

О.В. Севериновська, Г.О. Задорожна

**Посібник до вивчення курсу
«ФАНДРАЙЗИНГ». НАПИСАННЯ ПРОЕКТІВ**

2015

**Міністерство освіти і науки України
Дніпропетровський національний університет
ім. Олеся Гончара**

О.В. Севериновська, Г.О. Задорожна

**Посібник до вивчення курсу
«ФАНДРАЙЗИНГ». НАПИСАННЯ ПРОЕКТІВ**

**Дніпропетровськ
РВВ ДНУ
2015**

УДК 001 : 330.32

Рецензенти: д-р.біол.наук, доц. О.В. Жуков
канд.с-г.наук, доц. Т. С. Шарамок

С 28 Севериновська О.В. Посібник до вивчення курсу «Фандрайзинг». Написання проектів [Текст]: посібник / О.В.Севериновська., Г.О.Задорожна. –Д.: РВВ ДНУ, 2015. – 24 с.

Розглянуто основні питання курсу «Фандрайзинг» у ракурсі сучасного стану науки. Висвітлено основні питання, які виникають у результаті планування, реалізації та оцінки наукового проекту. Описані етапи підготовки наукових проектів варто розуміти як настанову, як «скриню з базовими робочими інструментами», що містять форми дій, оптимальні для вирішення різних ситуацій, в тому числі, в міжнародній практиці.

Для студентів, аспірантів ДНУ (факультет біології, екології та медицини).

Темплан 2014, поз. 18

Навчальне видання

Олена Вікторівна Севериновська
Галина Олександрівна Задорожна

Посібник до вивчення курсу «Фандрайзинг». Написання проектів

Редактор М.О. Литовченко
Коректор А.Я. Пащенко
Техредактор Т. І. Севост'янова

Підписано до друку Формат 60x84/16. Папір друкарський.
Друк плоский. Ум. друк. арк. 1,4. Ум. фарбовідб. 1,4. Обл.-вид. арк.
Тираж 50 пр. Зам. №
РВВ ДНУ, просп. Гагаріна, 72. Дніпропетровськ, 49050.
Друкарня «Ліра», пл. Десантників, 1, м. Дніпропетровськ, 49038
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру серії ДП № 14 від 13.07.2000 р.

© Севериновська О.В., Задорожна Г.О., 2014

ВСТУП

Досягнення вітчизняних учених у багатьох сферах науки свідчать про те, що Україна має значний науковий потенціал. Попри те, що основне фінансування наукових досліджень і розробок наразі здійснюють за рахунок державних коштів, дедалі більше уваги звертають на інші джерела. Один із них уряд убачає в реалізації проектів зі Світовим банком, Європейським банком реконструкції та розвитку, Європейським інвестиційним банком, Міжнародним валютним фондом, Міжнародним банком реконструкції та розвитку, Міжнародною фінансовою корпорацією, Міжнародною асоціацією розвитку та Багатостороннім агентством з гарантій інвестицій. Наукові розробки українців є цікавими й для інших організацій, таких як: Північна екологічна фінансова корпорація (NEFCO), Північний інвестиційний банк (NIB), Німецький державний банк розвитку KfW та багато ін. Усі вони працюють за схожими стандартами та їх вимоги щодо українських проектів досить високі. Фінансування пропонують, як для великих офіційних спільних проектів державного або регіонального рівнів, так і для малих, які виконують громадські організації. Це можуть бути як фундаментальні, так і прикладні наукові дослідження, навчальні проекти, проекти з розвитку організацій, інвестиції, просвітницькі кампанії тощо. Але всі вони мають бути чітко регламентовані за часом і змістом, а також перспективними, бо тільки такі отримують матеріальне забезпечення. Отже, правильно організоване планування та управління проектами – основна передумова для фінансування і реалізації ідеї.

Основні поняття та терміни

Аналіз проблем – метод виявлення причин і наслідків проблем процесу розвитку, а також перешкод до розвитку. В аналізі проблем застосовують такі прийоми: матричну схему проблем, «дерево» проблем, інтелект-карту (mindmap) і т.д.

Базове дослідження – вивчення передумов проекту.

Безпосередні бенефіціарії – це група осіб або особи, яким безпосередньо призначається інформація, отримана в рамках проекту, розроблені методи і моделі дій.

Безпосередня мета – зміни, до яких прагнуть у результаті виконання всього проекту або одного з його етапів.

Бенефіціарії (клієнти) – сторони, організації, представники населення, для яких проект буде корисним.

Бюджет проекту – витрати, які виникають під час виконання проекту. Розраховують на основі обов'язкових внесків із визначенням основних компонентів і видів витрат.

Виконавець проекту – організація, яка відповідає за реалізацію проекту. У великому спільному проекті може бути декілька виконавців.

Внески, засоби, ресурси – персонал, матеріали, обладнання, відрядження т.ін., необхідні для реалізації запланованих заходів. Вартість проекту розраховують на основі внесків.

Головний виконавець, головний консультант – сторона, відповідальна за реалізацію проекту на основі договору з організацією, що фінансує його.

Допроєктна оцінка – критична оцінка реальності проекту після складання та ухвалення проектного плану, яку виконує незалежна незацікавлена сторона. Мета оцінки – розглянути реальність здійснення проекту, ризику і внести необхідні зміни до проекту.

Доречність – доцільність проекту, зокрема з погляду бенефіціаріїв, органів самоврядування, програми фінансування та пов'язаних із нею стратегій.

Ефективність проекту – співвідношення між необхідними для проекту внесками і досягнутими результатами, вигодами. Проект економічно ефективний, якщо вигода перевищує витрати від реалізації проекту.

Заключний звіт – звіт, який подають після завершення проекту.

Запит – офіційне письмове звернення з комерційною пропозицією, яка відповідає потенційним потребам замовників проекту. Як правило, до запиту додають технічне завдання або проектний план, чи інструкцію підготовки комерційної пропозиції, критерії оцінки та можливі умови контракту.

Інвестиції – будівельні роботи, закупівля технічних засобів (обладнання, приладів тощо) тривалого користування для виконання проекту.

Керівна група проекту – спільна група з управління проектом, до якої входять представники відповідальних організацій і яка отримує фінансування.

Кінцеві бенефіціарії (цільова група) – це сторони, на благо яких спрямована позитивна довгострокова дія проекту.

Мета проекту – позитивна зміна, на яку направлено проект.

Мета розвитку – довгострокова мета проекту, через яку описують сукупність проблем чи ті питання, на вирішення яких зорієнтовано проект.

Моніторинг – перевірка та контроль за реалізацією проекту. У рамках моніторингу розглядають виконання планів та вплив проекту.

Обґрунтованість – значимість потреб, пов'язаних з проектом, застосування запланованих заходів у вирішенні виявлених проблем.

Остаточна оцінка – оцінка проекту після його завершення.

Оцінка евалюації – систематична (моніторингова) оцінка виконання проекту. Мета – оцінити доречність, результативність, ефективність і стійкість проміжних етапів виконання проекту.

Постпроектна оцінка – оцінка проекту, яку подає через кілька років після закінчення проекту організація-донор.

Проміжна оцінка – оцінка, яку проводять через кожні два роки.

Проект – сукупність робіт, з певним календарним графіком виконання, спрямованих на досягнення результатів.

Проектна організація – організація, команда, відповідальна за проект в ролі, зобов'язання, права та завдання всіх членів якої, а також процедури адміністративних робіт і вирішення певних питань чітко прописні.

Проектний план – план стратегічного рівня, призначений для керування проектом.

Проектний цикл – система послідовних етапів реалізації проекту. Мета – поєднати етапи планування, прийняття рішень, реалізації та оцінки в єдиний навчальний процес.

Партнер (субконсультант) – сторона, яка відповідає за виконання певної частини робіт, визначеної в проектному плані.

Поточні звіти – звіти, які надають щоквартально або двічі на рік.

Початковий звіт – звіт, який подають після 2–4 місяців роботи над проектом.

Річний звіт – звіт, який представляють до розгляду щорічно.

Ризики – істотні для проекту внутрішні (наприклад, звільнення з роботи кваліфікованого персоналу) або зовнішні (наприклад, зміна законодавства) фактори, які можуть впливати на результативність та стійкість проекту.

Стійкість проекту – довгострокова функціональність результатів і позитивного впливу проекту після його реалізації.

Участь (залучення до участі) – метод здійснення проекту за допомогою якого уможливується вплив на планування проекту, прийняття рішень, реалізацію та оцінку проекту для різних зацікавлених груп.

Фінансовий план – план із фінансування проекту з зазначенням окремих джерел фінансування та їх частки.

Тема 1

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ

Стратегічне планування проекту можна розділити на два етапи: допроектне планування та підготовка проектного плану.

Підготовку власне проекту необхідно починати з етапу *допроектного планування*, під час якого визначають межі проекту для переходу до більш детального планування. Критичний підхід при цьому важливий: чи дійсно потрібний і обґрунтований проект, чи є реальні передумови для розвитку цієї діяльності? Справді, це єдиний момент, коли виконавець проекту має можливість самокритично оцінити початкову стадію своєї роботи.

У процесі поетапного формування проекту необхідно відповісти на такі питання:

1. У чому полягає основна потреба (проблема) розвитку і які чинники її зумовили?
2. Для кого результати проекту будуть корисними? Хто є бенефіціаріями та іншими зацікавленими сторонами, і в чому полягають їх інтереси? Які зацікавлені сторони необхідно залучити до розробки та реалізації проекту?

3. Де (на якій території) краще втілити проект?
4. Які позитивні можливості і ресурси, виявлені на етапі розробки проекту, можуть служити основою для подальшої його реалізації?
5. У чому полягають основні альтернативи проекту. Які ризики і вплив альтернативних моделей при цьому?
6. Які інші процеси розвитку наявні? Доцільніше пов'язати проект з ними чи здійснити його самостійно?
7. Хто забезпечує експлуатацію та обслуговування основних фондів після завершення проекту?

Типовими завданнями допроектного планування є:

- попереднє обґрунтування проекту, яке рекомендують виконати невеликій робочій групі, а краще – представнику бенефіціаріїв. Відправною точкою можуть бути регіональні стратегії розвитку, потреба в подальшій діяльності за лінією реалізованих раніше проектів або ж конкретні проблеми. А також – інновація, можливості якої реальні, але яка потребує подальшого вдосконалення та апробації;

- виявлення можливих джерел фінансування та фінансових умов найбільш ймовірних організацій (цілі фінансування; терміни і правила подачі заявок; максимальні/мінімальні суми; терміни фінансування);

- узгодження ролі та відповідальності можливих партнерів за виконання проекту, розподіл витрат на допроектні роботи.

- з'ясування потреб і можливостей бенефіціарів шляхом організації консультацій або, наприклад, спільного семінару.

Якщо підготовка проекту включає в себе масштабні дослідження або великий обсяг робіт зі спільного планування, бажано розробити детальний план робіт з урахуванням необхідних базових досліджень, можливих семінарів, підготовки та оцінки проектного плану, етапів отримання фінансування, процесів прийняття рішень та ін.

Проектне планування починають після узгодження попереднього поетапного планування проекту. У ході планування визначають цілі та зміст проекту. Проектне планування може включати декілька етапів, зокрема:

- 1) детальні базові дослідження;
- 2) підготовку технічних планів;
- 3) дослідження організацій;
- 4) розрахунок кошторису;
- 5) фінансове планування.

До проектів розвитку, зазвичай, варто також залучати бенефіціарів та інші зацікавлені сторони допланування проекту.

Зверніть увагу, що автор заявки має забезпечувати витрати на планувальні роботи. Для планування і підготовки малих і середніх проектів (до 100 тис. євро) необхідно зарезервувати до 10 % від загальної вартості проекту.

Завдання

Мозковий штурм: протягом п'яти хвилин записуйте все, що, на вашу думку, стосується проекту, або питання, які при цьому виникають. За цим методом виконайте такі завдання:

1. Дайте назву своїй організації.
2. Визначте її місію, цілі і завдання.
3. Визначте сильні і слабкі сторони вашої організації.
4. Розробіть та обговоріть декілька ідей щодо проектів, які може реалізувати ваша організація.
5. Сформууйте попередню мету проекту, сформулюйте відповідь на питання, чим саме ваша ідея може допомогти людям (людству).
6. Визначте, що вам необхідно для реалізації ідеї (люди, приміщення, обладнання, гроші тощо).
7. Дайте відповідь на запитання: чому саме ваша організація повинна отримати фінансування для вирішення цієї проблеми? Чому ви думаєте, що ваш проект буде успішним?
8. Проведіть аналіз зацікавлених у проекті груп (для цього використайте нижченаведену таблицю)

Зацікавлені в проекті групи	Роль / інтерес зацікавленої групи
Основні зацікавлені групи	
Корисні партнери	
Можливі конфліктні сторони	

У таблицю можна занести всі важливі / корисні для проекту зацікавлені групи і коротко охарактеризувати їх ставлення до ідеї проекту та / або їх можливу роль у проекті.

Тема 2

ПІДГОТОВКА ОПИСУ ПРОЕКТУ

Опис проблеми, на вирішення якої спрямовано проект, складається з трьох частин:

- 1) окреслення контексту проблеми в широкому розумінні, тобто подання загальної її характеристики з метою визначити, яким чином вона пов'язана з суспільно важливими питаннями;
- 2) обґрунтування важливості проблеми і необхідності її вирішення: ви маєте зацікавити грантодавців і показати наскільки проблема важлива, актуальна і потребує термінового вирішення;
- 3) визначення на який саме аспект всієї проблеми, на який ви звертаєте увагу у проекті.

Кожен проект має два види цілей: *риторичні* та *інструментальні*. Ваша інструментальна ціль – отримати від донора певну суму коштів, що будуть використовуватись протягом певного часу, обладнання або інші ресурси,

необхідні для реалізації проекту. Інакше кажучи, інструментальна ціль визначає, чого ви очікуєте від донора після прочитання ним вашого проекту.

Ваша риторична ціль – переконати донора у тому, що проблема, яку ви ставите, є важлива, відповідає пріоритетам донора, і що ви або ваша організація спроможні вирішити її. Ваші завдання мають бути переконливими. Можливо, вам знадобиться знайти чимало аргументів і обрати з них найбільш дієві для того чи іншого донора.

Існує три основні види звернення:

- *логос* – раціональне звернення з використанням фактів, цифр, статистики;
- *пафос* – емоційна апеляція за допомогою історій, фактів, що торкаються найтонших струн сердець донорів;
- *етос* – звернення, яке ґрунтується на репутації того, хто звертається, його попередньому досвіді і надійності.

У проекті доцільно використовувати більше одного типу звернень. Якщо обираєте джерелом фінансування державну установу, спирайтесь на факти і цифри, а також використовуйте репутацію організації або керівника проекту. Якщо – благодійну фундацію, вдайтесь до пафосу, посилаючись на конкретні випадки і приклади. Такі заходи необхідні для привертання уваги того, хто читає ваш проект, а потім можете перейти до звернень логос і етос.

Після того, як ви знайдете донора і почнете підготовку проекту, подумайте, як більш результативно використати риторичні засоби.

Завдання

1. Підготуйте першу частину опису проекту (1-3 абзаци).
2. Обґрунтуйте важливість проблеми (декілька речень).
3. Визначте основний аспект проблеми (1-2 речення).
4. Подумайте, як саме ви будете вирішувати проблему.
5. Сформууйте підхід, стратегію, методику, які ви використовуватимете.
6. Напишіть до 5 конкретних видів діяльності в рамках проекту.
7. Розкажіть, чого саме ви потребуєте від донора і на який час.
8. Заповніть анкету для оцінки опису проекту (див. додаток 1).

Тема 3

ВИЗНАЧЕННЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ТА ПОТЕНЦІЙНИХ ДОНОРІВ

Насамперед запам'ятайте, що фандрайзинг (пошук джерел фінансування) приносить більші результати, ніж гроші. Завдяки йому виникає суспільне розуміння діяльності вашої організації чи проекту, до яких залучаються нові члени, та підвищується ступінь довіри до вас. Гроші варті грошей. Для виконання дієвої та стійкої фандрайзингової програми необхідне кваліфіковане керування вашим готівковим потоком. Стосунки з будь-яким донором є довгостроковими і

потребують інвестиції вашого часу та ресурсів спочатку і сумлінного ведення фінансової діяльності та фінансових звітів після отримання фінансування.

Після того, як ви визначитесь із кількістю потенційних донорів, напишіть лист про наміри щодо цих фондів. Треба пересвідчитись, чи зацікавлені вони вашим проектом та чи будуть обговорювати ваші пропозиції. Пам'ятайте, що лист має бути коротким (2–2,5 сторінок) і містити викладення проблеми, та інформацію про вашу організацію або документи з відомостями про неї. У листі вам необхідно подати тільки ті дані, що підтверджують надійність вашої організації – інформацію, яка демонструє те, що ви здатні успішно виконати проект на основі вашого досвіду. Особливу увагу у вашому описі приділіть важливим досягненням. У кінці листа про наміри запитайте спонсора, чи бажає він розглядати ваш проект у повному обсязі.

Якщо ви знайдете урядові джерела, вам знадобляться копії запитів на проекти або запитів на аплікації, які конкретизують об'єкт фінансування уряду та настанови щодо написання проектів. У деяких випадках Національні інститути та Національні наукові фундації, дві найбільші установи-донори у галузі дослідницьких проектів, вимагають подання попередньої версії вашого проекту (5 сторінок).

Основні джерела фінансування проектів:

- 1) урядові джерела, які надають найбільше коштів. Вони фінансують неприбуткові або «прибуткові для благодійності» організації: школи, університети, корпорації, спеціалізовані корпоративні заклади. Пропозиції уряду зазвичай розглядає спеціальна комісія, у складі якої є експерти з даної галузі, менеджери програми та організаційні адміністратори. Якщо ваш проект не схвалено, ви можете зв'язатися з агенцією, щоб отримати інформацію про думку експертів. Вони мають надати вам можливість дізнатись причини відмови;
- 2) незалежні фундації фінансують заможні особи або родини, які вклали велику суму грошей у благодійний фонд. Вони установлюють пріоритет щодо матеріальної допомоги, зважаючи на інтереси членів родини, можуть модифікувати або змінювати свій вибір приблизно кожні 3–5 років. Щоб дізнатися про їх поточні пріоритети, ви маєте запросити копії програмних оголошень та річних звітів, у яких визначено середній розмір грантів та обмеження щодо фінансування. Незалежні фундації мають менше настанов та заборон щодо витрат коштів порівняно з урядовими грантами;
- 3) корпоративні фундації засновують як благодійні частини багатьох великих корпорацій. Фінансують за рахунок частини прибутків організації, тому, якщо прибутки вищі, відповідно їх кількість збільшується. Корпоративні фундації не мають стільки обмежень щодо процедур звітування, як урядові структури. Вони звичайно вимагають річний звіт про діяльність та витрати, а також публікують оголошення про програми та річні звіти з описом пріоритетних напрямків надання коштів.

Корпоративні та незалежні фундації мають внутрішні ради для розгляду проектів і право не повідомляти вас про причини відмови у фінансуванні проекту.

Незважаючи на те, хто є донором, потрібно встановити особистий контакт із донором або його представником, та продовжувати закріплювати цей зв'язок, спілкуючись із ним. Цей персональний зв'язок гарантує швидку та позитивну реакцію у випадку, якщо виникнуть проблеми щодо зобов'язань за вашим грантом, та уможлиблює подальше фінансування проекту та організації. Це покращує ваші шанси отримати не тільки перший грант, але й інші. Щоб здобути довіру донора, необхідно: впевнено висловлювати думки, виконувати всі свої зобов'язання, постійно бути готовими до спілкування, подавати вчасно звіти.

Рекомендації щодо визначення потенційних джерел фінансування

Оголошення, що пропонують подання проектів або апікацій, публікують у Державному реєстрі та у Юридичному віснику України. Також ви можете переглядати щоденний Бізнес вісник он-лайн або Web-сайти державних агенцій, котрі зазвичай фінансують типові проекти. Можна зареєструватись у Департаменті освіти або якихось інших агенціях, звідки будуть надсилати запити та апікації на вашу електронну адресу.

Вивчаючи потенційного спонсора, вам варто зробити опитувальник щодо:

- 1) сфери зацікавленості донора;
- 2) цільової аудиторії населення;
- 3) обсягу фінансування (в яких розмірах донор може надати допомогу та середній розмір грантів);
- 4) відповідність вашої організації вимогам донора;
- 5) обмеження щодо фінансування (географічні, відсутність фінансових компаній, заборони на загальну невизначену діяльність тощо);
- 6) періоду надання грантів (одно- або багаторічне фінансування);
- 7) видів підтримки (операційні кошти, кошти на проект, початкові інвестиції, фінансування досліджень тощо).

Якщо вашим критеріям відповідають донори урядового фінансування, вам варто визначити потрібні запити, апікації або оголошення про програми з метою отримати більш детальну інформацію. Якщо ви розглядаєте можливість фінансування від фундації, вам доцільніше знайти описи інших проектів, які донор фінансував протягом останнього року.

Основні принципи фандрайзингу

1. Наявність спеціального штату та доступних фінансових ресурсів, необхідних для початку успішної фандрайзингової компанії.

2. Залучення до роботи ради директорів чи засновників (розробка ідей, забезпечення контактів, надання підтримки та проведення презентацій).

3. Обґрунтування ваших потреб і пояснення програм.

4. Вибірковість та сфокусованість. Цей принцип важливий у двох напрямках. По-перше, персонал повинен бути ресурсом, що забезпечить час і визначені дії. По-друге, будьте обачні у процесі вибору.

5. Чіткість формулювань ідей та задач. Члени організації і добровольці мають визначити, скільки грошей потрібно для виконання поставлених задач (поясніть донорам, яку частину повного плану вони можуть підтримувати, укажіть конкретну суму).

6. Постійність. Плануйте кампанію, яка буде своєрідною гарантією того, що ваші ідеї дійдуть до потенційних слухачів.

7. Професіоналізм. Організованість і компетентність – запорука успішної реалізації проекту.

8. Послідовність дій. Постійний зв'язок із громадськістю та донорами має підтримуватися протягом тривалого часу.

9. Ввічливість. Коли ви отримуєте гранти чи індивідуальні пожертвування, підтверджуйте їх отримання відповідними листами подяки. Про успіхи компанії повідомляйте в ЗМІ (пресі, по радіо і телебаченню) і дякуйте донорові за підтримку.

10. Уміння оцінювати та аналізувати. На початку роботи розгляньте все, що може стати перепоною для успіху вашої кампанії. Починаючи з малого, з часом ви будете здатні зменшувати ризики і визначати, які методи є найкращими для задоволення ваших потреб.

11. Нові можливості. Фінансують можливості, які відкриває проект, а не потреби (наприклад, покриття дефіциту).

12. Перспектива успішності проекту. «Ефект переможця» діє і в фандрайзингу: людям подобається брати участь в успішній компанії, мати справу з організацією, яка отримує широку підтримку.

13. «Ефект задоволення». Люди вкладають гроші у проекти, тому що бачать у цьому сенс (переваги і для себе). Це викликає у них відчуття задоволення, тобто ви не звертаєтесь до донорів тому, що ви вважаєте їх гідними. Усвідомлення цієї простої істини є, можливо, найбільш серйозною перешкодою в роботі піклувальника який непослідовно виконує свої обов'язки. Звертаючись до людей за грошима, ви доставляєте їм задоволення і лестите їм.

Завдання

1. Перегляньте щоденний Бізнес вісник он-лайн або Web-сайти державних агенцій, які можуть надати фінансування вашому проекту.
2. Установіть потенційні джерела фінансування, ознайомтесь із фінансовою інструкцією.
3. Визначте потенційних донорів вашого регіону.
4. Складіть опитувальник для установлення потенційних спонсорів.
5. Складіть лист про наміри до обраних фундацій або урядових джерел.
6. Зменшить кількість потенційних донорів до 5 найкращих.

Тема 4

ВНУТРІШНЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТУ, СКЛАДАННЯ ПЛАНУ ПРОЕКТУ

Розділи проекту (пропозицій):

1. Супровідний або пояснювальний лист (один абзац або сторінка) – короткий лист опису проекту з зазначенням кількості відправлених копій.

2. Титульна сторінка – це стандартний документ, який надає спонсор. На цій сторінці міститься така інформація:

- назва проекту;
- імена основних керівників проекту;
- строки впровадження проекту;
- скільки і які фонди ви шукаєте;
- коротке резюме проекту;
- назва та адреса вашої організації.

3. Опис проекту – це широкий виклад проблеми і вашого бачення щодо її вирішення.

4. Мета, методи, цілі та завдання мають конкретизувати ваші наміри щодо висвітленої проблеми.

Мета – короткий опис того, як зміниться світ на краще після завершення даного проекту.

Цілі – є більш конкретними, ніж мета, вони включають в себе основні дії та кроки, необхідні для досягнення вашої мети.

Методи – це сукупність підходів та стратегій, які ви застосовуєте для досягнення мети.

Завдання – це конкретні кроки до досягнення мети.

5. Оцінка і підтримка – опис оцінки вашого проекту для переконання спонсора у тому, що ваш проект перспективний, і як цей проект може існувати після припинення фінансування спонсором.

6. Поширення – методи використання та упровадження накопиченого матеріалу про ваш проект.

7. Бюджет – опис витрат (звіт, додаток) на потреби вашого проекту. Більшість спонсорів надає свою форму бюджету для подання проекту, вам доцільніше до цієї форми робити додаток до бюджету.

8. Додатки – документи, зміст яких залежить від вимог спонсора. Додатки можуть бути такими:

- організаційна інформація: брошури зі вказаними місією, метою та цілями вашої організації, списом членів Ради директорів, досягнення вашої організації;
- короткі резюме авторів проекту щодо їх досвіду та досягнень;
- підтвердження статусу неприбуткової організації;
- фінансові звіти за останні 1-3 роки;
- листи підтримки від основних акціонерів.

Завдання

1. На основі вищевикладеного матеріалу перегляньте ваш проект та доповніть його необхідними елементами.
2. Визначте структуру реалізації проекту, оберіть необхідних партнерів, підготуйте попередній договір про співпрацю.
3. Напишіть базові дослідження (проведіть оцінку вихідної ситуації і необхідності реалізації проекту; розробіть важливі для проекту стратегії і програми).
4. Заплануйте консультації з основними зацікавленими групами.
5. Виконайте остаточне поетапне планування проекту і вирішіть продовжувати чи припинити підготовку проекту.
6. Під час підготовки проектного плану уточніть базові дослідження.
7. Зробіть детальне планування.

Тема 5

НАПИСАННЯ БЮДЖЕТУ

Бюджет – це фінансовий план проекту, який включає власні ресурси (гроші, послуги, обладнання або приміщення) та кошти донорів, необхідні для реалізації проекту, і показує власне їх розподіл. Також бюджет містить такі джерела, як: оплата робочого часу персоналу, виготовлення матеріалів проекту і додаткові витрати за проектом. Досить часто «додаткові витрати» вираховують у відсотках з бюджету проекту. Крім цього, в бюджеті має бути інформація про загальні процедури обігу грошей в організації, назва банку організації, опис системи звітності, ім'я людини, відповідальної за фінансовий документообіг.

Типові категорії бюджету:

- кошти персоналу (зарплатня, податки, оплата послуг консультантів і послуг за контрактами);
- кошти, не пов'язані з персоналом (приміщення, обладнання, матеріальне забезпечення, комунікація (телефон, електронна пошта, факс та Інтернет);
- витрати на відрядження.

Під час складання бюджету варто відповісти на такі питання:

1. Які ресурси потрібні (фізичні, людські, фінансові)?
2. Коли (щомісячно, щоквартально, щорічно) вони будуть необхідні?
3. Яка вартість цих ресурсів? *Зверніть увагу на інформацію торгових фірм та на інфляцію.*
4. Хто і коли повинен залучатись до бюджетної діяльності? *Пам'ятайте, що бюджети мають подавати за декілька тижнів раніше, ніж щорічний, або заключний операційний, бюджет для вашої організації.*
5. Які ресурси вже отримані? У чому полягає внесок вашої організації?

Завдання

1. Призначте відповідального з керування бюджетом.
2. Використовуючи нижчеподану форму, складіть бюджет вашого проекту.

Цілі та завдання	Кошти, пов'язані з персоналом	Усього	Кошти не пов'язані з персоналом	Усього

3. На основі завдань вашого проекту розпишіть детально бюджет, враховуючи час, необхідний персоналу для роботи над реалізацією проекту, та ресурси.

4. Напишіть, що саме ви готові зробити для реалізації ідеї (проекту).

Тема 6

ОЦІНКА УСПІШНОСТІ ПРОЕКТУ ТА РИЗИКІВ

Оцінку успішності проекту доцільно проводити на всіх етапах. Ще на етапі планування основними **критеріями успіху** є реальна потреба у проекті, чіткі цілі, логічна модель реалізації, достатність ресурсів, визначенні ролі сторін, які братимуть участь у проекті.

Оцінка здійсненності проекту може бути виконана як стороннім експертом, так і досвідченими колегами самостійно, які не планували проект. У разі виявлення значних ризиків можуть знадобитися істотні зміни в проекті або ж повне його закриття.

У процесі втілення проекту необхідно створити **систему моніторингу та оцінки**. З одного боку, за допомогою неї можна дізнатися про хід проекту або про потребу коригувати певні фактори для уникнення порушення плану. З іншого, – про якість виконання етапів. Систематичний моніторинг, спрямований на забезпечення перетворення реалізації проекту в навчальний процес, сприяє уточненню планів робіт. Моніторинг та оцінка можуть іноді призвести до зміни початкових цілей і моделей дії проекту або навіть до призупинення останнього, якщо цілі не будуть досягнуті.

Однак **остаточну оцінку результатів проекту** надають тільки після завершення проекту або навіть через декілька років після його виконання.

У межах проекту неможливо вплинути на **зовнішні ризики** (удосконалення законодавства, зміна фінансових систем або правил оподаткування, тривалі зміни стану навколишнього середовища, зміна ринків, нові патенти), але треба враховувати, що ці ризики можуть позначитися на реалізації проекту, стійкості результатів і рішеннях щодо виконання проекту. Ще на допроектному етапі необхідно переконатися в тому, що зовнішні ризики малоімовірні.

Внутрішні ризики проекту пов'язані з моделлю його реалізації. Ретельне і професійне планування містить систематичний аналіз ризиків, виявлення яких змінює плани і позитивно впливає на результати проекту. Якщо імовірність

впливу на реалізацію та стійкість проекту істотно велика і її неможливо зменшити або ліквідувати, доцільніше відмовитись від обраної моделі упровадження проекту і розпочати пошук нової.

У процесі аналізу ризиків варто систематично розглядати економічні, інституційні, технічні, правові, екологічні, соціальні та культурні фактори.

Завдання

1. Назвіть основні помилки під час планування та виконання проекту.
2. Визначте пріоритетні проблеми і потреби в розвитку проекту.
3. Дайте відповідь на питання: Які внутрішні та зовнішні фактори перешкоджають діяльності або стримують її? У чому полягають причини проблем?
4. Оцінюючи ризики проекту, заповніть дану таблицю

	Фактори ризику	Необхідні заходи
Економічні ризики		
Технологічні ризики		
Інституційні ризики		
Культурно-соціальні ризики		
Екологічні фактори		

5. Визначте та порівняйте альтернативи під час оцінки ризиків, заповніть нижчеподану таблицю

	Вплив з позиції бенефіціаріїв	Доречність	Необхідні ресурси	Ризики, пов'язані з реалізацією	Ризики, пов'язані зі стійкістю результатів
Варіант 1					
Варіант 2					
Варіант 3					

Тема 7

ПІДТРИМКА ПРОЕКТУ. ПОШИРЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ПРОЕКТ

Щоб бути конкурентоспроможними і підвищити свої шанси на отримання гранту, додайте до документів листи підтримки та листи рекомендації. За кордоном репутація важлива (її накопичують, зберігають. Протягом життя люди прагнуть розширити коло знайомих).

Для підтримки вашого проекту разом із заявкою подайте 1–3 рекомендаційні листи від організацій і фахівців, з якими ви уже співпрацювали і вигідно себе зарекомендували. У цілому в рекомендаційному листі укажіть

професійні переваги, навички та потенційні можливості кандидата в обраній сфері діяльності.

Під час написання рекомендаційних листів дотримуйтесь деяких правил. По-перше, дійте відповідно до установлених суб'єктивних відношень. Наприклад: відносини партнер-партнер, начальник-підлеглий, викладач-студент і т. ін. Обов'язково зазначте обставини та умови знайомства. Рекомендатор повинен описати власний статус і професійну позицію щодо іншого суб'єкта, тобто зобов'язаний продемонструвати, що добре ознайомлений із роботою, освітою, кар'єрними намірами кандидата. Рекомендації зазвичай пишуть люди, які знають вас у професійному контексті. Однак листи від тих, хто може оцінити ваш академічний досвід, також важливі. Якщо рекомендатори – представники різних держав, це підвищує ваші можливості отримати грант.

Вам заздалегідь необхідно зустрітися з рекомендатором і пояснити йому всі необхідні умови. Надайте всі наявні матеріали: транскрипт, есе, резюме і т.ін. Потрібно, щоб автор листа знав, які ви маєте нагороди, в яких дослідженнях ви брали участь, де проходило додаткове навчання, до яких співтовариств належите, у чому полягає специфіка вашого соціального досвіду. Рекомендатор повинен мати у розпорядженні достатньо часу для обмірковування і написання листа. Не забудьте повідомити йому про тимчасові обмеження і терміни надходження рекомендації до фонду. У ряді програм є стандартні бланки рекомендаційних листів. Зверніть увагу на те, що експертна комісія читає рекомендаційні листи дуже уважно.

Листи підтримки направляються в організацію, яка проводить конкурс. Їх пишуть ті, хто має досвід роботи з вами або з вашою організацією. Мета листа підтримки – підтвердження вашої компетенції і клопотання перед донором з приводу виділення гранту саме вам. Листи підтримки складають в довільній формі і є типологічно подібні до рекомендаційних листів.

Ваша репутація та репутація організації, в якій ви працюєте важлива для отримання підтримки необхідно знати методи поширення накопиченого матеріалу про проект.

Реклама є одним із основних таких інструментів. Її ефективність для пошуку ресурсів невелика (складає 3–5%) і зазвичай використовують для формування громадської думки. Форми реклами: звернення до ЗМІ, соціальні відеоролики, рекламні щити, буклети, календарі, плакати. Одними із сучасних видів реклами також є банери на порталах Інтернету, розсилка звернень через підписні адреси електронною поштою.

Використання ресурсів Інтернету як засобу фандрайзингу отримало останнім часом широке поширення. Усесвітня інформаційна мережа містить більше 1 млрд. Web-сторінок. Щоб не потонути в морі інформації створені пошукові системи, які умовно поділяються на тематичні каталоги, пошукові сервери, спеціалізовані пошукові служби та метапошук. Розвиток нових інформаційних технологій ставить до фандрайзера спеціальні вимоги: вміння орієнтуватися в Інтернеті і ефективно використовувати його переваги для

пошуку потенційних донорів, розміщення власних Web - сторінок з описом цілей і програм організації і т. ін.

Особисті зустрічі з керівниками організацій – потенційних донорів – потребують великих витрат часу і високих професійних якостей фандрайзера. Такі зустрічі є високоефективним інструментом, адже допомогу забезпечують не організація організації, а людина людині. Керує будь-якою організацією, потенційним донором людина, яка має сформовану систему цінностей (що виховуються і підтримуються його родиною, культурними і релігійними традиціями). Добровільну допомогу вважають рисою, гідною схвалення суспільства і життєво важливою для духовного зростання особистості.

Чим краще фандрайзер знає інтереси потенційного донора, тим вищі його шанси на успіх. У процесі спілкування з фандрайзером потенційний донор мимоволі ототожнює його з організацією, яку той представляє. Тому позитивний результат багато в чому залежить від того, наскільки фандрайзер готовий переконливо розповісти про цілі, завдання проекту, про необхідність підтримки саме цього проекту чи організації.

Спеціальні заходи зі збору коштів (благодійні вечори, аукціони, концерти, спортивні змагання) теж сприяють поширенню інформації. Оригінальність ідей і здатність команди організувати усе якнайкраще – гарантія успішності. Позитивна ознака цього засобу полягає в тому, що він дає можливість водночас зустрітися з багатьма потенційними донорами, залучити однодумців.

Спеціальні заходи зумовлюють значні витрати часу і коштів на підготовку. Як правило, працює ціла команда організаторів, яка продумує програму заходу, готує список учасників, розміщує оголошення і розсилає запрошення учасникам.

Спільна участь у фінансованих державою проектах. Останнім часом фандрайзери активно використовують цей інструмент. Перевага його в тому, що він створює основу для соціального партнерства між державними структурами і некомерційним сектором, розвиваючи взаємний інтерес і розуміння необхідності довгострокового співробітництва. Для некомерційної неурядової організації (ННО) участь у таких проектах не лише сприяє залученню коштів, але і перш за все, отриманню державного визнання суспільної значущості їх діяльності і можливості розвитку програм у майбутньому.

Залучення волонтерів до поширення інформації – це один із найпотужніших засобів посилення і розвитку діяльності ННО і збільшення трудових ресурсів. Організація, що захищає загальнолюдські цінності, зрозумілі і активно підтримувані окремими соціальними групами, або суспільством в цілому, має явну перевагу серед інших організацій. Цю перевагу створюють добровольці – люди, що віддають безоплатно свій час, знання, професійні навички заради благородних цілей ННО.

Листи подяки. Їх використовують як інструмент для установлення більш тісних контактів з учасниками благодійних заходів. Мета – привернути увагу осіб, які зацікавилися вашою пропозицією до співпраці на регулярній основі. Особливо широко послуговуються організації, що мають доступ до електронної пошти.

При цьому необхідно дотримуватися певних правил:

- текст листа складають заздалегідь, він повинен легко читатися;
- якщо в листі є прохання про підтримку, то пропонують декілька варіантів допомоги, включаючи можливість участі волонтерів;
- лист обов'язково підписує керівник організації;
- лист надсилають після заходу або тоді, коли він може принести найбільші результати: державні та релігійні свята, ювілеї, день народження адресата;
- у листі вказують способи зв'язку з даною організацією.

Завдання

1. Напишіть 1–2 листи підтримки свого проекту.
2. Створіть групи у соціальних мережах. Запросіть зацікавлених даною тематикою людей до цих груп.
3. Розмістіть інформацію щодо проекту у соціальних групах.

Тема 8

ЗВІТНІСТЬ ПРОЕКТУ. СТРУКТУРНА МАТРИЦЯ

Звіти з моніторингу проекту повинні мати аналогічну до планів роботи структуру, що дозволяє використовувати їх під час планування дій в ході реалізації проекту. У процесі розробки системи звітності не можна дотримуватися лише вимог організації, яка фінансує. Варто розробити чітку систему звітності за проектом, яка водночас є джерелом даних для звітів, необхідних організації-донору.

Звіти для них – тільки невелика частина звітів та інформації, обов'язкових для управління і реалізації проекту. Крім організації, яка фінансує, відомості надають персоналу проекту, партнерам, бенефіціаріям і цільовим групам, місцевому населенню та ін. Мова, методи і засоби передачі інформації також відрізняються залежно від того, кому і які дані про проект передають. Так, є звіти та інформація, призначені для вирішення значних питань, для забезпечення прихильності партнерів, а іноді просто для оповіщення про будь-які деталі проекту. Для органів влади може підійти стислий звіт, а в спілкуванні з місцевим населенням треба застосовувати активний діалог.

Необхідна інформація та способи її передачі пов'язані з відповідною цільовою групою і тематикою, а тому рекомендують на самому початку проекту розробити чіткий план звітності та установити зв'язки із громадськістю. У плані визначають головні сторони-одержувачі інформації, основні теми, методи і терміни передачі інформації, а також відповідальних осіб.

Міжнародні організації, які фінансують проекти, часто рекомендують викладати суть проектного плану в так званій структурній матриці (Logical Framework Matrix). Структурна матриця – оптимальна форма подання інформації про будь-який проект розвитку або науково-дослідний проект. Вона ґрунтується на вищевикладеній логічній структурі та змісті плану. Різниця між ними полягає у

формі подання інформації: у структурній матриці мета, показники, припущення, міри і внески представлені у матричній формі і чітко взаємопов'язані.

Зразок типової структурної матриці з термінами

	Стратегія проекту	Показники	Методи моніторингу	Припущення
Мета розвитку	Більш комплексна мета розвитку, досягнення якої має сприяти проекту (наприклад, вплив на навколишнє середовище)	Показники, за допомогою яких визначають за ступінь досягнення мети розвитку	Джерела інформації та/або методи дії для визначення показників	Зовнішні фактори, які мають бути реалізовані для досягнення мети розвитку
Безпосередня мета	Конкретна мета проекту (наприклад, розроблена система або зростий рівень професійних навичок)			
Результати	Конкретні результати, яких прагнуть (наприклад, інформаційна система, публікація, вчені експерти, конструкції та ін.) Рекомендують визначити результати за підпроектами			
Заходи	Головні заходи спрямовані на досягнення результатів	Внески: Ресурси, необхідні для виконання заходів (персонал, обладнання, матеріали, послуги сторонніх організацій та ін.	Витрати: кошторис витрат, розрахований на основі необхідних вкладів	

Структурну матрицю великого проекту, що складається з ряду підпроектів, пропонують розділити на окремі матриці за підпроектами. Заходи, внески і витрати можуть зазначити в окремих додатках.

Завдання

1. Визначте, скільки під проектів можна виділити у межах вашого проекту.
2. Складіть структурну матрицю проекту з терміном виконання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шмельова, С. Пошук джерел фінансування і написання проектів [Текст] / С. Шмельова // Матеріали тренінгу для випускників «Програми громадські зв'язки». – Дніпропетровськ: Зелене світло, 2000. – 64 с.
2. Силвербег, Л. Руководство по проектному планированию. Версия от 9.10.2004 [Текст] / Л. Силвербег. – Дніпропетровськ: Консалтинговая компания АО «Планпойнт ОЮ», 2004. – 74 с.
3. Методические рекомендации по фандрайзингу: Материалы с сервера Некоммерческого партнерства «Объединение администраторов образования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.prpc.ru/met_nko/met_fan.shtml – заглавие с экрана.
4. Грачева, Е. Электронная культура просьб о помощи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.ec-ai.ru - заглавие с экрана.
5. Масальцев, М. Интернет-технологии как инструмент для НКО: сложности создания ресурсных центров в России [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.ngoschool.org/centre/franchaising/> – заглавие с экрана.
6. Шафф, Т. Путеводитель по фандрайзингу. Рабочая модель по привлечению спонсоров [Текст] / Т.Шафф, Д.Шафф. – М: Парад, 2006. – 120 с.

Анкета для оцінки опису проектів в парах

Автор опису проекту: _____ Той, хто оцінює проект: _____

Назва проекту: _____

Варіанти оцінок:

-1 = Незадовільно. Не відповідає ніяким критеріям.

- 0,5 = Погано. Низький рівень відповідності.

0 = Задовільно. Відповідає більшості критеріїв.

+ 0,5 = Добре. Абсолютна відповідність критеріям, але проект недосконалий і тому потребує доопрацювання.

+ 1 = Відмінно. Відповідає усім критеріям і є дуже ефективний.

Інструкції: Оцініть кожен з описів проектів, використовуючи окрему анкету. Позначте хрестиком оцінку, яка, на Вашу думку, відображає якість кожного з елементів опису проекту. Використовуйте місце в кінці анкети для коментарів, зауважень.

1. Проблемна ситуація. Вдалих опис проекту повинен містити достатньо детальний вклад проблеми, щоб донори змогли оцінити її глибину й актуальність. З опису має бути чітко зрозуміло, наскільки важлива проблема.

Чи це так?

-1 -0,5 0 +0,5 +1

2. Специфічна проблема. Специфіка проблеми, яку автор досліджує в проекті, має бути чітко визначена. Чи вона визначена чітко?

-1 -0,5 0 +0,5 +1

3. Опис підходів автора ідеї, його цілей і завдань має чітко простежуватись для того, щоб зробити висновок про те, як автор реалізовуватиме проект. Чи це в описі?

-1 -0,5 0 +0,5 +1

4. Інструментальна / риторична ціль. Інструментальна / риторична ціль показує, як саме донор повинен підтримати проект і має бути чітко висловлена. Чи це так?

-1 -0,5 0 +0,5 +1

5. Грамматика. Речення в описі проекту мають бути чіткими, конкретними, граматично коректними. Чи вони такі?

-1 -0,5 0 +0,5 +1

6. Загальна ефективність. Наскільки ефективним, на Вашу думку, є проект взагалі?

-1 -0,5 0 +0,5 +1

Коментарі:

ЗРАЗОК ЛИСТА-ЗВЕРНЕННЯ ДО ПРИВАТНОЇ КОМПАНІЇ ДЛЯ ІНІЦІЮВАННЯ СПІВРОБІТНИЦТВА

Дата

Ім'я

Посада

Назва компанії та адреса

Дорогий / вельмишановний пане / пані (ім'я):

Звертаємось до Вас стосовно потенційної можливості конструктивного співробітництва, направленою на вирішення важливої проблеми розвитку науки та освіти, з якою Ваша компанія (назва компанії), безсумнівно, ознайомена.

[Ознайомте з проблемою в одному чи двох коротких параграфах]

Сподіваємося, що (компанія) об'єднається з нами для підтримки нашого проекту, якої стосується (проблема).

[Коротко ознайомте з проектом]

Ми потребуємо Вашої допомоги та фінансової підтримки, для розвитку нашої програми. Внутрішні ресурси досить обмежені. Ваше фінансування забезпечило б нам життєво важливу допомогу.

У додатках до цього листа подаємо наш останній річний звіт і більше інформації щодо проекту. Радо зустрінемося з Вами в зручний для Вас час, щоб обговорити шляхи та деталі нашого співробітництва.

Зв'яжемося з Вами в найближчі два тижні для визначення можливого часу зустрічі.

Щиро ваш,

Ім'я

Посада

**ЗРАЗОК ЛИСТА-ЗВЕРНЕННЯ ДО ПРИВАТНОЇ КОМПАНІЇ
ДЛЯ ПІДТРИМКИ ТА РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИЦТВА**

Дата

Ім'я

Посада

Назва компанії та адреса

Дорогий / вельмишановний пане / пані (ім'я):

Радо зустрінемося з Вами найближчим часом для обміркування нашої ініціативи (назва проекту), спрямованої на (дія чи мета). Додаємо пропозицію, де цей проект описано детальніше.

Ми вже зазначали, що початкове фінансування проекту забезпечено нашими внутрішніми ресурсами (чи ім'я донора). Проте цей проект не може розвиватися без додаткової матеріальної підтримки, особливо якщо (один чи два аспекти, які здавалися особливо привабливими компанії).

Надсилаємо цей запит, тому що Ви (компанія) погодились розглянути можливість підтримки цього важливого проекту.

Із задоволенням надамо будь-яку необхідну додаткову інформацію і зв'яжемося з Вами, щоб дізнатися про Вашу думку щодо цієї пропозиції. Сподіваємось на успішне співробітництво з (компанією) в сфері охорони навколишнього середовища в (області/країні).

Щиро ваш,

Ім'я

Посада

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Основні поняття та терміни.....	3
Тема 1. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ.....	5
Тема 2. ПІДГОТОВКА ОПИСУ ПРОЕКТУ.....	7
Тема 3. ВИЗНАЧЕННЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ТА ПОТЕНЦІЙНИХ ДОНОРІВ.....	9
Тема 4. ВНУТРІШНЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТУ, СКЛАДАННЯ ПЛАНУ ПРОЕКТУ.....	12
Тема 5. НАПИСАННЯ БЮДЖЕТУ.....	13
Тема 6. ОЦІНКА УСПІШНОСТІ ПРОЕКТУ ТА РИЗИКІВ.....	14
Тема 7. ПІДТРИМКА ПРОЕКТУ. РОЗПОВСЮДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ПРОЕКТ.....	16
Тема 8. ЗВІТНІСТЬ ПРОЕКТУ. СТРУКТУРНА МАТРИЦЯ.....	18
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	20
Додаток 1. Анкета для оцінки опису проєктів в парах.....	21
Додаток 2. Зразок листа-звернення до приватної компанії для ініціювання співробітництва.....	22
Додаток 3. Зразок листа-звернення до приватної компанії для підтримки та розвитку співробітництва.....	23