тимчасовій (за сумісництвом) основі для роботи над розробкою і реалізацією проекту.

Контрольна точка / віха (milestone) — подія графіка, що позначає отримання істотного кінцевого продукту або набору взаємопов'язаних кінцевих продуктів.

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

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

Критичний шлях (Critical Path) — ланцюжок пов'язаних робіт на графіку, своєчасне завершення яких є необхідною умовою своєчасного завершення всього проекту. Цей ланцюжок у плані робіт

є найбільш тривалим. Якщо хоча б одна з робіт критичного шляху затримається на один день, то й весь проект обов'язково запізниться на один день (зрозуміло, якщо тільки терміни інших робіт критичного шляху при цьому не скоротяться на один день).

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

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

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

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

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

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

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

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

Обмеження (constraints) — зовнішні бар'єри, невідконтрольні проектній команді, якими потрібно управляти ззовні. Це не обов'язково проблеми, і не обов'язково ризики. Наприклад, обмеження за термінами можуть говорити про те, що певні події (у т. ч. завершення проекту) мають відбутися до певної дати. Практично завжди ресурси також є серйозним обмеженням, принаймні їх ніколи не буває в необмеженій кількості. Наприклад, як тільки бюджет вашого проекту затверджений, він стає обмеженням, якого проект повинен дотримуватися.

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

Оцінювання (evaluation) — це періодична оцінка діяльності у рамках проекту його характеристик і результатів, яка проводиться для того, щоб винести судження про проект, підвищити ефективність проекту й / або розробити плани на майбутнє.

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

Партнери по проекту (project partners) — установи та організації, які беруть участь у реалізації проекту (вони також можуть бути цільовою групою).

Підпроект — серія взаємозалежних робіт і заходів, відносно незалежних щодо основної частини проекту.

План проекту — формально затверджений документ або низка документів, призначених для управління виконанням проекту.

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

Припущення (*assumptions*) — зовнішні умови або події, які обов'язково повинні мати місце для того, щоб проект був успішним. Якщо ви вважаєте, що такого роду подія або умова швидше за все буде мати місце, то її слід розглядати, як припущення (але не *ризик!*). Якщо ця подія або умова підконтрольна проектній команді, наприклад, завершення випробувань до певної дати, то це не припущення. Це частина намірів або підходу до роботи. Якщо ймовірність події 100%, то це також не припущення, оскільки тут немає ніяких випадковостей або ризиків. Це просто факт. Прикладами припущень можна вважати такі твердження, як «фінансування та інші ресурси будуть доступні в міру необхідності».

Попередній продукт — продукт, який є ресурсом для наступних робіт, або продукт, від якого у той або інший спосіб залежить виробництво наступних продуктів.

Програма — це сукупність взаємопов'язаних за ресурсами, виконавцями і термінами проектів, які потребують координації та управління реалізацією для досягнення спільної мети.

Проект — це:

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

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

Проект розвитку — проект, який створює можливості для розвитку громад, бізнесу (а отже робочих місць і податків), інвестицій в людський капітал тощо.

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

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

Проектний аналіз — сукупність методів і прийомів, за допомогою яких можна розробити оптимальний проект у документальному вигляді та визначити умови його успішної реалізації.

Ресурси — це ті засоби, які потрібні для досягнення мети проекту та його конкретних результатів.

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

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

Співфінансування — участь у фінансуванні проекту двох або більше сторін.

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

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

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

Територіальне співробітництво (партнерство) — сукупність методів та заходів, спрямованих на впровадження соціально-економічних, екологічних, культурних проектів регіонального значення за участю територіальної громади, громадських організацій, суб'єктів господарювання, органів публічної влади, донорів на певній території, у визначені строки та на контрактних умовах.

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

Цільові групи (*target groups*) — група / організація, яка зазнає прямого позитивного впливу в результаті виконання проекту на рівні мети проекту.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автономов А.С. Оценка в социальном проектировании. Методическое пособие / А. С. Автономов, Н. Л. Хананашвили [под общ. ред. А. С. Автономова]. — М. : Нац. Ассоц. благотворит. орг-ций, 2010. — 150 с.
2. Аналіз політики для використання соціально-економічних переваг видобувних проектів в Україні : практ. посіб. / В.В. Тертичка, Г.Л. Рябцев, С.В. Сапегін, О.В. Берданова. — Київ : Псіхея, 2015. — 84 с.
3. Горвая В.В. Практическое пособие по краудфандингу / под ред. Ф.В. Мурачковского. — М., 2016. — 125 с.
4. Грантрайтинг : метод. рек. для органів публічної влади щодо написання проектних заявок / [під заг. ред. О. Кулініча ; 2-ге вид., доп. і перероб.]. — Харків : Золоті сторінки, 2015. — 116 с.
5. Грин Чад Т. Как составить успешный проект? Шаг за шагом / Чад Т. Грин, И. Кастро-Грин. — Рига, 1997. — 62 с.
6. Жезьнік Г. Європейські фонди для самоврядування України — як правильно управляти європейським проектом / Г. Жезьнік, І. Кульчицький, В. Монкевіч. — Варшава, 2008. — 138 с.
7. Как просить деньги на некоммерческие проекты у благотворительных фондов. В помощь пишущим заявки на гранты. — М. : Пед. об-ние «Радуга», 1996. — 46 с.
8. Куц С. Фандрайзинг АВС : посіб. для початківців / С. Куц. — Київ : Центр філантропії, 2008. — 92 с.
9. Логико-структурный подход в управление проектами. — СПб. : Ин-т инноватики. — 2010. — 20 с.
10. Мартин П. Управление проектами / П. Мартин, К. Тейт. — СПб. : Питер, 2006. — 224 с.
11. Методичний посібник для розробників проектів інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад. — Київ : Мінрегіон, 2016. — 60 с.
12. Михайлова М. Новости фандрайзинга (Учебное пособие для фандрайзеров и тренеров) / М. Михайлова, Е. Чижевская, О. Алексеева, Б. Цирульников [сост. Н.В. Крыгина, ред. Т.А. Боловинова]. — М. : Фонд социального развития и охраны здоровья «ФОКУС-МЕДИА», 2005. — 148 с.
13. Партнерские отношения. Поиск средств. Разработка проекта. Управление проектом. — Донецк : А-во регион. развития «Донбасс», 2000. — 94 с.
14. Розробка Концептуальної Ноти проекту : практ. посіб. / Проект Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». — GIZ International Services, 2013. — 33 с.
15. Софій О. Державний фонд регіонального розвитку: механізм / процедури підготовки та відбору проектів регіонального розвитку / О. Софій. — Львів : Європейський діалог, 2015. — 53 с.
16. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посіб. / [Чемерис А.]; Швейц.-укр. проект «Підтримка децентралізації в Україні — DESPRO». — Київ : ТОВ «Софія-А». — 2012. — 80 с.
17. Чернявська О.В. Фандрайзинг : навч. посіб. / О.В. Чернявська, А.М. Соколова. — Київ : Центр учбової л-ри, 2013. — 188 с.
18. Швець Л.П. Проектний аналіз : навч. посіб. / Л.П. Швець, О.В. Пилипчак, Н.І. Доберчак. — Львів : Новий світ — 2000, 2011. — 643 с.
19. Aid Delivery Methods, Volume 1: Project Cycle Management / European Commission, Europe Aid Office. — Brussels, 2004.
20. Project Cycle Management Guidelines / European Commission. — Brussels, 2004. — 158 p.
21. Троцькі М. Zarzadzanie projektem europejskim / М. Trocki, В. Grucza. — Warszawa, 2007. — 292 s.

Навчальне видання

ОСНОВИ ГРАНТРАЙТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

*Методичні рекомендації
для органів влади та недержавних організацій*

За загальною редакцією О.В. Кулініча

Коректор *Тетяна Дубіна*
Комп'ютерне верстання *Наталії Строкової*
Дизайн обкладинки *Сергія Нурахметова*

Формат 60×90/8. Ум. друк. арк. 18,5.
Тираж 50 пр. Зам. 267.

Видавець і виготовлювач ТОВ «Золоті сторінки»
вул. Маршала Бажанова, 28, м. Харків, 61002
Тел./факс (057) 701-0-701
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 276 від 12.12.2000 р.

