

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-9>

УДК 334.012.63/.64:355(477)

Кобеля-Звір Мар'яна Ярославівнакандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Львівський торговельно-економічний університет**Kobelya-Zvir Maryana**

Lviv University of Trade and Economics

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ
ОПИСОВОЇ ЧАСТИНИ ГРАНТОВОЇ ЗАЯВКИ****METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMATION
OF THE DESCRIPTIVE PART OF THE GRANT APPLICATION**

Анотація. Схарактеризувати методологічні підходи до формування описової частини грантової заявки. Теоретико-методологічною основою дослідження стали положення сучасного проєктного менеджменту, конкурсна документація грантодавців, наукові праці вітчизняних і закордонних учених із питань формування проєктних пропозицій на участь у грантових конкурсах. Для вирішення поставлених завдань застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний і абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків); індукції й дедукції (при зборі, систематизації, обробці інформації, осмисленні проблеми); системного аналізу і синтезу (при визначенні значення та ролі підготовки якісних проєктних пропозицій для отримання грантового фінансування); порівняльного аналізу (при зіставленні різних підходів до формування проблематики проєкту, мети та завдань проєкту, цільової аудиторії, результатів та наслідків проєктної діяльності, моніторингу та оцінки, розробки системи сталості проєктної діяльності); соціометричний (анкетне обстеження і вибіркове опитування потенційних грантоотримувачів). Встановлено, що велике значення для отримання грантової безповоротної допомоги від донорів має якість розробки грантової заявки. Доведено, що задля коректного викладу матеріалу в описову частину необхідно послуговуватися проєктним підходом, враховувати вимоги грантодавців та зберігати вертикальну логіку проєкту. Дістали подальшого розвитку теоретичні підходи до застосування проєктного менеджменту при формуванні аплікаційного пакета документів на участь у грантових конкурсах міжнародних, національних, регіональних фондів та програм. Визначено, що отримання фінансування залежить від якості розробки описової частини грантової заявки. З метою формування якісних конкурентоспроможних грантових пропозицій, які матимуть високі шанси на грантове фінансування, при підготовці описової частини заявки необхідно застосовувати проєктний підхід. У цьому аспекті набуває особливої значущості використання методу «Дерево проблем» для якісної аргументації проблематики проєкту, методу SMART – при формуванні мети та завдань проєкту, а також розподілі цільової аудиторії на безпосередню, опосередковану та бенефіціарів, а результатів на – безпосередні, середньострокові та довгострокові.

Ключові слова: грант, грантрайтинг, грантова заявка, грантовий проєкт, правила грантрайтингу.

Summary. To characterize the methodological approaches to the formation of the descriptive part of the grant application. The theoretical and methodological basis of the study was the provisions of modern project management, tender documentation of grant givers, scientific works of domestic and foreign scientists on the issues of forming project proposals for participation in grant tenders. To solve the tasks, general scientific and special methods were used: dialectical and abstract-logical (theoretical generalization and formation of conclusions); induction and deduction (when collecting, systematizing, processing information, understanding problems); system analysis and synthesis (when determining the importance and role of preparing high-quality project proposals for obtaining grant funding); comparative analysis (when comparing different approaches to the formation of project issues, project goals and objectives, target audience, results and consequences of project activities, monitoring and evaluation, development of a sustainability system of project activities); sociometric (questionnaire survey and sample survey of potential grantees). It has been established that the quality of the development of the grant application is of great importance for receiving non-refundable grant aid from donors. It has been proven that in order to correctly present the material in the descriptive part, it is necessary to use the project approach, take into account the requirements of the grantors and preserve the vertical logic of the project. The theoretical approaches to the application of project management in the formation of the application package of documents for participation in grant competitions of international, national, regional funds and programs received further development. It was determined that receiving funding depends on the quality of the development of the descriptive part of the grant application. In order to form

high-quality competitive grant proposals that will have a high chance of grant funding, a project approach should be used when preparing the descriptive part of the application. In this aspect, the use of the "Problem Tree" method for qualitative argumentation of the project's issues, the SMART method – in the formation of the project's goals and objectives, as well as the distribution of the target audience into direct, indirect and beneficiaries, and results into – direct, medium-term and long-term, acquires special significance.

Keywords: grant, grant writing, grant application, grant project, rules of grant writing.

Постановка проблеми. У сучасних умовах не викликає сумніву посилення інтересу до практичного залучення грантових ресурсів, кількість яких в Україні щороку збільшується. Це пояснюється глобалізаційними та інтеграційними процесами в нашій державі, проєвропейським вектором, підписанням Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС, а також наслідками нищівної війни з Росією. Сотні міжнародних, національних і регіональних донорів пропонують велику кількість грантових програм, у межах яких можуть отримати суттєву грошову, матеріальну й експертну підтримку всі, хто прагне конструктивних змін, розвитку та відновлення. Саме тому написання грантових проєктів для залучення додаткових коштів та взаємодія з донорами надзвичайно важливі та актуальні в умовах обмежених фінансових ресурсів як для представників бізнесу та громадського сектору, так і для представників влади. Наразі велику популярність здобувають проєкти, націлені на відновлення України, інфраструктури та бізнесу, усунення наслідків війни у всіх сферах та галузях. Нагальною є реалізація проєктів, спрямованих на досягнення соціально значущого ефекту. Робота з міжнародними, національними та регіональними донорами та програмами дозволяє не тільки знаходити додаткові джерела фінансування соціально-економічних проєктів, проєктів розвитку громад і територій, а й реально поліпшити умови життя людей в Україні. Попри це, варто навести результати дослідження Центру розвитку «ЧАС ЗМІН», в яких зазначено: є ряд причин, унаслідок яких грантові ресурси, доступні для українського заявника, так і залишаються невикористаними. Одна з глобальних причин: потенційні заявники не вмюють розробляти якісні концептуальні ноти та проєктні пропозиції, щоб вони були конкурентоспроможними на грантових конкурсах [10]. Саме тому, стверджують представники донорів, понад 60% міжнародної технічної допомоги, що надходить до України, так і не отримує свого адресата [12].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні аспекти написання грантової заявки є на сьогодні дуже актуальними та висвітлюються багатьма авторами, зокрема це: Димченко О.В., Єсіна В.О., Матвєєва Н.М., Ольховська М.А., Белявцева В.В., Куліш П.Ю., Гнатенко А.І., Зінченко О.С., Кулініч О.В., Нагаївська Д.Ю. та ін.

Матвіїшин Є., Музичук О. наголошували, що підготовка грантової проєктної заявки є склад-

ним набором робіт, котрий доцільно розглядати як окремий проєкт [2]. Гернего Ю.О. відзначає: «Розширення можливостей грантового фінансування супроводжується диверсифікацією вимог до успішної грантової заявки, що залежить від вимог донора та специфіки конкурсу» [1]. Димченко О.В., Єсіна В.О., Матвєєва Н.М., Ольховська М.А. зробили висновок: проєкт, що заслуговує фінансування, має бути ясным і чітким, містити фактичні матеріали, бути важливим, ефективним, реалістичним, економічним, актуальним, відповідати інтересам донора [6].

Тихомирова Т.С., Шестопапов О.В., Новожилова Т.Б. розробили методичні вказівки до практичного заняття «Відповідність грантових та старт-ап заявок цілям сталого розвитку» та зазначили, що більшість апікаційних форм (форм для подання заявки на участь у конкурсі грантових заявок) містять обов'язкове поле відповідності проєкту (його цілей, ідей) цілям сталого розвитку. Адже без такої відповідності нема сенсу реалізувати проєкт, оскільки людство при своєму розвитку орієнтується саме на сталість [9].

Мета статті: охарактеризувати методологічні підходи до формування описової частини грантової заявки.

Виклад основного матеріалу дослідження. У різних фондів та грантових програм – різні форми заявок. Проте їх об'єднує схожість структури. Стандартний зміст проєктної заявки: резюме проєкту, опис проблеми, цілі та завдання, методологія проєкту, план реалізації, бюджет, очікувані результати. Щоб мати успіх у грантовому конкурсі, необхідно аргументовано описати кожен розділ. Послідовність написання грантової заявки дещо відрізняється від зазначеної структури. Алгоритм написання грантової заявки: здійснити ґрунтовний аналіз проблеми, проаналізувати кілька альтернатив вирішення проблеми, визначити цільові аудиторії майбутнього проєкту, розробити оптимальну стратегію проєкту, сформулювати загальну мету, конкретні цілі та завдання проєкту, а також визначити найбільш раціональні дії та заходи проєктної діяльності, описати результати та наслідки, а також спрогнозувати ефект проєкту в майбутньому, скласти бюджет проєкту, описати власні та партнерські ресурси, які планується залучити до виконання проєкту, визначити основні показники, індикатори контролю ефективності виконання проєкту, а також досягнення цілей і реалізації завдань, здійснити оцінку ризиків проєкту, визна-

читися з контрзаходами, довести спроможність організації виконати проєкт та забезпечити його сталість у майбутньому [3].

Титульний аркуш – візитна картка проєктної пропозиції. Він повинен містити всю необхідну для донора інформацію. Навіть якщо грантодавець і не вимагає наявності титульного аркуша, бажано і для експертів, і для організації грантодавця, і для самого грантоотримувача його представити [7]. Особливої уваги потребує **назва проєкту**, яка має бути короткою. Оптимальна кількість слів – 7-10. Назва повинна передавати головну ідею проєкту і бути такою, що одразу привертає увагу та запам'ятовується. Вона може бути і досить загальною, містити підзаголовок для пояснення головної ідеї проєкту. У більшості випадків заявникам доведеться перекладати проєкт англійською або будь-якою іншою мовою. Тому, щоб не виникло проблем із перекладом назви, небажано використовувати в ній епітети, гру слів та заплутані вислови. Адже такі вирази інколи важко перекласти. Назва проєкту має найбільш повно та зрозуміло відображати зміст проєктної діяльності. У назві варто також вказати мету проєкту. Головне в назві: ідея проєкту, чіткість і зрозумілість, влучність, відносна лаконічність. У деяких конкурсах необхідно присвоїти назву акронім. До прикладу, конкурси походження програм Єврокомісії. В електронному генераторі заявок допустима кількість символів до 14-16, а тому довгі назви просто не помістяться і необхідно придумати назву акронім [11].

Стиль написання заявки. Кожен автор має свій неповторний стиль викладу матеріалу: одні пишуть просто, короткими реченнями, не навантажуючи текст складними конструкціями та формами, інші ж – використовують академічну мову, складнопідрядні та складносурядні речення, що дуже ускладнює сприйняття інформації. Пам'ятайте, що вашу грантову заявку читатимуть звичайні люди. Так, це експерти в своїй галузі, але і їм хочеться, щоб матеріал був викладений простою доступною мовою, без зайвих надскладних сентенцій та лінгвістичних метаморфоз. Рекомендовано послуговуватися офіційно-діловим стилем мови [3; 7]. Графічне несприйняття може викликати труднощі при читанні тексту. А тому: не обирайте надто дрібний шрифт та міжрядкові інтервали і відступи; уникайте аббревіатур; використовуйте схеми, діаграми, таблиці і статистику тільки там, де це необхідно; пронумеруйте сторінки, таблиці, діаграми; складіть зміст, особливо це важливо, якщо ваша заявка має обсяг більше 10 сторінок; не робіть великої кількості додатків, прес-релізів, резюме. Якщо потрібно посилатися на великий обсяг інформації, можна завантажити її на Google Диск або інший онлайн-ресурс, створити і надати посилання на нього, згенерувати

QR-код для зручності і т.п. Якщо ваша заявка пишеться іноземною мовою, зверніться за допомогою до фахового перекладача з експертним досвідом у відповідній галузі. Не перекладайте грантову заявку за допомогою електронних перекладачів. Вони ще не настільки досконалі, щоб їм можна було довіряти на 100%. Якщо ви не впевнені в тому, що пишете просто, доступно та зрозуміло, рекомендуємо використати частково метод перехресного читання. Це метод коректорського читання, при якому прочитану одним коректором частину коректури передають іншому коректорові, а після його прочитання – третьому і т.д., що запобігає звиканню до тексту, а отже, сприяє якісному його прочитанню. Щоб пересвідчитися, чи доступно і просто ви викладаєте матеріал, вам достатньо використати цей метод частково, надавши доступ до тексту особі, що не є експертом у вашій галузі. Ознайомившись із написаним, вона зможе дати вам відгук, чи зрозуміло все те, що ви виклали в заявці [3].

Розділ грантової заявки **«Постановка проблеми»** повинен продемонструвати центральну проблему, яка спонукала вас звернутися по допомогу до грантодавця. Описуючи її, варто навести переконливі аргументи: що вами був проведений ґрунтовний аналіз проблемної ситуації, досліджені офіційні джерела інформації, взята до уваги статистика та аналітика авторитетних інституцій, здійснені власні дослідження і т.п. Така інформація повинна переконати представників експертної ради, які читатимуть проєктну пропозицію, в тому, що ви глибоко обізнані в проблемній ситуації і обрали ефективну стратегію її подолання. Не варто описувати проблему як фатальну. Виклад інформації з надмірним драматизмом та патетикою, можливо, зворушить експертів, але балів до заявки не додасть. Факти й тільки факти – ось, що буде максимально інформативним для тих, хто оцінюватиме вашу проєктну пропозицію [3; 8]. А тому рекомендовано, викладаючи інформацію в цьому розділі, обов'язково дати відповіді на всі нижченаведені запитання.

1. У чому зміст проблеми, яка потребує вирішення? Відповідаючи на це запитання, прозоро, чітко, спираючись на перевірену інформацію та дані, лаконічно викладіть суть проблемної ситуації. Бажано, щоб це було одне речення з негативним твердженням.

2. Які причини проблеми? Якщо використовуєте метод «Дерева проблем», то, відповідаючи на це запитання, зверніться до нього. Там, у «коренях» дерева, є ті причини, які ви не можете подолати, та ті, які можете, зважаючи на наявні ресурси, часові рамки, компетенції, можливості і т.п. Вкажіть основні причини, але акцент зробіть на тих, із якими будете працювати в межах проєкту.

3. *Де проблема має місце?* Коли ви здійснювали ідентифікацію проблеми, то вочевидь обирали серед тих, які є навколо вас, тих, що турбують вас або певну цільову аудиторію. Отже, відповідаючи на це запитання, необхідно чітко вказати організацію або територію, де існує проблема. Якщо вона масштабна, то не забувайте, що все ж ви будете вирішувати її не в повному масштабі, а в конкретному регіоні/місті чи в громаді.

4. *Динаміка розвитку ситуації в цифрах?* Як довго існує проблема? Для грантодавця важливо, щоб проблема, яку ви пропонуєте вирішити на його кошти, була вами якомога ґрунтовніше досліджена. Отже, цифри офіційної статистики, аналітики, досліджень повинні продемонструвати, що проблема має тенденцію до загострення та зростання з часом. А тому її необхідно вирішувати вже і якомога швидше.

5. *Кого проблема стосується?* Розробляючи стратегію проєкту, заявники повинні працювати над ідентифікацією зацікавленої аудиторії проєкту, визначати цільову аудиторію, тобто всіх тих, на кого проблема негативно впливає. Відповідаючи на це питання, необхідно зазначити всіх, хто страждає від проблемної ситуації. Описуйте цільові групи якомога детальніше з якісними характеристиками та кількісними показниками.

6. *Яких негативних наслідків варто очікувати, якщо не вирішувати проблему?* Результатом розробки «Дерева проблем» був напрацьований вами перелік негативних наслідків, що розмістилися в «гіллі» дерева. Рекомендовано перенести їх у цей розділ, як відповідь на це запитання.

7. *Які вже робилися спроби вирішення окресленої проблеми іншими організаціями або інституціями?* Очевидно, що з цією проблемою вже хтось намагався працювати й навіть були успішні кроки. Отже, у відповідь на це запитання намагайтеся надати інформацію про таку діяльність та її результати. А якщо цією проблемою вже займалася ваша організація, то необхідно розповісти й про свої здобутки в цій сфері.

Чітко визначивши проблему та потребу, що спонукали до створення проєкту, необхідно сформулювати його мету та завдання у відповідному розділі грантової заявки. Формулювання мети проєкту має бути одним реченням, що максимально конкретизує очікуваний позитивний ефект, який планується досягти у результаті задіяння проєктних активностей. У цьому реченні повинна міститися вказівка на саму проблему, яка потребує вирішення, цільову групу населення, якій адресовано проєкт, головний засіб отримання очікуваного результату та часові рамки досягнення змін [4; 7]. Рекомендуємо послуговуватися відповідною формулою: «що зробити?», «в який спосіб?», «скільки змін зробити?», «до коли досягти змін?». Формулювання мети повинно передбачати всі необхідні компоненти.

Перша компонента – це віддієслівний іменник або дієслово недоконаного виду + специфічна проблема, яку ви описали раніше. До прикладу: зміцнення, зниження, викорінення, поліпшення, або поліпшити, зміцнити, знизити, викоринити.

Друга компонента – це інформація, за допомогою чого, в який спосіб буде вирішена проблема. Можна використовувати слово «шляхом». Наприклад: «Шляхом створення...», «Шляхом проведення...» і т.п.

Третя компонента – вказівка на вимірюваність. Наприклад: «Підвищити рівень поінформованості на 20%», «Знизити кількість безпритульних тварин на 30% і т.п.»

Четверта компонента – часові рамки. Тобто, до якого періоду планується досягти конкретну ціль. Наприклад: «До кінця XXXX року», «До закінчення дії проєкту».

Зазвичай для досягнення мети потрібно реалізувати кілька паралельних або послідовних **завдань проєкту**. Це кінцеві результати вирішення або поліпшення ситуації, що очікується досягти після завершення проєктних активностей; це конкретні досягнення, які можна виміряти й без яких конкретна ціль не може бути досягнутою. Завдання передбачає виконання ряду конкретних заходів, які за допомогою визначених дій мають бути реалізовані для досягнення конкретної цілі проєкту [7]. На початку формулювання завдань рекомендовано використовувати дієслово недоконаного виду. Наприклад: виробити, організувати, підготувати, збільшити, зменшити, встановити. Отже, кожне завдання – це одне речення; максимально конкретне формулювання, що детально описує результат, який очікується досягти, реалізувавши ряд заходів і дій у проєкті. Для того, щоб формулювання завдання було максимально конкретизованим, варто формулювати його за методом SMART. Він широко застосовується в проєктному менеджменті. SMART – аббревіатура, компоненти якої є критеріями постановки завдань. Вона утворена зі слів англ. specific, measurable, area-specific, realistic, time-related, де:

S – specific, конкретність.

Чи конкретне завдання достатньо зрозуміле з точки зору того, що, як, коли і де зміниться?

M – measurable, вимірюваність.

Чи піддаються завдання обчислюванню (наприклад, скільки становить збільшення, яка кількість людей)?

A – area-specific, територіальність.

Чи окреслюють завдання район або групу населення?

R – realistic, реалістичність.

Чи приведе виконання проєкту до перетворень і виконання зазначених завдань?

T – time-related, визначеність у часі.

Чи відображає завдання проміжок часу, впродовж якого воно має бути виконане?

Відповідність завдань наведеним критеріям значно збільшує ймовірність їх виконання, досягнення конкретних цілей і стратегічної мети проекту [3; 5].

Перш ніж переходити до написання розділу «Цільова аудиторія», треба здійснити дослідження всіх зацікавлених сторін, проаналізувати, в чому їх інтерес та як вони можуть впливати на проект. Хтось може взаємодіяти з проектом безпосередньо, хтось опосередковано. А дехто взагалі може негативно впливати на проект. Цих усіх осіб варто проаналізувати, щоб якісно описати в апікаційній заявці та релевантно підібрати інструменти взаємодії з ними під час реалізації проекту. Щоб не пропустити кого-небудь та врахувати всіх, доцільно залучити до аналізу аудиторії ключових учасників проекту: ініціатора, виконавців, керівника проекту і т.п. Якщо автор проекту добре обізнаний у діяльності, то він і сам може якісно описати зацікавлених у проекті. Але краще запросити до цієї роботи всіх зацікавлених та відповідальних за впровадження проекту, щоб спільно здійснити брейнштормінг та відповісти принаймні на 7 запитань: 1. На кого спрямований наш проект? 2. Хто буде брати участь у заходах проекту? 3. На кого можуть впливати наші проектні заходи? 4. Чия діяльність може позитивно впливати на проект? 5. Чия діяльність може негативно впливати? 6. Хто може суттєво допомогти в проекті? 7. Кого варто долучити до реалізації проектних заходів? [5].

Відповівши на вищенаведені запитання, робники проекту отримають розширений та деталізований перелік зацікавлених сторін у проекті. Рекомендуємо погрупувати всіх відповідно до вимог грантодавця. В апікаційних формах можна побачити таку класифікацію: безпосередня аудиторія проекту; опосередкована аудиторія проекту; бенефіціари проекту.

Розділ грантової заявки «**Методологія проекту**» повинен містити не лише опис методів виконання проекту, але й іншу, не менш важливу інформацію:

1. Перелік партнерів, їх роль у цьому проекті та попередній досвід реалізації схожих заходів. Інформація про кожного партнера проекту подається за такою структурою: назва організації, роль у проекті, основні напрямки діяльності, попередній досвід реалізації аналогічних або схожих проектів, вказівка на документ, який підтверджує партнерство в проекті (лист підтримки, лист-намір, меморандум, договір і т.п.).

2. Перелік зацікавлених сторін проекту, їх роль у проектних заходах. Інформація про зацікавлені сторони подається у вигляді переліку осіб чи інституцій, які можуть безпосередньо або опосередковано впливати на проект. Необхідно додати основні характеристики зацікавлених осіб, зазначити їх інтереси, очікування та мотивацію сприяти змінам, допомагати з реалізацією проекту.

3. Опис попереднього досвіду організації заявника в реалізації аналогічних, схожих проектів чи заходів за попередні кілька років. Можливо, цей проект є логічним продовженням інших проектів організації? У такому випадку на цьому варто наголосити. З попереднього досвіду організації заявника доцільно описувати лише той, що стосується сфери пропонованого проекту. Це можуть бути або інші чинні проекти, або схожі проекти, або ті, які необхідно продовжити.

4. Перелік усіх ключових членів команди. Необхідно додати вказівку на їх роль у цьому проекті, попередній досвід реалізації релевантних проектів та аргументацію їх компетентності та вмотивованості на виконання своїх обов'язків по цьому проекту. Інформація про кожного учасника проектної команди подається за такою структурою: ПІБ, роль у проекті, перелік основних обов'язків, попередній досвід, форма фінансових відносин із організацією-заявником (ФОП, ЦПХ, трудовий договір, волонтер та ін.), аргументація щодо компетентності та вмотивованості.

5. Орієнтовний перелік організацій/підприємств, які передбачається залучити до здійснення технічних заходів. Цю інформацію варто подавати за структурою: назва організації/підприємства, стисле резюме, обґрунтування причин, за якими вважається за доцільне попередньо визначити цих осіб виконавцями відповідних заходів за проектом.

6. Для проектів, які передбачають виконання будівельних робіт, варто подати інформацію про: наявність погоджень та експертних висновків, дозвільних документів і сертифікатів; наявність проектно-кошторисної документації; ступінь готовності об'єкта до будівельних робіт; можливий вплив проекту на навколишнє природне середовище; прогнозні джерела та стан фінансування на момент подання проекту та ін. [3].

План-графік проекту є одним із необхідних додатків до грантової заявки. Він зображає, крім усіх завдань, запланованих у відповідному розділі, також деталізацію заходів виконання конкретного завдання проекту. Вважається, що якість реалізації проекту визначається чіткістю планування всіх етапів та заходів на кожному етапі. Для того, щоб скласти коректний графік, недостатньо просто описати всі заплановані активності. Варто зазначити всі етапи проекту, кожен із яких націлений на виконання одного з визначених завдань. Тобто 1 етап = 1 завдання проекту. Вони можуть бути як паралельними, так і поетапними. До кожного етапу формується перелік заходів, вказуються дати їх початку і закінчення, передбачаються всі важливі задачі та призначаються відповідальні за їх виконання члени команди. Інформація в плані повинна бути досить деталізованою, насиченою, але не надмірно. Одним із найзручніших засобів

планування проекту є графік Ганта, або, як його ще називають, Діаграма Ганта [3; 7]. Для ілюстрації плану-графіка проекту Діаграму Ганта можна створити на аркуші паперу.

1. Намалюйте таблицю.

2. Скопіюйте з відповідного розділу грантової заявки всі завдання проекту, об'єднайте їх у список і визначіть для кожного по 3-4 ключові заходи, які необхідно реалізувати. Внесіть цей перелік у вертикальний блок таблиці, виділивши завдання та заходи проекту.

3. Горизонтальні рядки поділіть на часові проміжки. Рекомендовано використовувати помісячні часові межі. Важливо на момент планування не вказувати конкретні календарні місяці. Адже ще не відомо, коли саме грантодавець зможе підтримати проєкт і ви почнете реалізовувати заходи. Просто вкажіть порядковий номер місяця реалізації проекту.

4. На графіку зазначте дати початку заходів та час, необхідний для їх завершення. Визначіться з розкладом так, щоб ваші залежні проєктні активності не починалися доти, поки завдання, від яких вони залежать, не будуть виконані.

5. В останній вертикальній секції по кожному заходу вкажіть відповідальну особу.

6. Додатковим вертикальним блоком може бути «бюджет заходу». Тут грантодавець очікує побачити орієнтовну суму, яку ви плануєте використати на організацію або проведення певного заходу.

«Очікувані результати та наслідки проєкту» – це розділ, в якому заявник описує очікувані продукти проєктної діяльності, бажані результати, очікувані наслідки та вагомий вплив проєкту. В цьому розділі необхідно описати все те, чого очікуєте досягти, тобто бажані результати, які буде отримано під впливом запланованих заходів і діяльності в проєкті. На перший погляд, нічого складного. Але суттєвою помилкою розробників проєктів, особливо початківців, є те, що як очікувані результати описують пафосні, патетичні, відірвані від реальності речі. Начебто все «Ок», прогнози бажані, але очевидно, що вони сформовані на догоду грантодавцю. А це суперечить логіці проєкту. Так відбувається через нерозуміння основних підходів проєктного менеджменту. Ситуація ускладнюється ще й тому, що в різних апікаційних документах по-різному називається цей розділ. В одних буде назва «Очікувані результати проєкту», в інших – «Безпосередні результати та вплив проєкту», а в документах, що не перекладені з англійської мови, можна побачити «outputs, outcomes, impact». Різне найменування розділу заплутує заявників. А відтак у заявках, що подаються на грантовий конкурс, з'являється нечіткий, незрозумілий опис запланованих результатів проєкту. Щоб не плутатися в термінології та

описати цей розділ на високий бал, варто застосувати підхід проєктного менеджменту. Найпопулярніша градація результатів, запозичена із закордонних практик проєктного менеджменту, виглядає як поділ їх на рівні:

Діяльність (Activities) – це здійснювані у проєкті дії або виконані роботи, що забезпечують отримання результатів.

Безпосередні результати (Outputs) – це результати, які мають бути отримані безпосередньо в результаті реалізації заходів проєкту. Ці результати варто розписувати як чіткий перелік усього досягнутого, що планувалося в завданнях, описаних за методом SMART.

Середньострокові очікувані результати (Outcomes) – наслідок проєкту. Це результати, які є логічним підсумком комбінації безпосередніх результатів. Наслідки проєкту очікуються в середньостроковій перспективі. Зазвичай це 3-6 місяців. Тому і називаються середньостроковими результатами.

Довгострокові очікувані результати (Impact) – ефект, вплив проєкту. Це свого роду передбачення на майбутнє. Це той вплив, який буде відчуватися не лише цільовою аудиторією проєкту, а й на рівні суспільства в довгостроковій перспективі після завершення проєкту [3; 7].

Донору важливо знати, чи розробник проєкту усвідомлює потенційні загрози для проєкту та чи здатний ефективно реагувати на небезпеки з метою належного виконання проєкту та досягнення всіх запланованих цілей. Тому в апікаційній заявці у розділі **«Управління ризиками»** грантодавець пропонує заявнику подати перелік імовірних негативних подій та напрацювати для таких випадків систему контрзаходів [8]. Кожен ризик потрібно розписувати за структурою: опис ризику, ступінь його ймовірності, вплив ризику на проєкт, контрзаходи, відповідальна особа.

Щоб правильно розробити **систему моніторингу** грантового проєкту, рекомендовано послуговуватися алгоритмом:

1. Визначити ключові індикатори, за якими можна буде відстежувати хід і результати проєкту.

– **Кількісні індикатори** – зафіксовані у числовому вигляді. Наприклад, кількісні показники можуть засвідчити кількість проведених тренінгів, кількість їх учасників, кількість встановлених пандусів, надрукованих книжок і т.п. Здебільшого кількісні індикатори фіксуються на основі короткострокових результатів проєкту, адже вони в переважній більшості чітко описані в числовому вигляді.

– **Якісні індикатори** – зображають позитивні зміни, які відбудуться внаслідок реалізації проєктних заходів та діяльності проєкту. Зокрема, напрацювання навичок та умінь, підвищення кваліфікаційного рівня учасників навчальних заходів і т.п.

2. Установити джерела, з яких буде братися інформація за задалегідь визначеними індикаторами (наприклад: реєстраційні листи учасників заходів, договір та акт виконаних робіт).

3. Визначити методи збору інформації (наприклад: вивчення документації проєкту, перевірка знань/умінь/навичок користувачів проєкту, фокусоване інтерв'ю, соціологічні опитування).

4. Встановити графік збору інформації (наприклад: щоденно, щотижнево, двічі на місяць і т.п.).

5. Призначити відповідального члена команди за збір інформації та спланувати, як і кому будуть передані дані, а також хто і як буде їх використовувати [7].

У розділі грантової заявки «**Сталість та масштабування проєкту**» заявник повинен довести свою спроможність забезпечити сталість проєкту в майбутньому, а саме: надати аргументи щодо всіх складових сталості проєктів:

1. «*Сприятливе середовище*» – аргументувати, яку підтримку матиме проєкт з боку зацікавлених сторін, тобто рівень сприяння внутрішнього і зовнішнього середовища.

2. «*Фінансова стабільність*» – продемонструвати, як саме проєкт буде забезпечений фінансами, чи необхідні кошти для подальшого функціонування проєкту, чи буде створена стала фінансова база проєкту.

3. «*Стратегічне планування*» – зазначити, чи є стратегія розвитку організації/громади, з якими напрямками стратегії корелює даний проєкт.

4. «*Партнерства*» – описати, якими партнерствами в майбутньому планує заручитися організація-виконавець, щоб забезпечити життєздатність проєкту після завершення фінансування від донора.

5. «*Менеджмент людських ресурсів*» – навести доводи, що проєкт матиме достатній рівень менеджменту та людських ресурсів, необхідних для ефективної реалізації проєкту та проєктних заходів.

6. «*Моніторинг та оцінка*» – довести, що дані моніторингу та оцінки будуть ключем до нових джерел фінансування.

7. «*Адаптивність проєкту*» – назвати адаптивні можливості проєкту, які зможуть забезпечити йому сталість та ефективність у майбутньому.

8. «*Комунікації*» – аргументувати, як саме буде забезпечений якісний рівень стратегічної комунікації з особами, які приймають рішення щодо реалізації проєкту.

Після завершення написання проєкту, складання бюджету та заповнення відповідних додатків доцільно формувати анотацію. Анотація проєкту – короткий виклад змісту проєкту. Дозволяє робити висновки про доцільність його докладнішого вивчення. Рекомендований обсяг для скороченої заявки – 1 абзац (до 10 рядків), для повної заявки – 1 сторінка (до 300 слів). Іноді донор може висунути й інші вимоги до обсягу. В анотації необхідно стисло розкрити зміст та суть проєкту, вказавши наступне: назву проєкту; його актуальність; обґрунтування необхідності реалізації; спрямованість та реальна можливість його виконання; перелік основних дій/заходів проєкту; очікувані результати та наслідки; цільова аудиторія проєкту; загальний бюджет проєкту та джерела його фінансування; організації-партнери, співвиконавці проєкту [3; 7].

Висновки. Отже, зрозуміло, що велике значення для отримання грантової безповоротної допомоги від донорів має якість розробки грантової заявки. Можна зробити висновок, що задля коректного викладу матеріалу в описову частину необхідно послуговуватися проєктним підходом, враховувати вимоги грантодавців та зберігати вертикальну логіку проєкту. Проте, щоб отримати грантове фінансування, слід ще доукомплектувати пакет документів розробленим кошторисом та необхідними додатками. Методологічні підходи до формування фінансової частини грантової заявки повинні стати предметом наступних досліджень.

Список використаних джерел:

1. Гернего Ю.О. Критерії успіху грантової заявки в умовах посилення ролі соціально орієнтованого бізнесу. URL: <http://surl.li/jtfxh> (дата звернення: 27.07.2023).

2. Матвіїшин Є., Музичук О. Проєктний підхід до підготовки грантової заявки на участь у програмі транскордонного співробітництва «Польща-Білорусь-Україна». *Демократичне врядування*. 2011. Вип. 8. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26926/matvijishyn.pdf> (дата звернення: 25.07.2023).

3. Кобеля-Звір М.Я. Як отримати грант. Методика та стратегія залучення грантових ресурсів : посібник. 2022. 268 с.

4. Марченко О.В., Сушко Д.О. Методичні рекомендації щодо участі у грантових програмах та конкурсах. Дніпро : ДДУВС, 2018. 68 с.

5. Методичні рекомендації щодо написання проєктних заявок. МГО «Регіональний центр транскордонного співробітництва Євро регіон «Дністер». 2018. 54 с. URL: http://rayradavn.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=103:metodychni-rekomendatsii-shchodo-napysannia-proektnykh-zaiavok&catid=51&Itemid=169 (дата звернення: 25.07.2023).

6. Димченко О.В., Єсіна В.О., Матвєєва Н.М., Ольховська М.А. Написання грантової заявки: помилки та рекомендації. URL: https://economy.kname.edu.ua/images/files/publishing/%D0%95%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B0_kgm_econ_2016_131_4.pdf (дата звернення: 27.07.2023).

7. Основи грантрайтингу та управління проєктами в публічній сфері. Методичні рекомендації для органів влади та недержавних організацій / за загальною редакцією Кулінич О.В. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.

URL: https://economy.cg.gov.ua/web_docs/966/2017/02/docs/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%9E%D0%94%D0%90.pdf (дата звернення: 27.07.2023).

8. Розробка Повної форми заявки. Практичний посібник. Проект Європейського Союзу. Підтримка політики регіонального розвитку України. URL: https://regionet.org.ua/files/06.PCM_Ososinska_Materials_Part2.2_Manual_Developing_Full_Application_Form_UA.pdf (дата звернення: 27.07.2023).

9. Тихомирова Т.С., Шестопапов О.В., Новожилова Т.Б. Методичні вказівки до практичного заняття «Відповідність грантових та старт-ап заявок цілям сталого розвитку». URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/83f575ce-ab85-45c0-befd-06dbccc974be/content> (дата звернення: 23.07.2023).

10. Центр розвитку «ЧАС ЗМІН». URL: <http://www.chaszmin.com.ua/> (дата звернення: 25.06.2023).

11. Funding & Tender Portal. Find calls for proposals and tenders. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home> (дата звернення: 27.07.2023).

12. YouTube-канал «ЧАС ЗМІН». URL: https://www.youtube.com/watch?v=-IWSfkSOuao&list=PL_MGFQwMfnMdaPL_pTHKvtlW8EIRL0_RO (дата звернення: 27.07.2023).

References:

1. Herneho Yu.O. Kryterii uspikhu hrantovoi zaiavky v umovakh posylennia roli sotsial'no oriientovanoho biznesu [Criteria for the success of a grant application in the conditions of strengthening the role of socially oriented business]. Available at: <http://surl.li/jtfxh> (in Ukrainian)

2. Matviishyn Ye., Muzychuk O. (2011) Proiektnyi pidkhid do pidgotovky grantovoi zaiavky na uchast u prohrami transkordonnoho spivrobotnytstva "Polshcha-Bilorus-Ukraina" [Project approach to the preparation of a grant application for participation in the cross-border cooperation program "Poland-Belarus-Ukraine"]. *Demokratychnе vriaduvannia*, vol. 8. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26926/matvijishyn.pdf> (in Ukrainian)

3. Kobelia-Zvir M.Ya. (2022) Yak otrymaty hrant. Metodyka ta stratehiia zaluchennia hrantovykh resursiv [How to get a grant. Methodology and strategy of attracting grant resources]: posibnyk, 268 p. (in Ukrainian)

4. Marchenko O.V., Sushko D.O. (2018) Metodychni rekomendatsii schodo uchasti u hrantovykh prohramakh ta konkursakh [Methodological recommendations for participation in grant programs and competitions]. Dnipro: DDUVS, 68 p. (in Ukrainian)

5. Metodychni rekomendatsii schodo napysannia proektnykh zaiavok. [Methodical recommendations for writing project applications] (2018) МНО "Региональный центр трансграничного сотрудничества Еврорегион "Днистер", 54 p. Available at: http://rayradavn.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=103:metodychni-rekomendatsii-schodo-napysannia-proektnykh-zaiavok&catid=51&Itemid=169 (in Ukrainian)

6. Dymchenko O.V., Yesina V.O., Matvieieva N.M. and Olkhovska M.A. Napysannia hrantovoi zaiavky: pomylky ta rekomendatsii [Writing a grant application: mistakes and recommendations]. Available at: https://economy.kname.edu.ua/images/files/publishing/%D0%95%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B0_kgm_econ_2016_131_4.pdf (in Ukrainian)

7. Osnovy hrantrajtnhu ta upravlinnia proektamy v publichnij sferi. Metodychni rekomendatsii dlia orhaniv vlady ta nederzhavnykh orhanizatsij (2017) [Basics of grantwriting and project management in the public sphere. Methodological recommendations for authorities and non-governmental organizations] / za zahal'noi redaktsiieiu Kulinicha O.V. Kharkiv: Zoloti storinky, 148 p. Available at: https://economy.cg.gov.ua/web_docs/966/2017/02/docs/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%9E%D0%94%D0%90.pdf (in Ukrainian)

8. Rozrobka Povnoi formy zaiavky. Praktychnyy posibnyk [Development of the full application form]. Proekt Yevropejskoho Soiuzu. Pidtrymka polityky rehional'noho rozvytku Ukrainy. Available at: https://regionet.org.ua/files/06.PCM_Ososinska_Materials_Part2.2_Manual_Developing_Full_Application_Form_UA.pdf (in Ukrainian)

9. Tykhomyrova T.S. Shestopalov O.V., Novozhylova T.B. Metodychni vказivky do praktychnoho zaniattia "Vidpovidnist' hrantovykh ta start-up zaiavok tsiliam staloho rozvytku" [Methodical instructions for the practical exercise "Compliance of grant and start-up applications with the goals of sustainable development"]. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/83f575ce-ab85-45c0-befd-06dbccc974be/content> (in Ukrainian)

10. Tsentр rozvytku "ChAS ZMIN" ["TIME OF CHANGE" development center]. Available at: <http://www.chaszmin.com.ua/> (in Ukrainian)

11. Find calls for proposals and tenders. Available at: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>

12. YouTube-канал "ChAS ZMIN" ["TIME OF CHANGES" YouTube channel]. Available at: https://www.youtube.com/watch?v=-IWSfkSOuao&list=PL_MGFQwMfnMdaPL_pTHKvtlW8EIRL0_RO (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 31.07.2023