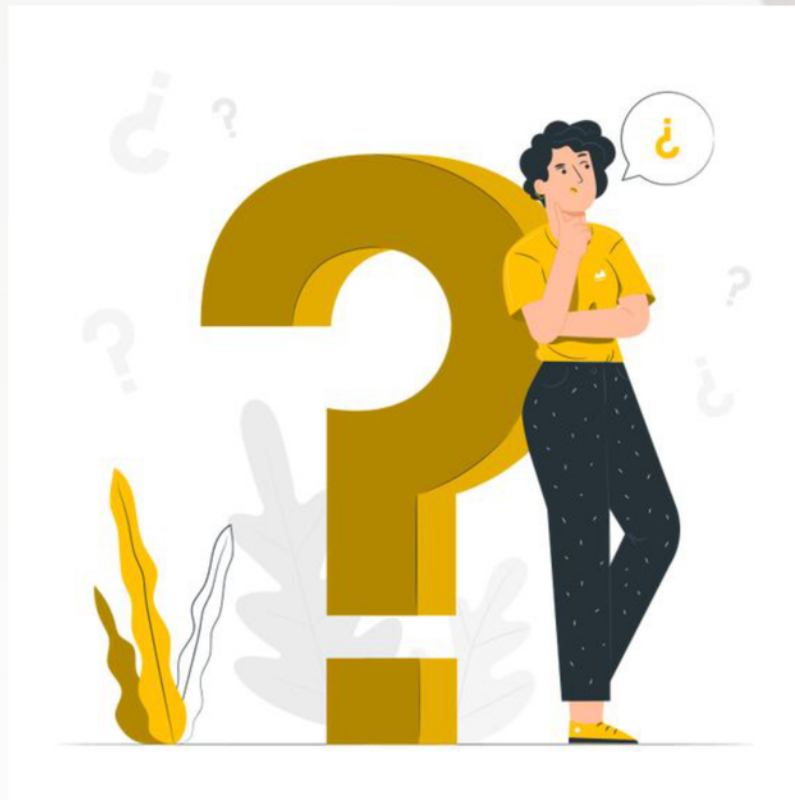


Катерина Нагірська

ГРАНТ- МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОСТО ПРО СКЛАДНЕ



ПРЯМУЄМО
РАЗОМ



Grant
Management
School

Навчально-практичний посібник з грантового менеджменту підготовлено в рамках реалізації проекту "**Грант-менеджмент: просто про складне**", що реалізується за фінансової підтримки **House of Europe** (Дім Європи) та Європейського Союзу.

Посібник адресовано спеціалістам з грантрайтингу та фандрайзингу, проектним менеджерам, громадським активістам, представникам органів місцевого самоврядування, державним службовцям, науковцям та експертам усіх сфер діяльності (для поширення ідей, досвіду та натхнення тим хто "в темі" і початківцям).

Автор посібника - **Катерина Нагірська**, к.е.н., доцент Луцького національного технічного університету, спеціаліст з фандрайзингу та грантового менеджменту ВОГО "Перспективи Волині" (м. Луцьк).

Посібник підготовлено за результатами вивчення автором теорії та практики онлайн-курсу «Управління грантовими проектами» від Європейської Освітньої Академії "Фундація VCC" та консультування з експертами:

Кшиштоф Лонтка (Krzysztof Łątka) – голова правління «Фундація розвитку Центральної та Східної Європи»; експерт з питань євроінтеграції України; власник консалтингової компанії "MOST BIZNESU"; сертифікований менеджер у галузі управління проектами і програмами в рамках методологій PRINCE2 та MSP (м. Люблін, Польща);

Олеся Будко – менеджер проектів "Агентство розвитку Дніпра" Дніпровської міської ради»; менеджер проектів "Poland Prize Hub"; сертифікований тренер з управління грантовими проектами міжнародною системою VCC (м. Дніпро).

Зміст, думки, практичні рекомендації, викладені у посібнику є виключною думкою автора і не обов'язково відображають офіційну позицію і погляди Програми та Європейського Союзу.

Будь-яку частину цього посібника не може бути відтворено або використано в жодний спосіб без відповідного посилання на першоджерело.

ЗМІСТ

1

Хто такі донори і чому вони дають нам гроші?

Де і як шукати інформацію та натхнення?

2

3

Мистецтво грантрайтингу або як знайти "свого" донора?

Що таке проекти і які вони бувають?

4

5

Проблеми чи потреби? Для чого аналізувати середовище?

Як правильно сформулювати мету, цілі, завдання?

6

7

Хто такі стейкхолдери і чому потрібна комунікаційна стратегія?

ТОП-лайфхаки при складанні бюджету

8

9

Логічна матриця проекту і чому "без неї ніяк"?

Як створити проектну команду мрії?

10

11

Як ефективно управляти проектами?

Додатки

12



**Хто такі
донори
і чому вони
дають
нам гроші?**

GRANT

Частина 1

Трішки теорії

Гранти передбачають надання ресурсів у вигляді безповоротної фінансової допомоги, благодійних внесків і добровільних пожертв, що мають **цільове призначення** та спрямовуються на вирішення певної **суспільно значущої проблеми**.

Донори - це юридичні та фізичні особи в Україні та за її межами, які добровільно надають матеріальну, фінансову, організаційну та благодійну допомогу **заявникам**.

Донорами є уряди іноземних держав, уповноважені урядом іноземної держави органи або міжнародні організації, які **надають допомогу відповідно до міжнародних договорів**, укладених з певною країною.

Міжнародна технічна допомога — ресурси та послуги, які відповідно до міжнародних договорів надають донори на безоплатній і безповоротній основі з метою підтримки розвитку країни.

Формування міжнародної договірно-правової бази України з урядами інших країн та міжнародними організаціями почалось ще у 1992 році, і тепер вона налічує понад 40 міжнародних угод.

Найбільшим донором для України в 90-х роках ХХ століття та до початку 2000-х років були США, однак з початку 2000-х років це місце поступово займає ЄС та окремі його країни-члени.

Донорська організація на безоплатній і безповоротній основі надає фінансову, матеріальну чи технічну допомогу іншим організаціям та установам для вирішення певних соціальних, економічних чи інших проблем відповідно до **чітко визначених правил і пріоритетів**.

Відмітними рисами грантових програм є **безповоротність, безоплатність і цільове спрямування** переданих ресурсів.

Умови використання гранту закріплюють у **грантовій угоді** — угоді між **донором (грантодавцем)** та **виконавцем (грантоотримувачем)** про передання фінансових ресурсів у національній чи іноземній валюті для реалізації проекту.

Основні **мотивації донорства:**

- потреба покращити якість життя суспільства;
- дотримання цілей сталого розвитку;
- почуття відповідальності за проблеми інших людей і суспільства в цілому;
- прагнення безпеки в глобалізованому світі;
- особа має лідерську, провідну роль в організації;
- особистий досвід;
- визнання, формування і підтримка позитивного іміджу.

Типи донорів (грантодавців):

1) **Державні** (Міністерство міжнародних справ Канади, Агенство США з міжнародного розвитку (USAID), Шведська агенція міжнародного співробітництва (SIDA), Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ);

2) **Міждержавні** (Програма розвитку ООН, Міжнародна організація праці (МОП), Організація безпеки і співробітництва у Європі (ОБСЕ), Міжнародний Вишеградський Фонд);

3) **Незалежні (приватні)** (Мережа фондаций Відкритого суспільства (мережа Дж. Сороса), Фонд Чарльза Ст. Мотта).

Грантові програми – це безліч можливостей для реалізації крутих ідей та корисних ініціатив. Проте, існує така велика кількість міфів та упереджень, що відлякує більшість громадян та інституцій від участі у грантових конкурсах. Розглянемо та спростуємо **найбільш поширені міфи про грантові проекти.**

Міфи та реальність

Міф 1

Існує таке уявлення, що гранти дають лише тим, хто «має зв'язки» і що грантові кошти - «гроші для своїх», тому шансів отримати їх немає

РЕАЛЬНОСТЬ 1

Грантові конкурси є публічними і доступними для усіх. Грантові заявки оцінюють незалежні експерти, які керуються заздалегідь визначеними критеріями відбору.

Якщо ви подаєтесь на грантовий конкурс вперше, але маєте класну ідею і розуміння яких результатів хочете досягнути, ви можете знайти грантовий конкурс «для вас» і написати виграшну грантову заявку.

РЕАЛЬНОСТЬ 2

Складність участі в грантових конкурсах є перебільшеною. Звісно, що ви не отримаєте «з першого разу» грант на кілька сотень тисяч євро. Проте, існує безліч простих міні-грантів, з яких варто розпочинати.

Будь-який грантовий конкурс містить чіткі інструкції та вказівки для подання заявки на фінансування.

Головне, завчасно готуватись до подання грантового проекту і уважно вивчати усі деталі та умови грантового конкурсу.

Міф 2

Написання грантового проекту – це дуже складно і не варто навіть братись

Міф 3

Саме поняття «проект» асоціюють з проектом будинку наприклад, або з інженерними проектами (важкі розрахунки і креслення)

РЕАЛЬНОСТЬ 3

Варто розрізняти різні типи проектів і не ототожнювати поняття «проект» виключно з технічною сферою.

В розумінні донора (грантодавця), проект – це перш за все процес, сукупність дій, які сприятимуть до позитивних змін і дадуть корисні зміни суспільству у майбутньому.

(більш детально про види проектів та їх особливості у четвертому розділі посібника «Що таке проекти і які вони бувають?»)

РЕАЛЬНІСТЬ 4

Усе залежить від **стратегії та пріоритетів** донора і умов грантового конкурсу. Так, більшість грантових програм спрямовані на підтримку проектів **соціальної дії**, де умовою є **неприбутковість організації грантоотримувача**. Поруч з тим, є **безліч грантових можливостей для розвитку інноваційного, соціально відповідального бізнесу та підтримки бізнес-ідей і стартапів** (більш детально у наступному розділі посібника «Де шукати інформацію та натхнення?»).

Міф 4

Гранти дають лише на соціальні ініціативи і виключно неприбутковим інституціям

Міф 5

Не може бути такого, щоб гроші давали просто так, без повернення

РЕАЛЬНІСТЬ 5

Гранти – це не кредит і не інвестиція.

Гранти - це безповоротна фінансова допомога від донора для реалізації ваших задумів. Умовою є **виконання усіх зобов'язань, що передбачені у грантовому договорі**.

Зрозуміло, що якщо ви отримаєте від донора кошти, при цьому не реалізуєте жодних заходів проекту за встановлений термін, тоді грант потрібно буде повернути.

Досить часто **грантовими програмами передбачено співфінансування проекту**. Наприклад, деякі програми Європейського Союзу – фінансування за рахунок гранту 90 % і 10 % власного внеску. Зазвичай, це масштабні транскордонні проекти, які реалізуються у партнерстві. Відсоток співфінансування залежить від конкретного донора. Досвід європейських інституцій, які беруть участь у грантових конкурсах, досягає 50 % співфінансування.

Натомість, **міні гранти, індивідуальні гранти та стипендії** співфінансування не потребують і виплачуються 100%.



Де шукати інформацію та натхнення?

Частина 2

Практичні поради



Порада 1

Для пошуку потенційних донорів використовуйте найбільш доступні джерела інформації - інтернет-ресурси:

- 1) **громадські інформаційні веб-портали** *тут завжди актуальні грантові конкурси, тематичні статті та думки експертів, можна поповнити базу знань та знайти однодумців і партнерів (див. додаток 1);
- 2) **веб-сайти донорів та грантових програм** *найбільш детальна інформація про особливості та вимоги кожного донора та програми; перелік підтриманих та профінансованих грантових проектів і їх короткий (іноді детальний) опис (див. додаток 2);
- 3) **онлайн-платформи з грантрайтингу та проектного менеджменту** *містять онлайн-тренінги, відео-уроки, вебінари, огляди грантових конкурсів, інтерв'ю з представниками донорів, консультації експертів (див. додаток 3).



Порада 2

Складіть **список (каталог, мапу) тих донорів**, які найбільш відповідають вашій **сфері діяльності, стратегічним цілям та пріоритетам**. Складіть також **базу проектних ідей** у тому форматі, у якому вам буде зручно нею користуватись і яка буде доступною для усіх учасників проектної команди.



Порада 3

Вивчайте кращий досвід для натхнення. На сайтах донорів є інформація про підтримані та вже реалізовані проекти. Для генерування якомога більшої кількості ідей влаштовуйте так званий «мозковий штурм» та організуйте воркшопи з грантрайтингу для проектної команди.



Порада 4

Якщо вам складно самостійно розібратись з тим, які грантодавці вам підходять та на які грантові конкурси варто подаватись – зверніться до **експертів з грантрайтингу та управління проектами**.



Порада 5

Для того, щоб вчасно отримувати **корисні дайджести та актуальну інформацію** про грантові конкурси, підпишіться на розсилки веб-сайтів та слідкуйте за донорами в соціальних мережах.



Порада 6

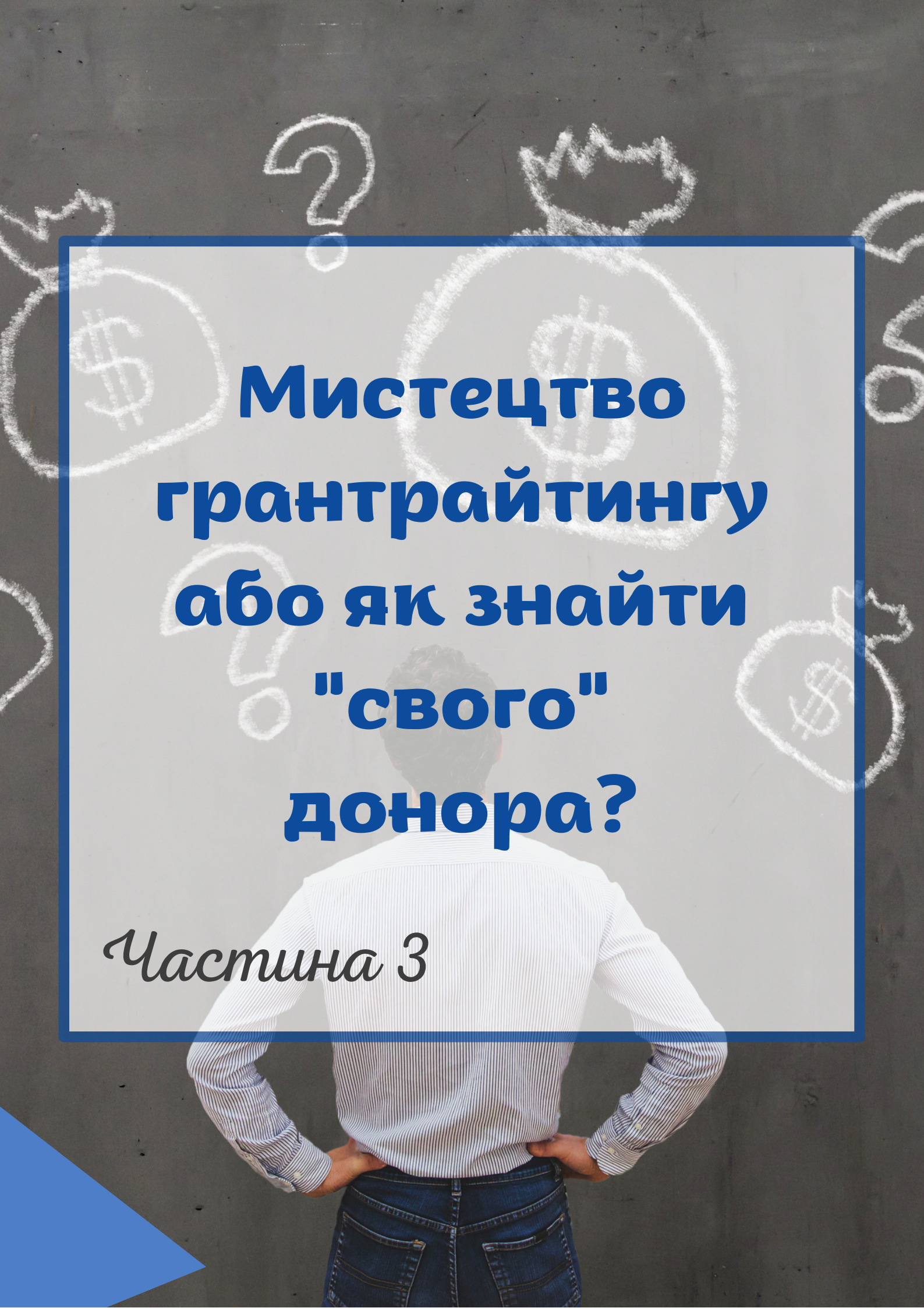
Більшість грантових конкурсів передбачають реалізацію проектів у партнерстві. Пошук партнерів, особливо закордонних, може виявитись непростим завданням і потребує досить тривалого часу.

Кілька дієвих рекомендацій щодо **пошуку партнерів**:

1. Networking (нетворкінг - створення мережі контактів) на професійних заходах за особистою участю. Беріть участь у нетворкінгових зустрічах - міжнародні конференції, партнерські форуми, транскордонні академії, воркшопи. Використовуйте кожну таку нетворкінгову зустріч для спілкування з потенційними партнерами та для початку обговорення проектних ідей.

2. Один з найбільш дієвих інструментів пошуку потенційних партнерів є **реєстрація та пошук на відповідних онлайн-платформах** (див. додаток 1).

3. Використовуйте **соціальні мережі**. За допомогою популярних соціальних та медіа ресурсів, таких як LinkedIn, Twitter, відповідних груп та сторінок у мережі Facebook, можна висловити свій інтерес до певної тематики й зацікавити потенційних партнерів в написанні та реалізації спільного проекту.



**Мистецтво
грантрайтингу
або як знайти
"свого"
донора?**

Частина 3

Трішки теорії

*Почніть звідти, де ви зараз перебуваєте.
Використовуйте те, що у вас є і робіть все, що можете (Артур Еш)*

Термін **фандрайзинг** походить від англійського **fundraising** (словосполучення англійських слів **fund** (кошти, фонди) і **raise** (піднімати, збільшувати) – залучення ресурсів, коштів.

Фандрайзинг – широка сфера діяльності організації, що охоплює залучення різних джерел фінансування: донорських, членських, благодійних.

Фандрайзинг треба відрізнити від пошуку й залучення інвестицій. Не плутайте донорів з інвесторами. Мета донорів – зробити світ кращим, мета інвесторів – отримання прибутку.

Грантрайтинг – мистецтво написання грантових заявок, яке ґрунтується на використанні кращих практик, інструментів та практичного досвіду.

Грантова заявка (синонім аплікація, **application** – англ.) - письмове звернення до грантодавчої організації з проханням про виділення гранту на реалізацію проекту.

Дуже часто буває так, що ті люди та інституції, які роблять багато класних справ та реалізують круті ініціативи – не вміють про себе розказати та презентувати свою діяльність. Те саме стосується і грантових заявок. Є бажання, є безліч можливостей, але найбільша проблема - відсутність відповідних вмінь та практичних навичок у проектних менеджерів.

Компетентності грантрайтер набуває навчаючись та здобуваючи практичний досвід. Заповнюйте та подавайте заявки на грант.

Наберіться терпіння, **навчайтесь, практикуйтесь**, переймайте **кращий досвід**, шукайте **менторів**, консультируйтесь з **експертами** і у вас все неодмінно вийде!

Практичні поради

*Невдача – це просто можливість почати знову,
але вже більш мудро (Генрі Форд)*



Порада 1

Складайте **фандрайзингову стратегію**. Для грантового менеджменту дуже важливим є **стратегічне бачення** - розуміння того хто ми і яка наша стратегія. **Гранти – не є самоціллю**. Грантові проекти – лише інструменти реалізації стратегії. Реалізуючи грантові проекти, ви повинні просуватись «на крок вперед» в рамках своєї стратегії.



Порада 2

Шукайте «свого» донора. Не розпорощуйтесь на всіх і усе. Не шукайте ідеї під грантовий конкурс, шукайте **конкурс під ваші ідеї**. Фокусуйтеся лише на тих грантових конкурсах, які справді **вам підходять**. При знайомстві з донором, звертайте увагу на його **стратегію та пріоритети** і чи співпадають вони з вашими.



Порада 3

Вивчайте «мову донора» і намагайтесь з ним спілкуватись «його мовою». Мова йде не про вашу, досконалу чи не дуже, англійську (часто грантові заявки подаються саме англійською мовою). Мається на увазі інше - звертайте увагу на **слова та фрази**, які використовуються для визначення **цінностей, цілей та пріоритетів** у грантовій програмі донора.



Порада 4

Якщо ви зовсім не маєте досвіду з написання та реалізації грантових проектів, починайте з **простіших грантових конкурсів** (громадський бюджет участі чи місцеві фонди, індивідуальні гранти мобільності та стипендії). Шукайте **досвідчених партнерів та залучайте експертів**. Так ви зможете отримати безцінний досвід та практичні навички грантрайтингу і проектного менеджменту.



Порада 5

При написанні грантового проекту, завжди використовуйте **слова дії**. Це говорить про те, що ви та ваш проект налаштовані на досягнення результатів, а не лише на глибокі роздуми про проблеми.

Уникайте риторичних запитань та складних речень. Пишіть **просто, чітко і доступно**.

Напишіть коротко і «по ділу»: «така» ситуація, «такі» проблеми, «такі» наслідки, «так» ми плануємо вирішити і «таких» змін плануємо досягти. Існує цікава думка – дати проект прочитати підлітку, якщо він усе зрозумів, проектну заявку написано якісно і вона буде зрозумілою для донора.



Порада 6

Слідкуйте за **грамотністю та стилем написання**, але не перетворюйте грантову заявку у наукову статтю чи твір-роздум. Якщо заявка неграмотно написана, відчувається, що їй приділили недостатньо уваги – у експерта спрацьовує людський фактор і складається відповідне враження. Виграшною є та проектна заявка, яка читається «на одному подиху».



Порада 7

Будьте чесними та відвертими. Не намагайтесь здаватись кимось іншим. Оцінюйте реально свій **досвід, можливості та ресурси**. Донори не підтримають проект, якщо він не відповідає вашим статутним цілям або сфері вашої діяльності.



Порада 8

Якщо в організації досвіду небагато – **пишіть про людей**, які в ній працюють. Це теж враховується при відборі проектів до фінансування. Грантодавці звертають увагу на те, який **досвід має потенційна проектна команда** і з якими тематиками ви працювали раніше, аби зрозуміти, чому подаєтесь на цей грант та чи вистачить вам експертності для успішної реалізації описаного у заявці проекту.



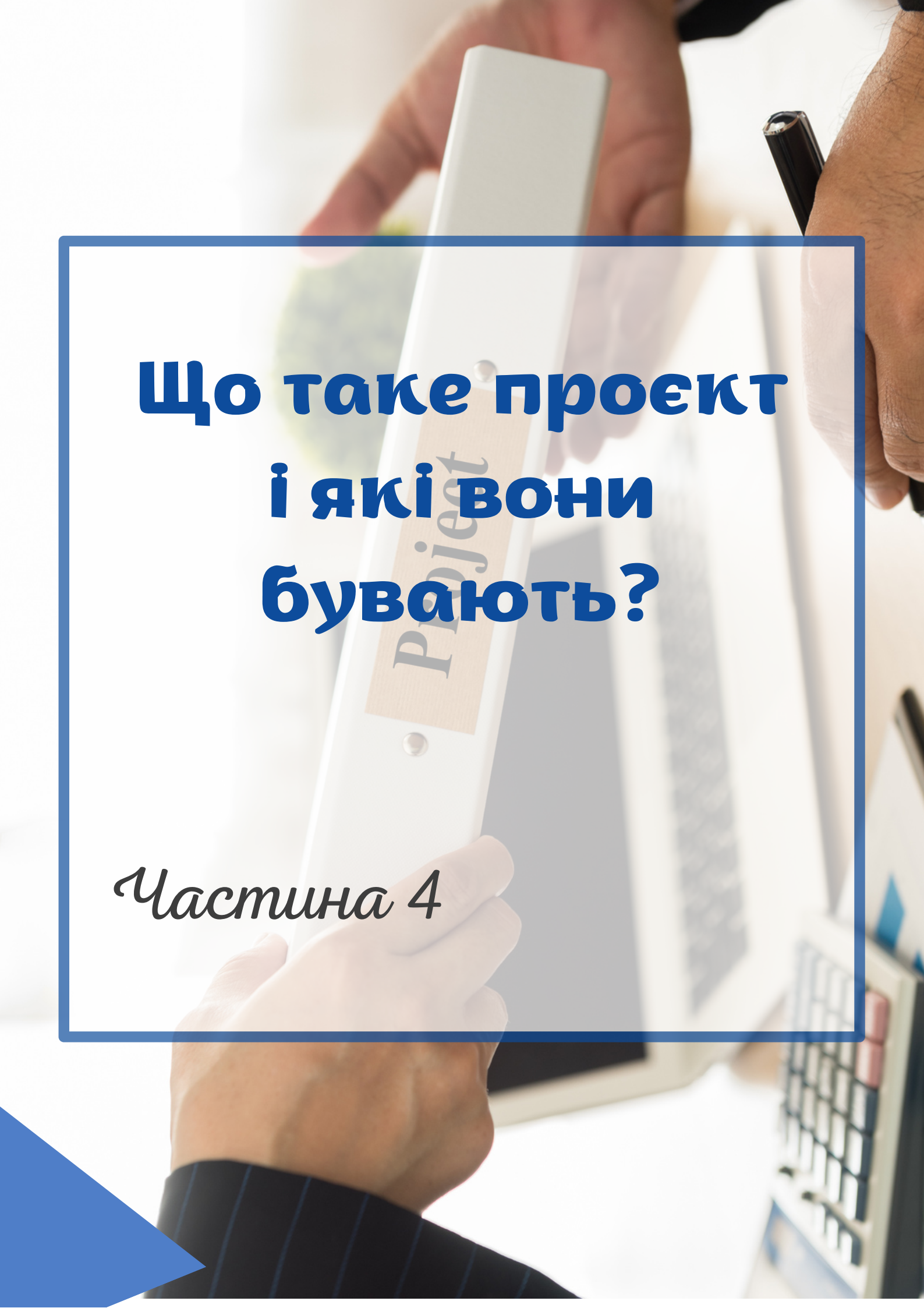
Порада 9

Деталі мають значення. Будьте уважними до деталей в інструкції грантодавця – кількість слів чи знаків у полі грантової заявки, печатку ставити/не ставити, подавати сканкопію чи у якому форматі завантажити файл тощо. Велика кількість грантових заявок «відсіюються» ще на етапі технічного відбору.



Порада 10

Робіть висновки з відмов. Більшість донорів разом із повідомленням про результати грантового конкурсу надсилають **оцінку грантової заявки та коментарі експертів** (якщо не отримали - попросіть у донора).

A person in a dark pinstriped business suit is holding a white folder. The folder has a light-colored label with the word "Project" written on it. The background is a blurred office environment with a computer monitor and keyboard visible. The text is overlaid on the folder and background.

Що таке проект і які вони бувають?

Частина 4

Трішки теорії

Проект є унікальним процесом, що є сукупністю взаємопов'язаних підпроцесів. Процес – сукупність дій, що приносять результат.

Проект - сукупність всіх пов'язаних процесів, що ініціюються та виконуються з метою досягнення поставлених цілей в межах запланованого терміну, матеріальних, фінансових та інших ресурсів.

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.

Грантові проекти класифікують за багатьма ознаками, наприклад за тривалістю – довгострокові та короткострокові; за масштабністю – малі, середні та великі; за сферами діяльності – технічні, економічні, соціальні, культурні, освітні і т.д.

Умовно можна виділити такі **типи грантових проектів**:

Тверді (їх ще називають інфраструктурні) – це проекти, де основна частина бюджету спрямована на будівництво доріг, будівель і споруд, капітальні ремонти, закупівля дороговартісного обладнання і т.д.

М'які - зазвичай, це проекти соціальної дії, де в основі є проведення низки заходів (напр. конференції, семінари, тренінги, воркшопи, форуми, фестивалі для громадськості).

Бізнес-проекти - гранти на розвиток інноваційного та соціально-відповідального бізнесу та стартапів.

Індивідуальні - персональні гранти, стипендії, гранти мобільності (зазвичай такі гранти надаються професіоналам у певній сфері для досліджень, вивчення кращих практик, підвищення кваліфікації, розширення мережі контактів і т.д.).

Загальна **логіка формування й опису проекту***:

Що – предмет проекту, який зазвичай відображається у його назві.

Де – контекст, середовище, місце реалізації проекту.

Чому – причини, проблеми, можливості, актуальність, унікальність.

Для кого – хто і яку користь отримає в ході проекту, які зацікавлені сторони.

Для чого – цілі і завдання, очікувані продукти і результати, інновації.

В який спосіб – загальний механізм реалізації, детальні заходи, план дій.

Коли – ключові етапи і загальна хронологія проекту, календарний графік

Хто і з ким – команда і партнери проекту.

Чим – матеріальні й нематеріальні ресурси.

За чий рахунок – грантові кошти, власний внесок.

Як виміряти результат – індикатори, джерела перевірки, процедури моніторингу та оцінювання.

Ризики – прогноз і способи управління ризиками.

Як інформувати – комунікаційна стратегія, промоція, інформаційний супровід, охоплення цільових аудиторій, популяризація результатів і внеску донора.

Що далі – впливи та перспективи після реалізації, фінансова та інституційна сталість (життєздатність проекту).

**джерело "Фандрейзинг, або залучення ресурсів для ідей і проектів"*

Уникайте помилок



Не шкодуйте кошти на якісний переклад, бо дуже часто опис проекту ідеально звучатиме українською, проте через неякісний переклад англійською, є ризик втратити його зміст та «родзинку».

Не добавляйте нічого «зайвого» до заявки і не пропускайте пункти. Слідуйте чітко інструкції та тому формату, який пропонує грантодавець.



Не робіть посилань на загальновідомі факти або нормативно-правові акти. Описуйте реальні проблеми та ситуацію, яка стосується саме вашого проекту, посилаючись на статистику у вашому регіоні.

Не бійтесь спілкуватись з представниками донора. Менеджери програм та представники грантодавця такі ж самі люди як ви. Давати відповіді на питання та допомагати потенційним грантоотримувачам – це "їх робота", яку вони виконують натхненно та професійно.



Не подавайте на різні конкурси одні і ті ж самі проекти. Змінюйте їх та адаптуйте до грантового конкурсу. Донори теж можуть цим ділитись між собою. Це нашкодить вашій репутації і ви можете потрапити до так званого «чорного списку».

Не пишіть проект соціальної дії, метою якого є отримання прибутку. Гранти донори дають для вирішення проблем, а не для «освоєння коштів». Отримуючи гранти за межами своїх професійних компетенцій, «грантоїди» шкодять своїм громадам. Хоча, експерти виділяють два підходи до грантової діяльності: **спиратися на ідеї, які ви хочете реалізувати або спиратися на можливості, які відкриваються.** Обидва підходи мають право на існування.



Не плануйте занадто багато заходів та активностей. Завжди враховуйте терміни реалізації проекту (наприклад, потрібен час на підготовку до заходу, час на здійснення процедур закупівлі товарів чи послуг).

**Проблеми чи
потреби? Для
чого
аналізувати
середовище?**

Частина 5

Трішки теорії

Проблема – це те, що може бути вирішене. Проблемна ситуація відображає стан справ, який вас або ваше середовище не задовольняє і який ви бажаєте виправити.



Перед написанням грантового проекту, який враховує реальні проблеми громадян, необхідно зробити **аналіз середовища**. Якщо не зробити аналіз середовища, то проблема буде визначена не вірно і ви не зможете сформулювати правильні цілі проекту.

Дерево проблем є аналітичним інструментом для аналізу проблем та відображає ієрархічне їх розташування.



З попередньо сформульованих проблем потрібно вибрати одну як центральну (тобто таку, яка є центром усієї проблематичної ситуації) і встановити причинно-наслідкові зв'язки між іншими проблемами.

Після аналізу проблем потрібно перейти до формулювання цілей проекту.

Усі негативні ситуації проблемного аналізу потрібно переформулювати у бажані позитивні зміни.

Таким чином, дерево цілей буде віддзеркаленням дерева проблем. Іншими словами: **дерево проблем – це наше проблемне теперішнє, а дерево цілей – це наше ідеальне бажане майбутнє.**

Наприклад, центральною проблемою визначено «якість вищої освіти в Україні щороку погіршується», тоді в основі дерева цілей буде знаходитися ціль наступного змісту «покращення якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти».

Практичні поради



Порада 1

Описана проблема має бути **вагомою, конкретною і входити в коло ваших компетентностей та мати пряме відношення до сфери вашої діяльності.**



Порада 2

Не варто описувати проблему як «немає чогось». Ні в якому разі не пишіть в описі проблеми про те, що у вас немає грошей чи будівлі. Основна мета донорів - вирішувати соціально значущі проблеми та робити світ кращим, а не задовільняти ваші фінансові потреби.



Порада 3

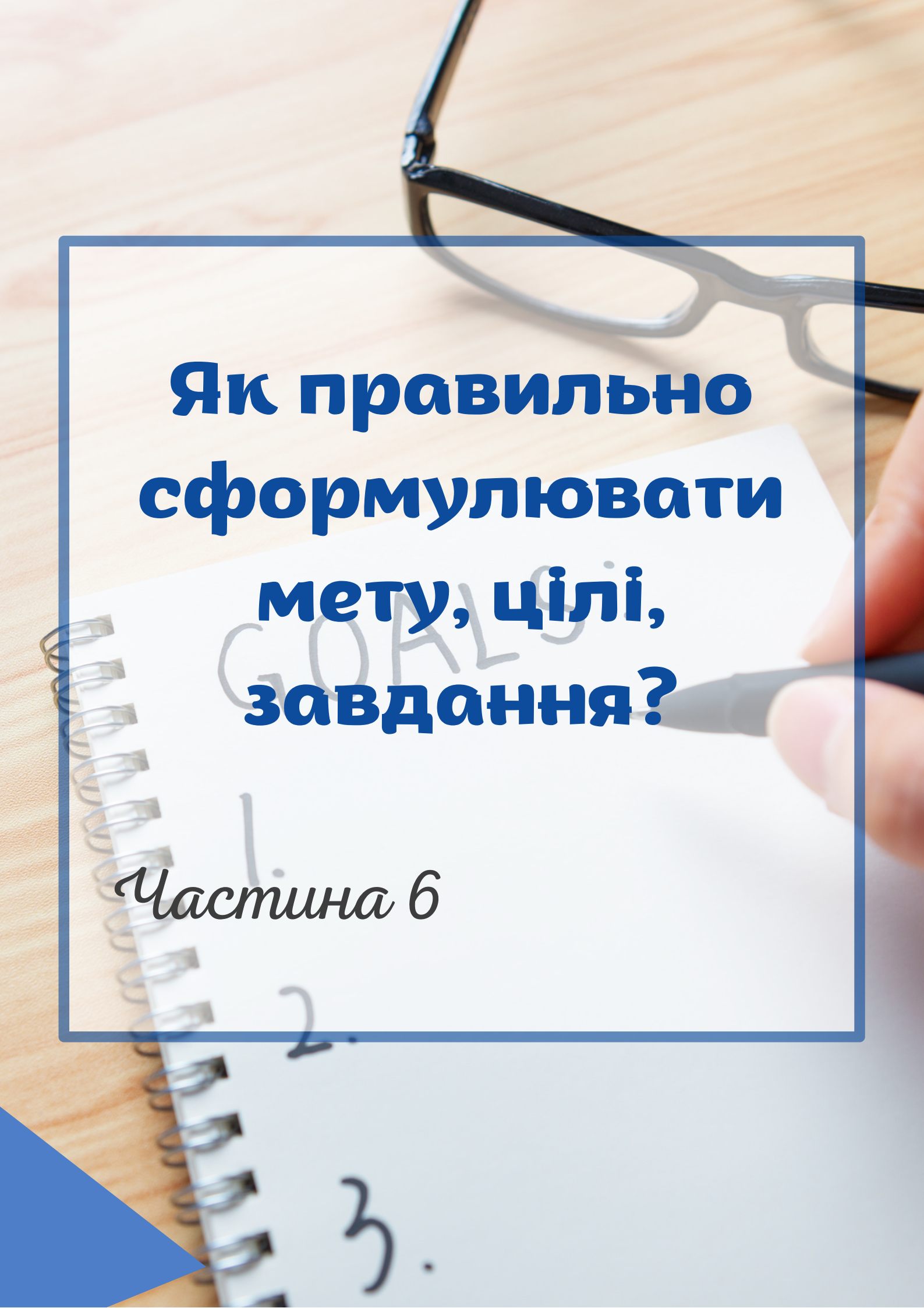
Описуючи проблему, спробуйте дати відповіді на наступні запитання:

- наскільки **серйозною і важливою** є проблема?
- якої **кількості людей** вона стосується?
- як і на що вона **впливає**?
- **хто і що отримає** від її вирішення?
 - які будуть можливі **наслідки бездіяльності** і до чого призведе невирішення даної проблеми?



Порада 4

Підсилюйте опис проблеми посиланнями на **соціологічні дослідження та статистичні дані**. Зверніть увагу на те, що статистична та аналітична інформація має стосуватись регіону, в якому ви плануєте здійснювати проектну діяльність.



**Як правильно
сформулювати
мету, цілі,
завдання?**

Частина 6

Трішки теорії

Мета без плану – це просто мрія (Антуан де Сент-Екзюпері)

Мета – це ідеальне уявлення про результати майбутньої діяльності.

Мета — це, як правило, **довгостроковий вплив** (наприклад, зменшення безробіття, підвищення якості освітніх послуг або зменшення показників смертності громадян).

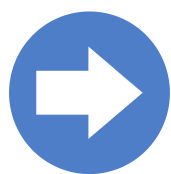
Мета не може бути досягнута в рамках одного грантового проекту, але проект стане поштовхом, ще на один крок наблизить нас до її досягнення у довгостроковій перспективі.

Цілі (їх ще називають конкретні цілі проекту) в розумінні донора – більш вузьке поняття.

Для досягнення мети в довгостроковій перспективі, потрібно досягнути кількох цілей в короткостроковій. Цілі мають бути реально досягнуті в рамках одного грантового проекту.

Мета та цілі проекту повинні відповідати описаним проблемам.

Після окреслення цілей проекту, наступним кроком є визначення конкретних завдань, які потрібно виконати в рамках реалізації проекту. Проектні менеджери при написанні грантової заявки плутаються при формулюванні цілей та завдань проекту. Розглянемо, які існують **відмінності між цілями та завданнями проекту?**



Цілі - це **загальне поняття** того, що ви хочете досягти

Завдання - це **кроки та поступові дії** задля того, чого ви хочете досягти



Цілі - це результат діяльності, завершення якої в короткостроковій перспективі сприятиме **досягненню загальної мети** в довгостроковій

Завдання містять у собі низку заходів, які потрібно виконати **для досягнення цілей**



Цілі формуються, зазвичай, через іменник: **зниження, підвищення, покращення, формування, надання і т.д. + мають містити спосіб отримання результату (тобто шлях)**

Завдання формуються, зазвичай, через дієслова: **розробити, дослідити, організувати, провести і т.д.**

Наприклад

Ціль: підвищення конкурентоздатності здобувачів ЗВО на ринку праці через розвиток у них м'яких навичок (soft skills)



Завдання:

- 1) розробити програму та навчальні матеріали для тренінгу з розвитку м'яких навичок (soft skills) у молоді;
- 2) здійснити відбір менторів для тренінгу
- 3) організувати та провести 10 тренінгів для 200 здобувачів ЗВО

SMART – досить розповсюджений грантовий інструмент для **формулювання цілей та завдань проекту**, суть якого викладена в назві.

S (Specific) – КОНКРЕТИКА

Першим критерієм є необхідність мати конкретну ціль замість абстрактної. Ціль має бути зрозумілою і однозначною. Для того, щоб ціль стала конкретною, має бути означено, що точно очікується, чому це важливо, кого це стосується, як це буде відбуватися. Розглянемо приклади:



- 1) Покращення якості освітніх послуг через запровадження дуальної форми здобуття освіти в ЗВО Волинської області
- 2) Покращення доступу до медичних послуг через розвиток інфраструктури превентивної медицини, пов'язаної з серцево-судинними захворюваннями



- 1) Покращення якості освіти
- 2) Покращення доступу до медичних послуг

M (Measurable) – ВИМІРЮВАНІСТЬ

Другий критерій наголошує на необхідності мати вимірювані показники для визначення прогресу досягнення цілі чи виконання завдання. Якщо прогрес у досягненні цілі не можна виміряти, то неможливо знати, чи є рух у напрямку успішного завершення. Розглянемо приклади:



1) Підвищення рівня зайнятості молоді на 20% через розвиток у них м'яких навичок (soft skills)

2) Проведення 5ти тренінгів для 100 культурних менеджерів для формування у них діджитал-компетентностей



1) Підвищення рівня зайнятості молоді

2) Проведення тренінгів з діджиталізації для культурних менеджерів

A (Achievable) – ДОСЯЖНІСТЬ

Третій критерій наголошує на важливості реалістичності/досяжності цілі. Коли описуєте ціль, зважайте на наявність необхідних ресурсів, часу, компетенцій. Розглянемо приклади:



Формування «дорожньої карти» для здійснення реформ у сфері вищої освіти на основі вивчення кращих європейських практик



Здійснити реформи у сфері освіти в Україні

*є недосяжним в рамках одного проекту, і не є під силу одній чи кільком організаціям, які не мають на це достатньо ресурсів та компетентностей

R (Relevant) – РЕЛЕВАНТНІСТЬ/АКТУАЛЬНІСТЬ

Четвертий критерій наголошує на необхідності вибору цілей, які мають значення і релевантні з точки зору сфери діяльності організації та є актуальними для суспільства. Розглянемо приклади:



Створити та облаштувати арт-терапевтичний центр для дітей внутрішньо переміщених осіб у Палаці культури м. Луцька (*актуально для Палацу культури, так як це його сфера діяльності, і в той же час актуально для дітей внутрішніх переселенців, які потребують арт-терапії, особливо в час війни)



Не актуальним та не зрозумілим для донора буде, якщо заявником такого проекту буде громадська організація чи бюджетна установа, яка ніякого відношення до внутрішньо переміщених осіб і культури не має, а працює, наприклад, в сфері екології та охорони навколишнього середовища

T (Time-bound) – ЧАС ТРИВАЛОСТІ

П'ятий критерій наголошує на важливості завдання кінцевої дати виконання. Для грантових проектів важливим є визначений час їх реалізації. Розглянемо приклади:



1) Підвищення кваліфікації педагогів шляхом проведення двотижневого стажування у закордонних закладах освіти

2) Сформувати навчальні матеріали для учасників школи молодого лідера за три місяці



1) Підвищення кваліфікації педагогів шляхом проведення закордонного стажування

2) Сформувати навчальні матеріали для школи молодого лідера



Опишіть чого саме ви хочете досягти, який конкретно очікуєте результат?



Сформууйте для цілей та завдань кількісні критерії, за якими можна буде оцінити бажаний результат



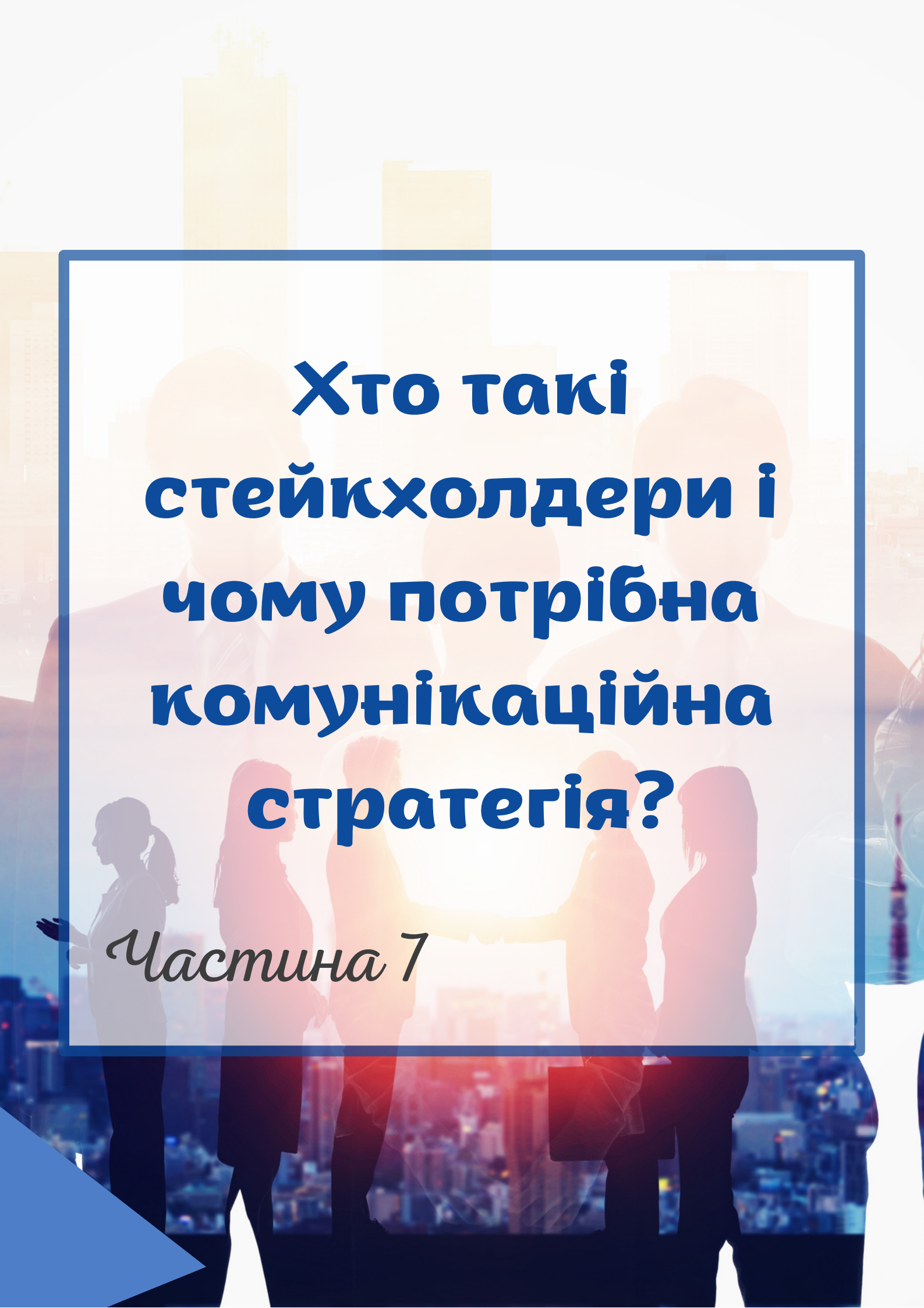
Формуйте реалістичні цілі та ставте перед собою завдання, які ви дійсно в силах виконати



Запитайте себе, чому ми цього хочемо? Чи актуально для нас та суспільства у цю мить?



Визначте точний час (дату), коли ви хочете досягти цілей



**Хто такі
стейкхолдери і
чому потрібна
комунікаційна
стратегія?**

Частина 7

Трішки теорії

Зацікавлені сторони (або їх ще називають стейкхолдери) – це особи чи організації, які можуть безпосередньо чи опосередковано, позитивно чи негативно впливати на проект або відчувати його вплив.

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.

Різні групи стейкхолдерів мають різні інтереси, вплив та можливості.

Для чого нам потрібно аналізувати стейкхолдерів?

- 1) Для вибору **майбутніх партнерів та створення нових колаборацій**, що забезпечить сталість проекту
- 2) Для **визначення ролі та функцій** стейкхолдерів у проекті
- 3) Для **окреслення та мінімізації ризиків**
- 4) Для розроблення **комунікаційної стратегії** проекту

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

- **характеристика** окремих зацікавлених сторін із суспільної та організаційної точок зору (їх соціальний статус, ступінь зорганізованості);
- **інтереси та очікування** зацікавлених сторін;
- **стосунки між окремими групами** зацікавлених сторін, зіткнення інтересів зацікавлених сторін, що позначається на ризиках проекту;
- **сильні і слабкі сторони** зацікавлених сторін;
- їх **потенційний внесок** у проект;
- **висновки і рекомендації** для проекту – які заходи слід провести щодо окремих зацікавлених сторін і як з ними комунікувати.

Важливо розрізняти та не ототожнювати (не підміняти) такі поняття: **стейкхолдери, бенефіціари і цільова аудиторія проекту.**

Стейкхолдери – усі, кого проект стосується, безпосередньо чи опосередковано, позитивно чи негативно.

Бенефіціари – кінцеві вигодоотримувачі проекту - ті, хто отримує користь від його реалізації (можуть отримати вигоду/користь від проекту під час його реалізації і по завершенню).

Цільова аудиторія – групи людей, на які спрямовано цілі проекту (переважно усі учасники заходів проекту).

***Наприклад,** проектом передбачено розвиток інфраструктури та покращення доступу до профілактичних медичних послуг в транскордонному регіоні (Волинська область та Люблінське Воеводство).

*Стейкхолдери проекту: жителі регіону, лікарі та допоміжний персонал первинної ланки медицини, медичні заклади первинної ланки (комунальні заклади та приватні), органи влади місцеві (управління охорони здоров'я), експерти у сфері превентивної медицини (науковці, консультанти), медичні заклади освіти, медичні асоціації, та громадські об'єднання, МОЗ України, Національна служба охорони здоров'я України, Центр громадського здоров'я МОЗ України, ЗМІ, бізнес-компанії в сфері медицини, виробники медичної техніки.

*Бенефіціари проекту: жителі регіону, лікарі та допоміжний персонал первинної ланки медицини, медичні заклади первинної ланки (комунальні заклади та приватні)

*Цільова аудиторія проекту: медичний персонал та представники органів влади і громадського сектору, населення транскордонного регіону (учасники заходів).

Сучасне суспільство є настільки пронизане інформацією, що коли ви щось реалізуєте, але про це ніхто не знає, тоді усі вважатимуть, що ви нічого не робите. Уявіть собі, коли це прийде на думку донору. Чи захоче він давати вам кошти на реалізацію проекту, про успішність якого ніхто не дізнається, а результати та продукти його стануть «невидимими»?

Комунікаційна стратегія, зазвичай, представлена в якості внутрішнього документа, яким керуються для будь-якої діяльності в галузі засобів масової інформації та зв'язків з громадськістю.

Мета комунікаційного плану проекту - показати, наскільки ваш проект може бути видимим, наскільки знаєте релевантні ресурси, які допоможуть донести інформацію до цільової аудиторії та стейкхолдерів проекту.

Виникає питання – а для чого прописувати комунікаційну стратегію ще на етапі планування та подання грантового проекту? Чому не можна спланувати комунікаційні заходи після отримання грантових коштів?

По-перше, донор хоче бачити, що **ви спроможні на реалізацію ефективної та дієвої комунікаційної стратегії** проекту.

По-друге, нам потрібно **у бюджеті передбачити витрати на візуалізацію проекту та комунікаційні заходи** (наприклад, промоційні матеріали для учасників заходів, виготовлення інформаційних брошур, банерів, послуги контент-менеджменту, витрати на рекламу і т.д.).

Основні складові комунікаційної стратегії:



Ваша унікальність - важливо розуміти як ви відрізняєтесь від інших, в чому ваші особливості і ваша «фішка»



Ваші цінності (ваші цінності лежать в основі вашої діяльності, потрібно чітко їх сформулювати та дотримуватись при формуванні комунікаційної стратегії)



Ключові повідомлення (важливо формувати для цільової аудиторії ключові повідомлення, які закликатимуть до дії; якщо ви розумієте, хто ваша цільова аудиторія і що її цікавить, то ви можете краще адаптувати свої повідомлення для досягнення цілей та завдань проекту)



Канали комунікації (соціальні мережі (Facebook, Instagram, Телеграм-канали, Youtube-канали) - найбільш ефективні канали комунікації; регіональні засоби масової інформації (інтернет-видання, друковані видання, телебачення, радіо); блогери (інфлуенсери); веб-сайт проекту; веб-ресурси бенефіціарів та асоційованих партнерів проекту; власні заходи проекту; персональні зустрічі з різними цільовими групами; участь в сторонніх заходах; наявні контакти та мережі; друковані промоційні матеріали (банери, магніти, флаери, брошури і т.д.)



Засоби комунікації (прес-конференція, прес-релізи, пости в соціальних мережах, оголошення, анонси, огляди, серія відеороликів, інтерв'ю, участь (презентація проекту) у тематичних теле- та радіопередачах, участь (презентація проекту) у заходах в регіоні, розповсюдження промоційних матеріалів для учасників заходів проекту)



Детальний аналіз зацікавлених сторін та цільової аудиторії (для розуміння того, яким чином правильно комунікувати з цільовою аудиторією, важливо враховувати такі характеристики: вік, доступ до технологій, місцезнаходження, рівень освіти, ставлення та переконання)

ТОП-лайфхаки при складанні бюджету

Частина 8



Трішки практичної теорії

Відповідність бюджету визначеним цілям, завданням та заходам проекту – один з найважливіших критеріїв відбору грантової заявки.

Дуже часто найбільше помилок роблять грантрайтери саме під час складання бюджету проекту, чим суттєво знижують свої шанси на успіх. Навіть, якщо ваша проектна ідея є надзвичайно актуальна, цікава і ви досконало її представите, натомість бюджет залишиться не доопрацьованим, грантові кошти від донора ви не отримаєте.

Не відкладайте бюджет на останній день і приділіть йому значну увагу.

Бюджетні витрати в грантовому менеджменті класифікують на прийнятні та неприйнятні.

Прийнятні витрати – ті витрати, які фінансує донор і які потрібно включити до бюджету.

Неприйнятні витрати – ті витрати, які донор не фінансує і які не можна включати до бюджету проекту.

Кожен донор має власну структуру та форму бюджету. І вимоги до прийнятності чи неприйнятності витрат у грантодавців відрізняються. Досить часто витрати є прийнятними для одного донора і в той же час є неприйнятними для іншого. Уважно слідкуйте за вказівками та вимогами грантодавця.

Розглянемо **типові витрати**, які є складовими бюджету проекту.



Витрати на людські ресурси

Оплата праці (зарплата) чи винагорода членам проектної команди або експертам



Практичні поради

***тип договору** (трудовий, договір цивільно-правового характеру, договір про надання послуг ФОП). Від цього залежить законодавче регулювання (трудове чи цивільно-правове), оподаткування, документальне забезпечення (наприклад, табель обліку робочого часу чи акт приймання-передачі наданих послуг), прив'язка до робочого місця, соціальні гарантії та можливість забезпечення технічними засобами праці;

*якщо ви обираєте трудові відносини з персоналом проекту, то важливо вказати **на скільки % буде завантажений** працівник (100% - 1,0 ставка, чи 50% - 0,5 ставки). Наприклад, ви плануєте залучити до проекту штатного працівника. Не можна одночасно отримувати зарплату (повну ставку) в організації та 100% окладу по трудовому договору за грантові кошти;

*звертайте увагу на **вимоги донора** – є донори, які дозволяють оплату праці виключно за трудовими відносинами, або пропонують, щоб заробітна плата персоналу була забезпечена як власний внесок організації (зазвичай, такий варіант не мотивує персонал проекту і впливає на його продуктивність);

*донори рекомендують, щоб оплата праці **не перевищувала середні зарплати в регіоні** (і це має місце при встановленні окладу за трудовим договором, особливо для бюджетних організацій). Проте, встановлення суми винагороди за договором цивільно-правового характеру або договором про надання послуг з ФОП **залежить від кількості поставлених завдань і об'єму роботи**. Зверніть увагу, при трудових відносинах ми оплачуємо процес роботи, а за договором цивільно-правовим оплачуємо результат роботи. Донори це також розуміють, тому сума винагороди може суттєво відрізнятись від середнього окладу по регіону;

*якщо заявником проекту є бюджетна організація, врахуйте **законодавчі вимоги та тендерні обмеження щодо державних закупівель**, які розповсюджуються на договори цивільно-правового характеру та договори про надання послуг ФОП.



Витрати на відрядження та поїздки

Оплата добових на відрядження, вартість проїзду, вартість по найму житлового приміщення

Транспортні послуги (послуги перевізника)



Практичні поради

*сума добових по Україні та за кордон не повинна перевищувати **встановлених законодавством норм** (визначено відмінності для бюджетних та громадських організацій);

*зверніть увагу, що **добові ви можете оплачувати лише штатним працівникам**, і не можете оплачувати особам, з якими укладено договір цивільно-правовий або ФОП;

*при розрахунку витрат на перевезення важливою є **деталізація (калькуляція) транспортних послуг** – кількість кілометрів, оплата водію, амортизація транспортного засобу, витрати на пальне і т.д.;

*врахуйте спосіб, яким ви будете здійснювати поїздки - для донора є важливим **обґрунтування доцільності закупівлі палива** для власного автомобіля чи оплата транспортних послуг перевізнику;

*вказуйте у бюджеті не лише маршрут поїздки, а також зазначте **якого заходу проекту** це стосується (таким чином, для донора є більш зрозумілим зв'язок бюджету із описовою частиною проекту).



Витрати на придбання (або оренда) обладнання та матеріалів

Придбання комп'ютерної та іншої техніки

Придбання спеціалізованого обладнання (устаткування, спорядження)

Придбання матеріалів для організації та проведення заходів проекту



Практичні поради

*якщо ви плануєте закупляти **закордонні товари чи послуги**, зверніть увагу: 1) на ймовірні обмеження донором країни походження виробників товарів; 2) на перелік товарів критичного імпорту, який діє під час воєнного стану в країні

*обов'язково зазначайте усю **додаткову комплектацію до товару**, який ви бажаєте придбати (наприклад ноутбук + сумка + мишка + ліцензійне програмне забезпечення; фотоапарат + штатив + сумка + карта пам'яті)

*вказуйте в бюджеті **технічні характеристики та специфікацію** до товару (наприклад, Ноутбук LENOVO ThinkBook, діагональ 15, процесор Intel Core i5, оперативна пам'ять RAM 16Гб, модель вбудованої камери Intel Iris Xe Graphics і т.д.)

*детально зазначайте, **які саме матеріали купуватимете і в якій кількості** (наприклад, матеріали для арт-терапевтичних занять з дітьми: альбоми для малювання – 100 шт., олівці кольорові – 20 упаковок, пластилін – 20 упаковок, акварельні фарби – 20 шт. і т.д.)

Витрати на оплату послуг

Послуги проживання та харчування (учасників заходів проекту)

Послуги перекладу

Послуги друку

Розробка та адміністрування веб-ресурсів

Банківські послуги

Послуги аудиту

Послуги дизайнера

Консультаційні та освітні послуги





Практичні поради

*витрати на **проживання і харчування учасників заходів** прямо залежать від заходів проекту (кількість учасників, дні тривалості, формат проведення)

*при включенні до бюджету витрат на переклад, варто зазначити переклад **усний чи письмовий**, орієнтовну кількість сторінок чи кількість годин перекладу

*на послуги **аудиту** передбачають від **1 до 5 % від загальної вартості бюджету** (зазвичай, це для м'яких проектів, на великі інфраструктурні проекти може бути до 1 %)

*якщо проектом передбачено **консультаційні чи навчальні послуги**, обов'язково вказуйте кількість годин та формат проведення (наприклад, 10 онлайн-годин консультування)

Витрати на візуалізацію проекту

Витрати на виготовлення промоційних матеріалів (банери, брошури, блокноти, футболки і т.д.)

Витрати на промоційні заходи (прес-конференції, брифінги і т.д.)

Витрати на створення промоційних відеороликів або фільму про проект

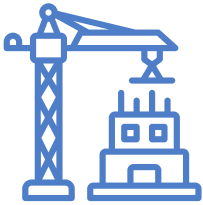
Витрати на рекламу



Практичні поради

***деталізуйте витрати** на виготовлення промоційних матеріалів (наприклад, вказуйте розмір банера та формат брошури)

*зверніть увагу на те, що кількість промоційних матеріалів повинна відповідати запланованій кількості учасників заходів (наприклад, ви організуєте тренінг для 20ти учасників, то і ручок, блокнотів чи папок має бути 20 шт., а не 100).



Витрати на роботи (інфраструктурний компонент)

Витрати на будівництво, капітальний ремонт доріг, приміщень, споруд і т.д.



Практичні поради

*зверніть увагу на те, що **витрати на розробку проектно-кошторисної документації** (для будівництва чи реконструкції) зазвичай **є не прийнятними** для донорів, тому їх не варто включати до бюджету



Адміністративні витрати (непрямі витрати)

Офісні витрати (оренда офісу, канцелярія, зв'язок, поштові витрати і т.д.)



Практичні поради

*визначаються фіксованою ставкою (зазвичай 7% від загальної вартості бюджету) і не потребують підтверджуючих документів, проте, можуть затребуватись аудиторами або контролюючими органами, які здійснюють перевірку прийнятності витрат;

*зверніть увагу на **обґрунтування доцільності оренди офісу** для реалізації проекту (наприклад, для донора дивним виглядатиме, якщо заявником на грант є заклад вищої освіти, який потребує «додаткового» приміщення)

Резерв

Зазвичай, встановлена сума 5% або 7% від загальної вартості бюджету

*в управлінні проектами важливим є попередження та усунення можливих ризиків, тому не нехуйте цією статтею витрат і закладайте кошти «про всяк випадок», якщо це дозволяє донор

Reserve



Загальні практичні поради

- 1) Заповнюйте бюджет лише **у тій формі, яку пропонує грантодавець**. Не змінюйте її ні в якому разі
- 2) Зверніть увагу на **ліміт загальної суми** бюджету. Донор завжди встановлює мінімальні та максимально допустимі межі бюджету, за рамки яких не можна виходити
- 3) Бюджет це не лише «цифри та ціни». Зазвичай, грантодавець пропонує свій шаблон (таблицю) складання бюджету. Дуже добре, якщо у таблиці чітко прописано, що має бути вказано у колонці. Іноді донор залишає колонку із назвою «коментарі», і ви «повинні здогадатись», яку інформацію донор хоче там побачити (зазвичай, **калькуляція витрат та обґрунтування їх доцільності**)
- 4) Розраховуйте **середні ціни в регіоні**, при цьому користуйтеся кількома джерелами для пошуку потенційних постачальників товарів або послуг
- 5) Заокруглюйте вартість у сторону збільшення. Врахуйте те, що **ціна на послугу чи товар може суттєво зрости**, адже пройде досить тривалий час від моменту складання бюджету до реалізації проекту. Врахуйте можливий прогноз інфляції та зміни курсу валют
- 6) Не забувайте про **податки та соціальні внески**. Якщо ви не включите їх у бюджет, то не зможете їх оплатити за грантові кошти (наприклад, єдиний соціальний внесок при розрахунку заробітної плати). Те саме стосується витрат на банківське обслуговування, про які часто забувають
- 7) **Не завищуйте витрати**. Якщо заходи, аналогічні тим, що ви пропонуєте в проекті, можна зробити набагато дешевше, то ймовірність позитивного рішення про виділення фінансування знижується



Зверніть увагу

*Бюджет має бути **логічним та послідовним**. Обов'язково має бути відповідність бюджету з описовою частиною проектної заявки – це один з основних критеріїв відбору грантового проекту до фінансування. Бюджет потрібно формувати «останнім», виключно після написання усієї концепції проекту. Кожен захід проекту має бути відображений у бюджеті

*Звертайте увагу на **бюджетні обмеження для різних типів витрат**. Наприклад, в одного донора виплати на оплату праці та винагороди персоналу можуть становити не більше 10 %, а у іншого до 30 % загальної суми бюджету проекту

*Уважно перевіряйте **наявність та умови співфінансування** грантового проекту. Зверніть увагу на можливий формат співфінансування – чи це виключно безготівковий розрахунок, чи ресурсний внесок (наприклад, приміщення, техніка або людські ресурси)

*При заповненні бюджету **важливі деталі** (тип договору, який буде укладено з командою проекту, технічні характеристики та специфікація товару чи послуги)

*Врахуйте обов'язково **тендерні обмеження** при складанні бюджету. Особливо це стосується бюджетних організацій, які здійснюють процедури закупівлі товарів та послуг через електронну систему публічних закупівель ProZorro

*Бюджет **коригується та уточнюється з грантодавцем** на етапі підписання грантового договору (в допустимих межах). Тому, якщо ви не врахували усі тонкощі чи особливості вашого проекту під час заповнення грантової заявки, ви зможете це зробити на етапі підписання грантового договору із грантодавцем.

Приклад бюджету проекту подано у додатку 4.

**Логічна
матриця
проекту і чому
"без неї ніяк"?**

Частина 9

RISK

SUCCESS

Трішки теорії

Логіко-структурна матриця (ЛСМ) – дієвий інструмент для того, щоб побачити «загальну картинку» проекту.

Перед тим, як подавати проект на грантовий конкурс і пояснювати та обґрунтовувати доцільність його фінансування донору, **важливо зрозуміти його самим і бачити увесь проект як єдине ціле**. Саме логіко-структурна матриця нам у цьому допомагає.

Логіко-структурний підхід, частиною якого є матриця, був розроблений у 60х роках Агенцією міжнародного розвитку США (USAID). Протягом декількох наступних десятиліть цей метод завоював прихильність багатьох міжнародних організацій у Європі і досить часто використовується як необхідний інструмент у розробці плану проекту.

Логіко-структурна матриця – це таблиця, яка представляє проект у стислому вигляді (зазвичай, матриця із шістнадцяти пов'язаних між собою полів, розділених на чотири колонки).

Логіка побудови матриці



Реалізація будь якого проекту повинна показати конкретні позитивні зміни.

Продукти (Outputs) – це продукти та послуги, які ми отримуємо в результаті проектної діяльності.

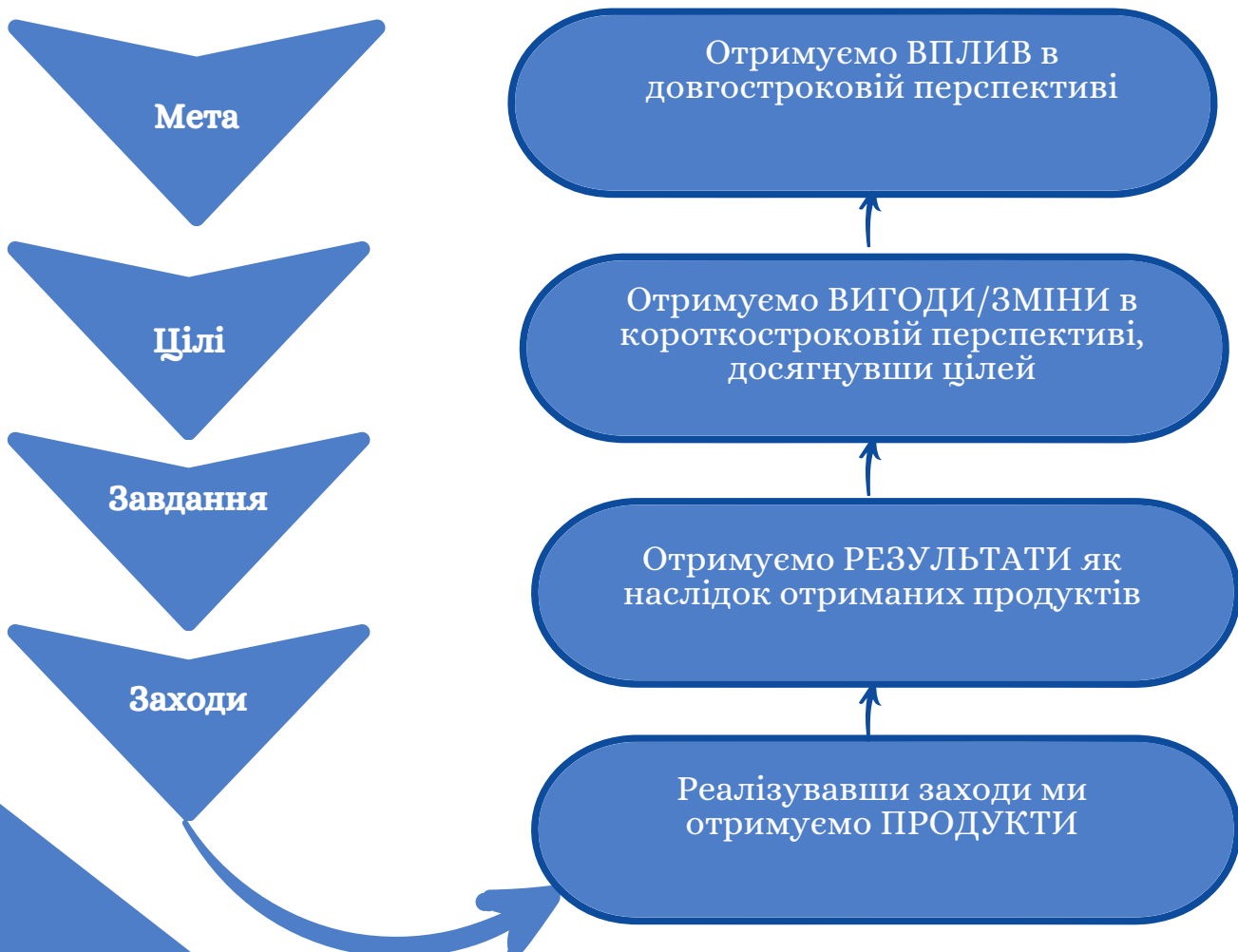
Результат (Outcome) – очікуваний або досягнутий негайний або проміжний вплив продукту. Результати бувають кількісні та якісні.

Кількісний результат фіксує кількість створених нових послуг, учасників заходів, одержувачів конкретної допомоги, кількість сформованих та виданих посібників тощо.

Якісний результат відображає позитивні зміни, які відбудуться в результаті проведення заходів або надання нових послуг (наприклад, підвищення рівня знань та практичних вмінь учасників тренінгу на 20%)

Вплив (Impact) – це ефект, позитивні зміни від діяльності.

Схематичний зв'язок між зазначеними вище поняттями виглядає так:





Як створити проектну команду мрії?

Частина 10

Трішки практичної теорії

Ви хочете подати проектну заявку на грантовий конкурс, і логічно, що виникає питання «хто буде цим займатись»? Де взяти такого спеціаліста, який буде ефективно залучати для реалізації проектів грантові кошти? Як створити продуктивну проектну команду?

Таких людей називають - **грантрайтер** (англ. Grant Writer – той, хто пише гранти), чи **фандрейзер** (англ. Fundraiser – той, хто залучає кошти).

Найбільш досвідчені грантоотримувачі мають відокремлені структурні підрозділи - проектні відділи, які займаються грантрайтингом. Проте, зазвичай, громадський сектор не має багато коштів на утримання цілого проектного відділу, тому наймає одного проектного менеджера, який цілком і повністю займається питаннями залучення грантових коштів.

Залежно від масштабності та складності грантової заявки, проектний менеджер створює команду із залученням інших спеціалістів організації та експертів ззовні.

У грантовому менеджменті **професійна проектна команда є одним з найбільш важливих чинників успішної реалізації проекту.**

Пам'ятайте, що грант від донора отримує організація, а проект реалізовує КОМАНДА!

Експерти та науковці виділяють **сім основних принципів формування команди***:

- 1) Участь у створенні.
- 2) Розуміти та «відчувати» проект.
- 3) Значимість проекту. Люди надихаються тим, що важливо для них.
- 4) Спільна робота.
- 5) Визнання досягнень та вдячність.
- 6) Довіра та повага.
- 7) Делегація повноважень.

**джерело "Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері"*



Практичні поради

- 1) Обов'язково **плануйте зустрічі** проектної команди. Іноді в суспільстві домінує негативне ставлення до зустрічей, вважають їх «втратою часу». «Зустрічі, самі лише зустрічі - нема коли й працювати». В грантовому менеджменті зустрічі - незамінний інструмент обміну інформацією і управління проектом.
- 2) Важливо готуватись до кожної зустрічі проектної команди **завчасно: визначити ціль зустрічі, розподілити конкретні завдання**, залучити до зустрічі мінімально можливу кількість учасників, якщо є матеріали для ознайомлення – розішліть їх завчасно.
- 3) Під час написання грантового проекту, **долучайте до команди спеціалістів певної сфери** (наприклад, бухгалтера для складання бюджету, науковців та експертів для визначення проблем і аналізу середовища, SMM-спеціалістів для формування комунікаційної стратегії). Навіть найбільш досвідчений грантрайтер не може усього знати і врахувати усі нюанси при написанні грантової заявки.
- 4) Склад проектної команди, яка буде реалізовувати грантовий проект, варто обирати, **враховуючи його тип та особливості** (масштабність, сферу реалізації і т.д.). Наприклад: Координатор (керівник) проекту, Проектний менеджер, Фінансовий менеджер (бухгалтер) проекту, Спеціаліст із закупівель та проведення тендерів, Менеджер з комунікацій, Івент-менеджер. Передбачити склад проектної команди потрібно, зазвичай, ще **на етапі написання** проектної заявки, у бюджет потрібно включити витрати на персонал із зазначенням конкретних посад та функціональних обов'язків.
- 5) **Підвищуйте експертний потенціал** проектної команди (організуйте тренінги та воркшопи із залученням менторів та експертів).



**Як ефективно
управляти
проєктами?**

Частина 11

Трішки теорії

Уявіть, що ви написали успішну грантову заявку і виграли грант на реалізацію омріяного проекту. Наступним важливим етапом вашої грантової діяльності – є **реалізація проекту та ефективно управління ним**.

Управління проектом - це процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своїх цілей.

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

Найбільш поширені є дві методики управління проектами, які широко використовуються в усьому світі: **американська PMBoK** (ang. Project Management Body of Knowledge) та **британська PRINCE2** (ang. Project IN Controlled Enviroment).

Основні складові управління проектами відповідно до PMBoK:

- Управління інтеграцією проекту (Project Integration Management)
- Управління змістом проекту (Project Scope Management)
- Управління термінами проекту (Project Time Management)
- Управління вартістю проекту (Project Cost Management)
- Управління якістю проекту (Project Quality Management)
- Управління людськими ресурсами проекту (Project Human Resource Management)
- Управління комунікаціями проекту (Project Communications Management)
- Управління ризиками проекту (Project Risk Management)
- Управління поставками проекту (Project Procurement Management)
- Управління зацікавленими сторонами проекту (Project Stakeholder Management)

**джерело "Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері"*

Методика PRINCE2 пропонує для управління ризиками трьохрівневий підхід:

- 1) **Ідентифікація ризику.** Якщо ми погоджуємось, що деяка подія може мати вплив на досягнення цілей проекту, необхідно, щоб усі розуміли однаково, з чим ми маємо справу.
- 2) **Оцінка ризику.** Цей етап передбачає визначення впливу на досягнення окремих цілей, вірогідність настання небажаної події і її вплив на проект у цілому.
- 3) **Контроль ризику.** Тут необхідно визначити відповідального, хто буде відслідковувати можливе настання ризику і вибір способу відповіді на подію, якщо вона станеться.

Припущення та ризики – це зовнішні фактори, які можуть впливати на успішність проекту: позитивно - сприяти реалізації проекту або негативно - завадити його виконанню.

Для визначення категорії ризиків можна використовувати метод PESTLE, який є акронімом і своєю назвою дає підказку стосовно того, до якої категорії варто віднести ризик:

- Р Політичні** (можливі зміни в політичній системі країни, політична підтримка проекту);
- Е Економічні** (економічна ситуація в країні, курси валют, зміна вартості ресурсів);
- S Соціальні** (сприйняття проекту громадськістю, активність цільової аудиторії, зацікавленість стейкхолдерів у реалізації проекту);
- T Технологічні** (сумісність з програмним забезпеченням, діджитал-компетентності персоналу та цільової аудиторії проекту);
- L Законодавчі** (різниця між законами ЄС та України, певні часові обмеження, встановлені законодавчими актами, нові закони, які можуть змінити ситуацію);
- Е Екологічні** (забруднення, енергоспоживання і т.д.).

Дієвий грантовий інструмент для визначення та управління ризиками є **SWOT-аналіз**.

Суть методу у розділенні факторів, які впливають на поточну та майбутню ситуацію:

- за місцем виникнення (внутрішні та зовнішні фактори);
- за способом впливу (позитивні та негативні фактори).

1) **Наші сильні сторони** (Strengths) – це внутрішні фактори, які забезпечують прискорене просування до досягнення цілей (професійна команда, досвід отримання грантів)

2) **Наші слабкі сторони** (Weaknesses) – це внутрішні фактори, які гальмують (уповільнюють) рух до досягнення цілей (відсутність спеціалізованого обладнання, відсутня система налагоджених комунікацій між підрозділами організації, відсутні внутрішні регламенти)

3) **Можливості** (Opportunities) – це тенденції та події в зовнішньому середовищі, при «правильній» реакції на які, ми досягнемо значного просування до досягнення цілі (вивчення кращих практик, обмін досвідом з закордонними партнерами)

4) **Загрози** (Threats) – це тенденції та події в зовнішньому середовищі, при відсутності реакції на які, погіршується (воєнний стан в країні, економіко-політичні зміни та суттєві зміни у законодавстві, низький інтерес громадськості до проекту, не налагоджена міжсекторальна співпраця)

Чим складніший та масштабніший проект, тим більше ризиків з'являється. Проте, це не привід, щоб відмовлятися від проекту, а спосіб передбачити можливі складнощі і вибрати поведінку, яка збільшить шанси на успішну його реалізацію.

Мрійте, дійте, отримуйте гранти! Робіть світ кращим! ;)

Додаток 1

Громадські інформаційні веб-портали та платформи для пошуку партнерів

Громадський простір - тут ви знайдете чимало цікавих можливостей - програм розвитку, грантів, стипендій, вакансій і стажувань

Портал ГУРТ є щоденним інструментом інформування та використання для лідерів громад, менеджерів громадських, благодійних організацій, донорських структур, соціально відповідального бізнесу, представників органів місцевого самоврядування, органів державної влади та журналістів

Європейський простір - веб-платформа підтримки громадянського суспільства України, яка більше 10 років працює на підтримку проєвропейського поступу країни, надаючи інформаційний супровід, ресурсну базу, презентаційний майданчик для громадських організацій

ВЕЛИКА ІДЕЯ - платформа соціальних інновацій та можливостей

UNISTUDY - гранти і можливості, міжнародні освітні програми та навчання за кордоном

Портал «Довідник громадського активіста» - це універсальний порадник будь якій людині, яка хоче реалізувати свою громадську ініціативу

Funding Tenders Opportunities Portal - портал Європейської комісії є найголовнішим онлайн-інструментом для пошуку партнерів. Портал не лише допомагає здійснювати пошук партнерів серед організацій, зареєстрованих на порталі (тобто тих, які мають PIC-номер), але й шукати конкурси для подання на них майбутнього проєкту, якщо проєктна ідея вже у вас дозріла

Enterprise Europe Network об'єднує в мережу понад 600 організацій у галузі технологій та інновацій і пропонує як можливість пошуку партнерів з необхідними компетенціями, так і можливість розміщення власних пропозицій

Додаток 2

Веб-сайти грантодавців (донорів) та грантових програм

Програми Європейської комісії та Європейського Союзу

Програми Європейської комісії

Еразмус+ є Програмою міжнародної співпраці Європейського Союзу з іншими країнами світу у сфері освіти, молоді та спорту, що має на меті підтримку освітнього, професійного та особистісного розвитку громадян.

Програми та можливості співпраці Європейського Союзу з країнами Східного партнерства: Азербайджаном, Білоруссю, Вірменією, Грузією, Республікою Молдова та Україною

Підтримка розвитку бізнесу та стартапів

Український фонд стартапів для розвитку підприємництва та підтримки стартапів

Програма Poland Prize. Українські компанії, що зацікавлені у поширенні бізнесу на польський ринок, можуть долучатися до програми. Програма розрахована на стартапи, що хочуть розвинути і масштабувати свою ідею через партнерство з великими корпораціями в Польщі з можливістю вийти на ринки інших європейських країн.

Програма Українського Фонду Стартапів покликана сприяти створенню та розвитку інноваційної продукції подвійного призначення: технологій, процесів чи інших складових, що відрізняють таку продукцію від існуючих на ринку або відповідають існуючому попиту одночасно як від приватних осіб, так і держави

Програма Еразмус для молодих підприємців – програма ЄС з міжнародного обміну, яка дає молодим або діючим підприємцям можливість навчатися у досвідчених керівників малого бізнесу в інших країнах-учасницях Програми

Підтримка у сфері освіти та культури

House of Europe (“Дім Європи”) – програма, що фінансується Європейським Союзом, створена для підтримки професійного та творчого обміну між українцями та їхніми колегами в країнах ЄС та Великій Британії (освіта, культура, медицина, молодь, соціальне підприємництво)

Український культурний фонд – сприяння розвитку національної культури та мистецтва в державі, забезпечення сприятливих умов для розвитку інтелектуального та духовного потенціалу особистості і суспільства, підтримки культурного розмаїття та інтеграції української культури у світовий культурний простір

«Креативна Європа» – це рамкова програма Європейського Союзу, націлена на розвиток культурних та креативних проектів

Британська Рада в Україні будує зв'язки, порозуміння й довіру між людьми в Україні та Великій Британії через мистецтво й культуру, суспільний розвиток, освіту й англійську мову (програми Active Citizens Camp, Creative Enterprise Ukraine)

Вишеградський фонд - грантова підтримка спільних культурних, наукових і освітніх проектів, молодіжних обмінів, транскордонних проектів і розвиток туризму, а також через окремі програми мобільності (стипендії)

Програма НВСЕ спрямована на розвиток культурної сталості в Україні

Додаток 3

Навчальні та консультаційні онлайн-платформи

Команда міжнародних та українських експертів у сфері управління грантовими проектами супроводжуватиме вас від подання заявки на грант до повного здійснення проекту.

Реалізуємо такі тренінги off-line та on-line, де навчимо як бути ефективним у грантовому проектному менеджменті. Після успішного складання іспиту є можливість отримання міжнародного сертифікату.

Спільнота «Grantmanagement» - комунікаційний майданчик для тих, хто реалізує або планує реалізацію соціальних та бізнес-проектів, шукає інформацію про можливості залучення додаткових ресурсів, працює над покращенням якості проектного менеджменту

Інтерактивна навчальна платформа FUNdraiser - містить ігрові інструменти та корисні навчальні, інформаційні й нетворкінгові ресурси на допомогу молодіжним активістам, молодіжним й волонтерським організаціям

Асоціація проектних менеджерів України - ініціативна група з випускників, системних партнерів та представників CEASC

Фундація Центральноевропейської Академії Навчань та Сертифікації (CEASC) - працює для розвитку сфери освіти, бізнесу, громадського сектору, органів місцевого самоврядування.

Центр розвитку «Час змін» - навчання, консультації та інші послуги у сфері грантрайтингу та фандрайзингу.

Академія фандрайзингу Руслана Краплича – навчальні курси, консультації, вебінари з фандрайзингу та грантового менеджменту

«Synergy Academy» - маркетингові дослідження, надання послуг з управління проектом, розробка фандрайзингової стратегії

Додаток 4

Стаття витрат (бюджетна лінія)	Одиниця виміру	К-ть	Ціна за одиницю, євро	Сума, євро	Обґрунтування: доцільність, склад витрат (калькуляція)
Людські ресурси					
1.1. Координатор проекту	місяць	12	250	3000	Трудовий договір (100% зайнятості) Ціна не перевищує середні ціни в регіоні Основні обов'язки: керівництво та управління проектом, моніторинг та оцінка
1.2. Фінансовий менеджер	місяць	12	200	2400	Трудовий договір (100% зайнятості) Ціна не перевищує середні ціни в регіоні Основні обов'язки: ведення бухгалтерського обліку, формування фінансової звітності
1.3. Спеціаліст із закупівель	місяць	12	100	1200	Трудовий договір (50% зайнятості) Ціна не перевищує середні ціни в регіоні Основні обов'язки: підготовка та проведення тендерів
1.4. Спеціаліст з соціологічних досліджень	послуга	1	500	500	Договір про надання послуг, ФОП Ціну встановлено на основі ринкових досліджень Основні завдання: проведення соціологічних опитувань та сформувані аналітичний звіт
Відраджень та поїздки					
2.1. Добові за кордон	день	40	50	2000	Добові для координатора та фінансового менеджера проекту для участі в робочих зустрічах з закордонними партнерами 2 особи, 10 зустрічей по 2 дні
2.2. Транспортні послуги для учасників стартової конференції проекту (Луцьк-Люблін-Луцьк)	послуга	1	920	920	Автобус для перевезення учасників стартової конференції (20 осіб на два дні) Вартість за 1 км. 2 євро Загальна вартість 2*460 = євро Договір про надання послуг перевізника, ФОП Ціну встановлено на основі ринкових досліджень
Обладнання та матеріали					
3.1. Ноутбук	штуки	2	950	1900	У вартість включено: ноутбук, сумка, мишка + офісне програмне забезпечення Ціну встановлено на основі ринкових досліджень
3.2. Цифровий фотоапарат	комплект	1	1600	1600	У вартість включено: фотоапарат, сумка, карта пам'яті, штатив Ціну встановлено на основі ринкових досліджень
3.3. Товари для проведення арт-терапевтичних заходів	комплект	1	300	300	Для організації та проведення арт-терапії 1. Куби 10 шт. = 120 євро 2. Глюкофон музичний 100 євро. 3. Мелодійні дзвони коші 80 євро. Ціну встановлено на основі ринкових досліджень
Послуги					
4.1. Послуги перекладу	послуга	1	240	240	Усний переклад польська/українська (16 годин) Ціна за годину 15 євро Загальна вартість 240 євро Ціну встановлено на основі ринкових досліджень
4.2. Послуги проживання учасників тренінгу	послуга	1	800	800	Тренінг – 20 осіб, 2 дні Вартість за добу – 20 євро У вартість входить сніданок Загальна вартість – 800 євро Ціну встановлено на основі ринкових досліджень
4.3. Послуги харчування учасників тренінгу	послуга	1	400	400	Тренінг – 20 осіб, 2 дні Харчування: обід*2дні, кава-брейк*2дні Ціна за день за 20 осіб = 200 євро Загальна вартість 400 євро Ціну встановлено на основі ринкових досліджень
Промоційні витрати					
5.1. Виготовлення промоційного комплексу для учасників заходів	комплект	200	25	5000	Промоційний комплект (папка, ручка, блокнот, еко-сумка) Вартість одного комплексу – 25 євро Загальна вартість 5000 євро Ціну встановлено на основі ринкових досліджень
5.2. Послуги відеомейкера	послуги	1	750	750	Виготовлення промоційного відеоролика про проект (у вартість входить фотозйомка, відеографія та монтаж відео) Ціну встановлено на основі ринкових досліджень
Всього	-	-	-	21010	-

Використані та рекомендовані джерела

1. Управління проектами : навч. посібник. Блага Н.В. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Посібник з фандрейзингу для бізнес-об'єднань: посібник. Бабій О.Я. Київ: 2017. 168 с.
3. Прикладні аспекти управління проектами в публічній сфері. Кулініч О.В. Х. : ФОП Іванченко І.С., 2018. 93 с.
4. Практичний посібник «Досвід фандрейзингу для проектів розвитку міста» Львів. Олександр Кобзарев. 2015. 101 с.
5. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері : за заг. ред. О.В. Кулініча. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.
6. Практичний посібник «Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування». Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (2020 рік)
7. Проектний менеджмент в діяльності громадських організацій (Полтава, 2020. ПОВФ «Ініціатива»)
8. [«5 міфів про грантові програми: чому отримати грант простіше, ніж ви думаєте»](#)
9. [Фандрейзинг, або залучення ресурсів для ідей і проектів: короткий практичний посібник для планування фінансової діяльності громадських організацій \(ГО СТЕП, Запоріжжя, 2021\)](#)
10. [Найпоширеніші помилки грантрайтингу. Аналізує «Креативна Європа»](#)
11. [Як залучити кошти на освітні проекти: покрокова інструкція](#)
12. [Гранти для культурних та креативних організацій: де шукати та як отримати](#)
13. [Як тебе не любити, доноре мій: що треба знати, щоб вдало податися на грант](#)
14. [Як написати грантову заявку – і отримати грант](#)
15. [Як зрозуміти донора і отримати кошти на освітній проект](#)
16. [Що таке система PADOR? Як отримати ідентифікаційний номер](#)
17. [«Безкоштовні гроші»: як і де шукати гранти](#)
18. [Навігатор для фандрайзера. \(ГО «Точка доступу». Краматорськ, 2018\)](#)