

Міністерство освіти та науки України
Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова
Факультет соціально-економічної освіти та управління

М.М. Дєліні

КОНЦЕПЦЯ УПРАВЛІННЯ ГРАНТАМИ

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС
ДЛЯ МАГІСТРІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ “МЕНЕДЖМЕНТ”**

Київ - 2018

УДК 336.563.1: 005.1 (075.8)

Д 29

Рекомендовано до друку Вченою Радою Факультету соціально-економічної освіти та управління. Протокол № 5 від 22 грудня 2017 р.

Рецензенти: Батченко Л.В., д.е.н., професор, професор,
Київський національний університет культури і мистецтв
Чепуренко Я.О., канд.іст.наук, с.н.с., доцент,
НПУ імені М.П. Драгоманова

Деліні М.М.

Д29 Концепція управління грантами : навчально-методичний комплекс для
магістрів спеціальності 073 «Менеджмент» / М.М.Деліні. – Вінниця : . – 88
с.

В навчально-методичному посібнику представлено механізм управління грантами, розкрито сутність грантової діяльності, процесу управління нею, наведено основні етапи практичної реалізації грантової діяльності. Розроблено завдання до закріплення отриманих знань та опанування навичок в сфері управління грантами, надбання основних компетенцій.

Видання призначене для науковців, викладачів, студентів.

УДК 336.563.1: 005.1 (075.8)

© Деліні М.М., 2018

© Національний педагогічний
університет імені М.П.Драгоманова

ЗМІСТ

РОБОЧА НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ	4
I. Опис навчальної дисципліни.....	4
II. Основні результати навчання та компетентності, які вони формують.....	5
III. Тематичний план дисципліни	6
IV. Зміст дисципліни	7
<i>Плани практичних занять</i>	<i>8</i>
<i>Організація самостійної роботи студентів</i>	<i>9</i>
V. Контроль якості знань студентів	10
<i>Форми і методи поточного контролю</i>	<i>10</i>
<i>Форми і методи підсумкового контролю</i>	<i>10</i>
<i>Критерії оцінювання знань студентів</i>	<i>11</i>
<i>Навчально-методична карта дисципліни</i>	<i>11</i>
VI. Основні й допоміжні інформаційні джерела для вивчення курсу	14
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ	16
Модуль 1. Теоретичні основи управління грантовою діяльністю	16
Тема 1. Предмет, задачі та основні категорії дисципліни	16
Тема 2. Класифікація грантових програм.....	23
Тема 3. Розробка програми управління грантами	27
Модуль 2. Практична реалізація грантової діяльності.....	35
Тема 4. Організація пошуку грантової програми	35
Тема 5. Планування та написання грантової заявки.....	39
Тема 6. Завершальний етап подання гранту та його виконання	52
МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ....	68
МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....	80
ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ	86
СПИСОК ОСНОВНОЇ ТА ДОПОМІЖНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ КУРСУ	86

РОБОЧА НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

I. Опис навчальної дисципліни

Шифр дисципліни ВВ1.2.02

Загальні характеристики дисципліни	Навчальне навантаження з дисципліни		Методи навчання і форми контролю
Галузь знань 07 Управління та адміністрування	Кількість кредитів – 3		Методи навчання
Спеціальність 073 Менеджмент. Управління проектами	Загальна кількість годин – 90		
Освітній рівень магістр	Денна	Заочна	
	Лекції:		
	14		
Вибіркова	Семінарські (практичні) заняття:		
	16		
Рік вивчення дисципліни за навчальним планом – 1	Лабораторні заняття:		Форми поточного контролю
	Індивідуальна робота:		
Семестр – 1			
	Самостійна робота		
Тижневе навантаження (год.) - аудиторне: 2 - самостійна робота: 4	60		Форма підсумкового контролю екзамен
	Співвідношення аудиторних годин і годин СРС:		
Мова навчання – укр.	1/2		

Предмет дисципліни – процес управління грантовою діяльністю підприємств, організацій, установ, окремих суб'єктів.

Міждисциплінарні зв'язки: Міжнародні та національні гранти, Формування проектної команди, Планування проектної діяльності, Планування та виконання проектних дій, Історія та методологія управління проектами.

Мета – визначити концепцію управління грантами на підприємствах різних рівнів.

Завдання:

1. Визначити основний категоріальний апарат процесу управління грантами.
2. Описати різні класифікації грантових програм.
3. Проаналізувати процес розробки програми управління грантами.
4. Описати процес організації пошуку грантової програми.

5. Розробити план та написати грантову заявку.

II. Основні результати навчання та компетентності, які вони формують

№ з/п	Результати навчання	Компетентності
1.	Знати: Основні категорії з дисципліни Вміти: використовувати категоріальний апарат в процесі управління грантовою діяльністю	Навчально-пізнавальна. Інформаційна.
2.	Знати: основні види грантових програм Вміти: орієнтуватися в сфері грантових програм та фондів	Навчально-пізнавальна. Інформаційна. Мотиваційна.
3.	Знати: процес розробки програми управління грантовою діяльністю Вміти: розробляти програму управління грантами на підприємстві різних рівнів	Мотиваційна. Контрольна. Оціночна.
4.	Знати: процес пошуку грантових програм Вміти: організувати пошук гранту за основними критеріями	Мотиваційна. Контрольна. Оціночна.
5.	Знати: процес планування та написання грантової заявки Вміти: створити грантову заявку	Мотиваційна. Контрольна. Оціночна.
6.	Знати: Процес виконання гранту та основні звітні документи Вміти: організувати відтворення гранту в реальності та прозвітувати про здійснені заходи.	Мотиваційна. Контрольна. Оціночна.

III. Тематичний план дисципліни

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 3 кредитів ЄКТС 90 годин.

№ з/п	Назви модулів і тем	Кількість годин (денна форма навчання)				Кількість годин (заочна форма навчання)			
		Аудиторні	Лекції	Практичні (семінарські)	СРС	Аудиторні	Лекції	Практичні (семінарські)	СРС
	Модуль 1. Теоретичні основи управління грантовою діяльністю	14	7	7	30				
1.	Тема 1. Предмет, задачі та основні категорії дисципліни.	4	2	2	10				
2.	Тема 2. Класифікація грантових програм.	2	2	2	10				
3.	Тема 3. Розробка програми управління грантами	6	3	3	10				
	Модуль 2. Практична реалізація грантової діяльності	16	7	9	30				
4.	Тема 4. Організація пошуку грантової програми	5	2	3	10				
5.	Тема 5. Планування та написання грантової заявки	6	3	3	10				
6.	Тема 6. Завершальний етап подання гранту та його виконання	5	2	3	10				
Разом:		30	14	16	60				

IV. Зміст дисципліни

№ з/п	Назва модулів, тем та їх зміст	К-сть годин	
		Всього	В т.ч. лекцій
	Модуль 1. Теоретичні основи управління грантовою діяльністю	44	7
1.1.	Тема 1. Предмет, задачі та основні категорії дисципліни. Предмет та задачі грантової діяльності. Поняття «грант», «грантодавці», «фандрайзінг», «фандрайзер». Управління грантовою діяльністю. Грантова заявка. Рекомендовані інформаційні джерела: 1-9.	14	2
1.2.	Тема 2. Класифікація грантових програм. Національні гранти. Міжнародні гранти. Короткострокові гранти. Середньострокові та довгострокові гранти. Гранти на навчання, стажування, проведення наукових досліджень тощо. Фонди. Рекомендовані інформаційні джерела: 1-9.	12	2
1.3.	Тема 3. Розробка програми управління грантами Алгоритм управління грантами. Визначення відповідальних за реалізацію конкретних завдань. Рекомендовані інформаційні джерела: 1-9,13.	16	3
	Модуль 2. Практична реалізація грантової діяльності	46	7
2.1.	Тема 4. Організація пошуку грантової програми Пошук гранту. Відповідальні за пошук. Рекомендовані інформаційні джерела: 1-12.	15	2
2.2.	Тема 5. Планування та написання грантової заявки Планування написання та подання грантової заявки. Бюджет гранту. Моніторинг виконання алгоритму. Рекомендовані інформаційні джерела: 1-9, 13-19.	16	3
2.3.	Тема 6. Завершальний етап подання гранту та його виконання Подання грантової заявки. Перевірка на відповідність вимогам. Дедлайн. Реалізація гранту. Оцінка та аудит. Звітність. Рекомендовані інформаційні джерела: 1-9, 10, 11, 17-19.	15	2

Плани практичних занять

Модуль 1. Теоретичні основи управління грантовою діяльністю

Тема 1. Предмет, задачі та основні категорії дисципліни.

1. Визначення предмету та задач курсу.
2. Опис та характеристика основних категорій з дисципліни: «грант» та «фандрайзинг».
3. Розкриття сутності категоріального апарату курсу.
4. Визначення суб'єктів та об'єкту фандрайзингу.
5. Благодійність, її специфіка та форми реалізації.

Тема 2. Класифікація грантових програм.

1. Класифікація грантів за кількістю учасників.
2. Класифікація грантів за змістом програми.
3. Класифікація за цілями та характеристикою заходів.
4. Класифікація за терміном.
5. Інші типи грантових програм.

Тема 3. Розробка програми управління грантами

1. Основні етапи управління грантовою програмою.
2. Основні принципи управління грантовим проектом.
3. Життєвий цикл грантової програми.
4. Основні процеси управління грантом.

Модуль 2. Практична реалізація грантової діяльності

Тема 4. Організація пошуку грантової програми

1. Пошукові грантові системи.
2. Фони й організації, які надають гранти.
3. Посольства держав, які надають гранти.
4. Алгоритм пошуку гранту.
5. Ознайомтесь з інформацією наведеною нижче та підготуйте документи по ній.

Тема 5. Планування та написання грантової заявки

1. Характеристика SMART моделі.
2. Перелік та характеристика документів грантової заявки.
3. Перелік та характеристика додаткових документів.
4. Складання бюджету.
5. За наступним матеріалом підготуйте мотиваційний лист.

Тема 6. Завершальний етап подання гранту та його виконання

1. Процес подання заявки.
2. Типові помилки при написанні та реєстрації грантової заявки.
3. З чого складається моніторинг реалізації проекту?
4. Звітна документація проекту.
5. За наступним шаблоном розробіть грантову заявку.

Рекомендовані інформаційні джерела: 1-22.

Модуль 1. Теоретичні основи управління грантовою діяльністю

Тема 1. Предмет, задачі та основні категорії дисципліни.

1. Знайти 10 різних визначень поняття «грант». Визначити спільні та різні характеристики в них.
2. Знайти 10 визначень поняття «фандрайзинг». Дослідити спільне та різницю в них.
3. Зробити словник термінів з курсу дисципліни.
4. Розглянути Закон України «Про благодійництво та благодійні організації» від 05.07.2012 р. та охарактеризувати благодійну діяльність та її місце в фандрайзингу.

Тема 2. Класифікація грантових програм.

1. Зробіть порівняльний аналіз грантових програм за цілями та змістом заходів.
2. Знайдіть класифікацію грантів за охопленням дії гранту.
3. Розробіть блок-схему з класифікацій грантових програм.
4. Охарактеризуйте грант за різними класифікаціями: на проведення щорічної міжнародної студентської конференції; на дослідження проблем навчання школярів молодшої школи; на розвиток громадянського лідерства в Україні.

Тема 3. Розробка програми управління грантами.

1. Зробити схематичне чи табличне вираження алгоритму програми управління грантами.
2. Розробити схему управління грантом на конкретному прикладі (за власним вибором).

Модуль 2. Практична реалізація грантової діяльності

Тема 4. Організація пошуку грантової програми.

1. Зробити таблицю фондів й організацій, які надають гранти, де представити інформацію в структурованому вигляді.
2. Самостійно знайти 10 пошукових грантових платформ.
3. Спланувати проект (на вибір самостійно) та написати основні критерії пошуку гранту.

Тема 5. Планування та написання грантової заявки.

1. Складіть анотацію до заявки (на власний вибір).
2. Напишіть вступ до грантової заявки.
3. Розробіть рекомендаційний лист до заявки.
4. Розробіть бюджет для проекту (за власним вибором).

Тема 6. Завершальний етап подання гранту та його виконання.

Розробіть проект за наступною схемою

Рекомендовані інформаційні джерела: 1-22.

V.Контроль якості знань студентів

Форми і методи поточного контролю

З метою виявлення загального рівня підготовки та особливостей засвоєння знань студентів проводиться вхідний контроль у формі тестів (ВК). Протягом семестру засвоєння студентами елементів навчального матеріалу контролюється для виявлення недоліків та проблем процесу засвоєння, пробілів у знаннях та подальшої роботи з їхнього усунення.

Формами поточного контролю знань є:

- співбесіди (С) і тестування (Т) – для перевірки засвоєння теоретичного матеріалу;
- практичні завдання. Написання завдань (грантових заявок).
- захист розв'язання практичних завдань та проблемних ситуацій (РЗ, СЗ) – для контролю практичних навичок;
- контрольні роботи за модулями (КР) – для проміжного контролю повноти, комплексності знань.

Заліковий модуль зараховується, якщо студент успішно виконав усі види робіт, передбачених програмою і успішно склав модульний контроль (отримав позитивну оцінку з модульної контрольної роботи). В разі відсутності студента на контрольному заході без поважних причин йому виставляється оцінка «незадовільно». У випадку, коли студент отримує незадовільну оцінку, він має можливість повторно перескласти модуль, але не більше одного разу. У разі невдалого повторного складання залікового модуля, студенту виставляється незадовільна оцінка, яка враховується при визначенні підсумкової оцінки. Результати модульного контролю доводяться до відома студентів не пізніше трьох днів після його проведення. Контроль виконання теоретичних, практичних, науково-дослідних робіт здійснюється за розкладом навчальних занять і на індивідуальних заняттях. Повторне складання відбувається на індивідуальних заняттях та консультаціях.

Форми і методи підсумкового контролю

Письмовий екзамен.

Критерії оцінювання знань студентів

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання

Навчально-методична карта дисципліни

Тема лекції	Тема та завдання до практичного заняття	Тема та завдання до самостійної роботи
Модуль 1. Теоретичні основи управління грантовою діяльністю		
Тема 1. Предмет, задачі та основні категорії дисципліни.	Тема 1. Предмет, задачі та основні категорії дисципліни. 1. Визначення предмету та задач курсу. 2. Опис та характеристика основних категорій з дисципліни: «грант» та «фандрайзинг». 3. Розкриття сутності категоріального апарату курсу. 4. Визначення суб'єктів та об'єкту фандрайзингу. 5. Благодійність, її специфіка та форми реалізації.	Тема 1. Предмет, задачі та основні категорії дисципліни. Знайти 10 різних визначень поняття «грант». Визначити спільні та різні характеристики в них. Знайти 10 визначень поняття «фандрайзинг». Дослідити спільне та різницю в них. Зробити словник термінів з курсу дисципліни. Розглянути Закон України «Про благодійництво та благодійні

		організації» від 05.07.2012 р. та охарактеризувати благодійну діяльність та її місце в фандрайзингу.
Тема 2. Класифікація грантових програм.	Тема 2. Класифікація грантових програм. 1. Класифікація грантів за кількістю учасників. 2. Класифікація грантів за змістом програми. 3. Класифікація за цілями та характеристикою заходів. 4. Класифікація за терміном. 5. Інші типи грантових програм.	Тема 2. Класифікація грантових програм. Зробіть порівняльний аналіз грантових програм за цілями та змістом заходів. Знайдіть класифікацію грантів за охопленням дії гранту. Розробіть блок-схему з класифікацій грантових програм. Охарактеризуйте грант за різними класифікаціями: на проведення щорічної міжнародної студентської конференції; на дослідження проблем навчання школярів молодшої школи; на розвиток громадянського лідерства в Україні.
Тема 3. Розробка програми управління грантами	Тема 3. Розробка програми управління грантами 1. Основні етапи управління грантовою програмою. 2. Основні принципи управління грантовим проектом. 3. Життєвий цикл грантової програми. 4. Основні процеси управління грантом.	Тема 3. Розробка програми управління грантами. Зробити схематичне чи табличне вираження алгоритму програми управління грантами. Розробити схему управління грантом на конкретному

		прикладі (за власним вибором).
Модульний контроль 1		
Модуль 2. Практична реалізація грантової діяльності		
Тема 4. Організація пошуку грантової програми	Тема 4. Організація пошуку грантової програми 1. Пошукові грантові системи. 2. Фонди й організації, які надають гранти. 3. Посольства держав, які надають гранти. 4. Алгоритм пошуку гранту. 5. Ознайомтесь з інформацією наведеною нижче та підготуйте документи по ній.	Тема 4. Організація пошуку грантової програми. Зробити таблицю фондів й організацій, які надають гранти, де представити інформацію в структурованому вигляді. Самостійно знайти 10 пошукових грантових платформ. Спланувати проект (на вибір самостійно) та написати основні критерії пошуку гранту.
Тема 5. Планування та написання грантової заявки	Тема 5. Планування та написання грантової заявки 1. Характеристика SMART моделі. 2. Перелік та характеристика документів грантової заявки. 3. Перелік та характеристика додаткових документів. 4. Складання бюджету. 5. За наступним матеріалом підготуйте мотиваційний лист.	Тема 5. Планування та написання грантової заявки. Складіть анотацію до заявки (на власний вибір). Напишіть вступ до грантової заявки. Розробіть рекомендаційний лист до заявки. Розробіть бюджет для проекту (за власним вибором).
Тема 6. Завершальний етап подання гранту	Тема 6. Завершальний етап подання гранту 1. Процес подання заявки. 2. Типові помилки при написанні та реєстрації грантової заявки. 3. З чого складається моніторинг реалізації проекту?	Тема 6. Завершальний етап подання гранту. Розробіть проект за наступною схемою.

	4. Звітна документація проекту. 5. За наступним шаблоном розробить грантову заявку.	
Модульний контроль 2		
Іспит		

VI. Основні й допоміжні інформаційні джерела для вивчення курсу

1. Балашова А. Л. Фандрайзинг для молодежной организации: конспект лекций / А. Л. Балашова. – М.: МГГУ им. М. А. Шолохова, 2008. – 103 с.
2. Дуглас Александер Дж. Основные принципы фандрейзинга /Александер Дж. Дуглас и Кристина Дж. Карлсон. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 240 с.
3. Етичний кодекс фандрайзерів [Електронний ресурс] // Інститут Професійного Фандрайзингу – Режим доступу до ресурсу: <http://fundraiser.org.ua/pro/dokumenty-ipf/etychnyj-kodeks-fandrajzeriv/>
4. Комаровський О. В. Фандрейзинг у питаннях, відповідях та цитатах: навч. посіб. / О. В. Комаровський. – Луганськ, 2007. – 54 с.
5. Концепция проектного управления. [Электронный ресурс] – Режим доступа к ресурсу: <http://managment-study.ru/koncepciya-proektnogo-upravleniya.html>.
6. Куц С. Фандрайзинг АВС: посібник для початківців / С. Куц. – К.: Центр філантропії, 2008. – 92 с.
7. Огородник В. О. Фандрайзинг — інструмент активізації соціально-відповідальної взаємодії суб'єктів суспільних відносин / В. О. Огородник. // Економіка і організація управління. - 2014. - Вип. 1-2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_1-2_30.
8. Основы фандрайзинга: учеб. пособ. - Екатеринбург: Федеральное агентство по образованию, 2008. - 230 с.
9. Соломянюк Н. М. Фандрайзинг як технологія реалізації соціального плану маркетингу / Н. М. Соломянюк // Економічний форум. — Луцьк.: ЛНТУ, 2014. — Том 19. Вип. 2. — С. 70-74.
10. Фандрайзинг : навч. посіб. – К. : Центральноукраїнський регіональний навчальний центр. Партнерство громад фундація «Україна-США» (USAID), 2003. – 95 с.
11. Фандрайзинг: навч. посіб./Чернявська О.В., Соколова А.М. - К.:”Центр учбової літератури”, 2013. - 188 с.
12. Гранти в Україні: дякую за обід, що наївся дармоїд. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://gazeta.dt.ua/SOCIETY/granti_v_ukrayini_dyakuyu_zh_obid_scho_nayivsya_darmoyid.html.

13. Гранти та стипендії: загальна інформація та рекомендації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://inter.bsmu.edu.ua/stipendiie-ta-granti/granti-ta-stipendiie-zagalna-informacia-ta-rekomendaciie>.
14. Грантові програми. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://stu.cn.ua/media/files/inter/grant-prog14.pdf>.
15. Концепція управління проектами. Основные определения. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moodle.ipk.kpi.ua/moodle/mod/resource/view.php?id=30509>.
16. Рекомендації до складання грантових заявок. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.khnu.km.ua/root/dept/interdept/Rekomendatsii%20do%20skladannya%20grantovykh%20zayavok.pdf>.
17. Рекомендації щодо участі у грантових конкурсах (для початківців). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cultura.kh.ua/uk/activities/grants-investments/get-grant/2321-rekomendatsiyi-schodo-uchasti-u-grantovih-konkursah-dlja-pochatkivtsiv>.
18. Социальная научная сеть. Конкуры, гранты, стипендии. [Электронный ресурс] – Режим доступа к ресурсу: <http://www.science-community.org/uk/grants/>.
19. Що таке гранти і заявки на них. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.diit.edu.ua/sites/ERD/doc/Cho_take_grant.pdf.
20. Що таке грантові програми. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ufb.org.ua/sektor-blagodijnosti/blagodijnist-biznesu/instrumenti-korporativnoi-filantropii/grantovi-programi.htm>.
21. Як написати проект на грант. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studway.com.ua/proekt-na-grant/>.
22. Які бувають гранти? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://stu.cn.ua/staticpages/grant-info/>.

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Модуль 1. Теоретичні основи управління грантовою діяльністю

Тема 1. Предмет, задачі та основні категорії дисципліни

Предмет та задачі грантової діяльності. Поняття «грант», «грантодавці», «фандрайзінг», «фандрайзер». Управління грантовою діяльністю. Грантова заявка.

Мета лекційного заняття – розкрити предмет, задачі та основні категорії дисципліни «Концепція управління грантами» для формування загальної бази знань та основи для вивчення курсу.

Рекомендовані інформаційні джерела: 1-9.

План лекції:

1. Предмет, завдання та мета дисципліни
2. Основні поняття дисципліни: «грант» та «фандрайзінг»
3. Категоріальний апарат дисципліни

1. Предмет, завдання та мета дисципліни

Останнім часом все більше і більше організацій і приватних осіб в нашій країні мають необхідність подавати заявку на грант. Свіжі ідеї вимагають коштів. Для західних фахівців – це звичайна процедура: фонди оголошують конкурси, переможці конкурсів отримують гранти. Проте для фахівців України та інших країн колишнього СРСР проблема – написати і подати заявку на такий конкурс ідей і проектів – стала актуальною в останні роки. Для вирішення цих проблем й створений курс «Концепція управління грантами».

Предметом курсу виступає вивчення процесу управління грантовою діяльністю як загальної концепції управління проектами.

Метою дисципліни є підготовка студентів до ефективної участі у грантовій діяльності.

Завдання курсу

- представити основні напрямки грантової підтримки міжнародних і національних фондів і програм;

- навчити основам роботи з пошуку та розподілу обов'язків в грантовій діяльності;
- розкриття основних етапів розробки і виконання грантів.

Розробка і реалізація наукових проектів в даний час є важливою частиною наукової роботи дослідника і працівника вищої школи. Тому необхідно приділяти належну увагу таким актуальним сферам наукової діяльності, як пошук грантів, участь в національних та міжнародних освітніх і дослідницьких програмах, здійснення проектних розробок.

2. Основні поняття дисципліни: «грант» та «фандрайзинг»

При вивченні дисципліни основними категоріями, які оперують при здійсненні грантової діяльності є – «грант» та «фандрайзинг». Розглянемо їх.

Грант (англ. – дар) – це цільова фінансова дотація, яка надається вченим на проведення наукових досліджень. Гранти є одним з основних способів фінансування наукових досліджень на Заході. Будь-яке наукове дослідження вимагає грошей на апаратуру, на візити до колег, на оплату публікацій статей, на оплату студентів, докторантів, наукових співробітників.

Ці гранти, можна отримати від урядових і спеціальних наукових фондів. Умова отримання – позитивна рецензія на заявку [19].

Гранти – це цільові фінансові дотації, що надається вченим некомерційними організаціями на проведення наукових досліджень, навчання та інші цілі з наступним звітом про їх використання [22].

Гранти – це цільові кошти, що надаються на безповоротній основі некомерційним організаціям або фізичним особам на реалізацію соціальних проектів, благодійних програм, проведення досліджень, навчання та на інші суспільно корисні цілі з наступним звітом про їх використання та результати зміни ситуації. Важливою умовою надання гранту є не лише потреба чи розуміння наявної проблеми, а запропонований алгоритм її вирішення, очікуваний результат та обґрунтована потреба в коштах.

Розрізняють гранти на програми або на розвиток потенціалу:

- програмні гранти можуть надаватися на виконання певної програми, наприклад, надання послуг;
- гранти розвитку – на навчання, дослідження, участь у заходах, підтримку діяльності організації, стартові для новостворених організацій [13, 20].

Особливість грантового механізму – можливість знаходити й інвестувати в найбільш ефективні розв’язання актуальних проблем. Завдяки грантам бізнес починає підтримувати ті сектори, яким довіряють цільові групи набувачів благодійної допомоги, але які найчастіше залишаються без уваги та підтримки бізнесу.

Фінансування соціальних проектів шляхом надання грантів є значним кроком уперед із точки зору розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Спрямовання благодійних коштів у соціальні проекти недержавних організацій та закладів можна розглядати як соціальні інвестиції, котрі дозволяють розвивати людські ресурси, створювати нові послуги, відкривати додаткові робочі місця, поліпшувати умови життя населення [20].

Розкриємо поняття «фандрайзинг».

Слово «фандрайзинг» має англійське походження. Fund – фонд, джерело, капітал, грошові кошти, raise – піднімати, знаходити, збирати. Будучи калькою з англійської, фандрайзинг є методику (в широкому сенсі) пошуку джерел фінансування.

Є кілька близьких визначень терміна фандрайзинг

1. фандрайзинг – це процес збору коштів, які використовуються як для реалізації соціально значущих програм і наукових проектів.
2. фандрайзинг – процес залучення грошових коштів та інших ресурсів організацією (переважно некомерційної) з метою реалізації певного соціального проекту. Засоби можуть надходити від приватних осіб, комерційних організацій, фондів, урядових організацій.

Становлення фандрайзингу як окремого міждисциплінарного напрямку пов'язане з бурхливим розвитком в останні десятиліття сектора некомерційних організацій (для яких використовується аббревіатура НКО). Таким чином, в

визначення фандрайзингу необхідно ввести одне істотне доповнення, а саме: фандрайзинг – це пошук джерел фінансування, необхідних для здійснення діяльності НКО, включаючи реалізацію неприбуткових програм і проектів.

Організація фандрайзингу передбачає пошук потенційних джерел фінансування, обґрунтування потреби в коштах і співвідношення з інтересами фінансових донаторів, формування, підтримку і розвиток зв'язків з фінансовими донорами, формування громадської думки на користь підтримки діяльності організації.

У фандрайзинг залучені і організація як юридична особа, так і приватна особа, пов'язана з дослідницькою та науково-викладацькою роботою. Тому фандрайзинг може вестися людиною, що представляє як всю некомерційну організацію (НКО) або її структурні підрозділи (лабораторія, кафедра, сектор та ін.), так і для себе особисто.

Для того, щоб збір коштів йшов ефективно, необхідно відзначити наступне:

- ніколи не розраховуйте тільки на одне джерело коштів, яким би надійним воно не здавалосьь.
- ймовірність отримати гроші збільшиться, якщо ви будете просити їх не на підтримку своєї організації, а на виконання конкретного проекту, що приносить очевидну користь суспільству. І тільки якась частина отриманих коштів може бути спрямована на розвиток самої НКО.
- при розробці стратегії збору коштів необхідно реально оцінити, до яких джерел фінансування звертатися в тому чи іншому випадку і як подати свій проект в найбільш адекватній для конкретного донора формі.
- щоб процес фандрайзингу був успішним, необхідно працювати не тільки з самими різними джерелами коштів, але і вести його постійно.

Для успішного фандрайзингу також корисно:

- збирати досьє на потенційних спонсорів;
- враховувати свій минулий досвід збору коштів;
- вести постійний пошук джерел фінансування [1].

Суб'єктами фандрайзингової діяльності є неприбуткові організації (НПО), які займаються пошуком джерел фінансування та інших необхідних ресурсів для реалізації проектів.

Згідно Податкового кодексу України до НПО відносяться:

- 1) бюджетні установи;
- 2) громадські об'єднання, політичні партії, релігійні, благодійні організації, пенсійні фонди, метою яких не може бути одержання і розподіл прибутку серед засновників, членів органів управління, інших пов'язаних з ними осіб, а також серед працівників таких організацій – після внесення таких установ та організацій до Реєстру неприбуткових організацій та установ.

Об'єктами фандрайзингу виступають різні категорії донорів, основними з яких є благодійні фонди, приватні особи, корпорації та бізнес-структури [11].

3. Категоріальний апарат дисципліни

Розкриття сутності фандрайзингу нерозривно пов'язане з характеристикою понять, що відносяться до фандрайзингової термінології, до яких Чернявська О. В. та Соколова А.М. у своєму підручнику відносять:

1. Бенефіціар – набувач благодійної допомоги (фізична особа, неприбуткова організація або територіальна громада), що одержує допомогу від одного чи кількох благодійників для досягнення цілей, на досягнення яких спрямований проект та визначених законодавством.

2. Благодійна діяльність – добровільна особиста та/або майнова допомога, що не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара.

3. Благодійна організація – юридична особа приватного права, установчі документи якої визначають благодійну діяльність в одній чи кількох сферах як основну мету її діяльності.

4. Благодійний грант – цільова допомога у формі валютних цінностей, яка має бути використана бенефіціаром протягом строку, визначеного благодійником.

5. Благодійник – дієздатна фізична особа або юридична особа приватного права (у тому числі благодійна організація), яка добровільно здійснює один чи кілька видів благодійної діяльності.

6. Благодійною пожертвою визнається безоплатна передача благодійником коштів, іншого майна, майнових прав у власність бенефіціарів для досягнення певних, наперед обумовлених цілей благодійної діяльності.

7. Волонтер – особа, що за власним бажанням, добровільно бере участь у благодійній діяльності.

8. Грант – кошти, безоплатно передані дарувальником (фондом, корпорацією, урядовим закладом або приватною особою) некомерційній організації або приватній особі для виконання конкретної роботи. В поняття грант входить також цільова субсидія, яка надається на конкурсній основі для реалізації заявленого проекту в тій чи іншій сфері діяльності.

9. Донори (об'єкти фандрайзингу) – це міжнародні організації, державні установи, комерційні структури, громадські некомерційні організації (релігійні, наукові тощо), приватні благодійні фонди або приватні особи, що надають громадянам та неприбутковим організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси різного виду, на цілі, які спрямовані в цілому на благо усього суспільства.

10. Заявка (син. аплікація, application – англ., bewerbung – нім.) – письмове звернення до грантодавчої організації, фонду з проханням про виділення гранту (комерційна фірма складає аналог – бізнес-план).

11. Заявник (applicants – англ.) (претендент, аплікант, шукач) – це особа, ініційована група або організація, які шукають певні ресурси для здійснення діяльності, реалізації проекту шляхом звернення (подачі пропозицій на фінансування) до донорської організації.

12. Контрибутор – особа, яка здійснює контрибуцію (див.: «донор»).

13. Контрибуція – благодійний внесок або пожертва, яка не носить цільового характеру, надана юридичною або фізичною особою контрибутором у грошовій або натуральній формах.

14. Культиваци́я – планування екстенсивної програми залучення та мотивування потенційних донорів до організації з метою отримання від них допомоги.

15. Меценатська діяльність – благодійна діяльність у сферах освіти, культури та мистецтва, охорони культурної спадщини, науки і наукових досліджень, яка здійснюється у порядку, визначеному законодавством України.

16. Некомерційна (неприбуткова) організація – організація, що не має за основну мету своєї діяльності отримання прибутку і не розподіляє отриманий прибуток між учасниками.

17. Некомерційний (неприбутковий) проект – комплекс запланованих заходів, об'єднаних спільними завданнями, які мають за мету досягнення соціально значимого ефекту, а не отримання прибутку.

18. Програма – оголошення фондами (донорами) конкурсу з фінансової підтримки соціально значущих або суспільних проектів на підставі заявки.

19. Проект – відносно незалежна, чітко визначена частина загальної програми, яка включає сукупність процесів, виконання яких сприяє вирішенню завдань по досягненню мети проекту при залученій обмеженій кількості ресурсів.

20. Спонсор – юридична або фізична особа, яка надає на добровільній безприбутковій основі матеріальну підтримку благодійної діяльності з метою популяризації виключно свого імені, торгової марки тощо.

21. Філантроп – особа, яка займається доброчинністю [11].

Благодійництво може здійснюватися через меценатство або волонтерську діяльність. Меценатство – це добровільна безкорислива матеріальна, фінансова, організаційна та інша підтримка фізичними особами набувачів благодійної допомоги у сферах освіти, культури та мистецтва, охорони культурної спадщини, науки і наукових досліджень. Волонтерська діяльність – це добровільна, безкорислива, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами та волонтерськими організаціями шляхом безоплатно виконаних роботи та послуг.

Благодійники можуть здійснювати свої наміри щодо матеріальної підтримки шляхом проведення грантових конкурсів з метою обрання і подальшого фінансування найбільш вдалих проектів.

Найчастіше виділення грантів відбувається в ході реалізації грантової програми. Грантова програма — план дій по організації цільового фінансування проектів грантозаявників. Як правило, інформація про грантову програму поширюється через засоби масової інформації, розсилання електронних повідомлень, інформаційних листів.

Грантодавець — це вітчизняна чи зарубіжна благодійна організація, що надає грантову підтримку конкретним проектам, які відповідають її цілям і завданням. Ця організація робить кроки по поширенню інформації про грантові програми і дає про них найбільш повну інформацію. Часто грантодавцями є благодійні фонди, які для виділення грантів отримують фінансові кошти від організацій та/або приватних осіб, і приймають на себе зобов'язання щодо цільового їх використання. У відповідності з цими зобов'язаннями грантодавець встановлює певні умови (правила) розгляду заявок і підтримки кращих з них [17].

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення основним поняттям курсу?
2. Розкрийте сутність гранту та фандрайзингу.
3. У чому полягає грантова діяльність?
4. В яких формах проявляється благодійність?

Тема 2. Класифікація грантових програм

Національні гранти. Міжнародні гранти. Короткострокові гранти. Середньострокові та довгострокові гранти. Гранти на навчання, стажування, проведення наукових досліджень тощо. Фонди.

Мета лекційного заняття — розкрити різні класифікації грантів для орієнтування в світовій системі грантів.

Рекомендовані інформаційні джерела: 1-9.

План лекції:

1. Класифікація грантів за кількістю учасників, тривалістю та змістом
2. Класифікація грантів за періодичністю надання, цілями та характеристикою заходів та інші типи грантів

1. Класифікація грантів за кількістю учасників, тривалістю та змістом.

Гранти поділяють на *групові* та *індивідуальні*.

У свою чергу індивідуальні гранти можна поділити на:

- Гранти на навчання – (навчання за програмами бакалаврату, магістратури, програми PhD (аспірантура)
- Гранти для стажувань – (участь для науково-педагогічних та адміністративних працівників у стажуваннях)
- Гранти на проведення наукових досліджень
- Гранти на участь конференція, літніх школах та інших заходах.

За тривалістю гранти поділяють на:

- Надкороткострокові (3 дні – 2 тижні) – участь у конференції, семінарі, літній школі тощо
- Короткострокові (1-3 місяці) – стажування, проведення дослідження та ін.
- Середньострокові (3-6 місяців) – стажування, навчання, проведення дослідження
- Довгострокові (6 міс. – 2 роки) – навчання в магістратурі, аспірантурі, проведення фундаментальних наукових досліджень

Залежно від змісту гранти можна класифікувати:

- Гранти для участі в програмах академічних обмінів
- Гранти, призначені для вдосконалення інфраструктури навчального закладу.
- Гранти, спрямовані на модернізацію системи вищої освіти.
- Гранти на проведення наукових досліджень.

Міжнародні проекти спрямовані на: розвиток, модернізацію і розповсюдження нових навчальних програм, методів викладання або навчальних матеріалів; розвиток культури забезпечення якості; модернізацію управління та керівництва вищими навчальними закладами; зміцнення ролі вищих навчальних закладів у суспільстві та їх внеску в розвиток навчання [22].

2. Класифікація грантів за періодичністю надання, цілями та характеристикою заходів та інші типи грантів.

Залежно від цілей і характеру заходу, на яке виділяються кошти, можна виділити наступні гранти:

- грант на науковий проект передбачає проведення конкретного наукового дослідження однією людиною або групою осіб.
- грант на поїздки виділяється для участі в конференції, конгресі, круглому столі, семінарі або наукову школу.
- грант на роботу в архіві, бібліотеці, інституті передбачає виділення коштів на витрати, пов'язані з відрядженням в інше місто, з роботою в дослідній установі (Ксерокопіювання, інтернет та ін.).
- грант на читання лекцій в іншому навчальному закладі покриває витрати, пов'язані з поїздкою, і включає оплату лектору.
- грант на організацію і проведення заходів призначений на оплату витрат, пов'язаних з проведенням конференцій та інших наукових зібрань.

- грант на тривале стажування або навчання
- грант на публікаторську діяльність
- грант на проведення експедиції або польових робіт

З точки зору періодичності проведення програми грантів діляться на:

- разові конкурси - програми грантів, які проводяться БФ один раз (як правило, вони спрямовані на досягнення певних цілей або завдань);
- циклічні конкурси - програми грантів, які повторюються через певні проміжки часу - один-два рази на рік;
- постійні конкурси - програми грантів, які не мають визначених термінів подачі заявок на фінансування. Проекти розглядаються в міру надходження (програма малих грантів Посольства Королівства Нідерландів);

Конкурси грантів або проводяться БФ самостійно, або кілька організацій об'єднуються для спільного фінансування [8].

Перелічимо основні з них:

- Гранти загальної підтримки – благодійна допомога, яка надається неприбутковим організаціям на підтримку їх основною діяльності, забезпечення стійкості і розвитку.

- Гранти на програми або проекти – благодійна допомога, надається на реалізацію конкретного проекту або програми.

- Гранти з частковим фінансуванням – вид благодійної допомоги, що передбачає обов'язкове залучення додаткових джерел фінансування (інші донорські організації або власні кошти неприбуткової організації).

- Капітальні гранти – благодійна допомога, яка надається на капітальні витрати неприбуткової організації (придбання нерухомості, ремонт, придбання необхідного обладнання).

- Корпоративні гранти – благодійна допомога, яка виявляється неприбутковим організаціям підприємницькими структурами; або гранти, які передбачають співфінансування проекту бізнесом.

- Початкові гранти – благодійна допомога, яка надається неприбутковим організаціям на початковому етапі їх розвитку (як правило, до 1 року) з метою забезпечення їх стійкості і інституційного розвитку; або гранти на створення нових організацій (нових напрямків в рамках діючої організації).

- Гранти в натуральній формі - благодійна допомога, надається у вигляді матеріальних цінностей, а не грошових коштів.

- Перспективні гранти - благодійна допомога, яка надається організації в розмірі, рівному установчого фонду організації, але виплачується по частинах (частка виплати дорівнює сумі доходів, яку отримала б організація за рік, якби установчий внесок був зроблений одноразово).

- Посередницькі гранти - благодійна допомога, надається спонсором для проведення соціально орієнтованої політики від його імені.

- Стимулюючі гранти - благодійна допомога, яка становить певний відсоток від необхідної НВО суми з метою її стимулювання до подальшого

звернення до донорам; або кошти, що виділяються на проведення кампаній зі збору коштів для НВО.

- Цільові гранти - благодійна допомога, яка надається НУО цільовим чином для здійснення конкретної діяльності.

Існує також інша класифікація за кількістю учасників. Так, залежно від кількості виконавців гранти бувають індивідуальні, колективні та партнерські. Індивідуальний грант передбачає участь в проекті тільки одну людину, яка є одночасно і керівником і виконавцем робіт за грантом.

Колективний грант передбачає реалізацію проекту силами групи осіб (Від двох і більше), що належать одній організації. Одна людина з групи є керівником проекту, організовуючи і займаючись роботою проектного колективу, співвиконавцем і несе персональну відповідальність за надання звітності. Партнерський грант типологічно близький колективному, оскільки передбачає здійснення проекту силами проектної команди. важливою відмінною особливістю партнерського гранту є участь в ньому людей з різних вузів і організацій, можливо представники різних країн [8].

Питання для самоконтролю

1. Які класифікації грантів існують?
2. Розкрийте класифікацію за кількістю учасників.
3. Охарактеризуйте гранти за цілями та характером заходів.
4. Охарактеризуйте гранти за змістом.

Тема 3. Розробка програми управління грантами

Алгоритм управління грантами. Визначення відповідальних за реалізацію конкретних завдань.

Мета лекційного завдання – розкрити алгоритм управління грантами для створення ефективного процесу фандрайзингу.

Рекомендовані інформаційні джерела: 1-9,13.

План лекції:

1. Загальний алгоритм управління грантовою програмою
2. Управління грантами в контексті управління інноваційними проектами
3. Життєвий цикл грантового проекту

1. Загальний алгоритм управління грантовою програмою

Процес управління грантовою програмою можна представити у вигляді чотирьох етапів:

- Планування та підготовка
- Конкурс на відбір проектів
- Реалізація
- Оцінювання результатів та впливу грантової програми (корекція стратегії)

Для компанії, яка вирішила здійснювати благодійну діяльність через надання грантів, існує кілька моделей організації управління грантовими програмами:

- Модель 1. Реалізація грантової програми самою компанією.
- Модель 2. Надання грантів через наявні організації (фонди) – посередників.
- Модель 3. Створення власного фонду для управління благодійними й соціальними програмами [20].

Також при визначенні управління грантом необхідним є розгляд основних шляхів фандрайзингу. Збір коштів в рамках фандрайзингової діяльності може здійснюватися двома основними шляхами: за рахунок самофінансування і за рахунок отримання фінансової підтримки від зовнішніх джерел.

Розглянемо ці два можливих варіанти.

Самофінансування передбачає вкладення власних коштів, що спрямовуються на реалізацію задуманого проекту. Самофінансування може здійснюватися за рахунок членських внесків. Багато асоціації та неформальні об'єднання, які створюються в тому числі і в середовищі дослідників і науково-педагогічних працівників, вводять членські внески. Це дозволяє підтримувати видання, організовувати семінари та конференції, забезпечувати інформаційну

підтримку своїх членів. Як елемент самофінансування можна виділити організаційні внески, які вводяться для учасників конференцій. Таким чином, різного роду внески, які є регулярними або одноразовими акціями, можуть бути інструментом фандрайзингу, покриваючи витрати на реалізацію соціально-значущих проектів.

Проведення благодійних заходів як джерело самофінансування також може бути віднесено до фандрайзингової діяльності. Це можуть бути концерти і марафони, лотереї, розпродаж товарів або атрибутики (значків, плакатів, наклейок, майок і іншого) з символікою організації, якщо вона добре відома в даній місцевості, і т.п.

Другий шлях забезпечення фінансової сторони фандрайзингу – отримання зовнішньої підтримки у вигляді гранту. Фінансову допомогу можна отримати від зарубіжних фондів. Отримати кошти від іноземних фондів непросто, оскільки дуже сильна конкуренція. Останнім часом фонди часто практикують фінансування спільних проектів, і в цьому випадку шанси підвищуються в організацій, що мають партнерів за кордоном. Виділення коштів відбувається на конкурсній основі через жорсткий відбір і отримані кошти можуть витрачатися тільки на заявлені цілі.

Кошти з інших вітчизняних фондів. Такі фонди бувають як позабюджетні, так і включені в бюджет, діють на різних рівнях і управляються різними структурами – комітетами охорони природи, адміністрацією регіону або правлінням фонду. тут фінансування отримати легше, ніж з бюджету, оскільки гроші фонду – цільові. Так, можуть виявитися доступними кошти на програму екологічного виховання і освіти, видання методичної літератури, деякі практичні заходи.

Участь в державних (або регіональних) цільових програмах також забезпечує виділення коштів. Наприклад, програма з підтримки молоді може профінансувати проведення екологічних занять зі школярами або ж заходи природоохоронного характеру, в яких візьме участь молодь; в програму по підтримці малого підприємництва може добре «вписатися» екологічно

орієнтоване виробництво або землеробство. Такими програмами керують відповідні відомства, а на місцях створюються спеціальні фонди [8].

2. Управління грантами в контексті управління інноваційними проектами

При реалізації концепції управління грантами необхідно звернутись до теоретичних засад. З огляду на те, що грант можна визначити як проект, а грантову діяльність як проектну, яка спрямована на розвиток того чи іншого проблемного питання інноваційними методами, то теоретичним підґрунтям для розробки концепції управління грантами стане проектне управління інноваційною діяльністю.

Проектне управління інноваційною діяльністю – сутність концепції полягає в поданні будь-якої цільової зміни діючої системи як проекту довгострокового інвестування в реальні активи, реалізація якого пов'язана з витратою часу та коштів. Процес цих змін, здійснюваних за певними правилами в рамках встановленого бюджету і тимчасових обмежень, являє собою управління проектами (все це можна віднести й до грантів). Так як здійснювані зміни систем, як правило, носять характер інноваційних перетворень, то мова в даному випадку йде про інноваційні проекти та управлінні інноваційними проектами.

У вітчизняній практиці така концепція знайшла відображення в широкому застосуванні програмно-цільового методу управління при реалізації цільових комплексних програм, спрямованих на досягнення конкретних соціально-економічних цілей.

Концепція проектного управління нову методологію визначає як альтернативну традиційному підходу в організації та управлінні інноваціями, заснованому на розподілі робіт відповідно до «жорсткої» схемою спеціалізації, яка залежить від організаційної структури організації.

Принципова відмінність проектного управління полягає в тому, що вся сукупність робіт в рамках інноваційного циклу планується і виконується як єдина комплексна програма робіт силами спеціально створеного колективу виконавців з високим ступенем централізації управління. Важливою

особливістю інноваційного проекту і методології проектного управління є їхня цільова спрямованість на отримання кінцевого результату (часто комерційного) з урахуванням можливих ризиків і в умовах жорстких рамок накладаються обмеження за термінами його реалізації і бюджету.

Методологія проектного управління заснована на використанні ряду організаційних принципів:

1) селективне управління – підтримка проектів за пріоритетними напрямками розвитку науки і техніки, адресної підтримки інноваторів – авторів комплексних проектів (відносно грантової діяльності – управління тими грантами, які відповідають пріоритетному спрямуванню організації);

2) цільова орієнтація проектів на забезпечення кінцевих цілей – встановлення взаємозв'язків між потребами в створенні інновацій і можливостями їх здійснення;

3) повнота циклу управління проектами – реалізація повного циклу процесу управління, який передбачає всю сукупність рішень: від виявлення потреб до управління передачею отриманих результатів;

4) поетапність інноваційних процесів і процесів управління проектами – опис повного циклу кожного етапу формування і реалізації проекту;

5) ієрархічність організації інноваційних процесів і процесів управління ними – уявлення процесів з різним ступенем детальності, що відповідає певному рівню ієрархії; всі рівні діяльності співвідносяться один з одним так, що нижчий рівень підкоряється вищестоящому, а стани (прийняті рішення, цілі, проміжні та кінцеві результати) процесу на вищому рівні є обов'язковими при визначенні станів на нижчому;

6) багатоваріантність при виробленні управлінських рішень – облік в ході управління інноваційними процесами впливу невизначених факторів; для зниження ступеня невизначеності необхідний перехід до різноманітної підготовки альтернативних рішень про вибір складу кінцевих цілей проектів, альтернативних способів їх досягнення, варіантів комплексного забезпечення робіт, враховуючи різні склади виконавців, вартість і тривалість виконання робіт, матеріально-технічні ресурси і умови стимулювання виконавців;

7) системність – розробка сукупності заходів, необхідних для реалізації проекту (організаційно-економічних, технологічних, законодавчих, адміністративних і т. д.), У взаємозв'язку з концепцією розвитку країни в цілому;

8) комплексність – розробка окремих пов'язаних між собою елементів проектної структури, що забезпечують досягнення підцілей, відповідно до генеральної (загальної) метою того чи іншого проекту;

9) забезпеченість (збалансованість) – забезпечення всіх заходів, передбачених у проекті, різними видами необхідних для його реалізації ресурсів: фінансовими, інформаційними, матеріальними, трудовими.

Принципи проектного управління передбачають проведення детального аналізу внутрішніх і зовнішніх умов його реалізації, аналіз ризику і вироблення проектного мислення у команди, яка реалізує проект, планування проектних робіт, що здійснюються керівником проекту і особами, відповідальними за виконання його окремих етапів [5].

3. Життєвий цикл проекту

Ще однією особливістю проекту при його управлінні є наявність початку і закінчення проекту, тобто проект існує в рамках свого життєвого циклу.

Життєвий цикл проекту – це період часу від зародження ідеї проекту до його завершення, який можна розділити на відповідні фази або етапи.

Типовий життєвий цикл інвестиційного або технічного проекту складається з 4 фаз:

- фаза ініціації - постановка цілей, збір вимог, розробка концепції проекту (пошук гранту, на який може подаватись фандрайзер);
- фаза розробки - планування проекту;
- фаза реалізації - поетапний процес виконання проекту;
- фаза завершення - процес виходу з проекту (завершення гранту).

Життєвий цикл інноваційного проекту складається з наступних фаз:

1. фундаментальні дослідження;
2. прикладні та дослідно-конструкторські розробки;
3. випробування і створення виробництва;
4. запуск промислового виробництва;

5. просування і реалізація продукції.

Кожна фаза розробки і реалізації інноваційного проекту має свої цілі і завдання, які призводять до досягнення глобальної мети проекту.

Для ефективного управління проектом використовують стандартні процеси.

Процеси управління проектами можуть бути розбиті на п'ять основних груп, що реалізують різні функції управління:

- 1) процеси ініціації – ухвалення рішення на початку виконання проекту;
- 2) процеси планування – визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробка робочих схем їх досягнення;
- 3) процеси виконання – координація людей, визначення відповідальних і інших ресурсів для виконання плану;
- 4) процеси управління і контролю – моніторинг, вимір ходу робіт, визначення необхідних коригувальних дій, їх узгодження і застосування;
- 5) процеси завершення – формалізація виконання проекту або фази і підведення їх до впорядкованого підсумку.

Процеси управління проектами накладаються один на одного і відбуваються з різною інтенсивністю на всіх стадіях не тільки проекту, але і конкретної фази проекту.

Ефективне виконання перерахованих процесів вимагає від менеджера проекту знань в наступних областях:

1. Управління людськими ресурсами (Project Human Resource Management)
2. Управління витратами (Project Cost Management)
3. Управління змістом (Project Scope Management)
4. Управління термінами (Project Time Management)
5. Управління якістю (Project Quality Management)
6. Управління комунікаціями (Project Communication Management)
7. Управління ризиками (Project Risk Management)
8. Управління поставками і контрактами (Project Procurement And Contracts Management).

Галузь знань про управління інтеграцією проекту включає в себе процеси і дії, необхідні для визначення, уточнення, комбінування, об'єднання і координації різних процесів і дій з управління проектом в рамках груп процесів управління проектами. У контексті управління проектами інтеграція включає в себе такі характеристики як об'єднання, консолідація, зчленування і інтегративні дії, які є ключовими для завершення проекту, успішного управління очікуваннями зацікавлених сторін проекту і виконання вимог.

Галузь знань про управління змістом проекту складається з планування змісту, тобто створення плану управління змістом проекту, в якому документується процес формулювання, верифікації та контролю змісту проекту, а також процес створення і формулювання ієрархічної структури робіт (ICP). Крім того, необхідно підтвердження змісту – формалізація прийняття завершених результатів поставки проекту. Важливим фактором управління змістом є управління змінами змісту проекту.

Галузь знань про управління термінами проекту включає визначення складу операцій, визначення взаємозв'язків операцій, оцінку ресурсів операцій, оцінку тривалості операцій, розробку розкладу, а так само управління змінами розкладу проекту.

Галузь знань про управління вартістю проекту об'єднує процеси, що виконуються в ході планування, розробки бюджету та контролювання витрат, і забезпечують завершення проекту в рамках затвердженого бюджету.

Галузь знань про управління якістю проекту об'єднує всі здійснюються в виконуючої організації операції, що визначають політику, цілі та розподіл відповідальності в області якості таким чином, щоб проект задовольняв тим потребам, для яких він був зроблений. Управління якістю здійснюється за допомогою системи управління якістю, яка передбачає певні правила, процедури і процеси з планування, забезпечення і контролю якості, а також операції з їх вдосконалення.

Галузь знань про управління людськими ресурсами проекту включає в себе процеси по організації команди проекту і управління нею. Команда проекту

складається з людей, кожному з яких призначена певна роль і відповідальність за виконання проекту.

Галузь знань про управління ризиками проекту включає в себе процеси, пов'язані з планування управління ризиками, їх ідентифікації та аналізу, реагування на ризики, моніторингу та управління ризиками проекту.

Галузь знань про управління поставками проекту включає в себе процеси покупки або придбання тих необхідних продуктів, послуг або результатів, які виробляються поза виконуючої організації [15].

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте основні етапи управління грантовою програмою.
2. Які існують моделі організації управління грантовою програмою?
3. Охарактеризуйте різні шляхи фандрайзингу.
4. Визначте процес управління грантовою діяльністю в контексті управління інноваційними проектами.
5. Опишіть життєвий цикл проекту/гранту.
6. Визначте основні стадії реалізації гранту.

Модуль 2. Практична реалізація грантової діяльності

Тема 4. Організація пошуку грантової програми

Пошук гранту. Відповідальні за пошук.

Мета лекційного завдання – розкрити напрямки пошуку грантової програми.

Рекомендовані інформаційні джерела: 1-14.

План лекції:

1. Перелік основних ресурсних баз даних грантів
2. Алгоритм пошуку грантової програми

1. Перелік основних ресурсних баз даних грантів.

Перед пошуком гранту слід сформувати ресурсну базу. Ви повинні ретельно дослідити основні джерела фінансування: державний сектор (державні

та місцеві органи влади) та приватний сектор (фонди й корпорації). Спершу зосередьтеся на відкритих можливостях, потім перегляньте потенційні. Для хорошої структуризації можливостей зручно розробити план-таблицю з дедлайнами, вимогами та грошовим фондом.

Основні джерела фінансування грантів – приватні, корпоративні й державні фонди. Кожен із них має власну мотивацію для благодійності.

Далі наведемо основні можливі фонди й організації, де можна шукати гранти.

Фонд Гайнріха Бьоля – підтримка у сфері громадських ініціатив, історії, розвитку демократії, громадянського суспільства та політичної освіти громадян.
<http://ua.boell.org/uk>

Фонд Конрада Аденауера – фонд надає гранти на навчання в Німеччині, а також підтримує проекти, пов'язані з розвитком демократії та громадянського суспільства. <http://www.kas.de/ukraine/ukr/>

Фонд Фрідріха Еберта – підтримка у сферах європейської інтеграції, міжнародної співпраці, демократизації та розвитку соціального діалогу.
<http://www.fes.kiev.ua/new/wb/pages/ukrajinska/golovna.php>

Фонд Фрідріха Науманна за Свободу – фонд підтримує громадян України в їхньому прагненні до демократії, ринкової економіки та балансу в соціальній сфері. <http://www.ukrajina.fnst.org/Aktuell/773c/index.html>

Фонд «Відродження» – підтримка розвитку відкритого суспільства в Україні на основі демократичних цінностей. <http://www.irf.ua>

Фонд Місцевого Співробітництва Фінляндії – тревел-гранти, гранти для молодих журналістів та інших спеціалістів-гуманітаріїв.
<http://www.finland.org.ua/public/default.aspx?culture=uk-UA&contentlan=37>

Німецький фонд «Пам'ять, Відповідальність, Майбутнє» – допомога у проектах і дослідженнях з історії. <http://www.stiftung-evz.de>

Вишеградський фонд – підтримка культурних і мистецьких проектів.
<http://visegradfund.org/grants/>

Фонд Чарльза Стюарта Мотта – фонд, який підтримує різнопланові ініціативи. <http://www.mott.org>

Фундація «Україна-США» – підтримка розвитку демократії, ринкових реформ і розвитку прав людини в Україні. <http://usukraine.org>

Інноваційний фонд – діяльність фонду спрямована на підтримку інноваційних проектів. <http://interculturalinnovation.org>

Фонд Богдана Гаврилишина – тревел-гранти на дослідження життя країн Європи та розвиток українського суспільства з використанням європейського досвіду. <http://bhfoundation.com.ua>

Грантова програма від National Geographic – дослідні та тревел-гранти. <http://www.nationalgeographic.com/explorers/grants-programs/yeg-application/>

Фонд «Розвиток України» – підтримка проектів, спрямованих на соціальний розвиток. <http://www.fdu.org.ua>

Фонд Президента України для обдарованої молоді – державна фінансова підтримка обдарованої молоді, що надається з метою реалізації соціально значущих творчих проектів. <http://sms.gov.ua>

Програма розвитку ООН – підтримує стратегічні ініціативи, спрямовані на сталий людський розвиток та економічне зростання. <http://www.undp.org/content/ukraine/uk/home.html>

Посольства, що найчастіше надають гранти українцям:

США (<http://ukraine.usembassy.gov/democracy-grants.html>);

Канади(<http://www.canadainternational.gc.ca/ukraine/index.aspx?lang=eng>);

Франції (<http://www.ambafrance-ua.org/-Ukrainien>);

Польщі (<http://www.kijow.msz.gov.pl/pl/>);

Литви (<http://ua.mfa.lt>);

Словаччини (<http://www.mzv.sk/kyjev>).

Збірні сайти можливостей

Mladi!nfo – міжнародна ініціатива, що пропонує можливості в різних сферах. <http://network.mladiinfo.eu>

Всеукраїнська мережа конкурсів, грантів, конференцій та фестивалів. <http://www.grantua.com.ua>

UniStudy – інформаційний ресурс про навчання за кордоном та міжнародні молодіжні програми. <http://unistudy.org.ua>

Гурт – ресурсний центр для громадянського суспільства. <http://gurt.org.ua>

Biggggidea – сайт для вчених, активістів, митців, журналістів, мандрівників, грантоїдів, космонавтів і майбутніх нобелівських лауреатів. <https://biggggidea.com>

Соціальна мережа науковців – календар грантових можливостей за напрямками й дедлайнами [18].

2. Алгоритм пошуку грантової програми.

Для того щоб взяти участь у грантовій програмі треба знайти відкриті грантові конкурси, що відповідають напрямку діяльності вашої організації. Для цього треба зайти на сайт будь-якої платформи з грантами, знайти банер «Гранти, стажування, конкурси» и щось подібне і потрапити на потрібну «сторінку». В меню сторінки треба знайти рубрику «Відкриті грантові конкурси», яка містить інформацію про грантові конкурси, в яких можна взяти участь в даний час: умови участі, сума гранту, кінцевий термін подання заявки, апікаційні форми і т.д.

Починати грантову діяльність краще за все з участі у не дуже значних за обсягом фінансування грантових конкурсах. Умовно можна планувати свою роботу за такою схемою:

- регіональні або місцеві грантові програми;
- гранти при Посольствах;
- спеціальні програми «малих грантів»;
- спільні програми в рамках Євросоюзу.

Спочатку необхідно абсолютно чітко визначити, для чого, для досягнення якої мети або рішення якої проблеми потрібні кошти. Потім, що конкретно необхідно (гроші, приміщення, майно, послуги). Де ці кошти знаходяться, або, іншими словами, у кого їх можна попросити і як це зробити таким чином, щоб досягти успіху. Цикл діяльності по залученню ресурсів визначає послідовність ваших дій.

Перший крок (потреби) – визначення проблеми, формулювання її актуальності, невідкладності її вирішення, планування проекту (програми), складання бюджету.

Другий крок (пошук джерел відсутніх ресурсів) – пошук грантових конкурсів, мета і завдання яких співпадають з метою і завданням вашого проекту.

Третій крок (звернення) – підготовка грантової заявки з урахуванням вимог відповідного грантодавця, надсилання цієї заявки, контакт з представниками благодійної організації (донора) і отримання коштів або інших ресурсів.

Четвертий крок (результат) – інформування донора про досягнуті результати, надання звіту. Висловлення подяки донору, аналіз своєї діяльності, планування наступного проекту [17].

Питання для самоконтролю

1. Які фонди та організації слід моніторити при пошуку грантів?
2. Які грантові платформи існують?
3. Посольства яких держав надають гранти?
4. Який алгоритм пошуку грантової програми?

Тема 5. Планування та написання грантової заявки

Планування, написання та подання грантової заявки. Бюджет гранту. Моніторинг виконання алгоритму.

Мета лекційного заняття – розкрити процес планування та написання грантової заявки; бюджетування проекту.

Рекомендовані інформаційні джерела: 1-10, 14-22.

План лекції:

1. Загальна характеристика процесу планування та написання грантової заявки. SMART-модель.
 2. Основні розділи грантової заявки та їх характеристика
 3. Бюджетування проекту
-
1. **Загальна характеристика процесу планування та написання грантової заявки. SMART-модель.**

Гранти є одним з основних способів фінансування наукових досліджень на Заході.

Будь-яке наукове дослідження вимагає грошей на апаратуру, поїздки до колег, оплату публікації статей, на оплату студентам, докторантам, постдокторантам, тимчасовим співробітникам і т. д.

Ці гроші, гранти, можна отримати з багатьох урядових і спеціальних наукових фондів. Умова отримання – позитивна рецензія на заявку.

Вчені на Заході витрачають більше 30% свого часу на написання заявок на гранти. Для українських вчених отримання фінансування на конкурсній основі є відносно новою і незвичною справою.

Кожна заявка, що пройшла реєстрацію за формальними ознаками (наявність титульного аркуша, всіх форм і електронного варіанту) проходить багаторазову експертизу. Її розглядають 2-3 експерти, потім вона обговорюється на секції Експертної ради. У разі потреби проводиться додаткова експертиза, і, нарешті, результати експертизи обговорюються на засіданні Експертної ради, яка виносить рекомендації про підтримку та обсяги фінансування відібраних проектів. Ці рекомендації розглядаються на засіданні Ради Фонду, який і приймає остаточне рішення.

Щоб написати успішну заявку, перш за все, уважно прочитайте оголошення про конкурс та правила оформлення заявок. Користуйтеся лише свіжою інформацією, тому що кожен рік в порядок оформлення заявок вносяться поправки, іноді суттєві [13].

Заявка – письмове звернення з проханням щодо надання гранту. Як комерційна організація складає бізнес-план з метою переконання інвесторів вкласти гроші у справу, так заявка необхідна для того, щоб переконати організацію, яка надає грант (дарувальника), надати гроші на розвиток вашого проекту. Проте, на відміну від бізнес-плану, заявка складається, для того щоб отримати кошти на некомерційний проект, тобто на справу, яка свідомо не принесе прибутку [19].

Написання проекту – це завдання, в якому слід дотримуватися чіткості, лаконічності й бути максимально конкретним.

Фахівці із проектного менеджменту радять користуватися SMART-моделлю, розробленою німецьким ученим Пітером Друкером. SMART модель – аббревіатура 5 критеріїв, за якими необхідно оцінити ідею, – specific, measurable, attainable, relevant, time-bound (конкретність, вимірність, територіальність, реалістичність, визначеність у часі).

S – необхідно чітко сформулювати мету;

M – прописати конкретні результати проекту;

A – описати впевненість у досягненні мети, що передбачає володіння ресурсами (зовнішніми і внутрішніми) для реалізації проекту;

R – розповісти про реалістичність мети; якщо у кінцевому результаті мета не надто реалістична, розбийте її на кілька адаптованих цілей;

T – сформулюйте чіткі терміни досягнення мети [21].

2. Основні розділи грантової заявки та їх характеристика

Грантова заявка – це звернення до благодійної організації з пропозицією надати кошти для здійснення певного проекту, яке оформлюється у відповідності до вимог грантодавця (як правило шляхом заповнення відповідної аплікаційної форми).

Грантова заявка зазвичай включає такі розділи:

- титульний лист;
- анотація,
- опис організації,
- постановка проблеми,
- мета проекту,
- завдання проекту,
- методи вирішення поставлених завдань,
- календарний план (графік),
- кошторис (бюджет),
- критерії оцінки ефективності проекту,
- перспективи подальшого розвитку проекту.

Титульний лист служить візитною карткою проекту. Він повинен, на одній сторінці, містити всю необхідну для донора інформацію про проект. Часто фонди

самі задають форму титульного листа, в такому разі, необхідно акуратно заповнити бланк. Титульний лист повинен містити всю необхідну контактну інформацію для потенційного грантодавця про організацію-заявницю та контактних осіб, а також: назву проекту, по можливості лаконічну, що відображає суть проекту; класифікатор; назву організації-заявниці, тут же адреса, телефон, реквізити банку; теж саме стосовно підтримуючої організації (якщо вона є); П.І.П. керівника проекту, бухгалтера, тут же їх адреси, телефони тощо; географія проекту; термін виконання проекту; вартість проекту.

Назва проекту повинна бути цікавою, невеликою і змістовною, в якій кожне б слово націлювалось на відображення змісту гранту та назви конкурсу.

Коротка анотація містить чіткий і короткий опис суті заявки. Займає пів сторінки, максимум – сторінку. Включає по одному – два речення, які відповідають на питання: хто буде виконувати проект; чому і кому потрібен цей проект; що вийде в результаті; як проект буде виконуватися; скільки потрібно грошей.

Це виклад проекту, в якому повторюються всі частини повної заявки. Це одна з найважливіших частин заявки, оскільки більшість рецензентів спочатку читають лише анотацію, і, якщо вона подобається, переходять до читання повної заявки. Тому анотація повинна бути написана гранично ясно, стисло, конкретно і виразно. Анотація включає короткий опис суті проекту (по декілька пропозицій з кожної наступної частини заявки, але не більше сторінки: про заявника, проблему, цілі і завдання, методи, очікуваний результат, перспективи розвитку проекту). Це точна зменшена копія всієї заявки, що містить важливу для розуміння проекту інформацію. Анотація зазвичай пишеться, коли заявка готова. Якщо заявка невелика (3–5 стор.), то резюме в один абзац, на титульному аркуші, буде достатньо. У випадку більш об'ємної заявки, анотацію потрібно помістити на першій сторінці, відразу за титульним листом. З неї повинно бути чітко зрозуміло, хто автор, який масштаб і вартість проекту.

Більшість рецензентів спочатку читають лише анотацію, до неї ж звертаються при розгляді заявки і в тому випадку, якщо виникають спірні питання і сумніви під час обговорення. Тому анотація повинна бути стислою,

конкретною і виразною. З кожного наступного розділу заявки в анотацію повинно потрапити по одному – три речення. Отже анотацію краще писати в останню чергу, коли всі наступні розділи вже написані. Це дозволить в анотації охарактеризувати проект з максимальною чіткістю.

Вступ. У цій частині заявки міститься інформація про організацію-заявницю та тих, хто її підтримує. Як правило, гранти видаються, виходячи з репутації організації-заявника, а не тільки з оцінки якості самого проекту. Фонди бажають мати справу з відомими їм і надійними партнерами. У першу чергу вони прагнуть надати підтримку тим організаціям чи особам, з ким вони вже мали справу в минулому.

Тому важливо довести, що організація дійсно зможе з користю витратити кошти і реалізувати проект.

У вступі корисно обґрунтувати зв'язок між інтересами організації та інтересами донора.

В деяких форматах заявок замість вступу вимагають опис організації, що не міняє суті. В цьому випадку необхідно розповісти про організацію, яка представляється: рік створення, цілі і завдання організації; коротка її історія діяльності, унікальність, основні досягнення; ресурси, які організація має в своєму розпорядженні; досвід управління грантами (якщо такий є); інформацію про нагороди, перемоги, першість, волонтерську, благодійну діяльність; оцінки результатів попередніх проектів, подібних пропонованому; прецеденти фінансової підтримки з джерел, окрім фонду, в який звернулися, з додатком листів підтримки (letters of endorsement) (вирізки з газет про організацію, листи з інших установ і від приватних осіб, які схвалюють її діяльність, відгуки клієнтів тощо). Рекомендований обсяг: 0,5–2 стор. Опис організації містить відомості про організацію-заявника: назва, напрями діяльності, цілі та завдання, досягнення, свідчення про наявність рівня компетентності, достатнього для виконання завдань, оцінка результатів колишніх проектів (якщо були), прецеденти фінансової підтримки з інших джерел (якщо мали місце).

Постановка проблеми описує, чому виникла необхідність у виконанні проекту, і як поставлена проблема співвідноситься з цілями і завданнями

організації-заявника. Проблема – це відсутність чогось, щось негативне, що приносить шкоду, те, що вимагає змін. В цьому розділі має бути викладена конкретна проблема з життя місцевих жителів або певної їх категорії, яка буде вирішена за допомогою проекту і переконливо доведено, що цю проблему можна вирішити в реальний термін з наявними ресурсами, витративши певну суму.

Мета проекту – це те, в ім'я чого здійснюється проект, загальний опис передбачуваних результатів і очікувань від дій по усуненню негативного явища або його причин. Це найвища точка досягнень, до якої прагне організація в ході реалізації проекту (наприклад, створення умов для організації дозвілля місцевих жителів).

При формулюванні мети необхідно звернути увагу на те, щоб вона відповідала меті конкурсу та місії організації і була спрямована на вирішення проблеми.

Завдання – це конкретні результати, які потрібно досягти в ході виконання проекту. Завдання та результати піддаються кількісній оцінці. З цього розділу повинно бути ясно, які саме зміни відбудуться в існуючій ситуації.

Методи вирішення поставлених завдань – це опис того, яким чином буде здійснюватись проект. У даному розділі має бути досить докладно описано ті види діяльності (заходи), які необхідно здійснити для отримання бажаних результатів за допомогою наявних і запрошуваних ресурсів.

Календарний план (графік) роботи надає детальний опис всіх видів діяльності та заходів із зазначенням термінів (тобто що буде зроблено, хто буде здійснювати дії, як вони будуть здійснюватися, коли і в якій послідовності, які ресурси будуть залучені, хто відповідальний за кожний вид діяльності). Суттєвим показником в цьому розділі є вміння правильно розподілити час на усі етапи реалізації проекту.

Кошторис (бюджет). Цей розділ містить перелік всіх ресурсів, необхідних для проведення запланованих заходів; відповідає на питання: скільки грошей потрібно від грантодавця, з яких джерел будуть отримані всі інші необхідні для виконання проекту ресурси, і на що вони будуть витрачені.

Бюджет може складатися з таких розділів:

- оплата праці (заробітна плата і гонорари, консультативні та контрактні послуги, допомоги та податки);
- основні прямі витрати (приміщення і комунальні послуги, оренда та купівля обладнання, витратні матеріали, витрати на відрядження і транспорт);
- непрямі витрати (вартість зносу основних фондів, амортизації капітального обладнання, оплата праці адміністративних працівників, загальні комунальні витрати: телефон, газ, електрика, ліфт, антена та ін).

Іноді фонди вимагають, щоб одержувач гранту оплачував частину проекту з власних коштів (наприклад, 10 або 25%). Внесок можна зробити грошима або своїми ресурсами (якщо ви самі будете оплачувати роботу працівника – це внесок грошима, якщо працювати будуть добровольці безоплатно – то це використання власних ресурсів). Робота добровольців має бути задокументована так само як і оплачувана робота.

При складанні бюджету слід також передбачити витрати, пов'язані з виплатою податків та іншими обов'язковими відрахуваннями до держбюджету, а також комісійну винагороду банку.

Бюджет має бути докладним, чітко розмежовувати кошти, що одержані від донора і кошти з інших джерел. Загальна сума має бути реалістичною і достатньою для забезпечення всіх робіт, зазначених в описовій частині заявки.

Критерії оцінки ефективності проекту. З цього розділу повинно бути зрозуміло, як можна буде оцінити в кінці чи досяг проект своєї мети; як буде контролюватися процес виконання проекту; які показники дозволять оцінити ефективність використання коштів; в якій формі буде поданий звіт про виконану роботу і витрачені кошти. При написанні заявки слід вказати чи буде проект оцінюватися тільки організацією-заявником, або передбачається проведення перевірок, інспекцій, експертиз із боку вищих або сторонніх організацій; як про результати оцінювання дізнається донор; які критерії мають бути використані для оцінки.

Перспективи подальшого розвитку проекту. Зазвичай грантодавці спочатку хочуть отримати гарантію того, що діяльність за проектом, який вони підтримали, буде продовжена і після закінчення терміну дії гранту. Головна думка цієї частини заявки – як і за рахунок яких коштів передбачається продовжувати діяльність після закінчення фінансування, отриманого в рамках даного конкурсу. Якщо організація має певні домовленості, угоди з іншими організаціями та структурам на продовження діяльності, то їх слід перелічити.

На додаток до заявки зазвичай потрібно надати певний перелік документів, наприклад:

- ксерокопія свідоцтва про державну реєстрацію або виписки про державну реєстрацію;
- ксерокопія Рішення про внесення організації (установи) до Реєстру неприбуткових організацій (установ) або довідка з ДПІ про присвоєння коду неприбуткової організації, чинної на момент подання проекту;
- резюме (стислу біографічну довідку) керівника проекту;
- листи підтримки від організацій та установ, які виступатимуть партнерами у реалізації проекту, якщо такі зазначені в Аплікаційній формі;
- додаткові матеріали, що ілюструють проект, якщо такі вже існують.

Необхідно ретельно перевірити, щоб між змістом заявки і супровідних документів не було розбіжностей, тому що неточності справляють негативне враження на грантодавця. В тексті недопустимі скорочення і умовні позначення. Стиль написання документів: стислість, конкретність, активність, чесність.

Автобіографія пишеться в довільній формі. В даний час відбувається заміна автобіографії, прийнятої у вітчизняному документообігу, на західний варіант – резюме. Автобіографія пишеться від першої особи і має такі основні елементи: П.І.П. (на українській (російській) і іноземній мові (прізвище та ім'я із закордонного паспорта)); дата і місце народження; громадянство; сімейний стан; академічна ступінь; освіта; посада, яку займає особа в даний час; опис посадових

обов'язків; наукові інтереси; наукові досягнення (публікації, участь у конференціях, нагороди, стипендії, гранти); поштова та електронна адреса; контактний телефон.

Відзначаючи досвід роботи та рівень освіти, слід вказати на деякі деталі, які дозволять продемонструвати власні знання і компетенції особи, що звертається.

Резюме. В даний час формат резюме широко використовується не тільки у проектній практиці, але і при влаштуванні на роботу, участі у різного роду конкурсних процедурах тощо. Зміст резюме включає наступні персональні дані: П.І.П. (рекомендовано виділити жирним шрифтом), дату народження і число повних років; контактні адреси (у тому числі електронну), телефони (домашній, мобільний, робочий); освіту (де, коли і який навчальний заклад закінчено), наукову спеціалізацію, вчений ступінь, вчене звання, перерахунок нагород різних конкурсів, олімпіад, конференцій, в тому числі шкільних, наявність «червоних» дипломів тощо (вказуючи факультет, спеціалізацію, тему дипломного проекту, дисертації, номери відповідних дипломів, свідоцтв та сертифікатів); курси підвищення кваліфікації та стажування; досвід роботи; місце роботи; найменування проекту (виду роботи, особливості); коротку характеристику проекту (виду роботи, особливості); використовуваний інструментарій (наприклад, комп'ютерні програми, специфічні технології, які можуть представляти інтерес); роль у виконуваний роботі; додаткові відомості про себе: володіння іноземною мовою, робота з комп'ютером, водійське посвідчення, наявність автомобіля, проходження військової служби, особисті позитивні якості характеру.

Інформація, представлена в резюме, повинна бути достовірною і викладена коротко (до 1,5 стор.), що покаже вміння особи, яка його подає, ясно формулювати та лаконічно викладати інформацію, як свідчення високого рівня загальної культури. Обов'язково необхідно перевірити правопис.

Супровідний лист. Супровідний лист додається до пакету документів і є ввічливою формою надання документації (1 стор.).

Рекомендаційні листи. До заявки зазвичай додаються 2–3 листи від колег, спеціалістів, в яких дається характеристика здібностей заявника, ступінь знайомства з рекомендованим (скільки часу, в якості кого), характеристика професійних якостей, опис здібностей (знання комп'ютера, іноземної мови), особисті якості (відповідальність, креативність, комунікативність), підкреслюється здатність виконувати роботу та готовність надати подальшу інформацію.

В рекомендаційному листі повинно бути чітко зрозуміло, ким доводиться рекомендатор рекомендованому (відносини: начальник – підлеглий, партнер – партнер, викладач – студент і т. п.). З тексту листа має бути ясно, де і за яких умов рекомендатор познайомився з кандидатом. Рекомендатор повинен описати також власний статус і професійну позицію по відношенню до заявника. Характеристика в рекомендаційному листі повинна даватися в доброзичливому тоні. Експертна комісія читає рекомендаційні листи дуже уважно.

Лист підтримки. Листи підтримки направляються в організацію, що проводить конкурс, і складаються тими, хто має досвід роботи з заявником або його організацією. Мета листа – підтвердити їх компетенції і клопотати перед донором про виділення гранту саме цій організації. Складаються в довільній формі і типологічно близькі до рекомендаційного листа.

Список публікацій представляється за формою. Для зарубіжного фонду назва статей списку дається в перекладі із зазначенням, якою мовою вийшла робота [11].

Серед характерних рис заявок, що були відкинуті фондами треба визначити такі:

- мета проекту не відповідає пріоритетам програми або конкурсу грантів;
- місія організації не відповідає діяльності, заявлених в проекті;
- організація не має досвіду в даній області;
- погано розроблений робочий план виконання проекту;
- мають місце технічні помилки;
- недостатньо деталей;

— бюджет проекту не відповідає програмній діяльності або значно перевищує реальні розрахунки.

В той же час, серед характерних ознак успішних заявок можна визначити наступні:

- організація консультувалася з фондом на стадії розробки проекту і з'ясувала всі незрозумілі моменти;
- заявка точно відповідає всім вимогам фонду;
- заявка добре опрацьована і написана, у експертів немає питань;
- із заявки видно, що організація добре знає проблему, цільову групу і має досвід роботи у сфері, заявленій в проекті;
- завдання чітко сформульовані, конкретні, логічні і піддаються вимірюванню;
- бюджет (кошторис) проекту реалістичний та обґрунтований, витрати відповідають програмній діяльності.

<http://www.cultura.kh.ua/uk/activities/grants-investments/get-grant/2321-rekomendatsiyi-schodo-uchasti-u-grantovih-konkursah-dlja-pochatkivtsiv>

Приблизні обсяги проекту за рекомендаціями фундаційного центру GrantSpace.

Титульний аркуш – 10 % - 1 сторінка.

Анотація – 1,5% - максимум 250 слів.

Вступ – 2,5% - 2 параграфи.

Огляд ринку/літератури – 6% - до 1 сторінки.

Детальний опис – 42 % - 1- 3 сторінки.

Бюджет – 28% - 1-2 сторінки.

Терміни – 10% - 1 сторінка [21].

3. Бюджетування проекту

Основні розділи бюджету проекту

1. Розділ «Оплата праці»: заробітна плата й гонорари.

У цей розділ заносяться всі працівники із зазначенням їх посад. В даний розділ не включається оплата послуг консультантів, а також разових та інших послуг. Визначаючись із рівнем зарплати варто поцікавитися її рівнем в інших

організаціях, що виконують подібну роботу, зіставивши рід діяльності, кваліфікаційні вимоги та обов'язки працівників цих організацій, вивести реальну обґрунтовану суму.

Фонди іноді вимагають, щоб одержувач гранту сплачував частину проекту з власних коштів (наприклад, від 10 до 25%). При використанні праці добровольців, необхідно її описати в грошовому еквіваленті так, як оплачувану.

Оскільки гонорарна частина є найбільш делікатною статтею бюджетних витрат, варто подумати, що краще включати в цю частину, а що – в частину «Заробітна плата».

2. Розділ «Основні прямі витрати».

У частині «Приміщення і комунальні послуги» вказується вартість усіх використовуваних приміщень, експлуатаційних витрат (вода, опалення, електроенергія тощо), включаючи орендовані та передані в постійне користування, приблизно в такій формі: Оренда приміщення 100 кв. м $\times$ \$ 7/ м²/ міс. $\times$ 12 міс. = \$ 8400. Вартість даних витрат повинна відповідати середній вартості орендних послуг регіону заявника.

Для річного проекту, оренда приміщення для проведення круглих столів, семінарів, конференцій або нарад не включається в даний розділ, а відноситься до розділу «Інші прямі витрати».

Оплата зв'язку (факс, телефон, e-mail) також входить в розділ «Інші прямі витрати» або виноситься в окремий розділ «Зв'язок».

У розділ «Оренда та купівля обладнання» відносяться всі витрати з придбання або оренди обладнання, яке передбачається використати в реалізації проекту. Сюди входить обладнання для офісу, меблі, комп'ютери, ксерокс, факс, автомобіль, лабораторні дорогі прилади тощо. Необхідно прагнути записати до бюджету якомога більше обладнання, отриманого з власних джерел.

Щодо устаткування варто уважно вивчати представлену фондом інформацію, оскільки часто вони надають обмеження відносно даної статті витрат.

Розділ повинен також включати всі додаткові витрати з доставки обладнання, його установа, страхування.

До статті «Витратні матеріали» звичайно відносять канцелярські приналежності (папір, диски, ручки тощо), вартість книг, фліпчарт, реактиви, спецодяг, витрати на передплату, публікацію результатів проекту та поштові витрати, якщо вони не винесені в окремий розділ.

Стаття «Видавничі і друкарські витрати» включає вартість видання різних інформаційних матеріалів, починаючи з листівок і закінчуючи книгами, посібниками.

В статтю «Відрядження і транспортні витрати» вносяться всі витрати, пов'язані з поїздками: витрати на проїзд виконавців проекту наземним транспортом або літаком, добові (з розрахунку на кожен день, відповідно до законодавства), проїзд до місця роботи, перевезення вантажів, оренду автомобілів тощо. Слід розділяти відрядження в середині країни і за її межами (виділяється окремо). Фонди зазвичай не оплачують проїзд у вагонах СВ та переліт бізнес-класом. Ціни на квитки вказуються середньоарифметичні.

3. Розділ «Непрямі витрати».

До цього розділу відносяться витрати, які важко зв'язати з якоюсь конкретною діяльністю або проектом, але вони необхідні для ефективного функціонування організації та успішного виконання її завдань. Однак багато фондів не фінансують непрямі витрати, тоді ці витрати варто оптимально максимально рознести в інші розділи.

Критерії оцінки бюджету:

- у бюджеті чітко розмежовуються кошти, одержувані від донора і з інших джерел;
- бюджет відповідає описовій частині заявки;
- сума бюджету достатня для забезпечення всіх робіт, зазначених в описовій частині заявки;
- докладність;
- бюджет включає всі статті, що фінансуються донором;
- бюджет включає всі статті, що фінансуються з інших джерел (у тому числі з власних ресурсів заявника);
- бюджет включає всі види робіт на добровільній безоплатній основі;

- бюджет включає оплату консультантів та інших працівників за контрактами;
- бюджет відділяє оплату праці від інших прямих витрат;
- бюджет включає всі непрямі витрати, якщо це потрібно;
- бюджет враховує поточний рівень інфляції та реальний рівень цін.

Бюджет складається після написання проекту. Для його складання попередньо необхідно зібрати всю необхідну інформацію про вартість кожного з розділів та статей витрат. У бюджеті важливі акуратність розрахунку, приведення обґрунтувань, аргументів, підтверджуючих документів при відсутності надмірної деталізації [11].

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає модель SMART?
2. З яких розділів складається грантова заявка?
3. Які документи можуть бути у додатках?
4. Охарактеризуйте зміст розділів заявки.

Тема 6. Завершальний етап подання гранту та його виконання

Подання грантової заявки. Перевірка на відповідність вимогам. Дедлайн. Реалізація гранту. Оцінка та аудит. Звітність.

Мета лекційного заняття – проаналізувати процес подання заявки, розкрити основні помилки при написанні та поданні грантової заявки та охарактеризувати специфіку моніторингу та оцінки виконання гранту та використання бюджету.

Рекомендовані інформаційні джерела: 1-12, 19-22.

План лекції:

1. Подання грантової заявки
2. Помилки при написанні проекту
3. Моніторинг та оцінювання

1. Подання грантової заявки

Другий етап алгоритму фандрайзигової діяльності – звернення, клопотання, прохання – це найвідповідальніший етап і є безпосереднім проханням допомоги у донора. Від ефективного звернення залежить рішення донора про надання допомоги. Одним із найпоширеніших інструментів звернення є написання заявки по проекту. Виділяється два типи заявок на проект:

Лист-заявка (a letter proposal) або лист-запит (a letter of inquiry) – стислий зміст проекту (1–5 сторінок);

Повна заявка (a full proposal) – розширена заявка, яка містить всю інформацію по проекту, що вимагає грантодавець (10–100 сторінок).

Лист-запит надсилається донору з метою пояснення вибору даного фонду, аргументації необхідності реалізації проекту, відповідності його вимогам та меті програми, яку спонсорує донор, а також дізнатися чи зацікавлений донор поданою пропозицією для представлення повної заявки. Даний лист повинен коротко, змістовно, переконливо представити проект, але при цьому, зацікавивши, не розкривати всієї суті пропонованого продукту донору з ціллю замовлення ним повного проекту.

Лист-запит має містити наступну інформацію:

1. Контактна інформація.

Це – назва організації, поштова адреса, телефон, контактна особа. Контактна інформація повинна бути достовірною, щоб у разі необхідності організатора можна було б швидко знайти. Якщо листа написано на бланку організації, необхідно перевірити, чи не застаріла контактна інформація на цьому бланку. У іншому випадку організатора просто не знайдуть і не зможуть повідомити про позитивне рішення і продовження співпраці з донором.

2. Постановка проблеми.

Постановка проблеми є важливою для розробки ефективного плану дій. У цьому пункті необхідно описати ситуацію, яка змусила створити даний проект. Це може бути проблема з життя цільової групи, життя міста чи регіону, конкретна з статистичними даними, цифрами, фактами, цитатами виступів авторитетних осіб, витягами з законів, щоб підтвердити знання та розуміння проблеми заявником.

Проблема повинна формулюватися з точки зору цільової групи, а не організації. Не потрібно звертатися до внутрішніх потреб організації за винятком пошуку коштів для підвищення ефективності роботи самої організації.

Важливо бути реалістичними у постановці проблеми. Чітко визначити рамки проблеми і довести, що вона вирішується у реальний термін.

3. Опис проекту/вирішення поставленої проблеми.

Опис проекту займає найбільшу частину листа-запиту. У цьому пункті сформульовано мету, завдання та методи реалізації поставленої мети.

4. Опис результату проекту.

Описуючи передбачуваний результат проекту відбувається перевірка, наскільки досягнуто поставленої мети, наскільки змінилася ситуація, описана у постановці проблеми, а також, чи матиме проект важливий позитивний/негативний ефект для цільової групи. Потрібно довести донору, що проект необхідно профінансувати тому, що він принесе результат і змінить ситуацію на краще.

5. Організаційна потужність.

Необхідно представити організацію з найкращої сторони і переконати спонсора в її надійності. Коротко подати інформацію про організацію: скільки часу існує організація, найважливіші її досягнення за цей період, успіхи у проектах або програмах, подібних до запланованого.

Лист-запит є першим враженням, першим контактом з організацією-заявницею, тому важливо представити її з найкращого боку та висвітлити специфіку, унікальність, відмінність від інших,, що тим самим буде зміцнювати і формувати її імідж і бренд.

Якщо проект сподобався донору, то можна надсилати повну заявку.

Деякі фонди не вимагають листа-запиту, а відразу з умовами програми або конкурсу у додатках подають форму повної заявки.

Існують загальні правила та розділи написання повної заявки, якщо її форма не надається грантодавцем в обов'язковому порядку. Заголовки розділів заявки повинні бути виділеними жирним шрифтом.

Факт підготовки і відправки заявки зовсім не є гарантією отримання гранту. Оскільки найчастіше гранти надаються на конкурсній основі, їх отримують організації, які зможуть цей конкурс виграти. Вважається, що ефективність діяльності буде нормальною, якщо буде профінансована кожна десята заявка (10%). Саме тому до підготовки заявок на гранти доцільно ставитися не як до разової проби пера, а як до постійної діяльності по залученню додаткових ресурсів для розвитку організації. Така діяльність називається англійським словом фандрайзинг і включає в себе не тільки підготовку заявок на гранти, але і залучення матеріальних ресурсів з інших можливих джерел.

Якщо ви відправили заявку і у відповідь отримали від грантодавця багато питань, значить ваша заявка продовжує конкурсну боротьбу. На всі поставлені запитання треба відповісти докладно і оперативно. Якщо ж ви отримали повідомлення про те, що ваша заявка не пройшла конкурс, спробуйте уточнити мотиви відмови і врахувати їх у подальшій роботі.

У разі отримання повідомлення про перемогу в конкурсі, швидше за все, належить укласти договір з грантодавцем і суворо його дотримуватися. Грантодавець не тільки має право контролювати хід виконання проекту та цільове використання коштів, але і поширювати інформацію про грантоотримувача [17].

Більшість фондів мають декілька часових рамок подачі аплікаційних форм. Зазвичай це раз у три місяці. Проте є фонди, які постійно приймають заявки. Важливо постійно робити огляд заявок, які з'являються.

Варто запланувати достатньо часу на заповнення заявки, щоб залишився час для прочитання, коректування та редагування – це дуже важливо, адже потенційним грантодавцем може стати вашим тривалим партнером або ж одразу сформулювати про вас негативне враження.

Враховуйте фокуси та пріоритети потенційного грантодавця, щоб не витрачати і свій час, і час організація, яка оголосила грант.

Робота із грантами – дуже системна праця. Тому людина, яка відповідає за цю ділянку в організації, має 70% часу займатися саме пошуком грантових

можливостей, написанням грантів та побудовою довготривалих партнерських відносин із грантодавцями.

Враховуйте, що після отримання гранту важливо прозвітувати про його використання - у кожного фонду свої вимоги, з якими Вас обов'язково ознайомлять після отримання фінансування. Проте загальну інформацію про звіти Ви можете знайти і на сайті грантодавця. Порада – усі документи готувати поступово під час грантового періоду, а не в останній момент – важливо сприймати грантодавця як партнера і комунікувати безперервно, часто проявляючи ініціативу та тримаючи в курсі того, що у Вас відбувається.

2. Помилки при написанні проекту

Третій етап алгоритму фандрайзингової діяльності. Якщо донор згоден надати допомогу, то на цьому етапі обов'язково необхідно подякувати донору; провести аналіз, оцінку та моніторинг попередніх етапів фандрайзингу; реалізувати проект; відзвітуватися по проекту.

Результатом та основним завданням фандрайзингової кампанії є не просто написання конкурентоспроможної заявки та отримання гранту, а і якісне виконання пропонованого проекту.

Після присудження гранту:

- співробітники фонду (грант-аналітики) повинні ретельно перевірити бюджет проекту ще раз;
- необхідно підготувати коротку версію проекту, яка послужить додатком до договору про грант. Договір та додатки затверджуються підписами сторін. У короткій версії проекту будуть вказані найважливіші його елементи: мета, завдання, основні заходи, очікувані результати та бюджет;
- потрібно скласти розпорядок виплат по гранту, оскільки часто кошти гранту виплачуються частинами (траншами);
- відвідати спеціальний семінар з управління грантом (багато фондів збирають на нього заявників, неявка може спричинити припинення фінансування).

Якщо результатом фандрайзингу є відмова, то необхідно обов'язково з'ясувати її причину та домовитися про зустріч для детального роз'яснення помилок з метою урахування їх у майбутніх кампаніях.

Типові помилки при написанні проектів:

«1. Ніколи не пишіть проекти поспіхом. Розробка проекту вимагає часу, необхідного для збору інформації, розробки цілей, завдань, стратегії і робочого плану. Тому проекти, підготовлені на основі минулорічної заявки, як правило містять досить багато помилок і неузгоджень між метою проекту, його завданнями і робочим планом.

2. Не потрібно намагатися виграти всі конкурси, які потрапляють у поле зору вашої організації.

Всеядність організацій, які займаються частково вирішенням різних проблем, може викликати здивування донора. Якщо, для прикладу, останній проект організації був присвячений реабілітації дітей-інвалідів, зараз організація займається проблемами свободи слова та розвитком громадянського суспільства, а новий проект подається на конкурс по профілактиці ВІЛ/СНІДу, то може виникнути питання – чи можна розраховувати на дійсно професійний рівень виконання цією організацією даних проектів, чи можливе продовження розпочатих робіт у майбутньому. Більш того, одразу помітно, що проект розроблено не тому, що організація займається цією проблематикою, а тому, що було оголошено конкурс і проект був швидко написаний для участі у конкурсі.

3. Часто організація сміливо заявляє, що є першою хто береться за вирішення унікальної проблеми у своєму місті чи регіоні, що до неї ніхто не займався цією проблемою, що її проект – унікальний. Такі амбіційні заяви є перебільшенням, і заявник або свідомо замовчує про те, що вирішенням цих проблем уже займається інша організація, або організація не знайома з ситуацією у своєму регіоні і не знає чим живуть інші організації. І перше, і друге суттєво підриває довіру донора до такої організації.

4. Бажання зробити щасливим все людство відразу і глобальні проекти, метою яких є зміна чого-небудь докорінно у національному масштабі, рідко отримують підтримку. Якою б гарною не була ідея, проект має бути

реалістичним. Донори зацікавлені щоб проект було завершено своєчасно і з найкращими результатами. Досягнути цієї мети вам допоможе чітка уява про те, скільки заходів, враховуючи ваші організаційні можливості, ви зможете реалізувати у визначений для проекту відрізок часу.

5. Намагайтеся при написанні проекту дотримуватися схеми: проблема – шляхи вирішення – проект (мета, завдання, методи, реалізація, ресурси) – результат проекту. Між проблемою і результатом вашого проекту повинен існувати чіткий зв'язок: у результаті реалізації проекту і досягненні його мети проблема, яку ви порушили, буде частково або повністю вирішена. Абстрактність проекту може «відвернути» донора. Навіть такі поняття, як «підвищення громадянської свідомості» «пропаганда поваги прав людини», мають бути якимось чином відображені в реальних, абсолютно конкретних акціях, подіях, кроках, людях, і, головне – після реалізації проекту адекватно оцінені і відображені в конкретних показниках.

6. Коректно відносьтеся до розробки бюджету проекту. При розробці бюджету проекту приймайте до уваги, що адміністративні витрати повинні бути в межах 20% загальної суми гранту. Розглядаючи проект, бюджет якого на витратні матеріали і витрати на послуги споживача становить менше 50%, а зарплати керівника проекту і різних консультантів вдвічі і більше перевищують зарплати простих виконавців проекту і, зарплата виконавців набагато перевищує середню по країні; коли видатки на придбання обладнання перевищують видатки на послуги цільовій групі – донор зробить висновок, що цей проект не підготовлений для виконання запланованої мети по розв'язанню зазначеної проблеми».

3. Подяка та її види. Заходи направлені на подяку донору

«Дякуйте і ще раз дякуйте» – правило, якого дотримуються американські фандрайзери. Його особливість полягає в винахідливості при виборі методу подяки. Незважаючи на розмір допомоги необхідно дякувати всім донорам. Техніка виконання листа-подяки або заходи направлені на подяку залежать від розміру вкладу. Здійснювати подяку рекомендовано через 1–2 тижні з часу отримання пожертви.

Велика кількість організацій, прагнучи досягти кращих результатів за рахунок пошуку нових донорів, забувають про попередніх, цим самим ігноруючи принцип роботи фандрайзера: подяка приносить дивіденди. Слідування даному принципу означає залучення донорів до культури та життя організації. Це є однією із основних традицій та обов'язків правління організації.

Дотримання принципів роботи – це процес, за допомогою якого організація забезпечує повагу та захист своєї благодійної підтримки – своїх пожертв і донорів, що їх надали – способом, який підсилює важливість благодійності для місії організації.

Програма дотримання принципів роботи передбачає проведення наступних процедур: представлення донорам квитанцій на їх пожертви; визнання пожертв донорів; ведення точного обліку здійснених пожертв та строків їх внесення; наявність письмової політики відносно того, які типи пожертв вносяться і яким чином забезпечується визнання донорів; ведення точного фінансового обліку; проведення щорічного фінансового аудиту фінансового обліку; можливість демонстрації того, що правління регулярно перевіряє і затверджує фінансові звіти; представлення фінансових звітів, а також іншої звітності донорам.

Важливим для подальшої підтримки організації донором є його визнання, мета якого спрямовується на популяризацію донорів в якості прикладу для інших та стимулювання їх до надання більшої підтримки. Виділяються наступні види визнання:

- адекватне визнання (appropriate) повинно відповідати розміру пожертв. В податковому управлінні існують правила відносно того, що може отримати донор від організації. Тобто в деяких випадках достатньо надіслати донору простого листа-подяки або зазначити донорів у публікаціях або на веб-сайтах;

- благодійне (benefisial) визнання повинно заохочувати донорів та інших людей жертвувати і якомога більше звичайного (проведення акцій, заходів);

- витримане в визначених рамках (consistent): програми визнання не повинні змінюватися надто часто; не варто змінювати правила для конкретних обставин та окремих ситуацій (наприклад, клуби почитання донорів повинні

визнавати тих, хто здійснив грошову пожертву, а не час і пожертви в натуральній формі – цим людям дякують окремо);

— гнучке (distinctive): хороша програма визнання, що унікальна лише для певної організації (наприклад, присвоєння імен, рівнів, рангів спонсорам).

З метою визнання існуючих донорів та привернення уваги потенційних до проекту у фандрайзингу широко застосовуються спеціальні заходи: аукціони, бали, обіди, виставки, концерти тощо. Одним із головних завдань даних заходів є запрошення минулих донорів з ціллю демонстрації їх визнання та, заручившись їх підтримкою, залучення до своєї діяльності інших. За підсумками завершення заходу обов'язково здійснюється аналіз його підготовки, проведення та ефективності.

До заходів, направлених на подяку можна віднести: аукціони (мистецтво, меблі, речі знаменитостей, безмовний аукціон), бали або танці (благодійні бали, танці на площі), концерти (рок, джаз, сольні концерти, опера, відомі співаки); обіди (обід з аукціоном, з відомими офіціантами, популярним ведучим), святкова тематика (Різдво, Новий рік, ярмарки, карнавали), турніри (риболовля, теніс, гольф), прийоми і презентації (присудження та вручення премій), камерні вечори, пікніки, покази або шоу, лотереї. В знак подяки іменем донора називають виставку, відділ, який презентується, на заходах можуть представлятися плакати призерів, де зазначено їхні прізвища, надані суми та градації тощо.

Головне на даному етапі діяльності – вчасно і зрозуміло подякувати донору за пожертву, встановити тісні плідні взаємовідносини, стимулювати його до подальшої співпраці, не порушуючи основний цикл взаємин.

3. Моніторинг та оцінювання

Чернявська О.В. у своєму навчальному посібнику представила глибокий аналіз моніторингу та процесу оцінювання гранту. Розглянемо за ним:

На третьому етапі алгоритму фандрайзингової діяльності проводиться оцінка результатів та моніторинг проекту. Оцінюється ступінь ефективності проекту в цілому та масштаб досягнення поставлених цілей. Донору важливо знати, як саме можна буде оцінити успішність виконання проекту. При

визначенні якості проекту необхідно здійснити два процеси: оцінку його результатів та моніторинг.

Після закінчення проекту в процесі оцінки його результатів необхідно визначити:

- наскільки досягнуті цілі проекту;
- наскільки змінилася ситуація, описана в розділі «Визначення проблеми»;
- наявність важливого позитивного або негативного ефекту, не врахованого раніше;
- наскільки ефективно та влучно підібрані засоби (методи) вирішення проблеми;
- які фактори сприяли успіху проекту, а які заважали його реалізації.

При написанні заявки, слід вказати відповідального за оцінку результатів, спосіб її представлення донору та критерії оцінки.

Для здійснення ефективної оцінки результатів під час написання проекту, доцільно визначати завдання так, щоб вони підлягали вимірюванню. Якщо при написанні зазначеного розділу складно визначити, які критерії краще використовувати в оцінці проекту, то необхідно знову переглянути цілі і завдання та конкретизувати їх.

Під час оцінки проекту важливо уникати суб'єктивізму. Він особливо помітний, якщо проект оцінює автор, на якого впливає усвідомлення того, що від хороших результатів залежить подальше фінансування організації. Один із способів досягти більш об'єктивного професійного оцінювання – запросити для цього сторонню організацію, це також підвищить довіру до власника проекту.

Моніторинг – це постійний контроль за виконанням проекту. «Моніторинг повинен «супроводжувати» проект від етапу його планування, підготовки, безпосередньої реалізації і до етапу досягнення кінцевої мети проекту (додаток Л). Моніторинг є інструментом оцінювання ефективності реалізації проекту. Порівнюючи те, що виконано з цілями і завданнями на визначений відрізок часу, моніторинг дозволяє визначити недоліки, які вчасно потрібно усунути. Моніторинг також забезпечує елементи аналізу відносно того, чому реалізація

проекту має певні проблеми, визначає перешкоди та пропонує заходи для їх подолання, шляхи досягнення запланованих цілей».

Важливо написати план моніторингу вже в заявці і здійснювати оцінку проекту з самого початку. Рекомендований обсяг розділу: 0,5–1 стор.

Критерії оцінки розділу «Оцінка та моніторинг»:

- 1) з розділу ясно, як буде оцінюватись успішність досягнення мети і контроль над виконанням проекту;
- 2) зазначені показники (критерії), що визначають наскільки точно досягнуті цілі;
- 3) який план оцінки і корегування методів роботи в процесі виконання проекту;
- 4) визначено відповідальних за оцінку, наведено критерії їх відбору;
- 5) пояснюється, які способи аналізу будуть застосовуватися (ревізії, інспекції, експертизи);
- 6) чітко встановлені критерії успіху проекту;
- 7) вказана форма звітності.

Методи швидкої оцінки та спостереження, які доцільно застосовувати при моніторингу і оцінці проекту:

1) метод швидкої оцінки, або експрес-оцінки, орієнтований на отримання інформації з тих питань, що є актуальними, швидко і без особливих витрат. Його актуальність полягає не лише в необхідності усвідомлення та ґрунтового аналізу, а й зумовлена потребою в розробці дій, методів втручання, коригування соціальної політики та її складових.

2) спостереження. Найбільш ефективними варіантами спостереження є неформалізоване спостереження, структуроване спостереження, спостереження-участь:

— неформалізоване спостереження. Спостерігач упродовж певного часу спостерігає за процесом впровадження проекту, не контактуючи з його учасниками. Він занотовує у довільній формі факти і явища, які спостерігав, і в описовому вигляді викладає свої враження стосовно побаченого – процесів і результатів окремих видів діяльності та проекту в цілому, об'єктів проекту,

персоналу, якості менеджменту тощо. Таке спостереження відносять до якісних методів збору даних;

- структуроване спостереження. Якщо в ході спостереження будь-якого процесу проектної діяльності, спостерігач не лише занотовує у вільній формі явища, що відбуваються у його присутності, а чітко реєструє їх за визначеною формою/структурою, таке спостереження вважається структурованим;

- спостереження-участь. Основною характерною ознакою цього методу спостереження є те, що спостерігач не лише вступає у контакт з тими людьми, діяльність яких спостерігає, а й бере безпосередню участь у подіях, що відбуваються. Така участь створює можливість для психологічного наближення до персоналу і користувачів проекту, побутових контактів, відчуття дії проекту «із середини», кращого розуміння мотивів діяльності, процесів і результатів.

Важливою складовою реалізації проекту є контроль над дотриманням бюджету, оскільки в ході робіт виникають ситуації, які можуть спричинити ускладнення в процесі їх виконання. Контроль над дотриманням бюджету включає забезпечення:

- своєчасності та розміру суми надходжень коштів на рахунок організації;
- своєчасності та необхідного обсягу витрат по забезпеченню виконання проектів;
- здійснення поточних платежів по забезпеченню реалізації проекту;
- надходження або здійснення платежів за договірними роботами/послугами;
- передбачення незапланованих надходжень та витрат.

Форми бюджету можуть бути різними, але зміст завжди має відповідати принципам реалістичності та відповідності запланованій діяльності. Бюджет має підтримувати програмну діяльність передбачену проектом і логічно виходити із його мети та завдань.

Згідно Закону України «Про благодійництво та благодійні організації» визначено, що «...набувачі благодійної допомоги у формі благодійних внесків і пожертвувань, що мають цільовий характер (благодійні гранти), повинні звітувати перед благодійниками та благодійними організаціями про їх

виконання», тобто звітність перед донором є обов'язковою умовою реалізації проекту.

Важливою складовою реалізації проекту є контроль над дотриманням бюджету, оскільки в ході робіт виникають ситуації, які можуть спричинити ускладнення в процесі їх виконання. Контроль над дотриманням бюджету включає забезпечення:

- своєчасності та розміру суми надходжень коштів на рахунок організації;
- своєчасності та необхідного обсягу витрат по забезпеченню виконання проектів;
- здійснення поточних платежів по забезпеченню реалізації проекту;
- надходження або здійснення платежів за договірними роботами/послугами;
- передбачення незапланованих надходжень та витрат.

Форми бюджету можуть бути різними, але зміст завжди має відповідати принципам реалістичності та відповідності запланованій діяльності. Бюджет має підтримувати програмну діяльність передбачену проектом і логічно виходити із його мети та завдань.

Згідно Закону України «Про благодійництво та благодійні організації» визначено, що «...набувачі благодійної допомоги у формі благодійних внесків і пожертвувань, що мають цільовий характер (благодійні гранти), повинні звітувати перед благодійниками та благодійними організаціями про їх виконання», тобто звітність перед донором є обов'язковою умовою реалізації проекту.

Подання звітів повинно здійснюватися в терміни, які зазначені в договорі про грант, при цьому допускається невелике відхилення від графіку, однак одержувач гранту зобов'язаний погодити це із фондом. Слід враховувати, що не всі фонди надають можливість корегування термінів.

Форма звіту регулюється грантодавцем, але найчастіше звіти оформляються та подаються в довільній формі в друкованому та електронному вигляді (при цьому кращим способом передачі звіту є електронна пошта, але якщо необхідно візування, то поштою). Шапка звіту повинна містити: назву

організації-заявника, назву проекту, номер гранту, період дії гранту, звітний період, контактну інформацію (П.І.П., телефон).

Звіти можуть бути проміжні (тижневі, місячні, квартальні, річні) (у випадку реалізації проекту у декілька етапів та отримання гранту окремими траншами) і підсумковий (фінальний). Важливо враховувати те, що черговий транш не буде наданий за умови відсутності звітування за попередній та, що неподання своєчасно проміжних змістовних та фінансових звітів до фонду без поважних причин, спричиняє припинення подальшого фінансування проекту.

У проміжному звіті фонду представляється оперативна інформація про хід виконання проекту та його відповідність робочому плану і бюджету. Структура проміжного звіту може відповідати пунктам очікуваних результатів і містити їх аналітичну оцінку та робочому плану-графіку виконання проекту, а також включати інформацію про поступові зрушення та якісні зміни, що відбуваються в результаті розвитку проекту. До даного звіту додається додаток з документами, що підтверджують фактичне виконання заходів проекту: програми семінару, конференції, тексти доповіді, примірник матеріалів, резюме учасників, список виступаючих на семінарі, анкети, брошури, видання, відгуки та рецензії, бази даних на дискетах, статті, фото-, відеоматеріали та інше. В проміжному звіті також доцільно подати інформацію про корективи, внесені в проект за звітний період, і їх обґрунтування (зміна команди виконавців, зміна регіону, зміна сум витрат за затвердженими статтями бюджету тощо).

Зазвичай, звіт складається з 2 частин: аналітична (змістовна) (включається інформація про стан реалізації проекту, безпосередньо наявні та віддалені результати, конкретні показники, оцінку ефективності їх впливу на стан суспільства в даній сфері) і фінансовий звіт (перелік усіх витрат за проектом та підтвердження їх відповідними бухгалтерськими документами) [11].

Подання звітів повинно здійснюватися в терміни, які зазначені в договорі про грант, при цьому допускається невелике відхилення від графіку, однак одержувач гранту зобов'язаний погодити це із фондом. Слід враховувати, що не всі фонди надають можливість корегування термінів.

Форма звіту регулюється грантодавцем, але найчастіше звіти оформляються та подаються в довільній формі в друкованому та електронному вигляді (при цьому кращим способом передачі звіту є електронна пошта, але якщо необхідно візування, то поштою). Шапка звіту повинна містити: назву організації-заявника, назву проекту, номер гранту, період дії гранту, звітний період, контактну інформацію (П.І.П., телефон).

Звіти можуть бути проміжні (тижневі, місячні, квартальні, річні) (у випадку реалізації проекту у декілька етапів та отримання гранту окремими траншами) і підсумковий (фінальний). Важливо враховувати те, що черговий транш не буде наданий за умови відсутності звітування за попередній та, що неподання своєчасно проміжних змістовних та фінансових звітів до фонду без поважних причин, спричиняє припинення подальшого фінансування проекту.

У проміжному звіті фонду представляється оперативна інформація про хід виконання проекту та його відповідність робочому плану і бюджету. Структура проміжного звіту може відповідати пунктам очікуваних результатів і містити їх аналітичну оцінку та робочому плану-графіку виконання проекту, а також включати інформацію про поступові зрушення та якісні зміни, що відбуваються в результаті розвитку проекту. До даного звіту додається додаток з документами, що підтверджують фактичне виконання заходів проекту: програми семінару, конференції, тексти доповіді, примірник матеріалів, резюме учасників, список виступаючих на семінарі, анкети, брошури, видання, відгуки та рецензії, бази даних на дискетах, статті, фото-, відеоматеріали та інше. В проміжному звіті також доцільно подати інформацію про корективи, внесені в проект за звітний період, і їх обґрунтування (зміна команди виконавців, зміна регіону, зміна сум витрат за затвердженими статтями бюджету тощо).

Зазвичай, звіт складається з 2 частин: аналітична (змістовна) (включається інформація про стан реалізації проекту, безпосередньо наявні та віддалені результати, конкретні показники, оцінку ефективності їх впливу на стан суспільства в даній сфері) і фінансовий звіт (перелік усіх витрат за проектом та підтвердження їх відповідними бухгалтерськими документами) [11].

Після оцінки, моніторингу та реалізації проекту, розпочинається четвертий етап алгоритму фандрайзингової діяльності – розвиток проекту після закінчення фінансування. Згідно досліджень позитивних рішень щодо надання грантів фонди віддають перевагу проектам, що матимуть розвиток після закінчення фінансування. Одним із розділів заявки є розділ «Стійкість проекту» або «Подальше фінансування проекту». Даний розділ включає конкретний план фінансування проекту в майбутньому із зазначеними ресурсами, за рахунок яких заявник сподівається зберегти і розширити досягнення даного проекту. Найкращий план майбутнього фінансування той, який не потребуватиме подальшої підтримки від донора. Важливо представити донору конкретну переконливу інформацію, що у організації буде достатньо коштів після закінчення терміну надання гранту.

В плані подальшого фінансування доцільно зазначити: перелік можливих джерел фінансування після закінчення проекту; наявні місцеві приватні або державні установи, які готові продовжити фінансування, якщо проект буде успішним; чи може організація представити письмове підтвердження майбутньої допомоги; перелік ресурсів, які організація зможе забезпечити самостійно після реалізації проекту (за рахунок плати за послуги, що надаються в рамках проекту, забезпечення клієнтів інформацією тощо). Рекомендований обсяг розділу: 0,5–1 стор.

П'ятий етап передбачає забезпечення подальшої співпраці і взаємодії з тим же донором. До заходів, направлених на підтримання стосунків можна віднести: аукціони, бали або танці, обіди, святкова тематика, турніри, прийоми і презентації, камерні вечори, пікніки, покази або шоу, лотереї, вітальні листівки до свят тощо.

Якщо результатом фандрайзингу є відмова, то необхідно обов'язково з'ясувати її причину та домовитися про зустріч для детального роз'яснення помилок з метою урахування їх у майбутніх кампаніях [11].

Питання для самоконтролю

1. На що треба звертати увагу при поданні заявки?
2. З чого складається моніторинг та оцінка проекту?
3. Які типові помилки при написанні та відправці гранту?

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Модуль 1. Теоретичні основи управління грантовою діяльністю **Тема 1. Предмет, задачі та основні категорії дисципліни.**

Мета практичного заняття – закріплення отриманих знань та орієнтування в категоріальному апараті дисципліни.

Питання для розгляду на практичному занятті

1. Визначення предмету та задач курсу.
2. Опис та характеристика основних категорій з дисципліни: «грант» та «фандрайзинг».
3. Розкриття сутності категоріального апарату курсу.
4. Визначення суб'єктів та об'єкту фандрайзингу.
5. Благодійність, її специфіка та форми реалізації.

Рекомендовані інформаційні джерела: 1-22.

Тема 2. Класифікація грантових програм.

Мета практичного заняття – є розкриття основних класифікацій грантових програм та їх характеристика для подальшого ефективного пошуку гранту.

Питання для розгляду на практичному занятті

1. Класифікація грантів за кількістю учасників.
2. Класифікація грантів за змістом програми.
3. Класифікація за цілями та характеристикою заходів.
4. Класифікація за терміном.
5. Інші типи грантових програм.

Рекомендовані інформаційні джерела: 1-22.

Тема 3. Розробка програми управління грантами

Мета практичного заняття – визначити алгоритм управління грантом та розкрити його життєвий цикл для ефективної управлінської діяльності.

Питання для розгляду на практичному занятті

1. Основні етапи управління грантовою програмою.
2. Основні принципи управління грантовим проектом.
3. Життєвий цикл грантової програми.
4. Основні процеси управління грантом.

Рекомендовані інформаційні джерела: 1-22.

Модуль 2. Практична реалізація грантової діяльності

Тема 4. Організація пошуку грантової програми

Мета практичного заняття – визначити алгоритм пошуку грантової програми.

Питання для розгляду на практичному занятті

1. Пошукові грантові системи.
2. Фони й організації, які надають гранти.
3. Посольства держав, які надають гранти.
4. Алгоритм пошуку гранту.
5. Ознайомтесь з інформацією наведеною нижче та підготуйте документи по ній.

Фінансова інформація

65% студентів зі Східної Європи, які навчаються в США чи країнах Західної Європи, повинні платити за навчання самі, або ці гроші вносить уряд їхньої країни. Тільки 35% студентів отримують фінансову допомогу від коледжу або університету в одній з наступних форм: scholarships, fellowships, assistantships. Деякі студенти використовують інші джерела для оплати навчання, наприклад, приватні фонди. Конкурс на отримання фінансової допомоги від університету або приватного фонду високий. Студенти повинні конкурувати не тільки з іншими іноземними студентами, а й з абітурієнтами з цих країн. *Тільки ті студенти, які добре володіють іноземною мовою і мають глибокі знання, зможуть отримати фінансову допомогу.*

Фінансова допомога для аспірантів

Зазвичай фінансову допомогу надає університет після прийняття рішення про зарахування до аспірантури. Однак фінансову допомогу отримують не всі зараховані в аспірантуру. Часто університет надає право на навчання в аспірантурі без фінансової підтримки, припускаючи при цьому, що аспірант сам буде оплачувати навчання або знайде спонсорів. *Рішення про фінансову допомогу приймає керівництво факультету і спеціальний відділ з фінансування навчання університету на підставі результатів іспитів, заяви, обґрунтування теми, рекомендацій та інших наявних документів.* Рішення про фінансову підтримку залежить також від рівня зацікавленості університету в дослідженні запропонованої теми.

Види фінансової допомоги

Повна фінансова допомога включає стипендію і витрати на навчання. Однак слід пам'ятати, що навіть при наданні повного фінансування вашої освіти, вам доведеться повністю взяти на себе витрати на дорогу до передбачуваного місця навчання. У багатьох випадках університети надають часткову допомогу. Передбачені наступні *види фінансової допомоги*:

- *Teaching Assistantships* – фінансова допомога за умови роботи в якості помічника викладача.
- *Research Assistantships* – фінансова допомога за умови виконання дослідницької роботи.
- *Fellowships* – повна фінансова допомога без необхідності додаткової роботи. Вона надається кращим аспірантам.

Фінансова допомога для студентів

Існує можливість надання матеріальної допомоги студентам у період їх навчання. Ви можете отримати фінансову допомогу безпосередньо від коледжу або університету, від громадської організації чи від приватного фонду. У бажаючих продовжити свою освіту як *transfer student* є більше шансів отримати фінансову допомогу, ніж у студентів, що вступають на перший курс.

Приватні фонди

Аспіранти і студенти можуть звертатися за фінансовою підтримкою у приватні фонди. Для цього слід звернутися безпосередньо у фонд, зацікавлений у розвитку вашої галузі досліджень.

У кого більше шансів отримати фінансову допомогу?

Найчастіше фінансова допомога надається вступникам до аспірантури (Graduate Level), особливо в галузі технічних, комп'ютерних та природничих наук. Приватні фірми і державні установи цікавляться дослідженнями, що проводяться в цих галузях, і виділяють значні фінансові кошти університету або факультету для проведення подібних досліджень. Ці кошти надаються кращим кандидатам у вигляді Research Assistantship або Fellowship.

Також необхідно знати, що зокрема в США 47% ступенів Ph.D. в галузі технічних і комп'ютерних наук присвоюються іноземним студентам. Існує безліч можливостей і в галузі гуманітарних та суспільних наук. Чимало аспірантів можуть працювати помічниками викладачів, для чого необхідно вільно володіти іноземною мовою.

Навчальні програми для студентів (Undergraduate Level) не мають такої вузької спеціалізації і зазвичай не включають дослідження. Незважаючи на це, можливості отримати фінансову допомогу від університетів і фондів досить високі. Зазвичай фінансову допомогу іноземним студентам можуть надати приватні коледжі та громадські організації. Коледжі та приватні фонди приймають студентів і надають фінансову допомогу не тільки на підставі рівня знань, а й у залежності від інших здібностей (у музиці, спорті і т.д.).

Іноді *легше отримати фінансову допомогу, якщо ви переводитеся до університету.* Це означає, що студенти, які навчаються в Україні на 3-му або 4-му курсах університету чи інституту, завершують своє навчання на Заході. Слід мати на увазі, що якщо в Україні ви закінчуєте 3-й курс, то після переведення до західного університету вас можуть знову зарахувати на 3-й курс. Або ж, якщо студент в Україні закінчив 4-ий курс, то, найімовірніше, його зарахують на 4-ий курс нового університету. Приймаюча сторона уважно вивчить документи про пройдених курсах і вирішить, на який курс прийняти студента.

Бажаючі вчитися на Заході повинні розуміти, що процес вступу може тривати понад рік. Успіх залежить від знання іноземної мови, здібностей в обраній спеціальності, вибору університета, а також від грамотно складених заявок до фондів.

Основні правила участі в конкурсі стипендій

Пам'ятайте: чим раніше ви почнете збирати інформацію про цікаві для вас стипендіальні програми, тим більші ваші шанси на успіх. Тому не тягніть до останнього дня, а намагайтеся почати процедуру якомога раніше.

Виберіть кілька програм, що представляють для вас потенційний інтерес з точки зору вашої спеціальності, уважно вивчіть: ознайомтеся з докладним описом кожної обраної програми, наприклад, відвідавши її сайт. Особливу увагу слід звернути на зміст програми (воно повинне відповідати вашим науковим інтересам і очікуванням) і на вимоги до вступників.

Шанси на отримання стипендії великі, якщо:

- ви не міняєте кардинально свою спеціалізацію і подаєте документи на профільну програму;
- у вас відмінна академічна успішність;
- ви володієте іноземними мовами на високому рівні;
- ви пишете дипломну роботу або ведете дослідження з актуальних наукових тем;
- отримані в Європі знання будуть сприяти розвитку культурних, економічних чи політичних відносин між європейськими країнами;
- ви впевнені у своєму успіху.

Знайдіть на сайті обраної програми або організації, яка її пропонує, *бланк заявки (application form)*, список необхідних документів і крайній термін подачі заявки. *Пам'ятайте: правильно оформлені документи - запорука вашого успіху.*

СПИСОК ДОКУМЕНТІВ (зразок)

1. Копія диплома про вищу освіту з вкладишем або академічна довідка про прослуханих курсів та отриманих оцінок. Ці документи повинні бути перекладені на іноземну мову та нотаріально засвідчені. В доповнення до цих документів може знадобитися резюме вашої дипломної роботи (переказ).

2. CV (резюме): ваша контактна інформація, короткі відомості про здобуту освіти, професійний досвід, знання іноземних мов і т.п. Зазвичай вимоги до складання CV представлені на сайті програми. В іншому випадку ви можете звернутися до будь-якої пошукової системи в мережі Інтернет за запитом «Як писати резюме/як писати CV». Слід критично підійти до результатів пошуку і вибрати той варіант, який вам більше підходить.

Необхідно мати на увазі, що:

- прізвище та ім'я в іноземній версії резюме повинні бути вказані так, як вони написані у вашому закордонному паспорті;
- адреса рекомендується писати транслітерацією в російській традиції, наприклад: RUSSIA, 123456, Krasnoyarsk, ul. Novaya, 12-2-34 (номер будинку - корпус - квартира);
- при написанні вашого номера телефону не забудьте вказати код країни та міста, в якому ви живете, наприклад: +7-495-xxx-xx-xx;
- у графі «Nationality» вкажіть ваше громадянство, а не національність;
- рекомендується створити спеціальний адресу електронної пошти для спілкування з організаціями, що пропонують стипендії, і вказати його в резюме.

Пам'ятайте, що правильно зазначена інформація дозволить журі без перешкод зв'язатися з вами і уточнити необхідну інформацію. *Не перевантажуйте резюме незначними деталями: вказуйте ту інформацію, яка може представити вас з кращого боку і відповідає вимогам до кандидатів на стипендію.*

3. Есе (мотиваційний лист). Цим документом відбіркова комісія надає велике значення. Стандартний розмір есе - приблизно 500 слів.

Як правило, мотиваційний лист складається з короткого вступу («шановні пані та панове, я хотів би представити мою кандидатуру на ...»), двох основних частин і висновку («Дякую вам за розгляд моєї кандидатури...»).

У першій частині рекомендується вказати свої академічні та/або професійні досягнення, у другій - логічно перейти безпосередньо до мотивацій:

- чому ви хочете вчитися в обраній країні/внз;
- що конкретно ви хочете вивчати;

- як/де ви хочете застосувати отримані знання (професійний проект) та ін.

Якщо резюме - це короткий опис вашої навчання, досвіду роботи і знання іноземних мов, то мотиваційний лист показує ваше вміння пояснювати, розмірковувати, переконувати і приводити аргументи.

4. Офіційне підтвердження знання іноземної мови, наприклад, IELTS або TOEFL для англійської мови, TCF / DELF / DALF для французького і т.п.

5. Рекомендації від викладачів з профільних предметів (одна або дві). Рекомендації повинні бути переведені на іноземну мову, контактного телефону та адреси електронної пошти.

6. Копія закордонного паспорта з достатнім терміном дії (*тобто паспорт повинен бути дійсний ще 3 місяці після запланованої дати закінчення вашого перебування в європейській країні*).

7. Інші важливі документи: підтвердження професійних стажувань, участі та перемоги у наукових олімпіадах тощо.

Залиште собі копії всіх надісланих для участі у конкурсі документів.

СПІВБЕСІДА

Участь у конкурсі на деякі типи стипендій передбачає проходження співбесіди і. Зазвичай вважається, що якщо вас запросили на співбесіду, то перший етап конкурсу ви пройшли.

Як успішно пройти співбесіду? Ось деякі рекомендації:

- Подбайте про правильне зовнішньому вигляді, будьте привітні і ввічливі.

- Візьміть з собою копії всіх документів, головні з яких - резюме та мотиваційний лист.

- Будьте готові відповісти на будь-яке питання по вашому навчанні, роботі, наукових дослідженнях і плани на майбутнє (професійний проект), про яких ви писали в резюме і мотиваційному листі.

- Будьте готові відповісти на питання про ваші достоїнства і про ваші недоліки.

Якщо відбіркова комісія, розглянувши вашу кандидатуру, вирішить, що ви гідні отримання стипендії, вам надішлють офіційне повідомлення за вказаною вами резюме адресою. Отримавши його, необхідно звернутися в консульство або візовий центр країни майбутнього навчання та подати заяву на отримання візи. *Необхідно мати на увазі, що процедура отримання візи може зайняти багато часу.* Рекомендується заздалегідь уточнити інформацію про порядок і термін отримання візи.

Детальніше: <http://inter.bsmu.edu.ua/stipendiie-ta-granti/granti-ta-stipendiie-zagalna-informacia-ta-rekomendacii>.

Рекомендовані інформаційні джерела: 1-22.

Тема 5. Планування та написання грантової заявки

Мета практичного заняття – закріплення отриманих знань щодо написання грантової заявки.

Питання для розгляду на практичному занятті

1. Характеристика SMART моделі.
2. Перелік та характеристика документів грантової заявки.
3. Перелік та характеристика додаткових документів.
4. Складання бюджету.
5. За наступним матеріалом підготуйте мотиваційний лист.

Мотиваційний лист (*cover letter CL*) – це документ, що доповнює Ваше резюме при влаштуванні на роботу чи поданні на грант на стажування, отримання стипендії тощо. В навчальних цілях (*при подачі заявки на стипендію, грант і т.п.*), мотиваційний лист носить назву **statement of purpose** та пишеться дещо по-іншому.

Мотиваційний лист – це короткий діловий лист (200-250 слів), з написанням якого виникає найбільше труднощів.

Резюме не дає достатньо інформації... З мотиваційного листа можна багато чого побачити: як людина мислить, як висловлює свої думки, наскільки серйозно ставиться до цієї вакансії і т. д. Зрештою, супровідний лист є проявом елементарної ввічливості.

Мотиваційний лист – це своєрідне введення (*вступ*) до резюме.

Завдання **мотиваційного листа**: сфокусувати увагу роботодавця на головних аспектах Вашої діяльності, що можуть позитивно вплинути на розглядання Вашої кандидатури.

В загальному, мотиваційний лист повинен дати відповідь на запитання роботодавця: Чому я повинен найняти цю людину?

Структура мотиваційного листа

Структура мотиваційного листа нагадує структуру ділового листа.

Мотиваційний лист повинен починатися із Вашої контактної інформації (*спершу Ваше ім'я, далі адреса, номер телефону, e-mail*) у верхньому правому куті. Під цим, вирівняне за лівим краєм – ім'я, посада та організація людини, якій адресований мотиваційний лист. Варто дізнатися ім'я людини, що буде читати Ваш мотиваційний лист, та звертатися безпосередньо до нього/неї у листі за іменем.

З правого боку вкажіть дату написання мотиваційного листа.

Якщо Ви знаєте ім'я людини, якій адресовано лист, розпочніть його із звертання (*Шановна, Шановний і т.п. ім'я по-батькові*), закрите комою.

Наприклад: **Шановна Світлано Василівно,**

У цьому випадку, Ви повинні закінчити лист підписом:

З повагою, Щиро Ваш(а)

та вказати Ваше ім'я та прізвище.

Якщо Ви не знаєте ім'я людини, що буде читати Вашого листа, слід розпочати його звертанням:

Шановний пан/Шановна пані

Підпис залишається незмінним.

Не починайте перше речення вашого листа (*мається на увазі основної частини*) з великої літери (*адже звертання закрито комою, а не крапкою*).

Обсяг мотиваційного листа

Мотиваційний лист складається із 4 абзаців:

Перший абзац

повинен чітко вказувати на яку посаду Ви претендуєте та звідки ви дізналися про цю пропозицію.

Другий абзац

повинен перелічувати Ваші вміння та кваліфікацію, що роблять Вас найбільш підходящим кандидатом на цю посаду. Але тут мало їх просто перелічити, варто їх обґрунтувати. Для цього необхідно навести декілька прикладів з досвіду, що показують як саме ви набули та виробили конкретні якості. В ідеалі, Ви повинні розпочати свій мотиваційний лист із прикладів. У результаті сказане повинне відображати Вас як незалежну, креативну особистість, що може взяти ініціативу та справитися із поставленими завданнями (**другий абзац повинен показати чому ви хороші для цієї роботи**).

Третій абзац

повинен мотивувати Ваше бажання отримати цю роботу. Тут варто сказати про зацікавленість в навичках, які ви набудете отримавши роботу. Має скластися враження, що ви зробите неабиякий внесок у розвиток компанії, а також отримаєте насолоду від роботи.

Четвертий абзац

повинен містити інформацію щодо найбільш зручного часу для співбесіди, тим самим показуючи сильну мотивацію.

Рекомендовані інформаційні джерела: 1-22.

Тема 6. Завершальний етап подання гранту та його виконання

Мета практичного заняття – закріплення отриманих знань щодо подання грантової заявки та процесу реалізації гранту.

Питання для розгляду на практичному занятті

1. Процес подання заявки.
2. Типові помилки при написанні та реєстрації грантової заявки.
3. З чого складається моніторинг реалізації проекту?
4. Звітна документація проекту.
5. За наступним шаблоном розробіть грантову заявку.

Аплікаційна форма проекту соціальної дії

Розділ 1: Вступ і короткий опис

1.1 Назва проекту

1.2 Назва проекту та короткий опис проекту англійською (1 речення)

1.3 Менеджер(и) проекту

Ім'я, прізвище	Організація/громада, посада	Адреса електронної пошти

1.4 Мета проекту

1.5 Хто є організаторами і партнерами проекту? Заздалегідь переконайтесь в тому, що вказані Вами партнери проекту готові співпрацювати і надавати необхідну партнерську підтримку. Чітко зазначте запропоновану роль кожного партнера.

Партнер	Контактна особа + контактні дані	Роль у проекті

1.6 Хто є залученими сторонами і цільовою аудиторією проекту? Чи вже налагодили Ви з ними контакти?

Розділ 2: Загальна інформація

2.1 Опишіть поточну ситуацію у галузі, на яку спрямовано даний проект. Які існують проблеми, шляхи вирішення? Які інші ініціативи або проекти запроваджуються у цій галузі?

2.2 Яким чином даний проект змінить цю поточну ситуацію, і чого він досягне на локальному та глобальному рівнях?

Розділ 3: Результати проекту

3.1 Чітко і конкретно опишіть результати проекту на локальному та глобальному рівнях.

3.2 Як саме заплановані заходи / компоненти проекту приведуть до досягнення результатів проекту?

Розділ 4: Структура проекту

4.1 Опишіть всі заплановані заходи / компоненти проекту.

Для кожного з заходів / компонентів проекту, вкажіть: а) його цілі, б) приблизні дати (місяці) запровадження, в) кількість учасників та їх категорії (напр. 100 студентів університету X, 5 представників обласної адміністрації Y), г) місто (міста) проведення.

Розділ 5: Соціальний, інституційний вплив проекту

5.1 Яким чином даний проект вплине на розвиток громади / організації / сектору?

5.2 Яким чином вплив проекту буде продовжуватись після завершення проекту?

Розділ 6: Просування (promotion), моніторинг, оцінка і звітність проекту

6.1 Як саме ви будете просувати проект (напр. через партнерів, вебсайти, засоби масової інформації та ін.)

6.2 Яким чином буде відстежуватись проведення проекту? Опишіть систему для моніторингу проекту, звітності по проекту, і оцінки роботи проекту та його результатів.

Розділ 7: Бюджет проекту та фінансування з інших ресурсів

7.1 Напишіть детальний бюджет проекту, **включаючи грошові і не-грошові внески від всіх партнерів** (в гривнях для кожної категорії), включаючи внесок від Британської Ради. **Зверніть увагу на те, що фінансування від Британської Ради може не покривати повністю загального бюджету проекту.**

Приклад:

Назва категорії	Вартість одиниці , грн.	Кількість одиниць	Фінансування від Британської Ради	Фінансування від інших партнерів (вказати яких)	Всього по проекту, грн.

Рекомендовані інформаційні джерела: 1-22.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Модуль 1. Теоретичні основи управління грантовою діяльністю

Тема 1. Предмет, задачі та основні категорії дисципліни.

Завдання для самостійної роботи

1. Знайти 10 різних визначень поняття «грант». Визначити спільні та різні характеристики в них.
2. Знайти 10 визначень поняття «фандрайзинг». Дослідити спільне та різницю в них.
3. Зробити словник термінів з курсу дисципліни.
4. Розглянути Закон України «Про благодійництво та благодійні організації» від 05.07.2012 р. та охарактеризувати благодійну діяльність та її місце в фандрайзингу.

Рекомендовані інформаційні джерела: 1-22.

Тема 2. Класифікація грантових програм.

Завдання для самостійної роботи

1. Зробіть порівняльний аналіз грантових програм за цілями та змістом заходів.
2. Знайдіть класифікацію грантів за охопленням дії гранту.
3. Розробіть блок-схему з класифікацій грантових програм.
4. Охарактеризуйте грант за різними класифікаціями: на проведення щорічної міжнародної студентської конференції; на дослідження проблем навчання школярів молодшої школи; на розвиток громадянського лідерства в Україні.

Рекомендовані інформаційні джерела: 1-22.

Тема 3. Розробка програми управління грантами

Завдання для самостійної роботи

1. Зробити схематичне чи табличне вираження алгоритму програми управління грантами.
2. Розробити схему управління грантом на конкретному прикладі (за власним вибором).

Рекомендовані інформаційні джерела: 1-22.

Модуль 2. Практична реалізація грантової діяльності

Тема 4. Організація пошуку грантової програми

Завдання для самостійної роботи

1. Зробити таблицю фондів й організацій, які надають гранти, де представити інформацію в структурованому вигляді.
2. Самостійно знайти 10 пошукових грантових платформ.
3. Спланувати проект (на вибір самостійно) та написати основні критерії пошуку гранту.

Рекомендовані інформаційні джерела: 1-22.

Тема 5. Планування та написання грантової заявки

Завдання для самостійної роботи

1. Складіть анотацію до заявки (на власний вибір).
2. Напишіть вступ до грантової заявки.
3. Розробіть рекомендаційний лист до заявки.
4. Розробіть бюджет для проекту (за власним вибором).

Рекомендовані інформаційні джерела: 1-22.

Тема 6. Завершальний етап подання гранту та його виконання

Завдання для самостійної роботи

Розробіть проект за наступною схемою

ЗАЯВКА НА ГРАНТОВУ ПІДТРИМКУ

Дата: _____р.

1. Інформація про Міську раду:

1.1 Назва міської ради:

1.2 Загальна кількість населення:

1.3 Прізвище мера:

2. Інформація про організацію громади (ОГ):

2.1 Назва ГО:

2.2 Адреса організації:

2.3 Дата державної реєстрації:

2.4 Кількість членів : ____чол. З них чоловіків ____, жінок____, дітей з 14 років ____.

2.5 Актив (правління) організації/ мережі:

Голова: _____ (тел: _____)

Бухгалтер:

Секретар:

Член:

Член:

3. Інформація про Проект, який планує реалізувати громада:

4.1 Назва проекту: *(наприклад: Відновлення природнього джерела)*

4.2 Яка об'єктивна необхідність та потреба у реалізації цього проекту (детально обґрунтувати):

4.3 Критерії, які були використані для відбору саме цього проекту (чому було вирішено реалізувати саме цей проект):

1. пріоритетність

2. очікуваний позитивний вплив на здоров'я вчителів та учнів школи

3. забезпечить належні санітарно-гігієнічні умови

4.4 Тривалість проекту (початок - закінчення) місяць - місяць 201__р.

4.5 Ті, кому принесе користь цей проект (загальна кількість): учні ____, з них: ____хлопчиків, ____дівчаток; персонал школи ____, з них: ____чоловіків, ____жінок; батьки ____, з них: ____жінок, ____чоловіків.

4.6 Попередня оцінка бюджету проекту відповідно до кошторису:

ФІНАНСОВИЙ ВКЛАД

Назва робіт/ Документ на який робиться посилання	Загальна вартість робіт і матеріалів відповідно до кошторису	Сума внеску партнерів в грн.	Платник
Реконструкція та поліпшення території навколо природного джерела в м. Кошторис вартості матеріалів і робіт, виконаний компанією «_____», м. _____	000000,00	00000,00 00000,00 00000,00 00000,00	Муніципалітет ПРООН ОГ Спонсор (якщо є)
ВСЬОГО:		000000,00	

Не фінансовий вклад громади				
1.	Прибирання та вивіз будівельного сміття	_____м ³	00,00 грн.	0000 грн.
2.	Прибирання та благоустрій території	_____м ²	00,00 грн.	0000 грн.
3.	Інше			
	ВСЬОГО:			0000 грн.

4.7 Загальна Вартість Проекту (фінансовий + не фінансовий внесок): **000000,00** грн.

4.8 Партнери в реалізації проекту та їхні внески:

№	Партнери	Тип та сума внеску (грн.)			Коментарі
		Фінансовий вклад	Не фінансовий вклад	Разом	
1	Громадська організація	00000,00	0000,00	00000,00	
2	Муніципалітет	00000,00		00000,00	
3	ПРООН/МПСР	00000,00		00000,00	
4	Спонсор (якщо є)				
	ВСЬОГО	000000,00	0000,00	000000,00	

5. Виконання проекту: робочий план реалізації проекту, подальше утримання та супроводження проекту, а також забезпечення стійкості проекту (розписати детально):

5.1 Робочий план реалізації проекту:

Створена Функціональна група у складі (укажіть прізвище та ім'я членів та додайте протокол зборів ГО, підписаний не менше ніж 80% членів ГО):
Член ФГ:

Член ФГ:

Член ФГ:

Член ФГ:

Перелік та послідовність робіт, необхідних для реалізації проекту (найменування роботи, відповідальний, початок та закінчення, вартість):

Заходи необхідні для реалізації проекту	Відповідальна особа	Дата початку	Дата закінчення	Необхідні фінансові витрати (грн.)
Визначення складу необхідних робіт і кількості матеріалів, надання інформації членам громади				
Підготовка конкурсу з визначення підрядної організації (технічне завдання, оголошення)				
Проведення конкурсу				
Підписання угоди з ПРООН/МПВСР і підрядною організацією				
Реалізація проекту (контроль виконання робіт і якості матеріалів, підготовка і надання ПРООН звернень про надання коштів та звітної документації про виконання і використання траншів, оплата послуг підрядної організації тощо)				
Прийняття в експлуатацію і проведення Громадського аудиту				
Реалізація заходів щодо демонстраційності проекту				

5.2. Довготривалий план стійкості проекту після закінчення гранту:

Кому буде належати майно після реалізації проекту:

приклад: Після реалізації проекту об'єкт буде на балансі відділу культури і туризму міської ради.

З яких джерел будуть покриватись витрати на експлуатацію та обслуговування:

приклад: За рахунок відділу культури та туризму міської ради, а також внесків членів організації громади, добровільних внесків батьків, інших донорських організацій.

Які будуть механізми громадського контролю над доходами та витратами:

приклад: Ведеться бухгалтерський облік надходжень та витрат ГО. Всі витрати та внески обговорюватимуться на загальних зборах членів організації.

6. Фінансовий моніторинг та звіти

6.1 Дати для подання звітів: згідно Угоди про фінансування.

Голова ГО _____ (П.І.Б.)
(П.І.Б.)

(підпис)

Бухгалтер ГО _____

(підпис)

Додатки:

1. Лист-звернення від ГО.
2. Детальний кошторис та технічна документація (креслення, ескізи) проекту.
3. Копія Статуту організації громади.
4. Копія Свідоцтва (виписка з реєстру) про державну реєстрацію організації громади.
5. Довідка про відкриття розрахункового рахунку в банківській установі із зазначенням реквізитів.
6. Копія об'яви про проведення конкурсу щодо визначення підрядної організації, яка виконає необхідні роботи.
7. Копія цінкових пропозицій (не менше ніж від трьох компаній), які було надіслано на конкурс.
8. Копія Протоколу комітету з відбору підрядної організації про результати розкриття цінкових пропозицій і визначення переможця конкурсу.
9. Лист від власника об'єкту про те, що власник не заперечує проти реконструкції.

Рекомендовані інформаційні джерела: 1-22.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Що таке грант, фандрайзинг, грантодавець, благодійний фонд?
2. Надайте основні характеристики основних категорій дисципліни.
3. Які класифікації грантів існують?
4. Охарактеризуйте гранти за кількістю учасників, тривалістю та змістом.
5. Охарактеризуйте гранти за періодичністю надання, цілями та характеристикою заходів та інші типи грантів.
6. Яке законодавче регулювання грантової діяльності в Україні?
7. Опишіть загальний алгоритм управління грантовою програмою.
8. Дайте визначення та характеристику життєвому циклу грантового проекту.
9. Які ресурсні бази грантів існують?
10. Опишіть алгоритм пошуку грантової програми.
11. Дайте характеристику процесу планування та написання грантової заявки.
12. Що таке SMART-модель?
13. Охарактеризуйте основні розділи грантової заявки та їх характеристика.
14. З чого складається бюджетування проекту?
15. З чого складається процес подання грантової заявки?
16. Які типові помилки при написанні та поданні проекту?
17. Що включає в себе моніторинг та оцінювання проекту?

СПИСОК ОСНОВНОЇ ТА ДОПОМІЖНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ КУРСУ

1. Балашова А. Л. Фандрайзинг для молодежной организации: конспект лекций / А. Л. Балашова. – М.: МГГУ им. М. А. Шолохова, 2008. – 103 с.
2. Дуглас Александер Дж. Основные принципы фандрейзинга /Александер Дж. Дуглас и Кристина Дж. Карлсон. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 240 с.

3. Етичний кодекс фандрайзерів [Електронний ресурс] // Інститут Професійного Фандрайзингу – Режим доступу до ресурсу: <http://fundraiser.org.ua/pro/dokumenty-ipf/etychnyj-kodeks-fandrajzeriv/>
4. Комаровський О. В. Фандрейзинг у питаннях, відповідях та цитатах: навч. посіб. / О. В. Комаровський. – Луганськ, 2007. – 54 с.
5. Концепция проектного управления. [Электронный ресурс] – Режим доступа к ресурсу: <http://managment-study.ru/koncepciya-proektnogo-upravleniya.html>.
6. Куц С. Фандрайзинг АВС: посібник для початківців / С. Куц. – К.: Центр філантропії, 2008. – 92 с.
7. Огородник В. О. Фандрайзинг — інструмент активізації соціально-відповідальної взаємодії суб'єктів суспільних відносин / В. О. Огородник. // Економіка і організація управління. - 2014. - Вип. 1-2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_1-2_30.
8. Основы фандрайзинга: учеб. пособ. - Екатеринбург: Федеральное агентство по образованию, 2008. - 230 с.
9. Соломянюк Н. М. Фандрайзинг як технологія реалізації соціального плану маркетингу / Н. М. Соломянюк // Економічний форум. — Луцьк.: ЛНТУ, 2014. — Том 19. Вип. 2. — С. 70-74.
10. Фандрайзинг : навч. посіб. – К. : Центральноукраїнський регіональний навчальний центр. Партнерство громад фундація «Україна-США» (USAID), 2003. – 95 с.
11. Фандрайзинг: нав. посіб./Чернявська О.В., Соколова А.М. - К.: "Центр учбової літератури", 2013. - 188 с.
12. Гранти в Україні: дякую за обід, що наївся дармоїд. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://gazeta.dt.ua/SOCIETY/granti_v_ukrayini_dyakuyu_zh_obid_scho_nayivsya_darmoyid.html.
13. Гранти та стипендії: загальна інформація та рекомендації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://inter.bsmu.edu.ua/stipendiie-ta-granti/granti-ta-stipendiie-zagalna-informacia-ta-rekomendacii>.
14. Грантові програми. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://stu.cn.ua/media/files/inter/grant-prog14.pdf>.
15. Концепция управления проектами. Основные определения. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moodle.ipk.kpi.ua/moodle/mod/resource/view.php?id=30509>.
16. Рекомендації до складання грантових заявок. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.khnu.km.ua/root/dept/interdept/Rekomendatsii%20do%20skladannya%20grantovykh%20zayavok.pdf>.
17. Рекомендації щодо участі у грантових конкурсах (для початківців). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cultura.kh.ua/uk/activities/grants-investments/get-grant/2321-rekomendatsiyi-schodo-uchasti-u-grantovyh-konkursah-dlja-pochatkivtsiv>.

18. Социальная научная сеть. Конкуры, гранты, стипендии. [Электронный ресурс] – Режим доступа к ресурсу: <http://www.science-community.org/uk/grants/>.
19. Що таке гранти і заявки на них. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.diit.edu.ua/sites/ERD/doc/Cho_take_grant.pdf.
20. Що таке грантові програми. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ufb.org.ua/sektor-blagodijnosti/blagodijnist-biznesu/instrumenti-korporativnoi-filantropii/grantovi-programi.htm>.
21. Як написати проект на грант. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studway.com.ua/proekt-na-grant/>.
22. Які бувають гранти? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://stu.cn.ua/staticpages/grant-info/>.

ДЄЛІНІ Марина Миколаївна
КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ГРАНТАМИ

ФОП Добреєва Н.О
адреса: м. Запоріжжя, вул. Південноукраїнська, 7 оф.12
e-mail: 3044425@gmail.com