



**Проект «Підтримка локальних спільнот України в залученні європейських фондів»,
співфінансований МЗС РП в рамках Програми „Польська Допомога 2009”**

Посібник

„П’ять вдалих кроків до європейського проекту”

**Олена Ключик
Віктор Комаровський
Павел Косцєлецький
Валерій Логвінов
Сергій Матюнін
Оксана Музичук**

**2009 р.
Варшава**

„П’ять вдалих кроків до європейського проекту”

Публікація в рамках проекту «Підтримка локальних спільнот України в залученні європейських фондів», співфінансованого МЗС РП в рамках Програми „Польська Допомога 2009”

Партнери проекту:

Інститут Східноєвропейських Досліджень www.forum-ekonomiczne.pl

Львівський центр науково-технічної і економічної інформації – www.cstei.lviv.ua

Дану публікацію видано завдяки фінансуванню програми Міністерства закордонних справ Республіки Польща «Польська Допомога 2009» www.polskapolmos.gov.pl

Виражені в публікації погляди є поглядами авторів і не можуть розглядатись як офіційна позиція Міністерства закордонних справ Республіки Польща

© Інститут Східноєвропейських Досліджень
Варшава 2009 р.

Публікація розповсюджується безкоштовно

Видавець:

Інститут Східноєвропейських Досліджень

Вул. Солець 85

00-382 Варшава, Польща

тел.: + 48 22 583 1100

факс: + 48 22 583 1150

Зміст

Вступне слово польського координатора проекту Марії Шмельової	5
Вступне слово українського координатора проекту Івана Кульчицького	6
Вступ. Використання програм міжнародної допомоги в регіонах.	
Український вимір	7
Нормативно - правове регулювання міжнародної технічної допомоги	
Роль органів місцевої влади	
Розділ I. Перший крок - Пошук джерел фінансування під проектну ідею	15
Класифікація грантодавців	
Вибір і звернення до фонду	
Співпраця з грантодавцями	
Програми Європейського Союзу	
Розділ II. Другий крок - Праця над проектною ідеєю	32
Ідеї і їх відбір	
Оформлення ідеї	
SWOT- та LEAN-аналіз	
Партнери як джерело інспірації	
Мозковий штурм	
Розділ III. Третій крок – Підготовка опису проекту	41
Філософія проекту	
Проектна термінологія	
Сутність публічних проектів	
Чим є проект?	
Управління циклом проекту	
Етапи життя проекту	
Дерево проблем	
Дерево цілей	
Логіка інтервенції	
Логічна матриця – логіка інтервенції і показники	
Логічна матриця – Верифікація	
Логічна матриця – передумови і ризику	
Логічна матриця – передумови і ризику, засоби і бюджет	
Управління проектом – трикутник проекту	
Управління проектом – графік проекту	
Управління проектом – WBS	

Риси доброго проекту	
Контрольні питання	
Розділ IV. Четвертий крок – Формування бюджету проекту	64
Структура бюджету проекту	
Розділ V. П'ятий крок – Заявка: підготовка і складання	75
Що таке заявка?	
Перше звернення до фонду	
Заявка на грант	
Словник проектних термінів	86
Автори	92
Партнери проекту	97

Вступне слово польського координатора проекту Марії Шмельової

Шановні колеги і друзі!



Марія Шмельова

З великою приємністю віддаємо до ваших рук посібник, котрий, сподіваємось, допоможе Вам у пошуку фінансових засобів, необхідних для реалізації ваших задумів і проектів. Вірю, що підтримка діяльності локальних лідерів становить значущий елемент вирівнювання розвитку близьких собі регіонів. Впевнена, що власне дякуючи цьому, буде нам разом легше будувати дружню атмосферу співпраці між державами Центрально-Східної Європи, що і є однією з головних цілей

Економічного Форуму в Криниці.

Організатор Форуму – Інститут Східноєвропейських Досліджень – в рамках Школи Економічного Форуму вже декілька років реалізує освітні проекти за участю Росії, України і Білорусі, між іншим тренінги для службовців українського місцевого самоврядування, лідерів локальних спільнот, навчальні візити журналістів, неурядових організацій і студентів. Переконана, що матеріал, який викладено у цьому посібнику, буде доброю підтримкою в реалізації ваших проектів. У свою чергу, нехай ваші проекти служать розповсюдженню знань і добробуту серед якомога більшої групи тих, для кого важливою є співпраця і діалог між сусідніми спільнотами.

З повагою,

Марія Шмельова

Програмний координатор з питань України і Молдови

Інститут східноєвропейських досліджень

Вступне слово українського координатора проекту Івана Кульчицького

Шановні колеги!



Іван Кульчицький

Для того, щоб у сучасних умовах досягнути позитивних результатів у реалізації стратегії розвитку підприємства, організації чи територіальної одиниці, керівникам і фахівцям усіх рівнів необхідно володіти основами проектного менеджменту, тобто знаннями, уміннями та навиками з підготовки та виконання різного роду проектів.

Їх можна набути, зокрема, вивчаючи міжнародний досвід та беручи безпосередню участь у різноманітних конкурсах на отримання грантів з європейських структурних фондів. У цьому контексті важливим джерелом інформації для кожного з нас стане пропонований практичний посібник «П'ять успішних кроків до європейського проекту», як один із продуктів польсько-українського проекту «Підтримка локальних спільнот України в залученні європейських фондів», що виконувався в рамках профінансованої Міністерством закордонних справ Республіки Польща програми «Допомога Польщі 2009».

В даному посібнику зібрані відомості про міжнародні програми, в яких можуть брати участь українські апліканти, представлена інформація, яку необхідно використати при подачі заявок, надані практичні рекомендації щодо управління фінансами та інша корисна інформація.

Сподіваюсь, посібник допоможе Вам у повсякденній практичній діяльності і стане настільною книгою-путівником до успіху.

З повагою,

Іван Кульчицький

Заступник директора

Центр науково-технічної і економічної інформації

Вступ

**Використання програм
міжнародної допомоги в регіонах.
Український вимір**

**Віктор Комаровський
Валерій Логвінов**

Участь України в європейському і світовому інтеграційних процесах неможлива без урахування тих факторів, що значною мірою визначаються сьогодишнім станом економіки України і перспективами її подальшого розвитку. Досвід країн Центральної і Східної Європи свідчить про те, що забезпечити економічний ріст на якісно нових основах можливо тільки за умови залучення й ефективного використання зовнішніх фінансових ресурсів, в т.ч. і джерел міжнародної технічної допомоги (МТД).

Однак, обмеженість фінансових ресурсів, які надаються у формі фінансової допомоги, обумовлює не тільки умови їх максимально можливого ефективного використання, але і досягнення оптимального варіанту поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування. Саме при виконанні цих передумов іноземна фінансова допомога стане каталізатором трансформаційних процесів і структурної перебудови, розвитку ринкових відносин, буде безпосередньо сприяти інтеграційним процесам в Україні. Необхідно розуміти, що будь-які кошти міжнародної технічної допомоги обмежені у розмірі та термінах використання. Сьогодні не лише українські неурядові організації (НУО) конкурують в середині країни за цей обмежений ресурс. Активну участь у реалізації проектів на території України приймають американські та європейські некомерційні організації. Україна мусить стати активним учасником процесу розподілу міжнародної технічної допомоги в контексті регіонального розвитку.

Звичайно, обсяги і можливість залучення коштів від міжнародних програм в умовах глобалізації світових політичної й економічної систем, у першу чергу, залежать від наднаціональних, міжнародних факторів. Але роль українського уряду і місцевих органів влади при цьому теж залишається досить вагомою і значимою. **Саме від успіху їх заходів щодо розвитку демократичних інститутів в регіоні, підвищенню ролі громадянського суспільства залежатиме, де саме буде здійснюватися той або інший проект.** Не менш важливим для залучення грантів є результативність тих проектів, що вже були виконані на території України. Саме на післяпроектному етапі, характеристикою готовності органів влади до продовження співробітництва з міжнародними програмами служить їх відношення до можливості подальшої практичної підтримки проектів. **Критичним критерієм для багатьох донорських програм є готовність місцевих інституцій щодо продовження проектної роботи після закінчення періоду безпосереднього фінансування проекту.** Для цього міжнародні фонди однією з вимог до проектів висувають наявність елемента самоокупності.

Необхідно зазначити також, що у справі залучення міжнародної донорської допомоги дуже доречно використовувати інструменти маркетингових комунікацій. Фактично, маркетинг регіону визначає шанси на отримання коштів міжнародної технічної допомоги. Будь-яка донорська організація віддасть перевагу регіону, який активно пропагує свої конкурентні переваги.

Узагальнюючи, можна виділити основні проблеми щодо залучення міжнародних програм в Україну:

- відсутність у донорів якісної інформації про регіони або окремі сфери діяльності НУО;
- відсутність у місцевих органів влади довгострокового стратегічного плану розвитку соціальної та гуманітарної сфер, побудованих на засадах вирішення регіональних проблем та пріоритетів;
- невідповідність до міжнародних вимог місцевої інфраструктури надання бізнес-послуг;
- недостатня кваліфікація, професіоналізм чиновників та органів місцевого самоврядування;
- неготовність регіональних органів влади брати на себе відповідальність за реалізацію проектів міжнародної технічної допомоги;
- окремі випадки корумпованості фіскальних/регуляторних органів або низька кваліфікація місцевого персоналу.

Разом з тим, позитивне вирішення задачі по залученню гуманітарних фінансових потоків у значній мірі пов'язано з використанням конкурентних переваг регіону і подальшому розвитку компонентів, що створюють ці переваги. Особливо вагомим є напрямок формування позитивного іміджу країни, області і міста.

Більшість іноземних програм допомоги завжди приділяли значну увагу регіональним можливостям. В Україні також спостерігається перехід діяльності фондів зі столиці на обласний рівень. Але можливий перерозподіл міжнародної допомоги між областями, насамперед, пов'язаний з розвиненістю їх інфраструктури, у тому числі інформаційної. Особлива увага також приділяється лояльності місцевої влади і контролюючих структур до проектів, що у підсумку також визначає число успішно виконаних проектів у попередні роки. Тому при розгляді окремих областей, у якості бази для здійснення міжнародних гуманітарних

проектів, представники закордонних фондів свої перші питання відносять до прикладів успішного виконання попередніх проектів.

Нормативно - правове регулювання міжнародної технічної допомоги

Можливість отримання та використання МТД в Україні, в першу чергу, регламентується існуючою нормативно-правовою базою, яка регулює питання залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги.

Основні документи, що визначають на законодавчому рівні умови співпраці з міжнародними фондами і програмами, в загальному підході можна віднести до таких видів:

1. Міжнародні угоди та договори (підписані Україною або такі, що є загально визнаними в міжнародній практиці діяльності благодійних фондів);
2. Закони України та підзаконні акти (Укази Президента, Постанови Кабінету Міністрів або нормативні акти);
3. Закони держави, резидентом якої є міжнародний фонд.

Враховуючи певну специфічність процедури отримання МТД, яка обов'язково пов'язана з налагодженням стосунків співпраці з іноземними інститутами, особливо слід відзначити умову їх відповідності міжнародному праву.

Згідно з Постановою КМУ від 15 лютого 2002 р. N 153 {Зі змінами, внесеними згідно з Постановою КМУ N 902 (902-2007-п) від 11.07.2007} „Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги” та підписаним 19 квітня 2007 р. Президентом України Указу № 325/2007 „Про приєднання до Паризької декларації щодо підвищення ефективності зовнішньої допомоги”, згідно якому Україна включена до переліку країн, що узгодили між собою основні засади залучення і використання МТД.

В Україні вже створена початкова законодавча база, що визначає поняття МТД, її види та форми, основних учасників процесу залучення та використання МТД, встановлення податкових пільг тощо. Але відсутність відповідних підзаконних актів Кабінету Міністрів України, які мають чітко визначити порядок підготовки та узгодження проектних пропозицій з урахуванням потреб України, а також форми й

методи моніторингу ефективності проектів МТД з боку органів виконавчої влади не дозволяє закінчити створення відповідного державного механізму.

Окремі проблеми пов'язані також і з тим, що Верховна Рада України до цього часу ще не прийняла Закон України „Про міжнародну технічну допомогу”, а Кабінет міністрів України - Стратегію залучення та використання МТД на 2009-2011 роки, повинні бути визначені ті стратегічні напрямки розвитку держави, що потребують МТД.

Взагалі, комплекс проблем, пов'язаних із нормативно-правовим регулюванням МТД, умовно можна поділити на проблеми стратегічного, організаційного та правового характеру.

Проблеми стратегічного характеру, в першу чергу, пов'язані з тим, що мета проектів та програм МТД не завжди або взагалі дуже рідко пов'язується із трансформаційними процесами при здійсненні в Україні інституційної, правової та адміністративної реформ. В свою чергу, і відповідні програми Уряду або органів виконавчої влади та місцевого самоврядування не завжди враховують можливості використання ресурсів МТД для їх виконання.

До організаційних проблем слід віднести відсутність спеціального органу, який відповідав би за вироблення та реалізацію державної політики України щодо залучення і використання міжнародної технічної допомоги. Як наслідок, створення єдиної національної системи залучення, використання та аналізу ефективності МТД, визначених критеріїв відбору проектів та програм знаходиться тільки на стадії свого визначення. В наслідок цього, обґрунтування доцільності запрошення іноземних фондів і програм, без визначення критеріїв їх відбору, завдань та мети їх роботи проводиться безсистемно і без урахування державних пріоритетів. У значній мірі це обумовлено відмовою від державної реєстрації в Україні фондів і програм, що надають допомогу. Це пояснюється такими чинниками:

- не реєстрування в державі, де здійснюється наступний проект, входить в традиції діяльності багатьох іноземних фондів і програм;
- повна процедура реєстрації іноземного фонду в Україні на стільки складна та довга, що інколи перевищує термін здійснення запланованого проекту;
- необхідність вести додаткову податкову звітність та спілкуватись з контрольними органами держави, де здійснюється проект, не завжди є зрозумілою для іноземної благодійної організації. В наслідок цього досить

велика кількість іноземних фондів та програм, які реально діяли або діють в Україні юридично не мали українського легального статусу;

- у випадку офіційної реєстрації в Україні значно збільшуються накладні видатки, оскільки організація повинна відрахувати додаткові кошти до українського бюджету.

Треба відмітити, що в останні роки, завдяки посиленню податкової дисципліни та контролю за діяльністю іноземних фондів по розподілу коштів, кількість „нелегальних” іноземних установ значно зменшується.

Визначаючи проблеми правового характеру, що пов'язані із залученням програм МТД до України, слід наголосити на такому актуальному завданні, як побудова сучасної, гнучкої та прозорої законодавчої бази, спроможної забезпечити використання залучених грантів у відповідності до планів соціально-економічного розвитку області, району або міста. На жаль, існуюча законодавча та нормативна база не відповідає потребам суспільства в цій сфері.

Особливу актуальність ця проблема набуває у зв'язку із розвитком процесів інтеграції, налагодженням прямих контактів між програмами підтримки, українськими НУО та приватними особами обумовили такий стан речей, що в Україні отримання іноземної фінансової допомоги стало звичайним явищем. Одночасно, проблеми оподаткування, контроль цільового використання, формальне визначення форми участі в цьому процесі органів виконавчої влади та місцевого самоврядування на законодавчому рівні так і не визначено.

Роль органів місцевої влади

Як свідчить досвід, некомерційний проект в Україні ніколи не стане значущою подією в суспільному житті, якщо в його постановці і просуванні не будуть брати активну участь органи місцевої влади, що за своїм статусом є значущим партнером у розробці, виконанні і координації програм соціально-економічного розвитку. Саме від бажання й уміння її представників підтримувати взаємодію із закордонними фондами і програмами, в значній мірі, буде залежати прагнення останніх вкладати свої гроші у розвиток гуманітарної і соціальної сфер регіону, брати участь у вирішенні його проблеми. Але одного лише бажання залучити іноземну допомогу недостатньо. Треба володіти знаннями про особливості

постановки і реалізації проектів, розуміти мотивацію іноземного партнера, вміло застосовувати інструменти формування позитивного іміджу території. Менеджмент проектів, що здійснюються за участю іноземних фондів має свої особливості і відмінності, пов'язані, в першу чергу, з необхідністю роботи по правилам, цілком обумовленими міжнародною практикою підтримки благодійних програм.

На жаль, сформувався певний стереотип сприйняття місцевих чиновників, як завзятих шукачів власної вигоди. Відносно низький рівень зарплати державних службовців, сформована за останні роки модель відносин між бізнесом і владою, що ґрунтується на неформальних зв'язках та можливості надати або обмежити доступ до певних ресурсів, все це привело до стійкої суспільної думки про корумпованість серед управлінської еліти. І як результат, більшість представників міжнародних фондів вважають, що вирішувати проблеми, які виникають в Україні, можна лише шляхом особистих зустрічей з керівництвом міста, району або області.

Визначаючи завдання місцевої влади в плані підтримки міжнародних програм, слід зазначити і таке питання, як її сприяння у вирішенні можливих проблем із контролюючими установами. Ситуація, коли робота фінансується за рахунок грошей, які надійшли із-за кордону, що до того ж мають статус благодійної допомоги, не завжди адекватно сприймається з боку місцевої податкової адміністрації й інших контрольних структур. Саме тут підтримка органів влади об'єктивно необхідна.

Таким чином, можливість залучення до виконання планів розвитку регіону програм МТД повинна ґрунтуватися на сучасному адміністративному підході, де органи влади реально допомагають кожному фонду, що прийняв рішення про роботу в даному місці. По суті, вони стають його партнером у проекті, зацікавленим в тому, щоб він реалізувався якомога більш ефективно. Саме такий підхід спроможний значно підвищити ефективність дій у конкурентній боротьбі за залучення міжнародних програм та їх коштів.

Треба зазначити також, що ставлення міжнародних фондів до проектів, що реалізуються на теренах України, зазнало певної еволюції. В 90-ті роки типовим був підхід до проектів, з точки зору, замовника – міжнародної інституції, – котра відігравала важливу роль у визначенні стратегій і тактики вирішення тієї чи іншої проблеми. З кінця 90-х років вирішальною при визначенні того, куди спрямувати грошові потоки, стала готовність місцевих партнерів, органів місцевого самоврядування та державних структур виступити „власниками” проектів.

Міжнародні інституції більше не задовольняються роллю „менторів” - для них дедалі важливішою є готовність українських партнерів брати на себе відповідальність за результат.

Особливо важливим це стає на початковій стадії, коли фонд тільки оголошує основні напрямки проектів і плани роботи в регіоні.

Центральні і місцеві органи влади повинні чітко розуміти всі плюси і мінуси приходу іноземної фінансової допомоги, передбачати і мінімізувати загрози, що можуть виникнути внаслідок діяльності нерезидентів. Основою такого підходу може стати стратегічна програма залучення міжнародної технічної допомоги, яка, пропонуючи принципи співробітництва з іноземними партнерами, буде включати заходи щодо формування сприятливої інфраструктури, дасть обґрунтування конкурентним перевагам території (для кожного типу цільової аудиторії) і запропонує інструменти моніторингу і пост-проектного супроводу проектів.

Звичайно, не слід уявляти іноземну фінансову допомогу панацеєю від будь яких нещасть. Але треба чітко усвідомлювати: сталою практикою підтверджено, що закордонна фінансова допомога, як з погляду громадянина України, так і державного службовця, з урахуванням її потенційного впливу на рішення соціальних і гуманітарних проблем конче необхідна Україні.

Розділ I
Перший крок -
Пошук джерел фінансування
під проектну ідею

Віктор Комаровський
Валерій Логвінов
Олена Ключик
Оксана Музичук

Будь-яка конструктивна людська діяльність вимагає відповідних зусиль і вкладення коштів та інших матеріальних ресурсів. У цьому випадку, якщо вона не орієнтована на одержання прибутку, а виходить із задачі вирішення певних проблем суспільства, вона характеризується як благодійна або некомерційна. До таких видів діяльності можна віднести охорону здоров'я, культуру, науку, екологічні, правозахисні і соціальні проекти, релігійні рухи тощо. Існує велике число джерел, з яких можна отримати кошти для фінансування таких видів діяльності. На сьогодні основним джерелом допомоги в Україні і в світі є різноманітні донорські організації, фонди і програми. Серед них варто виділити благодійні фонди.

Класифікація грантодавців

В залежності від джерел формування їх бюджету, благодійні фонди класифікуються наступним чином:

Державні фонди

Це організації, що фінансуються за рахунок бюджетних коштів. У випадку закордонних фондів, їх прикладом є Агентство із міжнародного розвитку США (USAID), Інформаційне агентство США (USIA), Канадське агентство із міжнародного розвитку (CIDA), тощо. У певній мірі до державних фондів відносяться програми МТД (наприклад, програми, які здійснює ЄС або ООН). У більшості випадків такі фонди надають гранти через благодійні або суспільні спеціалізовані організації-посередники, які мають достатній досвід по виконанню проектів в окремих напрямках суспільного життя.

Загальні фонди

Це фонди, фінансування яких здійснюється як за рахунок державного бюджету, так із залученням приватних пожертвувань. В Україні це IREX, EURASIA, DAAD, British Council.

Приватні фонди

Фонди, фінансування яких здійснюється тільки за рахунок внесків від приватних осіб або комерційних фірм. Вимоги приватних донорів до аплікантів не такі високі, як у випадку державних фондів, а допомогу може бути надано не тільки у вигляді фінансових коштів, а й у формі технічної підтримки, консультацій, тощо.

В свою чергу, приватні благодійні фонди діляться на:

Незалежні фонди

Фонди, що засновані приватною особою або родиною (фонд МакАртуров, фонд Рокфеллерів, фонд Сороса, фонд Мотта). Їх фінансування здійснюється за рахунок дивідендів, що надходять з коштів, які були внесено до статутного капіталу при заснуванні фонду. Такі фонди зазвичай працюють у заздалегідь визначених пріоритетних напрямках, а розгляд заявок і рішення про надання гранту приймається тільки Наглядовою Радою фонду. Прикладом такого фонду в Україні є міжнародний фонд „Відродження” (фонд Сороса в Україні).

Асоційовані фонди

Фонди, що фінансуються за рахунок коштів комерційних фірм або компаній, корпорацій, тощо, з якими вони асоційовані. Прикладами можуть бути Херох Foundation, Apple, Hewlett-Packard, Білла і Мелінди Гейтс та інші. Такі фонди, як правило, надають гранти в тих областях, що збігаються зі сферою діяльності їх засновників. Рішення про надання гранту також приймається Наглядовою Радою, до складу якої обов'язково входять представники компанії і їх партнерів по бізнесу, суспільні діячі і політики.

Меморіальні наукові фонди або фонди при наукових організаціях і університетах

Основна мета таких фондів, це збір коштів з їх наступним перерозподілом у формі грантів на проведення наукових досліджень самого університету або запровадження його освітніх і видавничих програм. Прикладом таких фондів може бути фонд Гумбольда або фонд Лізи Майтнер. Рішення про надання гранту приймається спільно Наглядовою Радою фонду і Радою університету, що їх заснував.

Є ще два види фондів, що, з погляду отримання фінансування для українських організацій, не дуже перспективні, але в окремих випадках українські організації все-таки можуть з ними співпрацювати. Це:

Фонди прямої дії

Фонди, що накопичують, а потім використовують кошти винятково для підтримки власної діяльності або своїх проектів.

Місцеві фонди

Фонди, що засновані місцевою громадою для вирішення її нагальних поточних проблем.

У будь-якому випадку, варто проводити чітку межу між фондами та їх представниками в Україні - приватними організаціями-посередниками. Перші мають свої кошти і приймають остаточне рішення про надання заявникові допомоги у вигляді гранту. Інші - не мають власних коштів, не приймають рішень, а лише сприяють у розподілі чужих грошей (інформують громадськість, допомагають у підготовці проектів, оцінюють і роблять попередній добір заявок, здійснюють поточний контроль по виконанню проектів і надають донорові звіт).

У дійсності, донорів або сервісних організацій, спроможних надати фінансову або технічну підтримку набагато більше. Це можуть бути державні установи і міжнародні організації, комерційні структури, релігійні, наукові і суспільні некомерційні організації, а також приватні особи. В Україні наразі представлено більшість видів організацій підтримки.

Вирішальним фактором при виборі фонду є обмеження, що визначають специфіку й умови його діяльності. У більшості випадків, приймаючи рішення про можливість профінансувати представлений проект, експерти фонду виходять з наступних міркувань:

- **Тематика проекту.** Всі фонди, як правило, спеціалізуються на підтримці окремих напрямків громадського життя (освіта, наука, соціальна допомога, тощо). Тому збіг інтересів фонду і тематики проекту є першою умовою для його подальшого розгляду.
- **Напрямки підтримки.** Фонди обмежують і попередньо визначають можливі статті бюджету проекту, які можуть бути профінансовані: відрядження, придбання офісного обладнання, видання друком книг, освітні програми і послуги консультантів, заробітна плата персоналу, тощо. На це треба звернути особливу увагу, бо інколи досить цікаві проекти, котрі за певних умов мали б великі шанси на фінансування, не проходять попередній відбір через те, що структура витрат не відповідає вимогам міжнародної інституції.
- **Статус апліканта.** Є фонди, що надають допомогу винятково громадським організаціям, а інші - фінансують індивідуальних дослідників, студентів, органи місцевого самоврядування, науково-дослідні інститути, установи освіти і культури.

- **Обмеження по регіону.** Зазвичай фонди обмежують свою діяльність попередньо визначеними країнами, областями або районами. Це може стосуватися як місця реалізації проекту, так і місцезнаходження самого апліканта, що подав проект. Слід зазначити, що ця умова практично не відноситься до більшості міжнародних благодійних фондів і організацій, таких як, наприклад, Фонд Форда, Фонд Євразія, Агентство США із міжнародного розвитку, Британська Рада. У світі існує багато таких фондів і хоча не всі вони мають свого представника в Україні, співробітництво з ними українських організацій цілком можливе.
- **Оптимальний термін реалізації проекту.** Більшість фондів забезпечує фінансування проекту на термін до одного року. Якщо це буде додатково обґрунтовано, то в окремих випадках проект може бути пролонговано за умов подання додаткового проекту.
- **Корпоративні гранти або загальне фінансування** є широко розповсюдженою практикою, відповідно до якої перевага віддається тільки тим проектам, у фінансуванні яких беруть участь як сам аплікант, так і третя сторона.
- **Мова проекту.** Якщо фонд має офіс в Україні, то заявка може бути подана українською мовою. До закордонних фондів слід звертатися мовою тієї держави, де знаходиться цей фонд.

Крім урахування специфічних для фонду обмежень доцільно з'ясувати, кому і на які проекти за останні роки фонд видав гранти, їх щорічний обсяг, кількість виданих грантів. Іноді фондам, у зв'язку з великими бюрократичними витратами по розгляду проектів, буває просто не вигідно присуджувати гранти менше визначеної суми. Значна частина фондів підтримує вже відомі організації, котрі мають певну успішну історію реалізації проектів технічної допомоги.

Стало практикою, що перед зверненням до фонду з'ясовується, які гранти фонд видав за останні кілька років, їхній щорічний обсяг і розміри. Такі фонди, як МФ „Відродження” або фонд Євразія на початку поточного року публікують списки наданих грантів по здійснюваних програмах. Знайомство з ними дозволить з'ясувати наскільки цікаві були попередні проекти, на яку максимальну суму гранту слід розраховувати та які пріоритети будуть у даного фонду в поточному році.

Як відзначалося вище, на початку 90-х років, коли в Україні тільки почали діяти перші міжнародні донорські організації: Агенція із міжнародного розвитку США, МФ „Відродження”, фонд „НОУ–ХАУ”, тощо, у багатьох склалося враження, що з’явилося джерело, здатне, у певній мірі, доповнити недостатнє державне фінансування, взявши на себе фінансування проектів, освітніх і культурних програм. Але численні відмови, специфічні вимоги, що не завжди зрозумілі українським організаціям, підірвали віру в реальну можливість одержати фінансування і породили певний скепсис до діяльності фондів та програм взагалі.

Проте сьогодні вже можна стверджувати, що в Україні сформувалася мережа благодійних організацій, існують і активно працюють численні національні і міжнародні фонди, донорські і сервісні програми. Процедура звернень до них із заявкою вже досить відпрацьована, методологія написання проектів відома багатьом, це спричинило появу численних некомерційних організацій третього сектора, єдиним джерелом існування яких є іноземні гранти.

Більше того, з’явилася і посилюється конкуренція за сам факт доступу до ресурсів міжнародних фондів. Виключення можливості автоматично отримати від фонду кошти, коли попередній авторитет і досвід не є вирішальним фактором, зумовили розуміння того, що для отримання гранту потрібна попередня постійна і цілеспрямована робота. Перед організацією, що звертається за фінансовою допомогою, щораз виникають питання про пріоритети в діяльності фонду в поточному році, а також яким чином можна актуальність і значимість свого проекту, як переконати у своїй спроможності його виконати, хто ще надасть додаткові ресурси.

При зверненні до фонду варто розуміти, що для нього першим пріоритетом у роботі служить задача реалізації його власної місії, зростання його популярності й авторитету в суспільстві. Тому пріоритет у фінансуванні завжди надається тим проектам, тематика яких відповідає цілям і задачам фонду.

Перелік сучасних пріоритетів і напрямків діяльності фондів в Україні включає підтримку правозахисних організацій, гендерні програми, розвиток органів місцевого самоврядування, впровадження сучасних освітніх технологій, вирішення актуальних проблем розвитку українського суспільства.

Крім вимог щодо напрямків діяльності НУО, фонди звичайно висувають і додаткові умови, до яких може бути віднесено статус організації (молодіжна організація, правозахисна або жіноча), місцезнаходження (столиця або периферія) і інше. Фонд також ніколи не підтримає проект, якщо будуть сумніви щодо його доцільності або буде існувати хоча б мінімальний фінансовий, політичний або соціальний ризик.

Існуючі принципи і методика роботи над заявкою є загальними для всіх, хто зайнятий пошуками фінансування для свого проекту. У випадку просування проектів у деяких специфічних областях, як, наприклад, підтримка органів місцевої влади, треба буде врахувати і додаткові вимоги, як, наприклад, їх обов'язкова участь у спільному фінансуванні проекту.

У будь-якому випадку, процес пошуку й отримання коштів є досить складним і тривалим процесом. І починати роботу з пошуку коштів рекомендується задовго до того, коли вони стануть вкрай необхідними.

Вибір і звернення до фонду

Першою умовою звертання до фонду із проханням про надання грошової допомоги є наявність певної ідеї. Але ідея - це ще не заявка і тим більше не проект. Тому роботу треба починати з її опису - розробки загального проекту діяльності самої НУО в обраному напрямку, а вже потім, на його основі переходити до написання заявки.

Сама заявка до фонду покликана позитивно представити заздалегідь розроблений проект або програму, яка є чітким, вивіреним, розподіленим за часом і ресурсами планом реалізації тієї або іншої ідеї. ***Здатність проектного мислення, формулювання однозначного зв'язку між проектом і ідеєю, з наступним їх представленням у заявці, - це перша умова для отримання гранту.***

Друга умова, яку обов'язково треба враховувати, - це активна позиція в самому процесі залучення гранту. Адже жоден фонд не стане з'ясовувати у якої організації є до нього пропозиції. Тому заявка, оформлена належним чином, покликана стати засобом представлення проекту та поширення ідеї, її пропаганди.

У деяких випадках, для реалізації своїх програмних задач фонди іноді самі шукають організації, які мають нові проекти, з добре продуманою і вивченою темою, де аргументовано сформульована проблема, ясно і чітко визначені мета і відповідні задачі по її досягненню. Тому починаючи роботу з налагодження співпраці з фондами, варто врахувати, що заявник їм потрібний так само, як і вони потрібні заявникові.

Після формування концепції проекту можна перейти до пошуку і вибору фонду, що з найбільшою імовірністю його підтримає. Це ключовий етап, оскільки саме він визначає надалі постановку задачі вже по розробці попередньої заявки.

Збір і, головне, аналіз інформації про потенційних донорів найкраще починати з вивчення оголошень про конкурси, що відкриваються, або публікацій про програми фондів на поточний рік. В ідеалі, мета проекту повинна збігатися з формулюванням програми фонду. Якщо не вдалося знайти такий фонд, то можливі два варіанти - змінити мету проекту або взяти участь у позапрограмних конкурсах.

Саму процедуру пошуку фонду найкраще почати з вивчення ресурсів представлених в мережі Інтернет. В Інтернеті існують сотні або навіть тисячі серверів, на яких висвітлюється інформація про фонди або про оголошені ними конкурси, приведені умови звернення. Додатково до оголошень про відкриті конкурси, обов'язково слід ознайомитися з щорічними звітами фондів, їх інформаційними брошурами або буклетами. Вони можуть стати важливим джерелом додаткової інформації.

Усі фонди, відповідно до прийнятих ними правил, вводять обмеження на надання гранту: статус заявника, тематика проекту, регіональна присутність, тощо. Факт розмаїтості процедур, які використовуються фондами при наданні грантів, зумовлює обов'язкове попереднє вивчення критеріїв, якими вони будуть керуватися при розгляді заявки. Адже співпраця з фондом може бути тільки згідно його правил.

За результатами проведеного пошуку варто скласти список фондів, програми яких цілком або частково збігаються з метою проекту. До такого списку рекомендується також включити наступну інформацію:

- поточні пріоритети фондів, тематика відкритих конкурсів, остаточні терміни подачі заявок;
- специфічні вимоги, що висувають фонди до заявника, перелік документів, розміри й умови фінансування, терміни реалізації проекту, додаткові матеріали;
- контактна інформація - адреса, телефон відповідального працівника, тощо;
- форма першого звертання, що рекомендується: письмовий запит, особистий контакт або повна заявка.

Складаючи попередній список фондів, які можуть стати потенційними донорами проекту, і формулюючи своє звернення до них, варто пам'ятати про те, що не існує двох однакових фондів. Кожен фонд має свої специфічні вимоги до оформлення заявки, що визначаються стратегією його діяльності і пріоритетами при наданні фінансового гранту.

Співпраця з грантодавцями

Інноваційна діяльність більшості фондів постійно спрямована на підвищення ефективності вже діючих програм і на впровадження принципово нових ідей. Тому в основі роботи по підготовці попередньої заявки завжди лежить одне головне завдання - **створення логічного зв'язку між програмою, що реалізує фонд, і метою запропонованого проекту**. Крім знайомства з відповідним описом проекту, експерт фонду повинен побачити в організації самодостатнього партнера, що працює незалежно від того, дасть йому фонд гроші чи ні. Ознаками такої самодостатності можуть бути:

- Початок реалізації проекту не залежить від умов його фінансування з боку фонду. Буде змінюватися тільки перелік і послідовність виконання задач, обсяги робіт;
- Присутній необхідний досвід у вирішенні поставлених завдань, початкові технічні і, що дуже важливо, кадрові ресурси. Резюме основних виконавців проекту обов'язково треба додати до переліку документів заявки;
- Проект вирішуватиме проблеми суспільства, а не організації. Співвідношення в бюджеті коштів на виконання проекту та підтримку НУО мусить бути на користь першого;
- Планується продовження діяльності з тематики проекту після закінчення терміну гранту. Ця теза вимагає окремого обґрунтування;
- До участі в проекті залучено представників громадськості, партнерських установ, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до вирішення

проблеми на відповідному рівні. Інформацію про партнерів треба додати до заявки, ілюструючи таким чином масштаби і рівень значення проекту;

- Для реалізації проекту застосовано власні і залучені ресурси: фінансові, матеріальні і кадрові. Співвідношення власних і залучених ресурсів дозволяє експертові зробити висновок про стійкість організації, наскільки заявлені ідеї відповідають дійсності і, найголовніше, наскільки обґрунтовано реальне продовження проекту після завершення терміну фінансування;
- Рівень інформаційного забезпечення проекту, який включає не тільки інформування громадськості про роботу над проектом, але й діяльність самого фонду. Хто і на яких умовах буде залучений до виконання інформаційних програм, не відноситься до переліку стандартних питань. Але наявність розділу «Інформаційне забезпечення проекту» дозволить доповнити сприятливе враження про організацію.

Взагалі, допомога для транскордонного співробітництва впроваджується через спільні програми. Кожна така спільна програма повинна описувати цілі, пріоритети і заходи. Завданням регіональних та місцевих партнерів по обидва боки кордону є аналіз спільних потреб та визначення пріоритетів і дій, що найбільш відповідають їх місцевій ситуації. Керівництво програмами передається місцевому або національному керівництву, які обираються спільно всіма країнами, що беруть участь у програмі.

Програми Європейського Союзу

Основний принцип, який лежить в основі європейських програм для України – це принцип партнерства для досягнення спільних цілей. Україна повинна бути максимально залученою до розробки дій, що передбачає знаходження можливостей для співфінансування українською стороною. Серед програм Європейського Союзу донедавна були такі програми як TACIS, MEDA, CARDES. Вони однозначно сприяли прискоренню процесів економічного і соціального розвитку в країнах - реципієнтах. На сьогодні три вищезгадані програми замінено програмою ENPI – European Neighbourhood and Partnership Instrument – Європейський інструмент сусідства і партнерства, що є інструментом реалізації Європейської Політики Сусідства. Програма ENPI заплановано на 2007-2013 роки.

До програм Європейського Інструменту сусідства і партнерства (ЄІСП), в яких Україна може брати участь, належать Національна індикативна програма для України на 2007 -2010 роки, Регіональна програма для Східного регіону, Міжрегіональна програма, Програми транскордонної співпраці.¹

Національна індикативна програма для України визначає напрямки проектних дій, описує пріоритетні сфери, цілі та очікувані результати. Допомога за цією програмою надається у трьох пріоритетних сферах:

- Підтримка демократичного розвитку та якісного управління;
- Підтримка регуляторної реформи і розширення адміністративних можливостей;
- Підтримка розвитку інфраструктури.

Зазвичай проекти в рамках Національної індикативної програми для України формуються центральними органами влади у співпраці та партнерстві з провідними європейськими організаціями. Органи місцевого самоврядування можуть виступати у ролі цільових груп окремих проектів, а також об'єднуватись у асоціації і виступати у ролі одержувачів коштів. Проект повинен мати широкий вплив національного масштабу. Індикативне фінансування на 2007-2010 рр. з Національної індикативної програми для України складає 494 млн. євро.

Регіональна програма для Східного регіону ЄІСП, що передбачена на період 2007-2010 роки з фінансуванням в розмірі 223 млн. євро, охоплює 7 країн Східної Європи та Південного Кавказу. Допомога в даній програмі надаватиметься за 5 стратегічними напрямками:

- Мережі, зокрема транспортні та енергетичні;
- Навколишнє середовище та лісове господарство;
- Управління кордонами та міграційна політика, боротьба з міжнародною злочинністю, митниця;
- Міжлюдські контакти, інформування і підтримка;
- Протипіхотні міни, вибухові залишки війни, стрілецька та легка зброя.

¹ В рамках проекту «Підтримка локальних спільнот України в залученні європейських фондів» на порталі Львівського ЦНТЕІ створено спеціальний інформаційний розділ "Європейські програми для України" (<http://cstei.lviv.ua/ua/catalog/26>), на якому розміщено базові інформації про діючі програми фінансування міжнародних проектів та надається консультаційна підтримка з питань підготовки проектів і пошуку партнерів.

Міжрегіональна програма, індикативний бюджет якої становить 260,8 млн.євро, спрямована на такі пріоритети:

- Сприяння реформі (тут використовуються два інструменти TAIEХ, Sigma);
- Сприяння вищій освіті;
- Сприяння міжрегіональному діалогу.

TAIEХ – Технічна допомога й обмін інформацією – інструмент Генерального директорату Європейської Комісії з питань розширення. TAIEХ допомагає країнам активізувати процеси наближення, застосування та реалізації законодавства ЄС. Україна є країною - бенефіцієнтом TAIEХ.

Sigma – спільна ініціатива Європейського Союзу та Організації з економічного співробітництва і розвитку. Діяльність Sigma в Україні фінансується в межах окремих грантів від Швеції та Великобританії².

Транскордонна співпраця на зовнішніх кордонах ЄС є ключовим пріоритетом для Європейської Політики Сусідства. Україна може приймати участь у таких операційних програмах Транскордонної Співпраці:

- Угорщина – Словаччина – Румунія - Україна,
- Румунія - Молдова – Україна,
- Польща – Білорусь – Україна,
- Багатостороння програма Чорне Море (деталі див.: http://ec.europa.eu/world/enp/index_en.htm, <http://ec.europa.eu/europeaid/where/neighbourhood/regional-cooperation/enpi-cross-border/programmes/> або <http://cstei.lviv.ua/ua/catalog/80>)

Програма Польща-Білорусь-Україна (www.pl-by-ua.eu)

Основна мета програми Польща-Білорусь-Україна – підтримка збалансованого соціально-економічного розвитку шляхом транскордонного співробітництва та інтеграції. Вона відповідає Вказівкам Європейської Комісії щодо підготовки програм транскордонного співробітництва в рамках Європейського інструменту сусідства і партнерства.

² Європейські фонди для самоврядування України. Публікація в рамках однойменного проекту / Г.Жезьнік, І.Кульчицький, В.Монкевіч, - Варшава, 2008

Допустимі регіони:

- Польща: Бялостоксько-Сувальський, Остроленківсько-Сєдлецький, Бялопідляський, Хелмсько-Замостський, Кросненсько-Перемишльський, (а також так звані прилеглі регіони - Ломжинський, Люблінський і Жешівсько-Тарнобжезький);
- Білорусь: Брестська, Мінська (7 західних районів: Мядельський, Вілейський, Молодечненський, Воложинський, Столбцовський, Несвізький, Клецький) і Гродненська області, (а також прилеглі регіони - східна частина Мінської області та Гомельська область);
- Україна: Волинська, Львівська, Закарпатська області, (а також прилеглі регіони: Тернопільська, Рівненська та Івано-Франківська області).

Основну мету програми заплановано досягнути в рамках 4-х пріоритетів, які містять 7 заходів. Пріоритетами програми стали:

Пріоритет 1. Підвищення конкурентоздатності прикордонних територій:

- Захід 1.1. Покращення умов для підприємництва.
- Захід 1.2. Розвиток туризму.
- Захід 1.3. Покращення доступу до регіону.

Пріоритет 2. Покращення якості життя:

- Захід 2.1. Захист довкілля на прикордонних територіях.
- Захід 2.2. Ефективні та безпечні кордони.

Пріоритет 3. Інституційна співпраця та підтримка ініціатив місцевих громад:

- Захід 3.1. Покращення можливостей транскордонного співробітництва на регіональному та місцевому рівнях.
- Захід 3.2. Ініціативи місцевих громад.

Підтримка проектів, що реалізуються на території прилеглих регіонів (англ. *adjoining regions*), обмежена, тобто розмір фінансової допомоги, призначеної на такий регіон, становитиме не більше 20% загального розміру асигнувань по програмі. Крім цього, неможлива підтримка інвестиційних проектів.

Програма Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна (www.huskroua-cbc.net)

Допустимі регіони:

- Угорщина – Шаболц-Шатмар-Берег (Борсод-Абай-Земплен);
- Словаччина – Кошице і Прешув;
- Румунія – Сату Маре і Марамур, (Сучава);
- Україна – Закарпатська, Івано-Франківська, Чернівецька області.

Заявниками можуть бути місцеві та регіональні органи влади, недержавні та неприбуткові організації, професійні асоціації, навчальні заклади та інші прийнятні установи та організації, зареєстровані у допустимих регіонах.

Загальною метою програми, як домовлено між усіма країнами-учасницями, є покращення та поглиблення співпраці екологічно, соціально та економічно прийнятним шляхом між Закарпатською, Івано-Франківською та Чернівецькою областями України та відповідними прилеглими територіями Угорщини, Румунії та Словаччини.

Пріоритети програми:

- Сприяння економічному та соціальному розвитку: гармонійний розвиток туризму; створення кращих умов для малих та середніх підприємств та розвиток бізнесу;
- Покращення якості навколишнього середовища: захист навколишнього середовища, раціональне використання та керівництво природними ресурсами; готовність до проведення надзвичайних ситуацій;
- Підвищення ефективності кордонів: покращення інфраструктури транспорту, що перетинає кордон та устаткування прикордонного контролю;
- Підтримування міжособистісної співпраці: інституційна співпраця і ін.

Програма Румунія-Молдова-Україна (www.ro-ua-md.net)

Європейська Комісія затвердила нову Операційну програму Румунія-Україна-Республіка-Молдова на 2007-2013 роки (рішення № 3806 від 29.07.2008 р.). В рамках Програми фінансуватимуться проекти у соціально-економічній, транспортній, екологічній, енергетичній, культурній та інших сферах з метою сталого розвитку прикордонних регіонів Румунії, України та всієї території Республіки Молдова.

Допустимі регіони:

- в Румунії - Сучава, Ботошань, Яш, Васлуї, Тульча та Галац;
- в Україні - Одеська та Чернівецька області;
- в Республіці Молдова - територія всієї країни.

Метою ЄІСП ТКС Румунія – Україна – Молдова є покращення економічної, соціальної ситуації та покращення навколишнього середовища та територія, яка входить до програми в рамках чистих та безпечних кордонів та підвищення співпраці партнерів по обидва боки кордону.

Пріоритети програми:

- Збільшення конкурентоспроможності прикордонної економіки: урізноманітнення та модернізація прикордонної економіки;
- Екологічні проблеми та готовність до надзвичайних ситуацій: підтримка довготермінових рішень, в яких є важливим координований підхід;
- Міжособистісна співпраця: сприяння діалогу між людьми та спільнотами прикордонної зони.

Європейський інструмент сусідства і партнерства транскордонної співпраці (ЄІСП ТКС) Програма Чорного моря

(<http://ec.europa.eu/europeaid/where/neighbourhood/regional-cooperation/enpi-cross-border/programmes/>)

Допустимі регіони:

- Румунія: південний схід
- Болгарія: Североізточен, Югоізточен
- Греція: центральна та східна Македонія та Фракія
- Туреччина: Стамбул, Текірдаг, Коцаелі, Зонгульдак, Кастамону, Самсун, Трабзон
- Росія: Ростовська область, Краснодарський Край, Агідейська республіка
- Україна: Одеська, Миколаївська, Херсонська, Севастопольська, Запорізька та Донецька області, Республіка Крим, Севастополь
- Молдова, Грузія, Вірменія, Азербайджан: ціла країна

Стратегія програми ЄІСП ТКС Програми басейну Чорного моря пов'язана з програмою ЄС Чорного моря. Вона зосереджуватиметься на співпраці в секторах зміцнення громадського суспільства та транскордонної співпраці на локальному рівні, додатково маючи на меті зміцнення зв'язку з іншими національними та міжнародними програмами та стратегіями.

Пріоритети програми:

- Транскордонна підтримка партнерства для економічного розвитку
- Захист та збереження навколишнього середовища
- Створення спільного культурного середовища в даному басейні

Транскордонна співпраця в рамках реалізації політики ЄС здійснюється за допомогою Ініціативи **INTERREG**. Метою програми INTERREG є субсидіювання та стимулювання транснаціональної та міжрегіональної співпраці, яка здійснюється через кордони та сприяє гармонічній підтримці розвитку. Основним завданням співпраці є розвиток прикордонних регіонів та надання субсидіювання внутрішнім і зовнішнім територіям ЄС. Програма також підтримує інфраструктурні проекти, співпрацю комунальних підприємств та кооперацію інституцій захисту навколишнього середовища. В рамках INTERREG можливими є такі типи співпраці:

- Транскордонна співпраця (cross-border cooperation), що підтримує інтегрований просторовий розвиток прикордонних регіонів ЄС;
- Транснаціональна співпраця (transnational cooperation) сприяє інтеграції та збалансованому розвитку усієї території Євросоюзу;
- Міжрегіональна співпраця (interregional cooperation) сприяє вирішенню проблем регіонів, які не є суміжними з географічної точки зору, але мають подібні проблеми, які можна вирішити за допомогою обміну досвідом.

Іншою важливою програмою, на яку слід звернути увагу, є **Сьома рамкова програма (7РП) ЄС з досліджень** на період 2007-2013 років (www.cordis.lu). 6 квітня 2006 року Європейська Комісія затвердила пропозицію щодо нової програми ЄС з досліджень. Маючи підназву „Будівництво європейського дослідницького простору знань для зростання”, Сьома рамкова програма (РП7) надає новий імпульс розвитку та підвищенню конкурентоспроможності Європи, підкреслюючи, що знання є найбільшим європейським ресурсом. Ця програма більше, ніж попередні, приділяє увагу міжнародній співпраці, що підтримується на всіх щаблях програми, та дослідженням, що відповідають потребам економіки^{3,4}.

³ www.cordis.lu/fp7

⁴ www.europa.eu.int/comm/research/future

Загальний бюджет 7РП становить 50,521 млрд. євро на період з 2007 до 2013 року. Джерелом фінансування є бюджет Європейського Союзу. Європейська Комісія (ЄК) розробляє проект РП, вносить його на розгляд Європарламенту (ЄП) і Європейського Союзу. Рішення приймається спільно ЄП та ЄС за участю ЄК. В даній програмі Національна квота відсутня.

Важливим є згадати, що ЄК надає підтримку тільки тим проектам, в яких бере участь кілька учасників з різних країн. Фінанси в РП розподіляються на конкурсній основі. Проекти фінансуються тільки при умові їх повної відповідності пріоритетам РП, якщо брати в загальному, та конкретного конкурсу зокрема.

Розділ II
Другий крок -
Праця над проектною ідеєю

Олена Ключик

Кожен аплікат повинен оформити свою ідею та зробити її цікавою для грантодавця. Сьогодні широкого поширення набув термін **ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ** — це період від зародження ідеї до розробки, створення, поширення, використання продуктів (результатів) проекту.

То як ідея може стати успішним проектом? Цей процес проходить кілька етапів, а починається з генерування та відбору ідей.

Ідеї і їх відбір

Де взяти ідеї? Адже спочатку проект виникає й існує у вигляді ідеї, викладеної з тим чи іншим ступенем глибини. Ціль апліканта полягає у просуванні своєї ідеї і перетворенні її у діючий проект. Тому потрібне джерело ідей та вміння їх підбирати і «відсіювати». Джерелами виникнення ідей можуть бути:

- бачення апліканта;
- сигнали ринку, оточення;
- логіка розвитку галузі;
- результати наукових досліджень;
- дії конкурентів;
- конкурси ідей.

Інформаційними джерелами при створенні нових заявок можуть бути:

- інформація від різних суспільних груп, у тому числі – отримана за допомогою вивчення їх думки і спеціальних опитувань;
- інформація, отримана з періодичних видань, відвідувань ярмарок, виставок, конференцій;
- стратегій розвитку регіону, країни;
- надходження пропозицій від колег, в тому числі шляхом організації гуртків якості, груп мозкового штурму;
- інформація, яка з'являється при «випадкових» ідеях, розмовах, тощо.

У кожного з нас щодня виникає багато ідей. Більшість із них ніколи не будуть втілені у життя. Втім, деякі ідеї все ж перетворюються у щось реальне. Яким же чином можна визначити, які ідеї заслуговують на існування, а які – ні? Нижче наведено модель, яка допомагає краще зрозуміти, які ідеї ми вирішуємо розвивати, а про які – з часом забуваємо. На кожній стадії розвитку ідеї існує декілька атрибутів, які мають надзвичайно важливе значення. Ось ці стадії та їх атрибути:

1. Роздуми. На цій стадії людина розмірковує про безліч цікавих ідей і вибирає, яку з них обрати. До атрибутів цієї стадії належить:

а) допитливість, яка рухає апліканта від примарної думки до сформованої ідеї. Це інтерес, який перетворює його з відстороненого спостерігача на людину, яка сама починає діяти;

б) причетність. Різні речі можуть бути цікавими, але лише деякі з них захоплюють апліканта настільки, що він готовий зв'язати себе з ними на довгий період часу. Наприклад, може виникнути ідея нових памперсів, які будуть кращими за всі наявні. Але якщо аплікант не пов'язує себе з цією ідеєю – він розвивати її далі не буде;

в) Впевненість. Повинна бути віра в себе і у власні сили для того, щоб перейти до другої стадії, і бути повністю впевненим у тому, що ідея заслуговує на життя.

2. Мобілізація ресурсів. У цей момент ідея (або дві), які найбільше приваблюють, вже обрана. Починається етап мобілізації ресурсів для втілення мрії у життя. На цьому етапі апліканту знадобиться:

а) Здатність долати перешкоди. На шляху постійно виникають виклики, які будуть реалізуватися у вигляді нестачі часу, енергії, грошей та інших ресурсів, необхідних для втілення у життя задуманого. Багато що може піти не так. Головне при цьому не втрачати впевненості і наполегливо рухатися до мети;

б) Відвага. Перший сміливий крок зроблено тоді, коли твердо вирішено втілювати свою ідею в життя. Після цього відвага повинна стати частиною власного Его – інакше досягнути результату буде дуже складно, практично неможливо;

в) Компетентність. Постійна праця над розвитком власних компетенцій та навичок (і особливо – особистісних) потрібна для того, щоб у майбутньому сформувавши команду, яка перетворить ідею на реальність.

3. Злет. Це той момент, коли ідея нарешті починає оживати і ставати реальністю. Важливими атрибутами для цього етапу є:

а) Креативність. Все буде відбуватися зовсім не так, як заплановано. Ідеальні люди та проекти бувають тільки у фільмах. Реальне життя потребує постійних змін та адаптацій. А для цього знадобиться вміння мислити креативно;

b) Гнучкість. Потрібно змінюватися не лише тоді, коли цього вимагають обставини, але й самому ставати ініціатором змін;

c) Цілеспрямованість. Дотримуватися обіцянки, даної самому собі, і наполегливо рухатися до мети, хоча іноді буде дуже важко й часом виникатиме бажання від усього відмовитися та закинути.

Якщо апліканту притаманні всі атрибути, наведені вище, тоді є ймовірність, що він успішно пройде через усі етапи і зможе втілити свою ідею в реальність, тобто в проект.

В умовах організації, наприклад, дуже часто відбір ідей на першому етапі проводиться експертами. Це кабінетна процедура. У якості інструмента для відбору ідей може бути запропонований набір запитань, які виконують роль сита. Якщо не отримано позитивної відповіді хоча б на одне запитання, то така ідея найчастіше відкидається. Ідеї, що залишилися, передаються на наступний етап і т.д.

Орієнтовний набір запитань представлено нижче. Аналіз відповідей на ці питання допоможе більш виважено підійти до підготовки проекту.

- Чи ідея є спроможною з технічної точки зору?
- Які технологічні бар'єри мають бути подолані?
- Чи випробовувалися подібні ідеї раніше і чому вони провалилися?
- Чи може розроблюваний проект становити небезпеку?
- В чому полягає конкурентна перевага даного проекту?
- Чи обмежена перевага конкретними умовами?
- Хто ще працює над подібними або суміжними ідеями, проектами?

В умовах організації, експертами для відбору цілком можуть бути самі працівники, адже саме вони орієнтуються в специфіці своєї організації, можуть реально оцінити можливості і ризики ідеї. Звісно, за умови їх достатньої кваліфікації.

Без достатнього рівня професіоналізму проектувати цікаві задумки чи конкурентоспроможні проекти, а також втілювати їх в життя практично неможливо.

Оформлення ідеї

Хибною є думка, що інвестори або донори згодні купувати «голу» ідею. Вона мусить бути викладена на папері у певній послідовності (про яку детально йтиметься пізніше).

Кожного дня у головах сотень і тисяч людей народжуються чудові бізнес-ідеї, які теоретично могли б приносити багатомільйонні доходи. Але ці ідеї ніколи не втілюються у життя, оскільки люди не знають з чого почати. Зазвичай цю нерішучість виправдовують тим, що невпевнені в успішності своєї ідеї. Але замість того, щоб піддаватися містичним страхам, варто проаналізувати ситуацію і дати відповідь хоча б на ті запитання, які лежать на поверхні:

1. Чи готовий фонд надати грант саме цьому проекту? Навіть якщо перша оцінка буде дуже приблизною, це все ж таки краще, ніж відсутність жодного прогнозу. Доречним є спілкування із потенційними грантодавцями (чи людьми, яким у майбутньому може бути цікавою вибрана тематика). Кількома штрихами опишіть проектну ідею без деталей. Спостерігайте за реакцією.

2. Проведіть первинне дослідження ринку. Якщо відповідь на попереднє запитання ствердна, настав час для дослідження ринку або тематичного напрямку за яким Ви плануєте підготувати проект. І якщо раніше таке дослідження вимагало значних капіталовкладень та залучення професійних дослідників, сьогодні для поверхневого дослідження може бути достатньо скористатися з безкоштовних сервісів інтернет-пошуковиків (таких як Google, Yahoo, Ask чи Yandex).

3. Уважно обдумайте бюджет проекту. Цей крок є дуже важливим. До структури бюджету проекту також відносяться змінні та сталі елементи бюджету, адміністративні витрати, непередбачені витрати. Рекомендується також врахувати зміну витрат через, наприклад, зміну курсу валюти чи ін. Тобто прорахувати так звані допуски.

4. Визначте, хто конкретно займатиметься впровадженням проекту в життя. Важко не помітити, що є дуже мало успішних проектів, які були втілені однією людиною. Що поганого в одному проектанті? Часто це свідчить про відсутність довіри. Можливо, він не пропонував нікому почати розробку проекту спільно. Початок – дуже важке випробування для однієї людини. Партнери потрібні для сумісної генерації ідей, для утримання від ухвалення помилкових рішень і підтримки в скрутну хвилину.

5. Проаналізуйте всі отримані дані і прийміть рішення, чи хочете ви надалі розвивати цю ідею. Простіше кажучи, додайте всі кошти на підтримку вашого проекту, зарплату та інші можливі витрати. І пам'ятайте – не варто відмовлятися від ідеї тільки тому, що ваші витрати є великими.

SWOT- та LEAN-аналіз

При проектуванні заявки не зайвим буде також провести SWOT- та LEAN-аналіз.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища апліканта, яке він у той чи інший спосіб намагається покращити своїм проектом. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

В основі даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність у власній галузі. Процес SWOT-аналізу проводять на основі аналізу діяльності.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, будують матрицю можливостей.

Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища. Для цього використовують метод визначення профілю внутрішнього середовища.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища - заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу⁵.

⁵ <http://www.refine.org.ua/pageid-3106-1.html>

За допомогою *LEAN-аналізу* можна визначити напрямки, які вже не є конкурентноспроможними. Більше того, він вказує на непродуктивні дії персоналу, а також допомагає визначити помилки⁶. Ця концепція направлена на досягнення найкращих результатів з меншими ресурсами, заснована на пошуку простих рішень з оптимізації праці шляхом скорочення часу і засобів. Часом цей метод називають «тотальний раціоналізаторський рух», беручи під увагу ринковий підхід до інновацій, мотивації і наукової організації праці.

Інструменти LEAN-аналізу є надзвичайно прості. Наприклад, методика «піді і побач на власні очі» обмежує потреби уживання складних технік збору інформації і дає досвід «з першої руки». «Запитай п'ять разів» є наступним простим і важливим інструментом, за допомогою якого можна знайти причину проблеми. Цей інструмент, наприклад, у своїй діяльності застосовує Toyota. Її сенс полягає у наступному: якщо ти маєш будь-яку проблему, ти мусиш запитати себе п'ять разів – чому?, ставлячи питання «чому?» до кожної наступної відповіді. Такий метод дозволяє дійти до причин проблеми, замість концентруватись на її симптомах. Ці інструменти дають можливість проаналізувати проблеми, знайти їх корінні причини і прийняти рішення.

Партнери як джерело інспірації

Партнери – це наступне джерело проектних ідей. В деяких проектах (особливо, якщо йдеться про проекти, фінансовані з фондів Європейського Союзу) існує обов'язкова вимога – наявність партнера у проекті. Для деяких організацій партнерство несе з собою перспективи довготривалої співпраці, для інших – це негативний досвід. В ідеалі партнерство повинно нести з собою ряд значущих переваг для обох сторін:

- більша ефективність праці в результаті поєднання сил
- використання досвіду партнера
- побудова мережі контактів
- ініціювання нових проектів і дій

⁶ <http://www.albertacanada.com/productivity/lean/index.html>

Пошук партнерів для власного проекту може здійснюватись кількома шляхами:

- Вступом до консорціуму, який формується кимсь з іноземних колег;
- Формуванням консорціуму самостійно під власну проектну ідею;
- Використанням власних контактів, співпраця з колегами з попередніх проектів;
- Внесення профілю своєї організації та анотацій проектних пропозицій до баз даних підтримуючих сервісів, які організують різні програми та проекти.

Участь партнера в реалізації проекту може обмежуватись до матеріальної (наприклад, надання конференційного приміщення, обладнання) або кадрової допомоги (наприклад, участь в реалізації проекту працівників або волонтерів іншої організації), але за звичай партнерство несе з собою більше навантаження – активна участь у підготовці, розробці проекту, і його дальшій реалізації. Слід пам'ятати, що перед тим, як розпочати реалізацію проекту, організації повинні підписати партнерський договір, який гарантував би поділ обов'язків і декларував бажання співпраці на окреслений період часу з метою реалізації конкретних завдань.

Мозковий штурм

Ще однією можливістю генерації проектних ідей є мозковий штурм. Мозковий штурм – це неформальна зустріч, під час якої її учасники мають можливість вільно пропонувати різноманітні ідеї щодо тематики і мети проекту.

Для проведення сеансу мозкового штурму комплектують спеціальну групу з представників різних підрозділів організації і партнерів - переважно від 6 до 10 осіб. Призначають модератора, який добре обізнаний з технікою провадження дискусії.

Сеанс здійснюється в два етапи. На першому допускається (й навіть заохочується) висування навіть безглузвих, як на перший погляд, ідей, котрі записують за принципом: чим більше ідей, тим краще. Критикувати висловлені ідеї забороняється, тому що передчасне оцінювання ідей може вбити творчий ентузіазм. Допускається уточнення та комбінування ідей.

На другому етапі всі висунуті ідеї уважно вивчають висококваліфіковані спеціалісти-експерти й оцінюють за допомогою спеціальних таблиць критеріїв, розроблених

заздалегідь. Більшу частину висловлених пропозицій відкидають, а ті ідеї, які найбільшою мірою відповідають усім критеріям, передають на розробку і подальшу реалізацію.

Ефективність методу «мозкового штурму» зменшується, якщо в групі є сильна особа, що домінує над іншими, якщо недостатня кваліфікація учасників або якщо їх дуже багато.

Розділ III
Третій крок –
Підготовка опису проекту

Павел Косцелецький
Сергій Матюнін

Філософія проекту

Кожний життєвий виклик можна представити у формі логічної конструкції: що я хочу або чого я мушу досягти, як я маю вирішити свою проблему? – Що мушу зробити, щоб цього досягти? – Які ресурси будуть мені потрібні, щоб цього досягти? – Скільки часу треба для досягнення того, що було заплановано?

Якщо спосіб дій має всі вище згадані елементи, можна сміливо стверджувати, що ми маємо справу з проектом. В істоті речі, кожна, навіть дуже проста життєва справа, може бути представлена у формі проекту. Якщо ми в стані до більшості своїх життєвих завдань підходити власне у таких спосіб, можна стверджувати також, що ми керуємось „*філософією проекту*”. Це специфічний спосіб, у який до дійсності підходять особи, що налаштовані на потребу діяльності з метою покращення власного оточення і, зазвичай, з’являється у тих осіб, які мають щоденний контакт з проектами.

Проектна термінологія

Почнемо з дефініції поняття «**проект**». Проект - це сукупність дій, що мають наступні характеристики:

- Перехресно пов’язані поміж собою;
- Мають на меті досягнення цілі, часто через вироблення унікального продукту, послуги або результату;
- Мають запланований початок і кінець.

Проект часто порівнюється, з пункту бачення науки управління, з процесами вироблення продукції або надання послуг. Ці процеси мають постійний характер і часто називаються *операційними діями*, натомість сфера знань, що займається ними – *управлінням операціями*.

Сутність публічних проектів

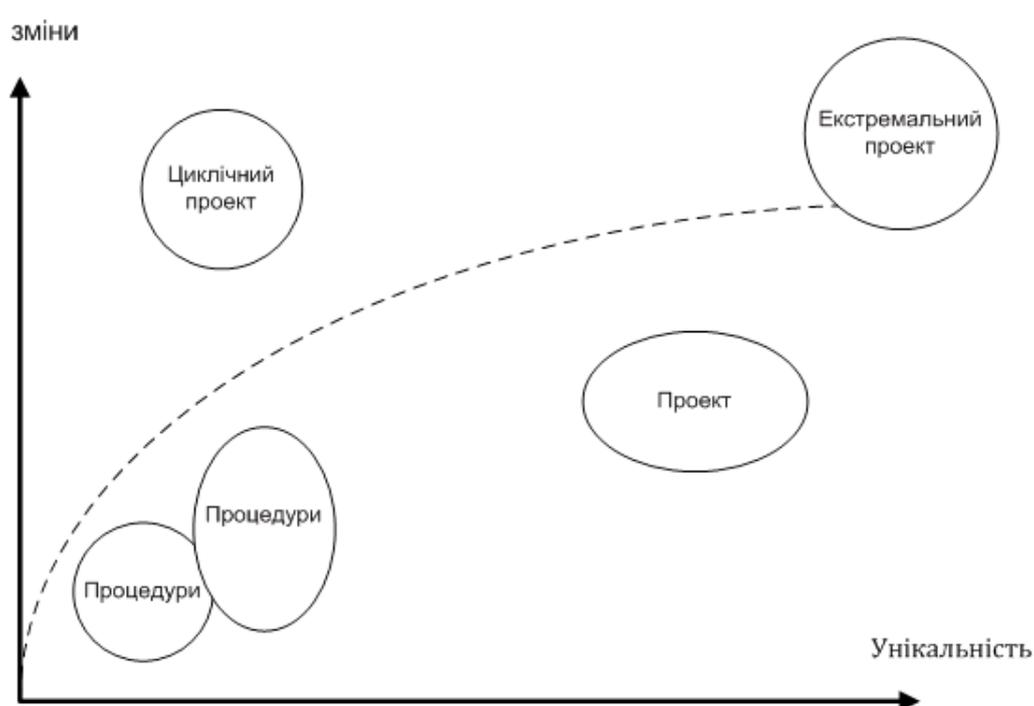
Публічні проекти ніколи не є відокремленими діями. Їх сутність полягає на тому, що:

1. вони вписані до програми;
2. їх сфера окреслена через вимоги програми або фінансового інструменту з якого вони фінансуються;
3. їх мета мусить бути узгоджена з цілями тематичних ніш, з яких складається програма;

4. вони реалізують публічні цілі, а тому відносяться до більш широкої цільової групи. Реалізація проектів має сприяти покращенню умов життя або спонукати до дій цільової групи.

Чим є проект?

Чим є проект?



Проект – це виокремлена у часі і просторі серія дій, яку можна виділити з поточної діяльності інституції-виконавця як замкнуту і щільну.

Проект може бути нейтральним по відношенню до поточної діяльності інституції-виконавця або впливати на неї позитивно (поширює сферу її діяльності, покращує якість пропонованих послуг на користь суспільства і т.д.)

Проект треба відрізнити від постійних, поточних дій, що виконуються інституціями і організаціями. Згадані дії (що зветься процедурами або операційними діями) спрямовані, перед усім, на забезпечення щоденного функціонування інституції, а також рівня пропонованих нею послуг.

Різниці між щоденними процедурами і проектами найкраще описують дві змінні: впровадження змін і інноваційність. Щоденні процедури не приносять істотних змін, а також, з огляду на свою буденність, не є унікальними.

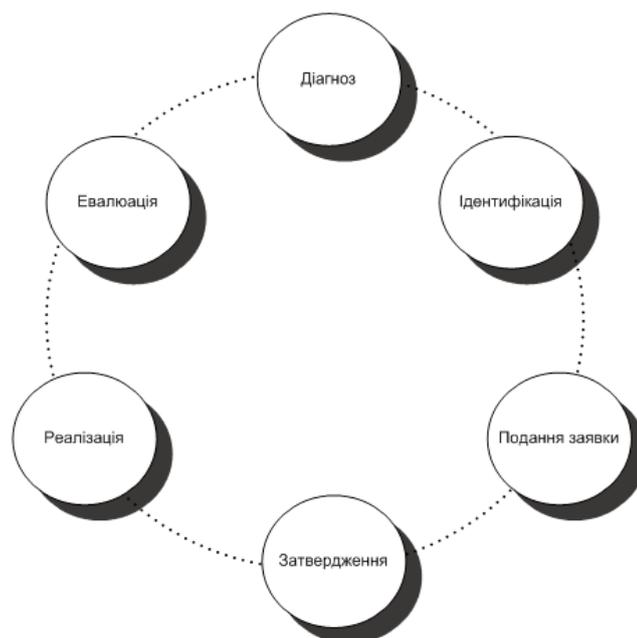
У свою чергу проект мусить бути направлений на зміни в оточенні і повинен бути індивідуальним/унікальним. Проект, який провадить до значних змін і, який складно повторити називається **екстремальним проектом**.

Інноваційні проекти трапляються досить рідко серед індивідуальних проектів публічного характеру, зазвичай це проекти, що тільки ініціюють зміни в публічному просторі і мають обмежену сферу впливу.

Проекти, що реалізуються в рамках циклічних заходів, часто мають подібні цілі і дії, тим самим вони сприяють позитивним змінам, згідно з висловом *крапля води точить камінь не силою, а частотою спадання*.

Управління циклом проекту

Етапи життя проекту



Базуючись на досвіді публічного сектору кількох країн і міжнародних організацій, Європейська Комісія (ЄК) опрацювала метод підготовки, управління реалізацією і

евалюації/оцінки проектів, який називається *Управління циклом проекту* англ. версія *Project Cycle Management (PCM)*.

Метод ґрунтується на так званій логічній матриці. Впроваджені Європейською Комісією формальні вимоги, пов'язані з опрацюванням, презентацією і затвердженням проектів сприяли популяризації цього методу в нових країнах – членах Європейського Союзу, а також тих, що користувались з передакцесійних і зовнішніх коштів: Phare, Sapard, MEDA, CARDS, Tacis.

Ідея управління проектами за допомогою логічної матриці виникла в 70-их роках ХХ ст. у Сполучених Штатах Америки. Її впровадження збіглось у часі з різким зростанням витрат публічного сектора в країнах-членах Організації економічної співпраці і розвитку (ОЕСД). Це зростання спровокувало дискусію на тему методів введення контролю ефективності публічних витрат.

Метою РСМ є здійснення управління проектами і програмами. Головними принципами Управління Циклом Проекту є:

- 1) докорінний аналіз проблем і опрацювання відповідного рішення;
 - 2) приготування достовірної документації на кожному етапі життя проекту, що запевнює раціональне прийняття рішень;
 - 3) постійні консультації з ключовими групами зацікавлених сторін;
 - 4) чітке формулювання цілей проекту і концентрація на їх досягненні;
 - 5) включення головних факторів якості на початку підготовки проекту.
- Критичний аналіз факторів якості дозволяє сформулювати адекватні до дійсності цілі, результати, дії.

Етапи життя проекту

Добре підготовлений проект мусить пройти наступні етапи реалізації:

Діагноз. Спочатку потрібний діагноз. Він надасть нам інформацію про соціально-економічну ситуацію нашої цільової групи на окресленій території, а також про вибрану нами тему (наприклад, якщо ми діємо в сфері освіти молоді, то для потреб проекту варто зосередитись на даних, скільки на нашій території є шкіл, скільки учнів, які є проблеми в сфері освіти молоді і т.д.).

Ідентифікація. Відомо, що наша організація неспроможна вирішити всі проблеми, пов'язані з вибраною нами тематикою (наприклад, ми не в стані вирішити всі проблеми, пов'язані з освітою молоді), отже мусимо раціонально зробити вибір, запланувати конкретні дії, які сприятимуть рішенню вибраних проблем. На цьому етапі, зазвичай, готується короткий підсумок проекту.

Підготовка. Після вибору, на яких проблемах ми будемо зосереджуватись, і планування дій, надходить черга підготовки проекту. На цьому етапі мусимо знати, скільки коштуватимуть наші дії, і з яких джерел (зовнішніх чи внутрішніх) будемо їх фінансувати. У випадку подання заявки на зовнішні кошти, ми готуємо проект, згідно з формою заявки щодо дофінансування проекту і складаємо у термін набору заявок. Цілі проекту повинні бути узгоджені з публічними пріоритетами програми, в рамках якої складаємо проект. Середній час приготування проекту займає близько 3 місяців. Треба пам'ятати, що багато часу і сил вимагає приготування всіх додатків до заявки.

Затвердження. Після подання заявки в окресленому терміні (англ. версія *deadline*) ми очікуємо на рішення грантодавця. При складанні проекту варто взяти під увагу, що процес відбору заявок може бути досить тривалий (у випадку деяких грантів навіть 12-18 місяців). Після отримання інформації про призначення дофінансування проекту надходить підписання офіційної умови з грантодавцем.

Реалізація. Після підписання умови ми переходимо до реалізації проекту, дотримуючись умов надання гранту, а також пунктів підписаної умови. Про всі зміни, які мають місце під час реалізації проекту, ми повинні інформувати грантодавця і отримувати на це його згоду.

Евалюація/оцінка. Готуючи проект, ми закладали, що нам вдасться за допомогою окреслених дій досягнути поставленої цілі і вирішити поставлені проблеми. Грантодавці зазвичай вимагають оцінки ефективності реалізації проекту. Оцінка реалізації проекту це - евалюація. В Європейському Союзі знані є оцінки *ex-ante* – перед початком проекту, *ex-post* – після реалізації проекту, а також *on-going* – поточна, що відбувається під час реалізації проекту. Результати проекту можуть бути оцінені за допомогою числових показників („*вимірних*” згідно з термінологією ЄС) у таких формах – показники продукту, показники результату, які оцінюються в рамках так званого моніторингу.

Дерево проблем

Діагноз і формулювання проблеми Дерево проблем



Дерево проблем є одним з найкращих інструментів на початку праць над проектом. Воно дозволяє у достовірний спосіб проводити діагностику ситуації, виконувати попередню ідентифікацію проблеми.

Найбільш важким є ідентифікація **проблем**. Вони мусять безпосередньо відноситись до цільової групи. Тому, наприклад, проблемою не є брак інфраструктури (брак доріг), а недоліки, що є в людях (наприклад, брак компетенції, поганий стан здоров'я і т.д.).

Після ідентифікації проблем шукаються їх **причини**. Вони можуть полягати в інфраструктурі (брак доріг, очищувальних станцій, брак комп'ютерів тощо), окремих послугах (брак відповідних навчань, дорадництва, інформаційних матеріалів). Посеред причин можна зідентифікувати також інші фактори, які не є залежні від нас (наприклад, законодавство). Важливо, щоб під час створення дерева проблем вірно визначити ті причини, на які ми будемо впливати під час нашого проекту.

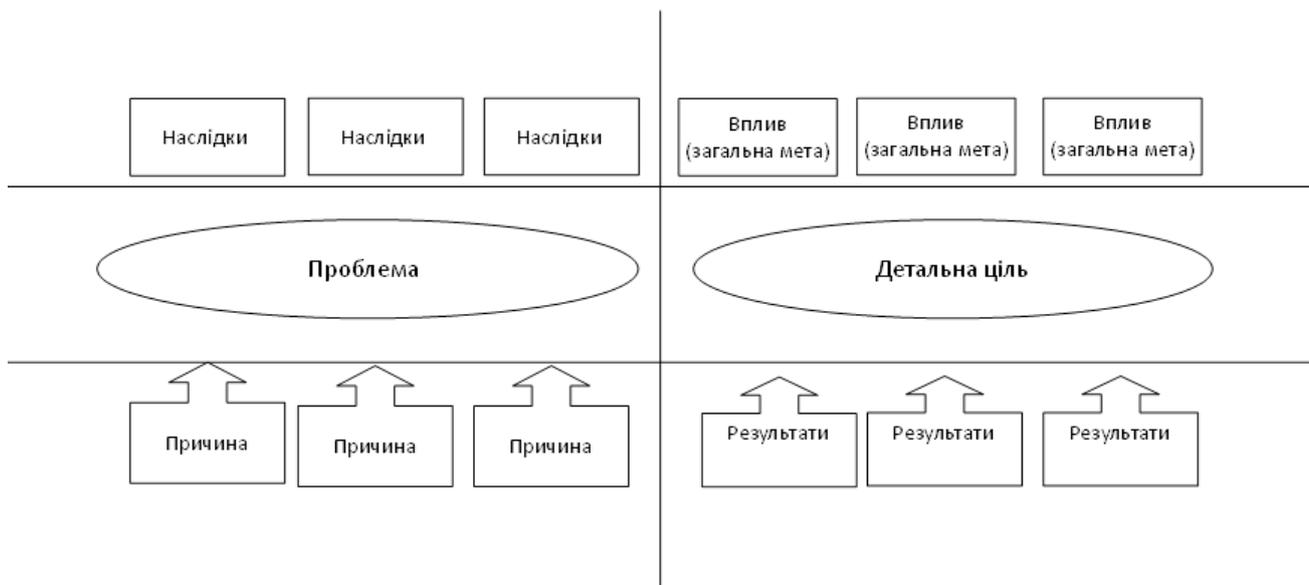
У свою чергу негативні **наслідки** несуть загрозу існування проблеми, що несе часто негативний вплив соціального і економічного характеру.

Приклад:

Визначеною **проблемою** в проекті є брак компетенції (брак відповідних знань і досвіду) представників державної служби. **Причинами** такого стану речей є брак відповідних навчань, вказівок і доступу до знань і досвіду інших країн у цій сфері. **Негативними наслідками** браку компетенції серед службовців є неефективне вирішення проблем клієнтів служби, брак співпраці з іншими суб'єктами влади і т.д.

Дерево цілей

Дерево цілей



Дерево цілей є інструментом, який необхідно застосовувати після виконання дерева проблем.

Дерево цілей є перевернутою версією дерева проблем. У наслідок чого **детальною метою** нашого проекту буде вирішення зідентифікованої проблеми. Подібно як і до мети, ми підходимо також до визначення результатів (що є перевернутими причинами проблеми), а також загальним цілям проекту (що є перевернутими *in plus* негативними наслідками проблеми).

Слід пам'ятати, що в дереві цілей ми повинні працювати тільки з тими причинами проблеми, на які ми маємо вплив і передбачати такі результати, які будуть ці причини нівелювати. Це важливо, оскільки наші результати в подальшому окреслять межі нашого проекту.

Приклад:

Визначеною проблемою проекту у дереві проблем є брак компетенції (брак відповідних знань і досвіду службовців). Отже **детальною метою** нашого проекту в дереві цілей є підвищення компетенції службовців.

Причинами нашої проблеми є брак відповідних навчань, вказівок і доступу до знань і досвіду інших країн у цій сфері. Отже в дереві цілей **результатами** нашого проекту повинні бути навчання, відповідні вказівки, а також конференції, на яких представники інших держав поділяться своїм досвідом.

Негативні наслідки браку компетенції серед урядовців, зідентифіковані в дереві проблем, це неефективне обслуговування клієнтів служби, брак співпраці з іншими суб'єктами. Отже **загальною ціллю** нашого проекту є підвищення ефективності обслуговування клієнтів служби, а також започаткування співпраці з іншими суб'єктами.

Логіка інтервенції

Логіка інтервенції

Загальна мета

Підвищення ефективності
праці державних
службовцівВстановлення співпраці
з іншими суб'єктами
в сфері праці служби

Детальна мета

Підвищення компетенції службовців

Результати

Навчання

Підручники

Конференції

Дії

Рекрутація

Відбір виконавця

Оренда залу

До логіки інтервенції проекту відноситься чотири елементи проекту.

Результати (results) проекту є безпосередніми, матеріальними ефектами реалізованих дій; вони повинні бути досягнуті менеджментом проекту під час «життя» проекту. Вони можуть мати фізичний вимір (ефект постачань і робіт: будинок, обладнання, інсталяція) або бути ефектом послуг: (конференція, панель, навчання і т.д.).

На практиці, під час описання проекту, результати окреслюються іменниками (експертиза, панель спеціалістів), а **дії (activities)**, в результаті яких отримується результат, описуються дієсловами або дієсловом з іменником (наприклад, замовлення виконання експертизи, організація панелі експертів).

Детальна мета (specific objective) - це фізичний, безпосередній вплив реалізованих дій / отриманих результатів / по відношенню до безпосередніх зацікавлених сторін, який досягається відразу після завершення реалізації проекту. Таким чином, показник, який є мірою досягнення детальної мети, пов'язаний безпосередньо з ефектами проекту. Він також надає інформацію про зміни в цільовій групі, які надійшли в результаті реалізації мети. Мета окреслюється через опис бажаного стану, і досліджується за допомогою доступних вимірних показників. При вірно сконструйованій логіці проекту, показники досягнення детальної мети є інші, ніж показники результату. Показники досягнення детальної мети вимірюються переважно як вираз зміни негативного стану на кращий у порівнянні з базовим роком (рік „0“) (наприклад у %).

Через **загальні цілі (overall objectives)** проекту розуміються довготермінові наслідки реалізованого заходу для безпосередніх адресатів після завершення їх участі в проекті або після завершення інтервенції проекту, а також опосередковані наслідки для інших адресатів. Вплив і загальні цілі відносяться, таким чином, не до безпосередніх ефектів, а до результатів, що простежуватимуться у довшій часовій перспективі, наприклад, впливом проекту на соціально-економічну ситуацію після завершення його реалізації буде підвищення рівня безпеки, зростання соціально-економічної активності осіб на територіях, які покриваються проектом.

Підсумовуючи, логіка інтервенції є низкою речень, що описують внутрішній причинно-наслідковий зв'язок між діями і їх фізично вимірними результатами. Результати, у свою чергу, появляються у процесі досягнення детальної мети проекту. Досягнення цієї мети має безпосередньо впливати на досягнення загальної мети проекту.

Логічна матриця – логіка інтервенції і показники

Логічна матриця

Загальні цілі Загальна мета проекту становить ефект більш широкого впливу ефекту досягнення детальної мети цільової і навколоцільової групи	Об'єктивні вимірні показники загальної мети Показники з одиницями виміру, які в цифрах окреслюють вимір досягнення загальної мети	Джерела інформації щодо окремих показників. Інституція, що перевіряє показники впливу	
Детальні цілі Безпосередня мета проекту, яка є відзеркаленням проблеми цільової групи, і яка досягається через використання безпосереднього ефекту постачань, робіт і послуг	Об'єктивні вимірні показники детальної мети Показники з одиницями виміру, які в цифрах окреслюють вимір досягнення безпосередньої мети	Джерела інформації щодо окремих показників. Дані для підрахування показників детальної мети	Потенціальні загрози для впливу проекту, за умови, що продукт і результат проекту було досягнуто
Результат Безпосередній ефект постачань, робіт і послуг	Об'єктивні вимірні показники результату Показники з одиницями виміру, які в цифрах окреслюють вимір безпосереднього ефекту постачань, робіт і послуг		Потенціальні загрози для досягнення результату, за умови, що продукт і результат проекту було досягнуто
Дії Постачання, роботи, послуги, реалізовані в проекті, а також їх етапи	Ресурси, Засоби	Бюджет проекту	Потенціальні загрози для ефективної реалізації дій
			Початкові умови

До ілюстрації логіки інтервенції служить логічна матриця. Вона становить своєрідну «карту» проекту і дозволяє в одному місці зібрати елементи інформації про захід.

Логічна матриця є дуже зручним інструментом для накопичення даних і застосування їх на наступному етапі при заповненні заявки.

Матриця складається з 4 стовпців і п'яти рядків.

Побудова матриці починається від створення першого стовпця по лівому боці. Стовпець містить інформацію, що є в дереві цілей, а також зосереджується на окресленні дій проекту, які мають вплинути на досягнення поставленого результату. Тобто, в крайньому лівому стовпці зосереджується ціла логіка інтервенції.

Логіка інтервенції пов'язується із показниками, які вписуються до наступного стовпця.

Говорячи простіше, показник це таке явище А, яке свідчить про наявність характеристики В. Показники можуть також у кількісному сенсі описати характеристику результату, ступінь досягнення загальних і детальних цілей.

У випадку показників результату в проектах, їх значення полягає в тому, що вони мають допомогти в описі фізичних результатів – продуктів, послуг, поставок і робіт (наприклад, кількість навчальних годин, кількість підготовлених осіб, кількість проведених конференцій, кількість підручників, процедур підготовлених до кінця реалізації проекту).

Показники детальних цілей повинні охоплювати певні динамічні явища (наприклад, зріст кількості осіб, які отримали знання на % до кінця реалізації проекту). Подібна ситуація є з показниками загальної мети.

Склад показників повинен бути розважним з точки зору кількості охоплюваних вимірів, але повинен брати під увагу всі ключові проблемні сфери нашого питання. Збір показників повинен бути якомога більш яким і зрозумілим.

Необхідно пам'ятати, що досягнення величини показників не є метою самою в собі. Показники надають нам інформацію, чи ми досягли відповідних результатів у відповідному часі, і чи вдається нам досягнути детальні цілі проекту.

Величини показників мусимо окреслювати розважно. Вони повинні бути амбітними, але одночасно брати під увагу кошти проекту і час, яким ми володіємо.

Логічна матриця – Верифікація

Показники результату, міри детальної мети і мети загальної повинні бути зібрані і верифіковані автором проекту і оточенням. Приймається, що показники результату, а також детальної мети, вимірюються організацією, яка виконує проект. Тому, що вона відповідає за те щоб результат, який повстане в рамках виконання дій, був з точки зору своїх вимірів і кількісних значень відповідав задуму. Отже досягнення значення показників постійно монітується автором проекту.

Вагому роль грають джерела верифікації показників, котрі розміщені в наступному стовпці (другий з правої сторони). На рівні джерел верифікації показників результатів – це ці всі документи і матеріали, дякуючи яким можна нагромаджувати інформацію про значення показників, а також ті котрі доводять їх досягнення. Такими верифікаторами можуть бути: списки присутності учасників на тренінгах і

конференціях, протоколи приймання аналізів, підручників, підготовлених матеріалів, програми конференцій, матеріали для тренінгів, фотознімки з зустрічей, а в випадку інвестицій: протоколи приймання роботи і підтвердження доставки (наприклад, комп'ютерів) і їх специфікація.

Схоже відбувається з джерелами верифікації показників досягнення детальної мети. Верифікатори ці залежать від поставленої мети, а також від підбраного до них показника.

Приклад:

Детальна мета проекту – це збільшення компетенції чиновників.

Показником такої мети є кількість людей серед задіяних в проекті, котрі тривало покращили стан своїх знань на дану тему (наприклад, ...% людей, які пройшли навчання до кінця проекту, отримало нові уміння). Тоді верифікацією такого показника повинні бути компетенційні тести, заповнені пройденими через навчання під кінець проекту.

Іншим показником досягнення поставленої детальної мети може бути кількість людей, котрі декларують, що знання, які вони отримали на навчанні придатні в роботі. Отже показник повинен виглядати наступним чином: ...% людей, які пройшли навчання під кінець проекту вважає, що нові знання потрібні. Такий показник можна зверифікувати, досліджуючи учасників проекту за допомогою спеціальної анкети.

В випадку загальних цілей, в частині програм, фінансованих з засобів ЄС, відмовляються від прийняття вартості показника. В цьому випадку, коли установи, які керують програмою, наказують приписання показникам конкретних вартостей, треба пам'ятати, що загальні цілі в проекті і їх показники отримуються на протязі довгого часу після закінчення проекту. Показники загальної мети, як правило, мають статистичний характер і збирають їх зовнішні організації.

Логічна матриця – передумови і ризики

В крайньому правому стовпці записуються ризики і передумови. Це досить важливий, однак занедбуваний бенефіціантами стовець.

В самому низу записуються передумови і вступні умови здійснення проекту. Там повинні появитись всі ті елементи, котрі необхідні для того, щоб взагалі запустити в рух проект.

До класичних передумов і вступних умов можна включити:

1. отримання співфінасування проекту;
2. зацікавлення проектом цільової групи;
3. вірне розпізнання потреб групи;
4. пошук партнерів до співпраці і зацікавлення проектом інших організацій.

На вищому рівні записуються ті всі фактори, які гарантуватимуть виконання всіх дій і отримання результатів. В цьому пункті ми також повинні ідентифікувати всі ризики, які можуть появитись під час реалізації завдань і котрі могли б бути загрозою для досягнення результату.

Прикладами таких ризиків можуть бути (наприклад, при навчальних проектах):

1. відсутність необхідної кількості учасників під час занять;
2. проблеми з тренерами (перешкоди, які не дозволять їй прийняти участь в заняттях).

В третьому знизу рядку в стовпці *передумови і ризики* вписуються ці всі фактори, які гарантують досягнення детальних цілей в ситуації, коли маємо вже отримані результати. В цьому полі ми повинні також розмістити ті фактори, котрі нам ускладнюють досягнення детальних цілей.

В аналізованому нами прикладі навчального проекту в полі цього ми повинні відповісти на питання: якщо ми провели навчання, що може призвести до того, що деякий процент учасників не покращить рівня своїх знань на задану тему?

Отже можемо в логічній матриці вписати наступні ризики:

1. об'єм навчання – неадекватний;
2. спосіб проведення тренерами навчання був неефективним.

В першому рядку з гори записуємо ці всі передумови, котрі мусить виконувати проект, щоб після отримання результатів і досягнення детальних цілей досягнути, в довшій перспективі часу, також загальні цілі.

Логічна матриця – передумови і ризики, засоби і бюджет

Правильне і чітке передбачення всіх передумов і ризиків дозволяє відразу впровадити до проекту такі дії, які дозволяють на:

- 1) уникнення ризиків;
- 2) улагодження можливої небажаної ситуації.

До першої групи належать такі дії, які впроваджено заздалегідь, наприклад, ми гарантуємо в проекті відповідний рівень тренерів шляхом заповнення вимог при їх виборі, а також при ретельному аналізі пропонованого змісту їх програми навчання. Дії, що скеровано на уникнення ризиків, полягають, наприклад, також на створенні резервного списку учасників. У випадку, коли на тренінгах не з'являються особи з основного списку, ми можемо запросити учасників з додаткового списку, і цим самим забезпечити відповідну присутність на тренінгах.

До другої групи можемо віднести такі дії, що дозволяють постійно впроваджувати зміни в проекті і мінімалізувати негативні ефекти, наприклад, якщо тренер або радник бачить, що його дидактичні методи не є ефективні, він використовує альтернативну програму або інші методи навчання.

Якщо ми візьмемо до уваги такі заходи, ми можемо переформулювати записи в логічній матриці і замість ризику будемо мати передумови. В цьому разі передбачуємо, що ми виконали певні дії, які гарантуватимуть ліквідацію небезпечних ситуацій. Такий крок не може бути не зауваженим донорами, які оцінять ваші старання уникнути небезпек в проекті.

Залишається ще два поля для заповнення. В нижньому повному рядку вписуються засоби і ресурси, а також бюджет.

В комірці «засоби і ресурси» вписуємо ті всі елементи, яких ми потребуємо, щоб вірно виконати проект, тобто: людські засоби (кількість осіб, що будуть управляти проектом, кількість експертів, тренерів, радників і т.д.), приміщення (кількість і поверхня бюро, конференційних залів), а також обладнання (кількість комп'ютерів, телефонних ліній, факсів, принтерів і т.д.). Ця комірка дозволяє окреслити потреби нашої інституції у «внутрішніх» засобах, необхідних для реалізації проекту, але також і в таких, що мусять бути куплені.

Всі ці засоби мають свою окреслену вартість, тобто становлять кошти проекту, разом з роботами, постачанням і послугами, що замовляються ззовні. Після їх оцінки, в останню комірку вписуємо повну вартість проекту (бюджет).

Управління проектом – трикутник проекту

Управління проектом



Створення, а потім виконання проекту, повинно враховувати три основні змінні:

По-перше, об'єм проекту, тобто всі дії, котрі ми будемо виконувати в проекті, а більш конкретно, наприклад, всі навчання, експертизи, консалтинг, а також закупівлі і виконання інфраструктурних дій (що ми робимо в проекті).

По-друге, час тривання окремих дій, сума яких представляє загальний час тривання проекту. Варто пам'ятати, що всі виконувані дії вимагають необхідної кількості часу для їх вірного виконання (коли будемо виконувати проект).

По-третьє, вартість проекту (за скільки він буде виконаний?).

Всі ці три елементи тісно з собою пов'язані і мають тісну взаємну залежність. Якщо, наприклад, в проекті ми скоротимо час його тривання, тоді будемо змушені зменшити і об'єм проекту (тобто одночасно зменшуємо витрати на його

проведення, бо менше дій матиме меншу вартість), або ми проводимо всі дії в коротшому часі, що автоматично означає необхідність здійснення і координування багатьох дій одночасно, або несе з собою більші витрати пов'язані з підключенням до управління проектом більшої кількості людей.

Крім того конкретні параметри об'єму проекту можуть впливати на час і вартість проекту. Наприклад, одночасне проведення 2 навчань для 40 чоловік займе стільки ж часу, як два такі самі навчання для 20 чоловік, але буде вимагати більших витрат (більше видрукованих навчальних матеріалів, більше місць нічлігу, замовлення більшого приміщення), цим самим зміни в кількості слухачів в цьому випадку призведуть до більших витрат.

При кожній мінімальній зміні об'єму, часу або зміні бюджету проекту необхідно перевірити, яким чином зміна ця впливає на інші змінні проекту.

Управління проектом – графік проекту

Графік проекту – схема Гантта

Одиниця часу	1	2	3	4	5	6
Управління проектом						
Навчання						
Порадництво						
Підручники						
Промоція						

Для відповідного управління проектом потрібне буде розміщення всіх дій і етапів його здійснення на лінії часу.

По-перше, необхідно дії розмістити у часі відносно себе. До цього придатною є схема Гантта. В стовпцях зазначені одиниці часу (стандартна базова одиниця часу - це місяць). В рядках – окремі етапи проектів або окремі контракти на послуги, доставки або роботи. Час їх тривання зазначається за допомогою закреслення або

зафарбування необхідної кількості клітинок починаючи від місяця, в якому даний етап почався, закінчуючи на місяці в якому він закінчується.

Деякі дії (етапи проекту) будуть тривати на протязі цілого періоду його виконання, наприклад, управління проектом, в значенні безпосереднього керування і приймання рішень по відношенню до всіх замовлень, виконання дій, реагування на конфліктні і проблемні ситуації.

Схема Гантта дозволяє описати, які дії можна виконувати одночасно, а які муситимуть наступати одна по одній.

Приклад:

В проекті організуємо конференцію, друкуємо конференційні матеріали, а також проводимо навчання. Можемо прийняти, що організація конференції і навчання можуть проходити одночасно (якщо це допускає їх специфікація). Проте підготовка до друку і публікація конференційних матеріалів повинна наступити після цієї події.

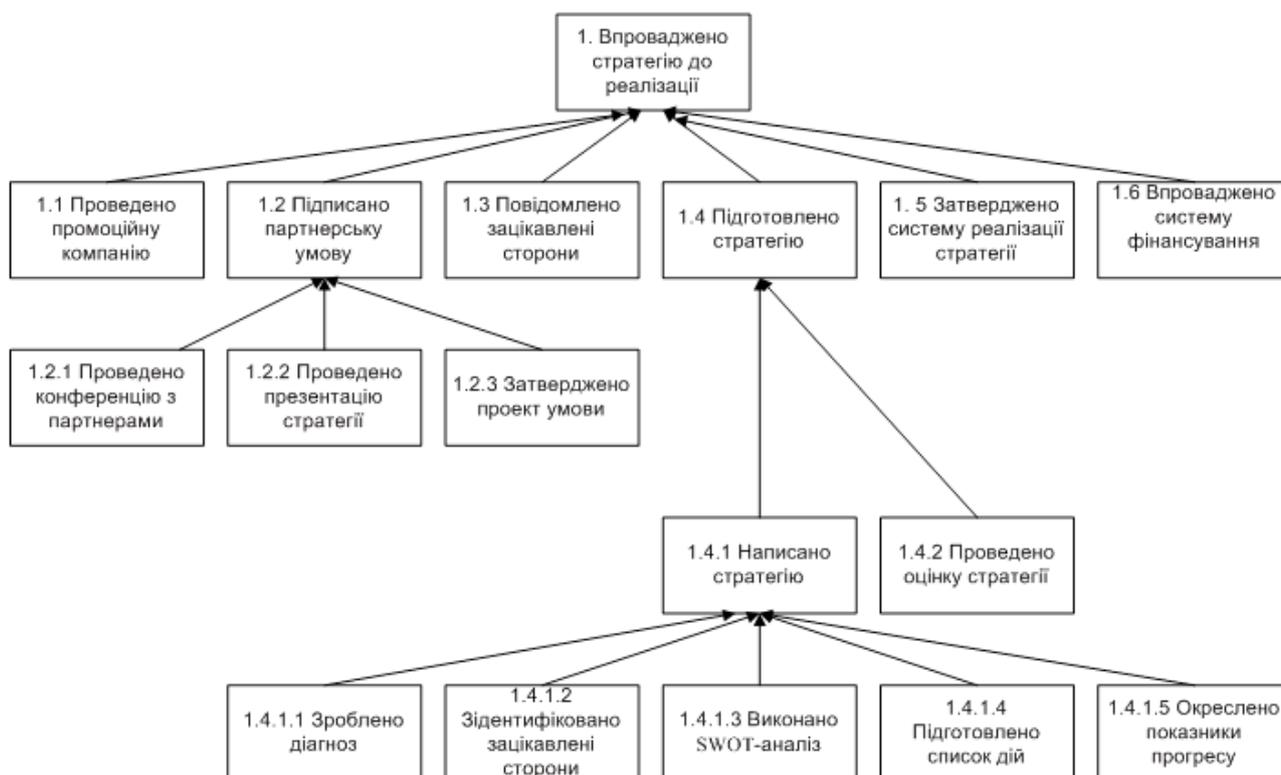
Найпростішим способом проведення проекту є звичайно ж установлення всіх завдань по черзі, одне за одним. Система така гарантує відносно прості управлінські витрати, оскільки не вимагає великої кількості персоналу. Особи задіяні в одному завданні, після його закінчення починають займатись наступним. Однак такі проекти тривають дуже довго.

Крайньою протилежністю такого проекту є захід, в котрому всі дії здійснюються одночасно. Такі проекти короткі, але вимагають більшої команди, яка повинна все координувати і виконувати в тому самому часі, отже коштують вони більше.

90% проектів мають мішаний характер. Частина дій виконується одна за одною, а частина одночасно. При упорядкуванні дій в системі Гантта необхідно керуватись бюджетними можливостями, доступністю необхідної кількості людей, а також здоровим розумом і цілеспрямованістю дій.

Управління проектом – WBS

Структура поділу праці

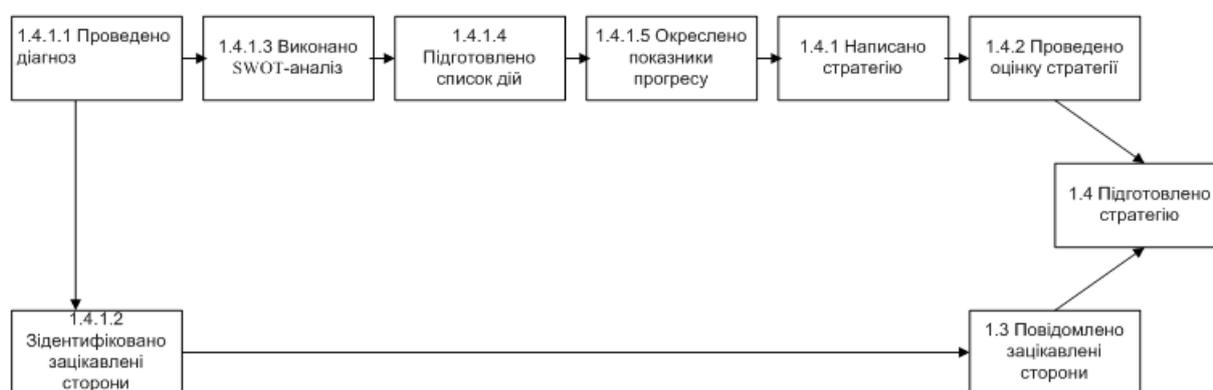


Вважається, що підготовка проекту і отримання дофінансування набагато простіша, ніж його правильне виконання і розрахунок.

Структура поділу праці, з англ. Work Breakdown Structure (WBS) є відповіддю на дилему управління здійснюваного проекту. Це основна техніка в управлінні проектами, яка допомагає визначити обсяг заходу за допомогою структури дерева. Перше два рівні дерева – визначають збір очікуваних цілей заходу, котрий представляє цілий його обсяг. На кожному наступному рівні вузли в сумі представляють 100% об'єму головного вузла. Добре запроектована WBS описує очікувані цілі, а не завдання. Цілі можна визначити з великою докладністю, набагато складніше передбачити завдання, які становлять частину плану заходу. Маючи добре запроектовану WBS кожен дію, пов'язану із заходом можна приписати до одного і тільки одного листка дерева WBS.

WBS добре служить для: **визначення тематичної сфери**, яка охоплює проект – WBS повинен мати в собі збір всіх дій і робіт, які необхідно виконати у проекті. Погано сконструйована WBS може призвести до проблем і неточностей на наступних етапах проектування; **передбачення витрат** – служить цьому розбиття більш складних завдань на завдання простіші, дякуючи чому обрахунок витрат може бути більш детальний; **визначення послідовності виконуваних завдань** – послідовність виконуваних завдань у проекті відбувається зазвичай у протилежній послідовності (від детального до загального), ніж процес розбиття (від загального до детального); **визначення результатів дій** – дії, котрі були виділені у процесі розбиття, повинні характеризуватись тим, що можна їм приписати конкретні результати; **слідкування за процесом продукції** – при складних проектах контролювання виконання передумов за допомогою здійснення конкретних завдань ускладнене - завдяки поділу цих завдань на менше, контролювання важливих елементів стає простішим; **розкладення відповідальності на конкретних людей** – при великих проектах координатор заходу назначає особи співвідповідальні за проект, котрим доручаються під «опіку» конкретні завдання; **ідентифікація ризику** – ситуація схожа на передбачення витрат, завдяки розбиттю завдань на просте, легше ідентифікувати небезпеку, яку можемо зустріти при їх виконанні.

Структура поділу праці



Створення WBS полягає на поділі завдань, які знаходяться на вищих рівнях, на наступні групи (основні складові), які є на підрядних рівнях. Система, яку необхідно прийняти для розбиття завдань не визначена заздалегідь і залежить, перш за все, від правил, яких притримується координатор проекту. При створенні ієрархічної

структури поділу необхідно притримуватися декількох незмінних правил. Це не ригористичні розпорядження, а скоріше підказки, вказівки.

Перше з правил, яке ми повинні прийняти до уваги під час створення WBS це не розбивати ієрархії поділу на більш ніж 4 рівні. Занадто багато деталей призведе до втрати ідеї створення структури поділу праці, оскільки стане вона непрозорою. Якщо вже трапиться такий випадок, то проект буде сильно розбудований і необхідне буде розбиття структури на наступні рівні; рекомендується також створення нової структури ієрархії з конкретних завдань, котрі знаходяться на четвертому рівні і розбиття їх на наступні рівні.

Не менш важливо, щоб кожна дія записана в WBS мала покриття в конкретному кінцевому продукті а також можливе було визначення для неї між іншим: бюджету, часу реалізації, ресурсів. Цьому служить розміщення всіх дій в хронологічному порядку.

Риси доброго проекту

Адекватний (з англ. relevance). Проект - адекватний, якщо цілі проекту і підібрані дії відповідають потребам і проблемам, раніше визначеним у даному секторі або регіоні. Іншими словами, цілі проекту відповідають проблемам.

Результативний (з англ. effectiveness) – проект є результативним тоді, коли визначені на етапі проектування цілі досягнуто. Порівнюючи реальні ефекти проекту на різних рівнях можливо визначити фактичні досягнення проекту. Дослідженню результативності проекту служать показники.

Ефективний (продуктивний) (з англ. efficiency) Проект є ефективним тоді, коли ресурси задіяні під час виконання проекту (фінансові, управлінські, людські і т.д.) були правильно використані для отримання реальних досягнень проекту.

Придатний (з англ. utility) Проект є придатним тоді, коли реалізовані дії, а також отримані результати і в результаті досягнуті цілі проекту задовольняють бенефіціантів і вирішують проблеми.

Довготривалий (з англ. sustainability). Проект є довготривалим тоді, коли ефекти програми будуть тривалими в перспективі середньо- і довготерміновій і призведуть до тривалого вирішення проблеми, визначеної на початку.

Комплементарний. Проект є комплементарним, коли досягає цілі, котрі реалізують інші проекти, являється подібним в області дій і отриманих ефектів або коли ефекти проектів являються доповненням ефектів інших проектів.

Контрольні питання

Коли ми вже створимо концепцію проекту і заповнимо проектну фішку, ми можемо задати собі ряд контрольних питань.

Щодо діагнозу:

- 1) Чи вірно ми провели діагноз? Чи на основі доступних якісних і статистичних даних ми дійсно вірно визначили проблему? Чи вона легка для виміру показниками? Чи не визначено її занадто загальноно?
- 2) Чи ми дійсно вірно визначили причини проблем? Чи кожна причина має причинно-наслідковий зв'язок з визначеною проблемою? Чи всі негативні впливи виводяться логічним і безпосереднім чином з проблеми?

Щодо адекватності/ ідентифікації проекту:

- 3) Чи запропоновані нами детальні цілі проекту дійсно виводяться безпосередньо з визначеної проблеми і чи вони є фактичним її відверненням? Чи ціль має показники? Чи можна до неї приписати показники?
- 4) Чи запропоновані детальні цілі виводяться безпосередньо з негативних наслідків негативних ефектів проблеми? Чи цілі мають показники? Чи вирішують вони широкі, стратегічні проблеми?
- 5) Чи результати, котрі ми хочемо одержати вагомо ліквідують причини проблеми? Чи вони чіткі? Чи ми можемо конкретно їх описати в кількісному вимірі?

Щодо результативності/ виконання проекту:

- 7) Чи заплановані дії дійсно принесуть очікувані результати? Яка є небезпека і які «вузькі горла» проекту? Чи вже зараз можна прийняти запобіжні заходи?
- 8) Чи кошти дій не сильно високі? Чи можна і яким чином скоротити проект? Чи якісь дії можна провести одночасно? Скільки чоловік буде потрібно для їх виконання?

Щодо придатності:

- 9) Чи в нашому проекті ми врахували вимогання і потреби бенефіціантів? Чи дії допасовані до їх сподівань?
- 10) Чи ми маємо в проекті еластичні механізми змін плану наших дій, якщо

запропоновані дії виявляться мало придатними для учасників нашого проекту?

Щодо тривалості:

11) Чи визначені нами цілі дійсно призведуть до вирішення проблеми?

12) Чи цю проблему ми можемо вирішити систематичним і тривалим чином, чи ми тільки частково її усунемо?

13) Яким чином наша цільова група буде одержувати користь з ефектів нашого проекту? Чи отримані ефекти будуть придатними для них в майбутньому?

Щодо комплементарності:

14) Чи здійснюються інші проекти, котрі досягають ті самі цілі?

15) Чи наш проект подібний у сфері дій і отриманих ефектів до інших проектів?

Чи ефекти нашого проекту є доповненням ефектів інших проектів? Чи не існує ризик дублювання дій? Чи ми не конкуруємо з іншими організаціями в випадку тієї самої цільової групи?

Розділ IV
Четвертий крок –
Формування бюджету проекту

Оксана Музичук

При підготовці проектної заявки важливим етапом є розробка виваженого, реалістичного і конкурентоздатного бюджету проекту.

Пропонуємо вашій увазі кілька порад і принципів, яких корисно дотримуватися при складанні бюджету проекту, для того, щоб з одного боку – переконати конкурсну комісію у здійсненності вашого проекту, а з іншого – створити для партнерів проекту найзручніші умови для його подальшої реалізації.

Для аналізу ми обрали Програму транскордонного співробітництва «Україна-Польща-Білорусь», оскільки саме в рамках цієї програми здійснюються проекти, найскладніші з точки зору як партнерства, так і схеми фінансування, джерел фінансування, форм звітності і надходження коштів.

Для більшої ефективності в освоєнні даного матеріалу пропонуємо аналізувати інформацію кожного із наведених нижче пунктів з допомогою таких вихідних даних:

А) Вважатимемо, що розробляємо проектну заявку, де можливі такі комбінації партнерства:

- №1 Головний партнер – структурний підрозділ органу влади (Україна)
Партнер – структурний підрозділ органу влади (Польща)
- №2 Головний партнер – громадська організація (Польща)
Партнер – громадська організація (Україна)
- №3 Головний партнер – структурний підрозділ органу влади (Польща)
Партнер – громадська організація (Україна)
- №4 Головний партнер – громадська організація (Польща)
Партнер – структурний підрозділ органу влади (Україна)

(При цьому беремо до уваги, що головним партнером є той партнер, який несе відповідальність за впровадження проекту перед грантодавцем в цілому – тобто, є підписантом грантової угоди від імені бенефіціара).

В) Вважатимемо, що у проекті передбачені такі заходи:

1. Конференція.
2. Створення інформаційного пункту в одному із районів області.
3. Придбання трьох спеціалізованих автомобілів для перевезення неповносправних.

С) Структура витрат для проведення цих заходів має наступний вигляд:

1. Конференція для 50 осіб (25 з України; 25 з Польщі) тривалістю 2 дні, яка передбачає 10 доповідачів (5 з України, 5 з Польщі) і відбуватиметься у Львові:

- Оренда залу
- Апаратура
- Роздатковий матеріал
- Перекладачі
- Сувеніри, подарунки
- Готель для учасників
- Транспорт
- Харчування учасників
- Прес-конференція.

2. Створення інформаційного пункту в одному із районів області (у приміщенні, яке складається із двох кімнат загальною площею 40 кв. м. і яке є власністю громади району; з 2 штатними працівниками, які працюють повний робочий день):

- Оренда приміщення
- Ремонт приміщення
- Оплата праці персоналу інформаційного пункту
- Обладнання
- Навчання персоналу
- Проведення трьох прес-конференцій щодо роботи інформаційного пункту протягом 2 місяців після початку його роботи.

3. Придбання трьох спеціалізованих автомобілів для перевезення неповносправних, які обслуговуватимуть обласний центр соціальної реабілітації неповносправних:

- Визначення виробника/продавця автомобілів
- Проведення тендеру
- Доставка автомобілів на територію України
- Реєстрація в ДАІ
- Підготовка водіїв
- Використання автомобілів підчас проведення міжнародної конференції щодо соціальної адаптації неповносправних громадян.

Примітка: *Просимо взяти до уваги, що перелік статей витрат на ці заходи ми свідомо не вказали вичерпно.*

Освоївши технології формування проектної заявки, а тим більше набувши досвіду впровадження таких проектів, ви відчуєте себе дозрілим фахівцем у сфері проектного менеджменту, зрозумієте каталізуючу роль гранту при вирішенні проблем вашої громади і, що особливо важливо, набудете відчуття відповідальності як перед грантодавцем, так і перед своєю громадою.

Структура бюджету проекту

При загальному структуруванні бюджету проекту важливо пам'ятати, що існує кілька кутів зору, під якими слід планувати обсяги витрат на впровадження проекту:

1.1. За розподілом «грант – власний внесок»

Програма «Україна-Польща-Білорусь» передбачає дофінансування заходів проекту власними коштами партнерів в обсязі не менше 10% від його загального бюджету. Це означає, що в проект вартістю 1,5 млн. євро самі партнери мають вкласти 150 тис. євро.

Це суттєва сума, і тому слід на першому ж етапі визначити, які саме заходи проекту можуть бути профінансовані з власних коштів партнерів проекту. Програмою обумовлено, що власний внесок у проект може бути сформований як із власних коштів партнерів, так і з коштів з «третьох» джерел (тобто, з коштів спонсорів, місцевих бюджетів, інших проектів, які фінансуються не Європейським Союзом, тощо).

Порада: Оскільки цього не вимагається Програмою, доцільно не вказувати у заявці, поданій на конкурс, які саме заходи будуть профінансовані партнерами проекту, а лише зазначити їхній загальний обсяг і розподіл між партнерами. Як правило, від дати подачі проектної заявки до початку впровадження проекту минає значний відрізок часу, протягом якого можуть виникнути певні зміни, що вплинуть на те, які саме заходи фінансуватимуться із власного внеску відповідних партнерів. Тому першим заходом будь-якого проекту має бути робоча зустріч партнерів, під час якої такі питання і вирішуються остаточно.

Однак, це не означає, що при розробці бюджету проекту цим можна знехтувати.

Пам'ятаємо, що одним із найважливіших наслідків нашого транскордонного проекту є встановлення тривалого і добросусідського партнерства, початок якому закладається при формуванні спільного проекту. Тому прозорість і прогнозованість участі партнерів у проекті слід закладати на якнайранішому етапі.

Вправа 1.

Для кожного із варіантів партнерства і запропонованих трьох заходів в рамках проекту запропонуйте розподіл витрат «грант - власний внесок», який ви вважаєте найбільш доцільним.

Порада: Врахуйте: 1) ті витрати, які найлегше зможуть профінансувати органи влади, тобто, ті витрати, які можуть бути власним внеском у проект; 2) те, що не може профінансувати бюджет партнерів, слід запланувати з гранту.

1.2. За розподілом між партнерами

На етапі планування бюджету проекту важливо уважно розглянути можливості розподілу надходжень і витрат між партнерами проекту.

Доцільно такий розподіл робити за статтями проекту, враховуючи при цьому фінансові можливості усіх партнерів. Таке планування має бути зроблене ще до подачі проектної заявки. Бажано, щоб прийнятий розподіл був закріплений угодою між партнерами. Це дозволить будувати хороші партнерські стосунки на самому початку спільної роботи – на етапі розробки проекту. Підставою для таких стосунків є власне визначеність щодо майбутніх витрат і надходжень, адже кожна організація оцінює свої фінансові перспективи принаймні на початку нового фінансового року, а то й завчасно, в поточному році. Чим конкретнішими є ці перспективи, тим рівномірнішою буде робота.

Підрядники, які залучаються до виконання окремих елементів проекту на контрактних умовах, теж беруться до уваги. Кошти, виділені в рамках гранту на підрядні роботи, що мають бути виконані на території країни, відносяться до загальної суми гранту, що отримує дана країна. Не виключена ситуація, коли є більш економічно вигідно, щоб підрядником на виконання певної роботи була фірма з іншого боку кордону. У всякому разі, проект транскордонного співробітництва, який демонструє менше-більше рівномірний розподіл коштів гранту між партнерами з обох боків кордону - тим самим вказуючи на спільну участь в його реалізації - в більшій мірі відповідатиме транскордонній суті самої Програми і, відповідно, буде вище оцінений конкурсною комісією.

Порада: Не шкодуйте зусиль і ресурсів на проведення спільної з партнерами зустрічі під час підготовки проектної заявки – така зустріч дасть можливість виявити цілий ряд важливих для «гладкої» реалізації проекту деталей, в тому числі стосовно розподілу коштів проекту між партнерами.

Вправа 2.

Для кожного із варіантів партнерства і запропонованих трьох заходів в рамках проекту запропонуйте розподіл витрат між партнерами, який ви вважаєте найбільш доцільним.

Порада: Врахуйте: 1) ті витрати, які найлегше зможуть профінансувати органи влади, тобто, витрати, які можуть бути власним внеском у проект; 2) те, що не може профінансувати бюджет партнерів, слід запланувати з гранту.

1.3. За статтями витрат

З цілком зрозумілих причин на етапі написання проекту важко врахувати усі ті дрібні моменти, на які потрібно передбачити кошти і які виникають у фазі реального впровадження проекту. Починати обрахунок необхідних фінансових ресурсів треба тоді, коли написана логічна матриця проекту.

Логічна матриця – це надзвичайно важливий інструмент розробки виваженого і реалістичного проекту. Вона дозволяє логічно вибудувати послідовність заходів, встановити і чітко окреслити мету, цілі, завдання, результати і наслідки впровадження проекту.

Процес підготовки проектної пропозиції повинен містити такі фази у конкретній послідовності:

1. Концепція проекту: встановлює мету проекту, на досягнення якої спрямований проект; конкретні цілі, які мають бути досягнуті одразу після його завершення; послідовний перелік основних заходів для досягнення цілей; партнерство; тривалість проекту; перелік результатів проекту (які описуються на основі просторово-якісно-часових критеріїв); наслідки проекту (вплив на громаду, а не лише на цільові групи проекту).
2. Логічна матриця: розгорнута концепція у причинно-наслідковому зв'язку.
3. Розгорнута проектна заявка: проектна пропозиція викладається на основі апікаційної форми.
4. Бюджет проекту.

Отже, при складанні бюджету проекту важливо врахувати усі витрати, які виникнуть під час його реалізації. Для цього слід розглядати кожен захід окремо: візуалізувати його в своїй уяві у часовій протяжності. Тобто, уявити собі впровадження кожного заходу в часі. Скільки треба часу і які матеріали (люди, матеріальні ресурси, тощо) необхідні для підготовки заходу? Яким чином, протягом якого часу і хто організовуватиме учасників? До яких інституцій треба буде

звертатися, скільки це займе часу і яких вимагатиме ресурсів, щоб організувати даний захід, тощо?

Хоча це здається неважким, але коли плануєш, деякі речі випадають з уваги або ж видаються самі собою зрозумілими. Однак, практика показує (із 100-відсотковою вірогідністю), що щось пропускається, коли очікуєш, що проект розпочнеться не завтра, а через кілька місяців – як це є у випадку Програми.

Тому важливою є наступна вправа:

Вправа 3.

Для кожного із трьох заходів проекту допишіть ті статті витрат, які не є серед перелічених. Обрахуйте сукупні витрати і запропонуйте способи їхньої оптимізації. Порада: При виконанні оптимізації розгляньте можливості суміщення з іншими заходами проекту або іншими заходами, які відбуватимуться у місті/районі. Це дозволить зекономити кошти.

Розважте щодо єдиного підрядника для комплексного виконання кількох робіт. Це вивільнить людські ресурси, дозволить ефективно контролювати його замовнику робіт і, швидше за все, також зекономить кошти.

Доцільно також визначити, у якій країні дана робота може бути виконана найдешевше (при цьому пам'ятаємо про паритетний розподіл гранту між партнерами).

Порада до складання бюджету:

1) Доцільно застосувати так званий «ітераційний» підхід: після того як сформовані витрати для усього проекту і пораховані відповідні необхідні фінансові ресурси і здійснена їхня оптимізація, подивіться, чи не перевищує загальна вартість проекту допустимих (або бажаних) меж. Якщо так, поверніться до переліку заходів. Їх слід також оптимізувати, зберігши при цьому досягненість цілей і результатів. Зробивши це, ще раз перерахуйте бюджет. Можливо, доведеться цей процес повторити декілька разів, аж доки не досягнете бажаного співвідношення між необхідними заходами і потрібними фінансовими ресурсами.

2) Врахуйте фінансові параметри так званого не фінансового власного вкладу: деякі елементи заходів проекту можуть бути виконані без участі гранту і без залучення обігових коштів партнерів – наприклад, ви можете залучити своїх учасників до семінару, який проводить безкоштовно інша організація на тематику, що співпадає з вашою, тим самим зекономивши власні кошти. Відповідні витрати цієї організації, у перерахунку на кількість ваших учасників, можна зарахувати до бюджету проекту - в частині «Кошти проекту з інших джерел».

Увага: волонтерську роботу, тобто таку, яка виконується апріорі безкоштовно, не можна переводити в фінансовий еквівалент і зараховувати до бюджету – це грубе порушення вимог Програми в частині прийнятності («легітимності») коштів.

Отримавши оптимальний вигляд бюджету проекту, згрупувавши усе за статтями витрат відповідно до аплікаційної форми, доцільно збільшити кожен статтю за 10%. Особливо це стосується тривалих проектів. Це дозволить уникнути труднощів при виникненні обставин, які впливають на питому вартість окремих елементів заходів і є за межами нашого впливу – зміна цін на певні послуги на ринку, зміна обмінного курсу, тощо. Ці 10% не є проблемою, адже не залежно від того, який загальний обсяг гранту, розрахунок по ньому по завершенні проекту здійснюється на основі реально понесених витрат (але не більше встановленого обсягу гранту, вказаного у грантовій угоді). Тут слід пам'ятати наступне: Партнери мають забезпечити не менше 10% загальної вартості проекту з власних коштів (або джерел третіх сторін). Якщо ми використали менше гранту, ніж нам було надано, нам слід забезпечити ті ж 10 відсотків по відношенню до фактичного обсягу гранту, визначеного на момент завершення проекту. Якщо спочатку було передбачено 15% власного дофінансування, то і після завершення проекту маємо надати свідчення тих же 15 відсотків власного внеску.

1.4. За календарем заходів проекту (часовим планом)

Витрати за проектом слід планувати не лише у фінансовому вираженні, але й відповідно до часового календаря.

Слід пам'ятати, що організації-партнери проекту, отримавши грант, не покинуть займатися тією роботою, якою вони займалися перед тим. Тобто виконання проекту принаймні частково накладеться на поточний графік інших робіт. Тому розташовуйте заходи проекту (включно із періодом підготовки цих заходів) з врахуванням відповідних термінів організації.

Доцільно передбачити, що маловірогідно забезпечити високий темп робіт із впровадження проекту в період літніх відпусток, підготовки звітів, державних та релігійних свят тощо.

Врахуйте, що основна команда проекту має ряд обов'язкових завдань і зобов'язань перед Програмою – підготовка проміжного і завершального звіту проекту, залучення до верифікації проекту незалежного аудитора. Це все вимагає часу.

Слід також взяти до уваги, що є певна ритмічність надходження грантових коштів: визначена угодою сума надсилається партнерам одразу після підписання грантової

угоди, далі наступний транш – після затвердження грантодавцем проміжного звіту, а решта – після затвердження завершального звіту проекту. Це означає, що завершувати проект партнери мають виключно за власні кошти. Таким чином виникає необхідність планувати такий календар власних фінансових внесків партнерів до проекту, який дозволить реалізувати проект ритмічно і без напруження.

Вправа 4.

Для кожної комбінації партнерства вкажіть, коли найзручніше проводити кожен із запропонованих заходів з врахуванням періоду їхньої підготовки.

1.5. Незмінні і змінні елементи бюджету

У таблиці, поданій нижче, представлено структуровану таблицю витрат проекту відповідно до аплікаційної форми. Зверніть увагу на колонки «Одиниці виміру», «Кількість одиниць» і «Ставка в євро».

1. Для адміністрації проекту (тих працівників, які працюють на постійній основі у проекті) одиницею виміру має бути місяць; для зовнішнього персоналу – експертів, які залучені до виконання проекту з інших організацій, що не є партнерами проекту, для виконання окремих завдань проекту (не на постійній основі), одиницею виміру є день; «добові» в проекті є коштами, які надаються для перебування за кордоном один день і з яких оплачується готель, харчування, місцеві перевезення. Одержувач добових у проекті звітується лише за те, що він/вона їх отримав. Додавати квитанції з готелю, ресторану чи таксі не потрібно. В Україні під «добовими» мається на увазі інше.

Встановлені на момент підписання грантової угоди ставки цих статей є незмінними. Можуть бути розглянуті грантодавцем зміни стосовно кількості, і не більше.

Витрати учасників семінарів, конференцій тощо слід вказувати у статті 5.3 «Затрати на проведення конференцій, семінарів».

2. Вартість віз вказується: 1) для учасників семінарів, конференцій – у статті 5.3. «Затрати на проведення конференцій, семінарів»; 2) для зовнішнього персоналу та адміністрації проекту – у статті 5. «Інші витрати, послуги» (слід додати ще один рядок).

3. Щодо статті «Офіс проекту» - кошти на цю статтю слід відносити лише тоді, коли в рамках проекту створюється окремий офіс проекту.

<i>Видатки</i>	<i>Одиниці виміру</i>	<i>Кількість одиниць</i>	<i>Ставка в євро</i>	<i>Всього в євро</i>
1. Персонал проекту:				
1.1. Зарплата адміністрації проекту				
1.2. Зовнішній персонал (експерти)				
1.3. Добові (в межах країни /за кордон)				
2. Поїздки				
1.1. За кордон				
1.1. В межах країни				
3. Обладнання і матеріали				
3.1. Оренда автомобіля				
3.2. Меблі				
3.3. Оргтехніка				
4. Офіс проекту				
4.1. Оренда приміщення				
4.2. Витратні матеріали				
4.3. Оренда автомобіля				
5. Інші витрати, послуги				
5.1. Публікації				
5.2. Аудит				
5.3. Затрати на проведення конференцій, семінарів				
5.4. Фінансові послуги				
5.5. Обов'язкові страхування				

Вправа 5.

Заповніть наведену вище таблицю бюджету для проекту, що містить три види заходів, запропонованих на початку даного матеріалу. Дайте відповіді на запитання:

1. З яких джерел ви брали ставки адміністрації проекту, зовнішнього персоналу? Чому?

2. Які витрати ви вважаєте доцільно вказати у статті «Фінансові послуги», «Обов'язкові страхування»?

3. Як ви представлятимете у таблиці затрати в статтях «Поїздки за кордон», «Місцеві поїздки»?

1.6. Адміністративні витрати

Це непрямі витрати організацій-партнерів проекту, частка яких встановлюється на основі обрахунку часу, затраченого організацією на виконання проекту. Як правило, адміністративні витрати є складовою власного внеску партнера.

Слід пам'ятати, якщо дана організація вже виконує інший проект за фінансуванням з боку ЄС і адміністративні витрати покриваються з гранту, їх не можна представляти до зарахування в даному проекті (задля уникнення дублювання).

1.7. Непередбачені витрати / Допуски

У логічній матриці проекту в останній колонці справа зазначаються обставини, на які партнери проекту не мають впливу і які можуть мати суттєвий вплив на сам проект (дослівно, у логічній матриці вони формулюються як допуски). Виходячи із суті цих обставин, може виникнути необхідність закласти в бюджеті проекту певні кошти на «непередбачені витрати». Приймаючи рішення щодо таких коштів слід пам'ятати наступне:

1. Якщо непередбачених обставин не виникло впродовж реалізації проекту, ці кошти не зараховуються у завершальному звіті.
2. Для використання коштів із цієї статті бюджету необхідне затвердження витрат грантодавцем.

До переліку прийнятних непередбачених витрат можуть бути зараховані такі витрати як: крадіжка обладнання; різка зміна обмінного курсу, що не покривається бюджетом проекту; різка зміна цін на ринку послуг, що не покривається бюджетом проекту, тощо. В будь-якому разі відповідь на те, чи можуть дані витрати бути компенсовані із статті «Непередбачені витрати», дає грантодавець. Тому перш, ніж закладати кошти, порадьтеся із секретаріатом Програми.

Розділ V
П'ятий крок –
Заявка: підготовка і складання

Віктор Комаровський
Валерій Логвінов
Олена Ключик

Розглядаючи можливість підготовки заявки на виділення гранту, не слід забувати, що за остаточною підсумками конкурсу фондом буде підтримано тільки частина усіх представлених проектних заявок. Причин тому багато. У першу чергу, це - непрофесійна робота НУО з вибору фонду і підготовки заявки. Адже вибір фондів – це не тільки знаходження певного фонду і звернення до нього без врахування шансів такого звернення. Знайомство з програмами фонду, вивчення порядку звернення до нього й умов фінансування проектів є невід'ємною частиною роботи по підготовці заявки на одержання фінансування запропонованого проекту.

Важливим моментом при зверненні до фонду є і те, від кого надходить ініціатива: заявка подається у відповідь на пропозицію фонду або вона є ініціативою самої організації.

Офіційна заявка є відповіддю на офіційну пропозицію фонду взяти участь у конкурсі проектів. Такі пропозиції звичайно розсилаються провідним й авторитетним національним і міжнародним організаціям. **Заявка з ініціативи організації ніяк не пов'язана з власними планами фонду** і представляє пропозицію, мета якої відповідає напрямкам його поточних програм. Безумовно, подача самостійної заявки набагато складніша. Розмаїтість варіантів оформлення в залежності від специфічних вимог фонду, невідповідність розуміння актуальності і значимості розв'язання реальної проблеми у експерта фонду і заявника, все це ускладнює представлення проекту.

Що ж таке заявка?

Формально «**Заявка на грант**» - це документ, що представляє й описує план дій (проект, програму) для досягнення деяких цілей і задач протягом визначеного проміжку часу, оформлений відповідно до вимог фонду. Іншими словами, заявка на грант - це формальне письмове прохання про фінансову підтримку якого-небудь виду діяльності, спрямованої на досягнення встановлених цілей шляхом виконання низки заходів і задач, виконання яких приведе до визначеного результату. Такі результати можуть бути описані як кінцевий продукт того або іншого роду, перелік наданих послуг, тощо. При цьому для вирішення зазначеної проблеми пропонується використовувати саме організацію заявника.

За звичай, попередня заявка складається з 10 або 15 сторінок добре підготовленого і написаного тексту. Те, що заявка об'ємна, ще не свідчить, що вона добра. Варто пам'ятати, що заявки подаються на фінансування діяльності не проти чого-небудь, а для чого-небудь. Заявка на фінансування - завжди позитивний інструмент. Добре написана заявка повинна виконувати наступних п'ять функцій:

1. **Заявка - прохання.** Необхідно пам'ятати про те, що заявка завжди є проханням про надання фінансування, технічної допомоги, обладнання тощо.
2. **Заявка - знаряддя переконання.** Заявка використовується для того, щоб переконати когось у своїх ідеях, допомогти зрозуміти їм точку зору ініціатора проекту, погодитись з проектними пропозиціями і, в підсумку, його профінансувати.
3. **Заявка - програма дій.** Заявка представляє програму, ціль якої - вирішення реально існуючої в суспільстві проблеми. Якщо чітко визначення проблеми відсутнє, то неможливо запропонувати програму з її вирішення. Заявка представляє ідеї і шляхи розв'язання проблеми.
4. **Заявка - план.** У заявці представляється докладний план дій щодо здійснення проекту.
5. **Заявка - зобов'язання.** У заявці дається обіцянка розв'язати проблему або окремий її аспект. При цьому організація бере на себе зобов'язання залишатися в рамках запропонованого проекту. Ці обіцянки, які на початку є зобов'язаннями морального плану, після одержання фінансування стають юридичними.

Обов'язковою умовою підготовки заявки є попереднє, повне і комплексне вивчення проблеми, вирішення якої планується в рамках проекту. Обґрунтування актуальності і необхідності вирішення саме заявленої проблеми повинно бути всебічно аргументовано. Якщо це не буде зроблено, то може статися так, що просто не вистачить матеріалу, на підставі якого буде складатися заявка на фінансування. **Важливим є також визначитися з індикаторами оцінки успішності проекту. У більшості проектів заявник тільки декларує, які корисні для суспільства цілі переслідує проект, але з його опису не видно, на підставі яких критеріїв можна буде оцінити ефективність проекту.** Інколи міжнародні фонди вимагають також дольової участі заявника, що є логічним з огляду на те, що певні фінансові ризики, котрі пов'язані з виконанням проекту, повинні також лягти і на заявника.

Кожен фонд працює за своїми правилами, з якими треба рахуватись і які треба поважати. Процедура звернення до фонду з заявкою відносно нескладна, а перелік запитуваних документів досить обґрунтований - адже мова йде про надання грошей і фонд повинен бути впевненим у тому, що вони не будуть витрачені дарма. Існує основне правило звернення з проханням про підтримку - робити це якісно і професійно: вибравши декілька відповідних фондів, треба підготувати заявку в такому вигляді, який буде відповідати вимогам і програмним завданням обраного фонду.

Перше звернення до фонду

У контактній інформації визначається рекомендована форма першого звернення до фонду: направлення листа-запиту, представлення повної заявки або усна співбесіда з потенційними заявниками. Більшість фондів пропонує почати з запиту з коротким викладом суті проекту й інформацією про заявника. Незалежно від рекомендованих фондом форм контактів, найкраще починати з особистих контактів з керівництвом або експертами фонду. Це можна зробити таким чином:

- зателефонувати до фонду і розповісти про суть і мету проекту;
- підготувати і провести зустріч із представниками фонду;
- направити у фонд лист-запит (що є найбільш зручною і надійною формою першого звертання).

Направлення *листа-запиту* є не тільки найменш витратним, але найчастіше і найбільш ефективним варіантом. З одного боку, це дозволить чітко сформулювати суть проекту, а з іншого, - телефонний дзвінок або відвідування офісу фонду після такого листа стають більш конструктивними і конкретними. До листа-запиту можна прикласти і рекомендаційні листи. У будь-якому випадку, лист-запит дозволяє:

- представити організацію. Це необхідно як для пояснення мотивації звернення саме в даний фонд, так і обґрунтування здатності організації вирішити сформульовану проблему;
- коротко викласти суть проекту. Важливо підкреслити його суспільну значимість і передбачити результати, що будуть отримані завдяки виконанню проекту;
- звернутися з проханням про ознайомлення з програмами, що виконує фонд і умовами проведення конкурсу проектів, вислати проформу стандартної заявки.

У відповідь на лист-запит фонд може: не відповісти; чомно відмовити; запропонувати звернутись пізніше, в більш прийнятний для фонду час; вислати формат (зразок) заявки; запропонувати написати заявку у вільній формі.

Після встановлення перших контактів і знайомства з фондом, треба спробувати вийти на експертів фонду або координатора програми, що безпосередньо займається проблемою, яка цікавить заявника. Мета цього кроку - розпочати практичні дії, що спочатку забезпечать виділення представленої заявки з загального масиву звернень, а потім створять передумови для складання якісної аплікаційної форми. Для цього варто постаратись отримати від координатора програм практичну допомогу або рекомендації з подальшої роботи над заявкою, включаючи порядок її представлення.

Заявка на грант

Згідно зі специфічними вимогами оформлення заявки, умовно можна виділити два типи фондів, які їх приймають:

- тільки за визначеною формою і/або на спеціальних бланках;
- приймають заявки в довільному вигляді.

Деякі приватні і державні фонди пропонують заповнити спеціальні анкети, що є по суті стандартизованою формою заявки. У цьому випадку заявникові немає необхідності самостійно визначати структуру її тексту, а треба заповнити готовий бланк. Організаційно, ця вимога трохи ускладнює процедуру оформлення заявки, тому що необхідно звернутися в представництво фонду, одержати необхідні бланки і тільки після цього розпочати оформлення заявки. Останнім часом більшість фондів, що дотримуються такої процедури, дають можливість заявникам отримати файл бланка заявки зі свого Web-сайту.

*Заявка може бути викладена усього лише на одній сторінці (якщо такими є вимоги фонду) або займати багато сторінок. Вона може бути написана в довільній формі або як формальний документ. Заявка в державний фонд, як правило, більш об'ємна, ніж та, котра направляється в приватний. За звичай, державні фонди у своїх вказівках детально описують правила оформлення кожного розділу проекту. **Варто ретельно виконувати всі вказівки, інакше заявку можуть відхилити просто на підставі недотримання правил її оформлення.***

Додатково, заявки до держустанов включають заповнення спеціальних анкет і бланків, наприклад, бланк титульного листа з вказівкою назви проекту, реквізитів організації-заявника, прізвищ виконавців, обсяг загального бюджету проекту та суми запитуваної у фонді, копії бухгалтерських звітів та установчих документів, тощо.

Дуже важливо, щоб лист-запит або попередня заявка були написані в гранично стислій формі. Керівники донорських організацій читають щорічно сотні заявок, деякі з яких складають по 100 сторінок. Якщо відправити *“первинну заявку”* на 3-5 сторінках, шанси перебороти цей бар'єр стануть більшими.

Короткий, змістовний документ допоможе експерту фонду визначитися, наскільки проектна пропозиція відповідає пріоритетам і задачам фонду. Якщо такий логічний зв'язок буде простежено, він може запропонувати перейти до оформлення повної версії заявки.

“Первинні заявки” доцільно складати в такій формі, щоб в них була включена достатня інформація, необхідна для розуміння суті проекту. Докладний опис проблем, що пропонуються вирішити в проекті, на цьому етапі не є доцільним. Це обумовлено тим, що співпрацівники донорської організації, які займаються попереднім розглядом заявок, вже читали про цю проблему сотні разів і зайвим є змушувати їх читати про це знову. Працюючи у фонді, вони апріорі є фахівцями у тій області громадського життя, в якій локалізована піднята в заявці проблема. ***Тому в «первинній заявці» варто постаратись сформулювати сутність проблеми якомога коротше, бажано навіть однією пропозицією. Але разом з тим доказати, що даний проект не є відірваний від дійсності та відповідає справжнім потребам і проблемам цільової групи.***

Основна частина заявки – опис підходу до вирішення відзначеної проблеми. Необхідно в 2-3 абзацах переконливо показати, яким чином в ході реалізації проекту вона буде вирішена і які при цьому будуть отримані результати. Критерієм якості опису може бути те, що експерт фонду, який буде читати заявку і до цього нічого не знав про проект, після її прочитання зможе чітко зрозуміти, що буде зроблено, щоб справитись з поставленою задачею і що для цього необхідно. Включення опису основних заходів, передбачених проектом іноді є також доцільним.

Формально, після оголошення конкурсу починається процес подання заявок. Такі заявки приймаються, залежно від типу програми. Найчастіше, якщо програма є міжнародною – 90 днів, якщо є державною – 60 днів.

Обов'язковою частиною заявки є також опис подальшого розвитку проекту після закінчення його фінансування з боку фонду. Взагалі, фонди ніколи не беруть на себе всі 100% витрат. І тому важливо в декілька абзацах викласти, як будуть використовуватись власні ресурси: приміщення, персонал, обладнання тощо; з яких джерел, крім фонду, буде надано додаткове фінансування і яким чином буде здійснюватись фінансування проекту після виходу з нього фонду.

Більшість організацій всі свої сили концентрують в основному на тому, щоб дістати кошти для початку роботи проекту, не задумуючись над тим, звідкіля візьмуться гроші на його продовження. Продуманий, чесний і ясний план продовження має принципове значення. В експертів фонду є багатий досвід у цій області, і вони відразу фіксують цей момент. Якщо в заявці аргументовано показана така безперервність, шанси на її підтримку значно зростуть.

Наступний елемент, що обов'язково повинен бути присутнім у заявці, це опис того, як організація збирається оцінювати результати проекту. Тут треба дати відповідь на головне питання: про що саме, на підставі такої оцінки хоче довідатися організація, і як вона буде використовувати цю інформацію для поліпшення проекту. **Підбір методу евалюації проекту повинен впливати з методу реалізації проекту і його заходів.**

У цьому плані досить коректним буде звернення до фонду із проханням надати додаткові кошти для залучення, наприклад, зовнішнього експерта з піднятих у проекті питань, щоб він дав оцінку актуальності проекту. Це допоможе дати об'єктивний прогноз результативності проекту і підготувати пропозиції щодо його удосконалення.

Найпопулярнішим методом евалюації є зондувальний метод – дослідження відгуків з використанням анкети. Проте варто запропонувати кілька методів. Заявка буде вигідно відрізнитися від інших, якщо до неї будуть включені оцінні критерії.

Остання частина заявки – це проект структури бюджету. Її слід складати з 5 або 6 основних позицій, на підставі яких експерти фонду одержать чітке уявлення про те, як будуть витрачені кошти. Основними позиціями тут є витрати на персонал (заробітна плата), матеріали й обладнання, витрати на відрядження і податки. При цьому важливо, щоб легко та ясно простежувався логічний зв'язок між бюджетом і програмою виконання проекту. Це автоматично дозволяє обґрунтувати пропозиції про заплановані витрати. Бюджет рекомендовано формувати на основі наявних на ринку цін, враховуючи зміни цін та курсу валют. Також не варто штучно завищувати витрати, оскільки це може бути підставою для відхилення заявки з приводу низької ефективності досягнення його результатів.

Після завершення написання заявки необхідно підготувати додатки – документи, які додаються до заявки. Кожного разу керуємось інструкцією та вимогами того чи іншого фонду, але найчастіше заявника попросять підготувати наступне:

- реєстраційний документ установи;
- статутний документ, який підтверджує профіль діяльності установи;
- фінансовий звіт за останній рік;
- детальний опис діяльності;
- професійні біографії виконавців проекту.

Існує цілий ряд моментів, що не входять формально в перелік вимог з підготовки першого звернення до фонду, але для експерта служать ознакою професійного підходу до організації проекту. І головним серед них є показ логічних зв'язків між місією фонду і задачами проекту. Це варто здійснювати шляхом акценту на таких моментах, як:

- готовність виконати проект незалежно від факту виділення грошей;
- наголос на наявність у ініціаторів проекту відповідного досвіду в вирішенні аналогічних проблем;
- обов'язкове залучення до виконання проекту тих прошарків суспільства, вирішенню проблем яких покликаний допомогти проект;
- формування фінансових ресурсів проекту як складової отриманих і власних коштів організації, що дозволяє у визначеному обсязі гарантувати продовження його виконання по закінченню фінансування з боку фонду;
- залучення до оцінки результатів проекту незалежних експертів.

Відображення перерахованих вище питань у проекті буде сприяти притягненню уваги експерта фонду до поданої заявки.

Варто виділити і той факт, що написання заявок – це процес, а не тимчасова діяльність. Цьому не можна навчитись після написання одного проекту, але можна внести до наступних заявок багато знань із попередніх спроб. Готуючи заявку, рекомендується детально виконувати інструкцію з її заповнення, подану в конкурсній документації або вказану в оголошенні про відбір проектів. Не варто пропускати такі нюанси як позначення заявки, кількість копій, яка вимагається, наявність підписів. Не варто подавати заявку, якщо вона не відповідає формальним вимогам. Також слід звернути увагу на те, хто, враховуючи статус організації заявника, має право підписати заявку⁷.

Більшість фондів надає перевагу фінансуванню нових, нестандартних проектів. При оцінці запропонованих підходів щодо розв'язання наведених проблем, фонди виходять з того, щоб дані проекти:

- ґрунтувалися на доступній, якомога широко розповсюдженій поточній інформації;
- використовували перевірені і перспективні ідеї, виходили з того, що вже виправдало себе на конкретних прикладах;
- будувалися на ефективних діях.

Додатково

Прийняття рішення про надання гранту досить складний процес, який визначається як рівнем підготовки пропозиції, так і низкою додаткових умов. У першу чергу це репутація заявника. Рекомендаційні листи, копії статей про організацію, перелік здійснених раніше проектів і навіть буклети організації, все це повинно бути спрямовано на те, щоб сформувані в експерта фонду позитивну думку. Все в заявці - опис проекту, його обґрунтування, оформлення, мова і додаткові документи - повинні привертати увагу експерта.

Рецензуючи представлені заявки, експерти фонду розділяють їх на три основні групи:

⁷ Європейські фонди для самоврядування України. Публікація в рамках однойменного проекту / Г.Жезьнік, І.Кульчицький, В.Монкевіч, - Варшава, 2008

- проекти, щодо яких є сенс продовжити їх розгляд;
- проекти, які треба відхилити, як такі, що не відповідають вимогам;
- цікаві проекти, що можуть бути розглянуті у подальшому, але відносно яких у даний момент є зауваження.

Пристаючи до розгляду проекту, експерт фонду, у першу чергу, з'ясовує: наскільки зрозуміло і чітко в ньому визначена розв'язувана проблема і які попередні наробітки по її вирішенню організація вже має.

На цьому етапі експерт ознайомиться тільки з першою сторінкою резюме проекту, де зазначено запитуваний обсяг фінансування, мета проекту і його тема, наявні ресурси і попередні доробки. При такому підході, у першу групу потраплять ті організації, що вже знайомі експертові або мають авторитетні рекомендації, заявки, що пропонують проекти, які повністю відповідають всім пріоритетам фонду і збігаються з його задачами, а запитуваний обсяг фінансування не перевищує сум, які зазвичай виділяє фонд. Заявки в першій групі, як правило, містять обґрунтування для самого фонду доцільності підтримки представленого проекту і докладний опис результатів, які будуть отримані в наслідок його виконання.

У випадку, коли заявка добре написана, тема її відповідає завданням фонду, ініціатори проекту переконливо демонструють свою здатність ефективно вирішити визначену проблему, а обсяг запитуваного фінансування є реальним, існує визначена імовірність того, що пропозиція заявника одержить підтримку і з ним буде почата робота по наданню гранту.

Варто пам'ятати про те, що спочатку всі пропозиції ніколи не прочитуються докладно, а лише проглядаються. Тому в анотації до проекту варто підкреслити все, що є важливим і може привернути увагу рецензента до мети проекту.

Слід також зазначити, що випадок, коли заявка представляє проект, який привернув увагу експерта, але щодо якого він не може прийняти остаточного рішення, це теж непогано для початку. Пропозиції від організацій, що недавно з'явилися або незнайомі фондові, розглядаються з обережністю. Часто буває і так, що проект відхилено. Можливими мотивами до цього можуть бути:

- недостатньо переконливе обґрунтування актуальності заявленої в проекті проблеми;
- заявлені у проекті суми не відповідають умовам фінансування, що прийняті у фонді або поточним реаліям.
- оформлення заявки не відповідає вимогам фонду.

Але не варто розчаровуватись програшем, треба використовувати досвід, напрацьований при написанні попередніх проектів, вивчати досвід організацій, що вже вигравали конкурси, працювати над власними проектними ідеями. Необхідно також пам'ятати, що найбільш помилок трапляється при поданні заявок. Готуючи заявку, потрібно детально виконувати інструкцію із заповнення формуляра. В кожному місці заявки необхідно керуватись вказівками, наведеними в регламенті конкурсну і чітко слідкувати за вказаними термінами подання заявок.

Як підсумок, варто підкреслити, шанс на реалізацію першого проекту дається наполегливим, а шанс на реалізацію кожного наступного проекту - при належному виконанні всіх попередніх проектів.

Словник проектних термінів

Activities	Заходи, що будуть проведені в рамках проекту та приведуть до отримання запланованого результату
Activity Schedule	Схема Гантта - графічна ілюстрація, що окреслює часовий період, порядок та час тривання дій в рамках проекту
Analysis of Objectives	Ідентифікація та аналіз майбутніх переваг, яким в рамках проекту надається першість. Результатом даного аналізу є дерево цілей
Analysis of Strategies	Критична оцінка альтернативних шляхів досягнення цілей
Applicant	Аплікант (подає заявку)
Application	Заявка
Assumptions	Зовнішні передумови (припущення), які не залежать від виконавця проекту, проте мають вплив на результати проекту
Benchmarking	Це оцінка шляхом порівняння з іншими подібними проектами, які вважаються зразковими
Beneficiary	Бенефіціант – безпосередні адресати допомоги, тобто визначена, обмежена кількість осіб і підрозділів чи суб'єктів, які тою чи іншою мірою користуються проектом
Call for proposals	Оголошення конкурсу
Case study	Аналіз випадку. Це дослідницький підхід, який використовується там, де суб'єкт дослідження є специфічним і цікавим саме з приводу своєї специфіки.
Commission = European Commission	Комісія Європейського Союзу

Concept note	Інформація про проект, проектна записка, концепція
Cross-border cooperation (CBC)	Транскордонна співпраця. Будь-які спільні дії, спрямовані на посилення та поглиблення добросусідських відносин між територіальними громадами або властями, які знаходяться під юрисдикцією двох або декількох Договірних Сторін, та на укладання з цією метою будь-яких необхідних угод або досягнення домовленостей ⁸ .
Desk researches	Кабінетні дослідження – це метод, що полягає у скрупульозному аналізі офіційних документів проекту. Застосовується як вихідний пункт для подальшої евалюації
Duration	Це одна із вимог до успішного проекту – здатність приносити результати. Оскільки проект має часове обмеження, то повинна існувати можливість розвитку заходів і після закінчення самого проекту
Effectiveness	Вклад проекту у досягненні проектної мети
Efficiency	Показник перетворення засобів та заходів у результат
European Commission	Виконавчий орган Євросоюзу, що відіграє важливу роль у формуванні політики ТКС ⁹
European Regional Development Fund (ERDF)	Європейський фонд регіонального розвитку
Evaluation	Періодична оцінка ефективності, дієвості, впливу, тривалості і відповідності проекту в контексті поставлених цілей. При розгляді циклу проекту – це фаза, на якій оцінюємо результати проекту, підсумовуємо його і робимо висновки, які будуть корисними при розробці наступних проектів

⁸ Посібник з транскордонного співробітництва / Упоряд. В.Чопак, - 2005. – С.5.

⁹ Посібник з транскордонного співробітництва / Упоряд. В.Чопак, - 2005. – С11.

Evaluation	Аналіз запропонованого проекту з метою окреслення його вартості та актуальності. Це також перевірка чи є можливим виконання проекту в даній ситуації, чи задані цілі є відповідними, а кошти обґрунтованими
Expected results	Конкретні, найчастіше матеріальні наслідки заходів, виконаних в рамках проекту
Gantt Chart = bar chart	Графічний метод представлення інформації (Діаграма Гантта)
Grant Agreement	Грантова угода
Hierarchy of Objectives = Objectives tree	Графічне представлення проектних цілей
Milestone	Контрольна точка, критичні пункти в проекті, є об'єктивним показником для короткотермінових цілей
Monitoring	Систематичне та тривале збирання, аналіз та використання інформації з метою контролю управління та прийняття рішення
Overall objective	Загальна мета, тобто мета з точки зору ширшого сектору або цілої країни, яку охоплює проект. Має довгостроковий характер
Partner	Це суб'єкти, установи, суспільні групи, які залучені до проекту
Problem Tree	Графічне представлення проблемних ситуацій

Project	Виокремлені дії, що приводять до реалізації місії та програми діяльності інституції, організації чи ін. Правильно сформульований проект є обмеженим в термінах, має визначену мету, при потребі його можна поділити на підпроекти
Project cycle	Реалізація проекту, що обмежується часовими рамками. Це структура, що забезпечує консультації із зацікавленими суб'єктами та окреслює ключові рішення, інформаційні вимоги і ін.
Project Cycle Management (PCM)	Управління циклом проекту
Project team	Група зацікавлених у реалізації проекту осіб, роботою якої керує координатор
Project's aim	Центральна мета проекту, що стосується вигоди цільової групи проекту в результаті використання послуг проекту
Results	Продукти, отримані в результаті реалізації ряду заходів
Small and Medium Enterprises (SME)	Малі та середні підприємства
Specific objective	Детальна мета, що є безпосереднім наслідком визначення проблеми, яка буде вирішена завдяки реалізації проекту
Stage of diagnosis	Етап визначення проблем, з якими боротиметься даний проект. Але йде мова не тільки про її визначення, але й про використання статистичних даних. Саме на цьому етапі розробляють дерево проблем
Stage of evaluation = Evaluation Phase	Етап, на якому треба відповісти чи вирішена проблема, яку ставили перед собою та що проект принесе відповідній цільовій групі

Stage of identification**= Identification Phase**

На етапі ідентифікації обираються методи боротьби з проблемою та будується дерево мети, логічна матриця. Включає початкове опрацювання ідеї проекту з точки зору цілей, результатів та дій

Stakeholders

Будь-які люди, групи людей, інституції, фірми, що можуть мати стосунок до даного проекту

Target group

Цільова група, тобто все середовище, ситуацію якого прагнемо змінити даним проектом¹⁰

¹⁰ Європейські фонди для самоврядування України. Публікація в рамках однойменного проекту / Г.Жезьнік, І.Кульчицький, В.Монкевіч, - Варшава, 2008

Автори

Олена Ключик – проектний координатор у Львівському центрі науково-технічної і економічної інформації. Попередньо працювала у Львівській торгово-промисловій палаті, а також приватній компанії «Leoni Wiring Systems UA GmbH». У Львівському центрі науково-технічної і економічної інформації працює виконавцем міжнародного проекту “SCUBE-ICT”.

Віктор Комаровський – кандидат економічних наук, директор Міжнародного фонду «Одеський фонд малого бізнесу і інвестицій». Займався викладацькою діяльністю в Одеському електротехнічному інституті комунікацій ім. Олександра Попова. Автор численних статей і двох книг («Управління і фандрейзінг» 2008 рік, «Вступ до міжнародних програм» 2009 рік).

Павел Косцєлецький – кандидат історичних наук, член і засновник групи ТРОЙДЕН, викладач Вищої школи права і управління ім. Козмінського. Попередньо працював у Міністерстві культури РП, Національному центрі культури, Управлінні головного консерватора пам'яток культури, де займався проблематикою структурних фондів ЄС в сфері культури і охорони пам'яток культури. В роках 2004-2007 працював у Спільному технічному секретаріаті програми сусідства Польща-Україна-Білорусь INTERREG IIIA/Tacis, CBC 2004-2006 – в Службі з питань впровадження європейських програм.

Валерій Логвінов – кандидат економічних наук, завідуючий кафедрою Інформаційних технологій і систем управління Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України, раніше виконував в тому самому інституті обов'язки директора Центру підвищення кваліфікації кадрів. Координатор і експерт міжнародних проектів по лінії USAID, TEMPUS-TACIS, BISTRO, TRANSFORM, CBIE-CIDA, LODE, DFID і ін.

Сергій Матюнін – кандидат географічних наук, тренер з питань підготовки проектів до європейських фондів, управління міжнародними проектами, співпраці з місцевою публічною адміністрацією, викладач з регіональної політики ЄС. Автор і/або координатор близько 100 проектів, що отримали зовнішнє фінансування, між іншим таких як «Туристична розмітка міста Львів», «Транскордонна стратегія запобігання повеням на річці Буг», «Польська політика безпеки».

Оксана Музичук – заступник начальника управління міжнародного співробітництва Львівської обласної державної адміністрації, член Конкурсного комітету Програми Добросусідства «Україна-Польща-Білорусь» (2004-2006), заступник члена Моніторингового комітету Програми Європейського Інструменту сусідства і Партнерства «Україна-Польща-Білорусь» (2007-2013), член Міжнародної робочої групи із підготовки Програми «Україна-Польща-Білорусь» (2007-2013), член Моніторингового комітету Програми INERREG IVC Central Europe, магістр державного управління, почесний президент Львівської агенції регіонального розвитку та європейської інтеграції.

Про проект

Проект «Підтримка локальних спільнот України в залученні європейських фондів» реалізовано Інститутом східноєвропейських досліджень і Львівським центром науково-технічної і економічної інформації. Проект здійснено завдяки фінансуванню програми Міністерства закордонних справ Республіки Польща «Польська Допомога 2009».

Метою цього проекту є підвищення ефективності місцевої публічної адміністрації, неурядових організацій, агенцій регіонального розвитку, а також університетів при складанні заявок на дофінансування в рамках програм транскордонного співробітництва ENPI. В проекті брали участь представники Волинської, Львівської, Закарпатської, Івано-Франківської, Рівненської, Чернівецької та Одеської областей.

Зокрема в рамках проекту було створено практичний інструмент пошуку інформації на тему підготовки проектів і можливостей їх фінансування, до відвідання якого запрошуємо всіх читачів цього провідника – cstei.lviv.ua/ua/ca

Партнери проекту

Інститут східноєвропейських досліджень (ISW)

Від початку своєї діяльності у 1993 році всіляко сприяє співпраці між державами регіону Центрально-Східної Європи. Діяльність Інституту зосереджується на створенні площини обміну думками, поглядами і досвідом представників політичних кіл, крупного бізнесу і експертів.

Найважливішим заходом Інституту є Економічний Форум у Криниці, який щорічно збирає на кілька днів близько 2000 учасників з різних країн світу. Додатково Інститут організовує ряд спеціалізованих конференцій: Форум Регіонів, Інвестиційний Форум у Тарнові, Форум «Європа-Росія», «Європа-Україна», «Європа-Туреччина», Енергетичний Форум тощо. На мікро-рівні Інститут проводить міжнародні семінари, тренінги, публікує аналітичні доповіді на економічні і політичні теми, організовує стажі для студентів з Росії, України і Білорусії в відомих польських фірмах, надає стипендії здібним студентам зі Східної Європи.

Львівський центр науково-технічної і економічної інформації (ЦНТЕІ)

Надає практичну допомогу органам державної влади та місцевого самоврядування у формуванні інформаційно-аналітичної системи забезпечення управління процесами економічного зростання територіальних одиниць.

Центр проводить дослідження з проблем розвитку інтелектуального потенціалу територій, організацій науково-інноваційної та інформаційної діяльності, оцінки інвестиційної привабливості господарських об'єктів, регіональної науково-технологічної та інноваційної політики. Ми допомагаємо розробляти механізми підтримки інноваційного підприємництва; впровадити інформаційно-комунікаційні технології у всі сфери життєдіяльності міст, зменшити енергоспоживання житлово-комунального сектора та інших галузей міської економіки, знайти партнерів для міжнародних проектів.