

УДК [339.96] (049.3)

О.В. Димченко, В.О. Єсіна, Н.М. Матвєєва, М.А. Ольховська

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Харків

НАПИСАННЯ ГРАНТОВОЇ ЗАЯВКИ: ПОМИЛКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У статті розглянуто питання щодо написання грантової заявки, що на сьогодні є досить актуальними, а також публікації, присвячені цій тематиці. Виявлено основні помилки при написанні грантової заявки. Охарактеризовано основні етапи написання грантової заявки та надано рекомендації щодо її формування з урахуванням вимог грантодавчих установ та організацій.

Ключові слова: грант, заявка, проект, донор, планування, бенефіціар.

Постановка проблеми

У сучасному постіндустріальному світі значна кількість проектів реалізується за рахунок грантових коштів, проте не кожна заявка на грант обов'язково отримає фінансування. Причиною цього є відсутність у більшості працівників навичок щодо розробки грантових заявок та вміння спілкуватися з донорами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання щодо написання грантової заявки є на сьогодні дуже актуальним та висвітлюється багатьма авторами, зокрема В. Н. Коваленко у своїй статті «Типові помилки у грантових заявках» наголошує на тому, що серед недоліків у грантових заявках можна виділити два типи, що пов'язані з описом загальних характеристик організації та особистих характеристик виконавців проектів, що пропонуються [1]. А. Москвіна зазначає, що, по-перше, варто складати та відстежувати конкурси грантів, щоб завжди у наявності була свіжа інформація про гранти, та, по-друге, що не варто починати писати проект під грант, а спочатку треба генерувати ідеї, а вже потім шукати для них грант [2]. Крім того, А. Москвіна відзначає, що для спілкування з фондами потрібні навички щодо збору та аналізу інформації, вміння писати проекти та виконувати вимоги фондів [2].

Відділ міжнародних зв'язків ХНУ у рекомендаціях до складання грантових заявок охарактеризовує загальні засади міжнародної технічної допомоги, проектний менеджмент. Окремим розділом є написання грантової заявки, де детально описано усі стадії життєвого циклу грантової заявки [3].

Окремі рекомендації як уникнути типових помилок при подачі заяви (на основі досвіду інших програм ЄС та проектів транскордонного співробітництва) розроблено програмою Територіальне співробітництво країн Східного

партнерства (ЕaPTC) [4]. ЕaPTC зазначає, що подану грантову заявку органи управління та зовнішні експерти будуть розглядати та оцінювати у два етапи. Перший – адміністративна перевірка та оцінка відповідності заявників, другий – оцінка якості заявки. ЕaPTC надає рекомендації стосовно того, як успішно подолати етапи подання грантової заявки [4].

Формулювання мети статті

Метою статті є виявлення основних помилок при написанні грантової заявки та надання рекомендацій щодо уникнення зазначених помилок.

Виклад основного матеріалу

Враховуючи те, що у різних донорів різні форми проектних заяв, їх можна об'єднати у певні групи, які будуть розглянуті нами у статті.

Титульний аркуш слугує візитною картою вашої заявки. Він повинен містити всю необхідну для донора інформацію. Більшість організацій-грантодавців вимагають, щоб титульний аркуш займав одну сторінку, а в багатьох з них взагалі існує розроблений зразок, який має бути використаний заявником. Навіть якщо грантодавець і не вимагає наявності титульного аркуша, бажано і для експертів, і для організації грантодавця, і для самого грантоотримувача його представити [5].

Правило: Якщо форма титульного аркуша задана, ви маєте просто акуратно заповнити цей бланк, який може містити, наприклад, такі пункти: Назва проекту — має бути короткою (не більше 10 слів), передавати головну ідею проекту і бути «помітною», щоб відразу привернути увагу. Назва може бути досить загальною або мати підзаголовок [5].

Заявка на грант – письмове звернення з проханням про виділення вам гранту. Як комерційна фірма складає бізнес-план з метою переконати вкладників помістити гроші в справу, так заявка необхідна для того, щоб переконати грантодавця

вкласти гроші у ваш проект. Однак, на відміну від бізнес-плану, заявка пишеться, щоб отримати кошти на некомерційний проект. Оформляються в довільній або встановленій формі [6].

Вимоги:

- лаконічність (1-3 сторінки, не більше);
- наявність обґрунтування вибору саме цього фонду;
- фраза, яка пояснює актуальність, необхідність і важливість вашого проекту, сутність проблеми; найбільш чітко сформульована інформація про завдання, методи, обладнання або бази для ваших досліджень, очікувані результати, вартості виконання; формулювання, які пояснюють, чому саме ви або ваша організація здатна виконати даний проект (кваліфікація, наявні досягнення); пояснення, чого саме ви очікуєте від фонду при розгляді вашого запиту, буде це 100% фінансова допомога або тільки на певному етапі.

Заявка пояснює, яким чином витрати пов'язані з кінцевим результатом і користю, принесеної суспільству.

Знайдіть на сайті обраної програми або організації, яка пропонує грант, бланк заявки (application form), список необхідних документів і крайній термін подачі заявки. Правильно оформлені документи – запорука вашого успіху [7]. Кожна з програм буде мати свої особливості, але всі програми вимагають схожий перелік документів.

Проект і заявка на грант – це не одне і те ж. Грантова заявка становить собою фінальну частину розробки проекту, словесний опис того, що ви збираєтесь здійснити. Проекти ж зазвичай ділять на реактивні і проактивні. До перших відносять проекти, які готуються під оголошені програми і / або конкурси. Проактивна, тобто попереджувальна, грантова діяльність означає розробку ініціативного проекту з подальшим пошуком для його реалізації засобів, тобто проектним фандрайзингом, і досвід країн з високою донорською активністю показує, що така проектна діяльність вельми продуктивна.

Проект, який заслуговує фінансування, має бути [8]:

- ясним і чітким – містити точні описи та перелік видатків, на які потрібне фінансування, та опис робіт, що будуть виконуватися вашою організацією;
- достовірним – містити фактичні матеріали: таблиці, якщо потрібно, схеми та інші матеріали (може виникнути необхідність у попередньому дослідженні, щоб оцінити потреби, а також можливе ставлення людей до того, що пропонує ваша організація);
- важливим – як для вашої організації, так і для розв'язання тієї проблеми, на яку даний проект

спрямований. Довгостроковий ефект від проекту може бути додатковим привабливим чинником;

- ефективним – результат проекту має приносити суттєву суспільну користь;
- реалістичним – пропонується робота має бути здійсненою. Необхідно оцінити наявні (або очікувані) ресурси, а також те, наскільки запланована діяльність їм відповідає;
- економічним – мати високий результат при малих витратах «донора»;
- актуальним – за можливості сприяти вирішенню нагальних соціальних проблем сьогодення;
- відповідати інтересам донора та його благодійній політиці.

Ваш проект потрібно розглядати із двох точок зору [8].

По-перше, проект має бути зрозумілим для зовнішнього сприйняття експертами, які повинні оцінити його за цілою низкою показників, що традиційно використовуються для цього фахівцями-оцінювачами [8].

Основними показниками при оцінці проектних заявок звичайно є [8]:

- актуальність проблеми;
- зрозумілість і логічність викладу;
- реалістичність, доцільність і раціональність запропонованого рішення;
- обґрунтованість і економічність запропонованих видатків;
- досяжність, соціальна значимість, стабільність очікуваних результатів та ін.

З іншого боку, проект має сприяти розв'язанню конкретної соціальної проблеми.

В основному будуть розглядатися помилки, що допускаються розробниками інституційних (тобто не індивідуальних) проектів при підготовці грантових заявок в реактивному режимі. Ці помилки, хоча і в меншій мірі, властиві і проектам, написаним в проактивному режимі. Серед недоліків можна виділити два основних типи, пов'язаних з описанням загальних характеристик організацій і особистісних характеристик виконавців пропонуєваних проектів.

1. Загальні характеристики організації:

а) об'єктні:

- невизначеність або неправильне формулювання місії організації;
- недоліки в стратегічному плануванні діяльності організації;
- неясність способів взаємодії організації із зовнішнім середовищем, в тому числі і між-, і внутрішньогалузевої взаємодії і взаємодії з місцевою громадою;

б) суб'єктні:

- стійкість і розвиненість організації;

- стиль менеджменту організації.
- 2. Особистісні характеристики авторів проєктів:
 - а) об'єктні:
 - невміння писати проєкти;
 - недостатні навички виокремлення і формулювання соціальних проблем;
 - невміння аналізувати необхідну на передпроектном етапі інформацію;
 - відсутність навичок цілепокладання;
 - схильність плутати цілі з завданнями, а завдання з заходами;
 - невміння виробляти критерії оцінки ходу проєкту;
 - відсутність навичок бюджетування проєктної діяльності.
 - б) суб'єктні:
 - відсутність точності і ясності тексту.

Не вдаючись в опис кожної з перерахованих проблем, спробуємо розібратися в тому, як їх вирішити.

1. Проблеми організації – відсутність планомірного інституційного розвитку; позиціонування поклику у зовнішньому середовищі і взаємодія з ним; визначення завдань менеджменту, виділення цільових груп тощо.

Правило. Ви не можете розробляти проєкт, цілі, завдання та заходи якого не відповідають тому, що записано в місії, статутних та інших, необхідних для діяльності організації, документах.

2. Особисті помилки авторів проєкту – неточність і неакуратність в оформленні заявок.

2.1. Арифметична неточність. Правило. Тричі перевірте всі цифри в заявці. Помилка в розрахунках або проста помилка дають привід думати, що ви будете так само неакуратні при витрачанні грантових коштів.

2.2. Мовна неточність. Правило. Будьте точні у вживанні термінології і понять.

2.3. Відсутність навичок цілепокладання;

2.4. Схильність плутати цілі з завданнями, а завдання з заходами.

2.5. Невміння виробляти критерії оцінки ходу проєкту.

2.6. Відсутність навичок бюджетування проєктної діяльності.

2.7. Неточність і неакуратність в оформленні. Неприємно і важко читати «сліпий» текст на непрономерованих сторінках, розбирати нечітку печатку організації, зв'язуватися за неіснуючою адресою або невірно вказаним телефоном.

До числа негативних характеристик відноситься і неясність стилю викладу заявки. Експерт або інший фахівець, який аналізує ваш проєкт, повинен ясно розуміти:

- проблему вашого проєкту;

- спосіб, яким ви збираєтеся цю проблему вирішувати.

Правило. Чітко і коротко сформулюйте проблему, ґрунтуючись на статистичних даних і накопиченому вами та іншими фахівцями досвіді. Простою мовою запропонуйте спосіб вирішення поставленої проблеми. Уникайте:

- надто складних граматичних конструкцій; довгих складнопідрядних пропозицій, при побіжному читанні яких вислизає сенс написаного (наприклад: «побудова інформаційної моделі національних культур, відтворення цілісної картини розвитку національних культур в різноманітті зв'язків і варіантів, єдності минулого і майбутнього за допомогою формування документальних і електронних масивів ...»);

– повторюваних міркувань типу: «Проблема полягає в тому, що в нашій організації немає 17-дюймових моніторів. Купівля таких моніторів вирішить проблему»;

– жаргонні слова і маловідомі скорочення, навіть якщо це професіональна мова;

– зворотні дієслова («проєкт здійснюється», «намічаються заходи» і т.п.); замініть їх активними дієсловами або короткими дієприкметниками («проєкт буде здійснено», «заплановані наступні заходи»). Це психологічно переконає експерта в тому, що проєкт писали віддані справі і енергійні люди. Використовуйте позитивний і конструктивний стиль («впевнені» замість «здається», «вирішення проблеми» замість «боротьба з проблемою»).

Залучіть увагу організацій, що надають гранти до того, що ви розглядаєте грант не як дарунок, а як соціальні інвестиції в майбутнє. Доречно не загострювати уваги на проблемах. Краще опишіть можливості, які з'являться в результаті виконання проєкту. Опис проєкту має легко резюмувати в коротку анотацію. Виділяйте найважливіші, на ваш погляд, місця в тексті. Замість довгих описів використовуйте таблиці і діаграми.

3. Невміння аналізувати передпроектну інформацію. Багато проблем при написанні грантових заявок виникають тому, що грантошукачі не вміють уважно аналізувати інформацію, необхідну для розробки проєкту: неухважно читають місію організації, що надає гранти, умови конкретного конкурсу/програми, підсумки минулих конкурсів. Крім того вони, як правило, мало знайомі з ситуацією на ринку проєктних ідей, де, можливо, подібний проєкт вже колись було реалізовано. Систематизувати ці проблеми досить складно, тому наведемо лише декілька правил.

Правило.

3.1. Вивчіть донора, якому ви відправляєте заявку.

3.2. Дотримуйтесь формальних вимог грантодавця щодо написання заявки. Неможливо на власний розсуд змінити порядок послідовності пунктів у заявці тощо.

4. Невміння формулювати проблему проекту. Помилки невірної постановки проблеми є системними і виправленню не підлягають. Проблемою є протиріччя між ідеальною ситуацією і реальністю: між бажаним і наявним. Проект – інструмент вирішення зазначеного (сформульованого) протиріччя. Щоб підібрати адекватний інструмент для вирішення соціальної проблеми, необхідно її зрозуміти, тобто вичленувати проблему з соціальної ситуації.

До постановки проблеми відноситься і визначення так званих бенефіціарів проекту, тобто цільової групи, ресурсотримувачів. У кожній заявці має бути чітко визначено, що мається на увазі під поняттям «бенефіціар», а також вказані можливі способи вимірювання того, як проект вплине на бенефіціарів. Якщо не можна чітко визначити категорію бенефіціарів та виміряти результати проекту, то неможливо буде визначити його успішність. Останнім часом спостерігається нова тенденція до «глобалізації» проблем, що стоять перед грантозаявниками. Намагайтесь бути реалістами: від річного проекту з дуже конкретним бюджетом і невеликою кількістю виконавців можна очікувати вирішення «глобальних» проблем.

Наприклад, бенефіціарами проекту, який покликаний переконати владу посилити заходи з контролю за забрудненням навколишнього середовища промисловими підприємствами, будуть мільйони людей, зацікавлених у зниженні промислових викидів у повітря, яким ми всі дихаємо. Грантовий проект, націлений на впровадження демократично орієнтованої громадської навчальної програми в 15 установах в певній області [9].

Правила:

- при постановці проблеми використовуйте кількісні та якісні показники;
- продемонструйте, як і чому виникає проблема (або потреба) цільової аудиторії і чому саме ваша організація зможе її вирішити;
- при постановці проблеми потрібно співвіднести інтереси цільової групи з інтересами організації, що реалізує проект;
- виклад проблеми має виходити за рамки простого опису, як, наприклад, «рівень тяжких злочинів зростає на 10% з 2014 р»; має бути поданий стислий аналіз різних факторів, які з'явилися причиною проблеми;

5. Відсутність навичок цілепокладання, формулювання завдань і розробки діяльності.

Можна виділити кілька основних труднощів, пов'язаних з цілепокладанням.

5.1. Невідповідність мети проекту поставленій проблемі. Мета – досить загальне твердження, що демонструє тип проблеми і заявляє про необхідність її вирішення, предмет прагнення. Сформулювати мету – значить представити бажану ситуацію в майбутньому. Ясність мети дозволяє чітко визначити кінцеву задачу всієї діяльності в рамках програми, а також провести оцінку реалізації проекту.

5.2. Об'єднання цілі і завдань. Мета і завдання – не одне і те ж. Завдання – конкретні, піддаються вимірюванню кроками щодо досягнення мети. Вони визначають діяльність. Таким чином, мета – стратегія, а завдання – тактика проекту. Співвідношення цілей і завдань може бути наступним: мета повинна являти собою найвищу точку досягнень, до якої потенційний грантоотримувач прагне дістатися. Різницю між метою і завданням проекту представлено у табл. 1.

Таблиця 1. Різниця між метою і завданнями проекту [8]

Мета	Завдання
<ul style="list-style-type: none"> – Загальна декларація того, що повинно бути виконано. – Результат діяльності, фінал якої визначений для вирішення загальної проблеми. Вирішення проблеми, описаної вами раніше. – Бачення напрямку, у якому все буде рухатися. – Носить суб'єктивний характер. – Має бути зрозумілою для кожного, навіть для того, хто не працює безпосередньо із проектом 	<ul style="list-style-type: none"> – Містять у собі низку конкретних заходів, які мають бути виконані для досягнення мети проекту. – Одне завдання вирішує частину загальної мети. – Є завершеним модулем, а не процесом, описом того, що буде існувати після закінчення проекту. – Надає більш детальну картину того, що має бути виконано за визначений для реалізації час. – Мають бути виконані до кінця проекту.

Існує два типи завдань – продуктивні та якісні. Характерні ознаки продуктивних завдань [10]:

- їх результатами є конкретні продукти – комп'ютерна база даних, бібліотека, інформаційно-консультативний центр тощо;
- продуктивні завдання перевіряються статистично – кількість людей, які пройшли перенавчання та отримали нову кваліфікацію в малому бізнесі; кількість будинків, підключених до системи очищення; кількість використовуваної води в літрах; кількість засіяних культур на гектар і т. д.

Розділ завдань в заявці є першим етапом, на якому експерт очікує побачити певну ступінь точності, ясності і вимірності. Він має право без подальшого аналізу повернути заявку, якщо завдання, що сформульовані у ній, виражені не чітко, загальними словами, а також їхня побудова не логічна і виконання завдання не може бути оцінено.

Відображення цілей у проектній заявці здійснюється шляхом застосування комплексного підходу, сутність якого полягає у створенні системи цілей, що відображали б потреби підприємства з точки зору зовнішнього та внутрішнього середовища.

Залежно від концепції проекту встановлюється генеральна мета та цілі – суто технічного, економічного або соціально-економічного характеру.

Для формування генеральної мети необхідно перевірити кореляцію зміста з усіма цілями та запланованими результатами діяльності проекту. З цією метою доцільним буде побудувати «дерево цілей», тобто варто здійснити декомпозицію цілей та задач. У цьому випадку будуть встановлені конкретні, вимірні задачі, що є основою конкретних видів робіт.

Для того, щоб була можливість зіставити результати із завданнями, останні слід формулювати за вимогами «SMART».

Отже, завдання мають бути:

- S (specific) – конкретними, що відповідають певній проблемі;
- M (measurable) – вимірюваними, повинна бути наявна можливість кількісно оцінити очікувані результати;

– A (achievable) – амбіційними, але досяжними;

– R (realistic) – реалістичними;

– T (timed) – визначеними у часі.

Вимоги до побудови «дерева цілей» [11]:

1. Цілі кожного рівня повинні бути порівняні за масштабом і значенням.

2. Формулювання цілей повинно забезпечувати можливість кількісної і якісної оцінки досягнення мети.

3. Основним принципом побудови дерева цілей є повнота редукції, тобто кожна мета певного рівня повинна бути зображена у вигляді підцілей наступного рівня так, щоб сукупність підцілей давала повне уявлення про початкову ціль.

4. Формулюючи цілі різних рівнів необхідно описати бажані результати, а не способи їх отримання.

5. Підцілі кожного рівня повинні бути незалежні одна від одної і не повинні виходити одна з іншої.

6. Ознакою завершення побудови дерева цілей є формулювання таких понять, які визначають альтернативні способи досягнення цілі. Самі вони не є цілями, це заходи щодо досягнення цілі вищого рівня.

7. Відсутність суперечностей між цілями, що знаходяться на різних рівнях «дерева цілей».

8. Декомпозицію місії і цілі на всіх рівнях слід проводити за одним і тим же методологічним підходом.

9. Цілі усіх рівнів мають бути виражені в конкретних обсягах, строках з визначенням конкретних виконавців (відповідальних).

10. Забезпечення узгодженості, зв'язку між цілями різного порядку. При цьому слід враховувати наявність двох видів зв'язків між цілями – горизонтальних і вертикальних.

Схему «Дерева цілей» проекту представлено на рис. 1.

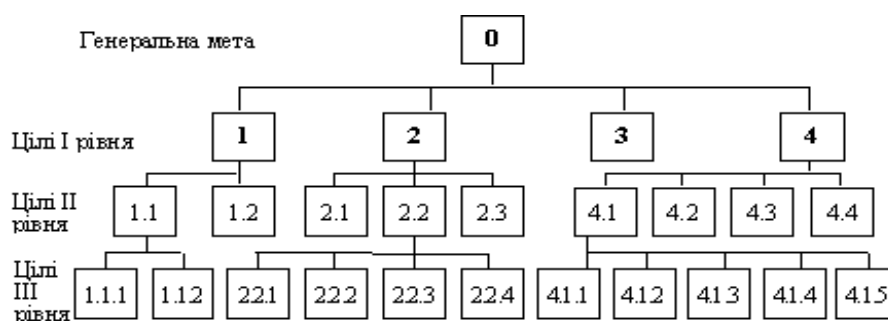


Рис. 1. Схema «Дерева цілей» проекту [11]

Вертикальна координація цілей дає змогу узгоджувати непов'язані між собою напрямки діяльності та формувати конкурентні переваги всього підприємства [12].

Горизонтальна координація забезпечує ефективніше використання виробничого потенціалу та його частин (наприклад, кваліфікованих кадрів, що працюють у різних підрозділах, різних видів ресурсів, типізації «know-how» для їх використання в різних напрямках діяльності, виробничих потужностей для більшого їх завантаження з метою створення умов для скорочення витрат тощо) [12].

«Дерево проблем» являє собою ієрархічне розташування проблем. З попередньо сформульованих проблем кожному учасникові аналізу пропонується вибрати одну як центральну (тобто таку, яку він вважає центром усієї проблематичної ситуації) і представити свої пропозиції в письмовій формі. У своєму первісному виборі центральної проблеми кожна із зацікавлених сторін буде керуватися власними інтересами у проєкті та своїм баченням ситуації. Обговорення всього спектра центральних проблем варто вести доти, доки учасниками зустрічі не буде досягнуто згоди з однією центральною проблемою. Вона буде вихідним пунктом побудови дерева проблем. При розгляді другої проблеми, пов'язаної з нею, діють у такий спосіб [13]:

- якщо проблема є причиною, вона розміщується рівнем нижче;
- якщо проблема є наслідком, вона розміщується рівнем вище;
- якщо проблема не є ані причиною, ані наслідком, вона розміщується на тому ж самому рівні.

У міру розростання дерева, ті проблеми, що залишилися, додаються до нього за тим же принципом. Повторний аналіз проблем може привести до появи на більш пізній стадії іншої центральної проблеми, що однак не зменшує обґрунтованості аналізу.

Таким чином, наслідки та причини основної проблеми (проблеми нульового рівня) становлять проблеми 1-го рівня. Кожна проблема 1-го рівня має свої причини й наслідки, які виявляються вже проблемами 2-го рівня і т. д. Закінчене дерево проблем представляє повну картину існуючої ситуації.

6. Наступною типовою помилкою є плутанина між завданнями і завданням за проєктом. Якщо завдання – конкретні кроки по досягненню мети, то діяльність за проєктом є спосіб вирішення цих завдань. В даному розділі описується те, що потенційний грантоотримувач планує зробити для виконання поставлених перед ними завдань. Найважливіше питання: чи мають запропоновані

види діяльності чіткий причинний зв'язок з поставленими завданнями. Експерт, який читає вашу заявку, повинен зуміти знайти підтвердження наступного: якщо проводиться діяльність А, то завдання Б буде виконано.

Правила: 1. Що і як? Детально опишіть, що буде відбуватися в проєкті з початку до кінця. Уся діяльність повинна повністю відповідати задачам, які ви поставили.

2. Коли? Вкажіть порядок і час виконання заходів за проєктом. Іноді має сенс представити календарний план заходів.

3. Чому? Можливо, доведеться обґрунтувати методи, тим більше нові. Чому запланована діяльність призведе до очікуваних результатів? Ви можете відповідати на ці питання різними способами, в тому числі і користуючись експертними оцінками і/або прикладами з інших успішних проєктів.

4. Навіщо? Кому потрібні результати проєкту? Хто буде цільовою групою, тобто кінцевими споживачами його результатів? Як проєкт позначиться на житті спільноти? Вам не просто потрібно спланувати проєкт, але і зрозуміти, як він буде працювати, як його можна коригувати.

Суть планування полягає в розробці та обґрунтуванні цілей, визначенні найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні усіх видів ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань і встановленні їх взаємодії [12].

Процес планування проходить чотири етапи [14]:

- розробку загальних цілей;
- визначення конкретних цілей на даний період із наступною їх деталізацією;
- визначення шляхів і способів досягнення цілей;
- контроль за процесом досягнення поставлених цілей шляхом співставлення планових показників із фактичними та коригування цілей.

В процесі планування необхідно відповісти на такі питання:

- що повинно бути зроблено і для чого?
- коли це буде зроблено і хто буде робити?
- де це буде зроблено і що для цього необхідно?

Вирішення цих питань є функцією планування, яка є основою для прийняття рішень. Це управлінська діяльність, що передбачає розробку цілей і завдань управління виробництвом, а також визначає шляхи реалізації планів для досягнення поставлених цілей [13].

Процес планування здійснюється протягом усього життєвого циклу проєкту. На етапі

планування проекту визначаються усі необхідні параметри реалізації проекту, а саме: тривалість робіт, потреба в трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсах, терміни постачання всіх видів ресурсів, терміни та обсяги залучення проектних, будівельних та інших організацій [15].

Загальний процес планування проектів включає наступні етапи [15]:

- визначення цілей, задач проекту, розрахунок техніко-економічних показників для обґрунтування проекту, визначення потреби в ресурсах, тривалості та специфікації виконуваних робіт, етапів проекту;
- структурування проекту;
- прийняття організаційно-технологічного рішення;

- розробку сіткових моделей робіт;
- оцінку реалізованості проекту, оптимізацію за термінами і критеріями якості використання ресурсів та інших критеріях;
- підготовка необхідних документів до пакета планів;
- затвердження плану і бюджету;
- доведення планових завдань до виконавців;
- підготовку та затвердження звітної документації для контролю планів.

Взаємозв'язок між процесами планування представлено на рис. 2.

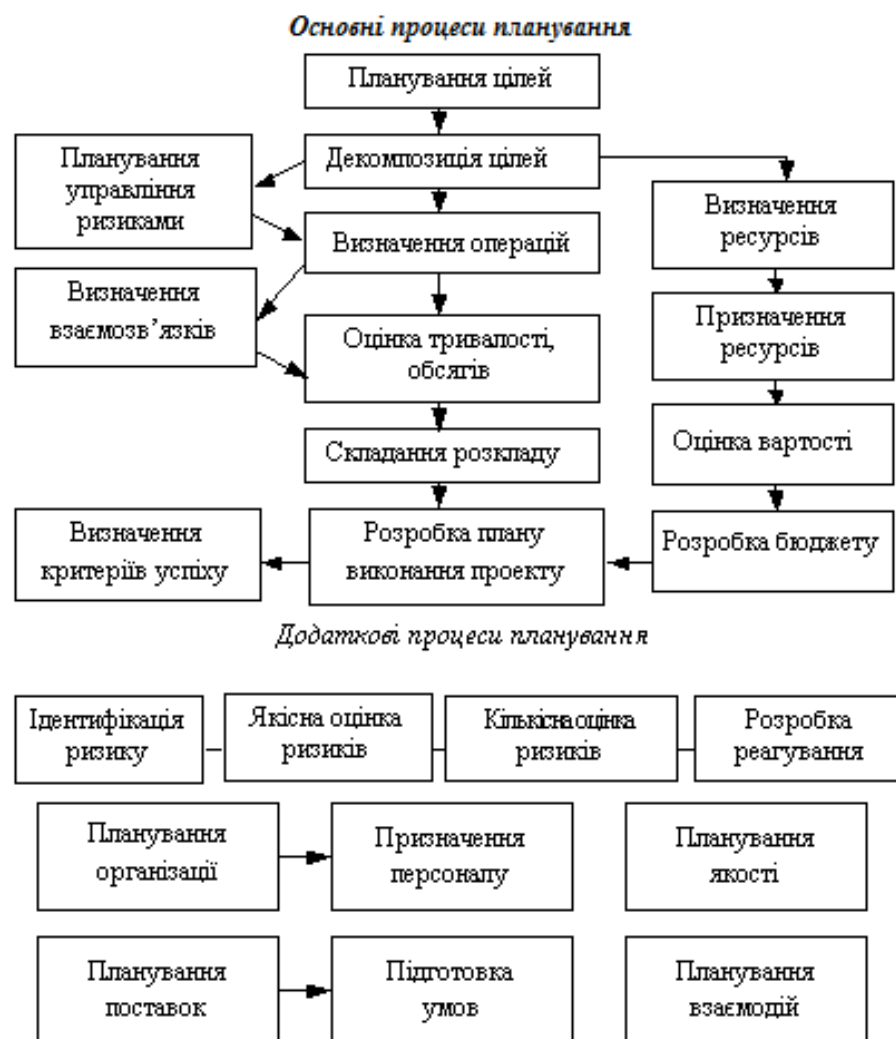


Рис. 2. Основні етапи планування проектів [16]

Основними процесами планування є [16]:

1. Планування цілей – це процес розробки документу, в якому формулюються цілі проекту (констатація цілей), які є основою для наступних

проектних рішень, включаючи визначення критеріїв успішності виконання проекту;

2. Декомпозиція цілей означає поділ основних результатів проекту, визначених у констатації цілей, на окремі компоненти для того, щоб підвищити

точність вартісних, часових та ресурсних оцінок, визначити основу для вимірювання і управління виконанням та забезпечити чітку систему відповідальності;

3. Визначення операцій – це процес ідентифікації та документування операцій, які слід виконати для отримання результатів;

4. Визначення взаємозв'язків операцій (робіт, задач) - це процес визначення та документування взаємозв'язків операцій проекту. Як правило, відображають такі типи взаємозв'язків операцій: а) «фініш-старт» – попередня операція повинна завершитись до початку наступної; б) «фініш-фініш» – попередня операція повинна завершитись до завершення наступної; в) «старт-старт» – попередня операція повинна розпочатись до початку наступної; г) «старт-фініш» – попередня операція повинна розпочатись до завершення наступної;

5. Оцінка тривалості операції – це визначення робочого часу, що потрібний для її виконання. Тривалість одних операцій визначається можливостями ресурсів, інших – тільки календарним часом, для третіх – існують додаткові обмеження (наприклад, ремонт-покриття міських вулиць потрібно проводити в нічний час);

6. Планування ресурсів – означає визначення того, які ресурси (люди, обладнання, матеріали) та в якій кількості будуть використані в роботах проекту. Результатом планування ресурсів є перелік типів та кількості ресурсів, необхідних для виконання проекту;

7. Складання розкладу виконання проекту, визначення термінів початку та завершення всіх операцій проекту. Найбільш відомими методами розрахунку розкладу виконання проекту є: а) метод критичного шляху (МКШ) - визначаються ранні та пізні дати початку та завершення операцій проекту, а також і резерви – проміжки часу, на які можна перенести виконання операцій без порушення обмежень і дати завершення проекту; б) PERT (Program Evaluation and Review Technique) – використовує послідовну сіткову логіку та середньозважені оцінки тривалості операцій для розрахунку тривалості проекту. Складання розкладу виконання проекту здійснюється, в основному, за допомогою програм управління проектами. Як правило, кращим вважається той розклад, що дозволяє завершити проект швидше;

8. Оцінка вартості – включає оцінку вартості ресурсів та вартості операцій. Вартість ресурсів може визначатись по-різному. Для відновлення ресурсів задається вартість часу їх роботи, для матеріалів – вартість одиниці. Для розрахунку вартості операцій через вартість часу роботи ресурсів необхідно знати тривалість роботи ресурсів на цій операції. Для робіт, що виконуються за

контрактами, задається не вартість ресурсу, а вартість призначення, яка визначається контрактом. Вартості операцій можуть визначатись контрактом, або ж включати такі складові як: стала складова вартості операцій, стала складова вартості призначень ресурсів на операцію, вартість робіт з відновлюваних ресурсів, вартість матеріалів, як призначених на операцію так і тих, що витрачаються відновлювальними ресурсами. Оцінка проводиться в тій валюті, яка використовується при розрахунку витрат;

9. Розробка бюджету – це розподілена в часі вартість проекту та його елементів. Бюджет проекту розраховується підсумовуванням оцінок вартостей за періодами. В деяких проектах використовується відразу кілька бюджетів для різних складових (для витрат, грошових потоків, різних видів робіт і т.д.);

10. План управління якістю – повинен містити інформацію щодо проведення командою проекту політики якості (за термінологією ISO 9000 повинна бути описана система якості проекту, тобто організаційна структура, розподіл відповідальності, процедури, процеси та ресурси, необхідні для управління якістю). План управління якістю входить у загальний план проекту та описує технологію управління якістю, підтвердження якості та покращення якості проекту;

11. Планування організації – включає ідентифікацію, документування та призначення проектних ролей (хто що робить), відповідальність (хто і що вирішує) та відносини звітності. План проекту повинен включати і план управління персоналом. Він визначає, коли та які спеціалісти будуть включені в команду проекту і коли будуть виведені.

Крім перерахованих вище основних процесів планування існує цілий ряд допоміжних процесів, зокрема [13]:

- призначення персоналу – призначення людських ресурсів для виконання робіт проекту;
- підготовка умов - розробка вимог до постачань та визначення потенційних постачальників;
- планування поставок - визначення того, що, як і коли повинно бути доставлено;
- планування взаємодії – визначення потоків інформації та способів взаємодії, необхідних для учасників проекту;
- ідентифікація ризику - визначення та документування подій ризику, які можуть впливати на проект;
- якісна оцінка ризиків - розташування пріоритетів ризиків за ступенем впливу на результати проекту;

– кількісна оцінка ризиків – оцінка ймовірності настання подій ризику, їх характеристик і впливу на проект;

– розробка реагування – визначення необхідних дій для запобігання ризикам та реакції на загрожуючі події.

Взаємозв'язок між допоміжними процесами залежить так само, як і їх наявність від природи проекту.

У заявці повинні міститися достовірні і перевірені способи управління проектом. Розділ заявки з управління проектом повинен містити докладний план здійснення проекту. Для компактного представлення тимчасових періодів для різних запланованих видів діяльності потрібно скласти план-графік. Необхідно продемонструвати реалістичність, здійсненість плану. Найчастіше автори проектів недооцінюють час, необхідний на підготовку і здійснення запропонованої діяльності та на складання звіту за нею. Іноді заявляється, що для вирішення завдання А необхідно провести захід Б, а при уважній експертизі проекту з'ясується, що запланований захід не вирішує поставлених завдань. Не слід заявляти, що ви будете діяти так-то і так-то, якщо у вас немає переконливих аргументів на користь того, що ваші дії призведуть до конкретного результату. Цей результат і буде служити в даному випадку критерієм успішності проекту.

Невміння бюджетувати проект. Практика оцінки проектів грантодавчими організаціями свідчить про те, що колосальна маса дуже хороших, правильно і логічно написаних, структурованих заявок відхиляється тільки тому, що у оцінювачів проекту виникає враження, що або бюджет насправді відноситься до іншої заявки, або при її написанні автори підганяють проект під заявлений бюджет.

В оголошенні про конкурс зазвичай вказуються його загальний бюджет, а також максимальний, в деяких випадках – і мінімальний розмір гранту. Це пов'язано з тим, що багатьом донорам, особливо державним агентствам, часто буває невігідно присуджувати гранти менше певної суми у зв'язку з великими бюрократичними витратами на їх розгляд і супровід [8].

Знання загального бюджету конкурсу і максимального розміру гранта дозволяє приблизно визначити кількість організацій, які можуть отримати підтримку, та оцінити власні шанси на перемогу. Зазначимо, що чим більший розмір гранта, тим вищими є вимоги до організацій, які прагнуть його здобути [8].

Важливим стримуючим фактором виступає розмір власного внеску, який може сягати від 10 до 50 %, адже жоден донор не прагне профінансувати 100 % бюджету проекту. Власний внесок організації

заявника та залучені з інших джерел кошти мають продемонструвати серйозність намірів пошукача та вагомість його заявки [17].

Якщо умови конкурсу не вимагають суто грошової форми власного внеску, до нього можна зарахувати, наприклад:

– вартість робіт, які будуть виконуватись в рамках реалізації проекту членами вашої організації та волонтерами;

– вартість оренди приміщень, оргтехніки та транспортних засобів, які є в розпорядженні вашої організації та будуть використовуватись при реалізації проекту;

– вартість витрат на мобільний зв'язок та Інтернет тощо [8].

При розробці бюджету проекту варто звернути увагу на питання, на які має бути надано відповіді:

1. Чи детально у заявці визначено мінімальні і очікувані витрати стосовно здійснення діяльності проекту?

2. Чи точно прорахований час і витрати, що необхідні для здійснення проекту, і чи відповідають вони графіку заходів? Оцінювач проекту обов'язково здійснить перевірку заявленого бюджету стосовно відповідності всіх його позицій відомим витратам.

3. Іноді сумлінно укладач заявки перевантажує бюджет деталями, завищуючи свою здатність прогнозувати витрати. Такий бюджет розглядається як нереалістичний і надмірно деталізований. Таким же вважається і «роздутий» бюджет.

4. Грантодавці, як правило, відчують нелюбов до накладних витрат і вимагають, щоб організація, що здійснює проект, платила за накладні витрати з інших джерел. Бюджет проекту – це кошторис передбачуваних цільових витрат, що необхідно експортувати для здійснення проекту, логічне продовження проекту, його фінансове обґрунтування. Бюджет проекту – один з найважливіших документів, який дозволяє оцінити можливість фінансування проекту.

Правила: 1. Приступаючи до підготовки бюджету проекту, визначте всі можливі витрати і витрати, виділіть першочергові і найнеобхідніші.

2. Дуже багато організацій закладають в свій бюджет купівлю, наприклад, зайвого комп'ютера або оплату праці асистента. Якщо це не співпадає із цілями, завданнями і заходами вашого проекту, то грантодавець розглядатиме це як непотрібне витрачання бюджету.

3. Не включайте в бюджет непередбачені витрати, це свідчить про погану підготовку проекту.

Загальні правила складання бюджету проекту [18]:

1) отримання гранту базується на оцінці допустимих витрат, які мають бути деталізовані в

бюджеті проекту, що включений до Grant Preparation Form (GPF);

2) усі витрати, пов'язані з виконанням проекту, мають відповідати фінансовим та контрактним вимогам ЄС, бути санкціонованими і відображатись в обліку регулярно на основі підтверджуючих первинних документів;

3) бюджет формується фактично знизу до верху (весь консорціум не повинен перевищити верхню планку, яка встановлена для бюджету всього проекту);

4) основою розрахунку бюджету є робочий план виконання проекту, в якому визначаються:

- основні робочі пакети (Work Packages) проекту;
- об'єм робочого часу для виконання кожного пакету;
- завдання і об'єм робочого часу для виконання даних завдань кожного партнера.

Види витрат проекту представлено у табл. 2.

Таблиця 2. Види витрат проекту [18]

Види витрат	Статті витрат	Первинні документи
Прямі	Оплата праці	Табелі обліку робочого часу, договори підряду, акти, відомості виплати
	Відрядження	Рахунки, квитки, посадочні талони, протоколи засідань (учасники)
	Обладнання	Угоди, рахунки, накладні, документи про сплату
	Оплата послуг підрядників	Угоди, рахунки, накладні, документи про сплату
Непрямі	Оренда приміщень, комунальні послуги, послуги зв'язку, інтернет, юридичні послуги	Рахунки, договори підряду

Прямі витрати – це витрати, які безпосередньо пов'язані з виконанням конкретного заходу проекту [18].

Непрямі витрати – це витрати, які мають комплексний характер і не можуть бути віднесені безпосередньо на прямі витрати конкретного заходу проекту, наприклад: (оренда або амортизація приміщень, газ, електроенергія, водокористування, утримання і технічне обслуговування, страхування, юридичне супроводження, послуги зв'язку, поштові послуги, Інтернет, витратні матеріали, малоцінні та швидкозношувані предмети, фінансове управління і адміністрування тощо) [18].

Непрямі витрати можуть становити до 25 % від суми прямих витрат (за виключенням витрат на субпідрядні роботи) [18].

Правило: Варто запам'ятати, що субпідрядні роботи не можуть бути віднесені до непрямих витрат.

Приклад розрахунок суми коштів (непрямі витрати 25 %) за програмою Horizon 2020: Прямі витрати: 100 тис. євро. Непрямі – 25 % від прямих витрат. Загальна вартість проекту 125 тис. євро. Фонд компенсує 75 % від цієї суми, таким чином, організація отримує на рахунок 93,8 тис. євро [18].

Стосовно заробітної плати усіх учасників проекту можна зазначити, що її розмір має відповідати характеру виконуваної роботи та посадовому окладу організації – заявника. При цьому варто враховувати, що її розмір має бути

розрахований з урахуванням реальної зайнятості учасника проекту і, як правило, вона не сягає 100 %.

Витрати, що стосуються заробітної плати штатних співробітників мають бути сформовані за кожним із них окремо. Крім того, має бути вказано посаду працівника, його роль у проєкті.

Співробітники проекту, які є суб'єктами підприємницької діяльності і отримують регулярну винагороду, прирівнюються Фондом до співробітників організації. Вид діяльності, вказаний в Свідоцтві про сплату єдиного податку, повинен відповідати характеру робіт, що виконуються за проєктом [19].

Витрати, пов'язані з оплатою праці співробітників – СПД, повинні вказуватися по кожному із співробітників окремо (із зазначенням посади/ролі в проєкті, а також, по можливості, – ПІБ) і повинні бути представлені в наступному вигляді [19]:

– ставка за годину / день / одиницю об'єму робіт × кількість годин/днів/ одиниць об'єму робіт = сума оплати праці співробітника – СПД.

Витрати, пов'язані з виплатою гонорарів експертів, консультантів, тренерів повинні вказуватися за кожним із залучених фахівців окремо (враховуючи посаду за проєктом і, за можливістю – ПІБ) і повинні бути представлені в наступному вигляді [19]:

– ставка за годину / день / одиницю об'єму робіт × кількість годин/днів/ одиниць об'єму робіт = сума гонорару.

Якщо для здійснення проекту передбачено залучення субпідрядників – це необхідно обґрунтувати у додатку до договору про надання послуг.

Бюджетним організаціям пошук найкращого співвідношення ціна/якість варто здійснювати враховуючи національні норми державних закупівель, приватному сектору - згідно вланих норм пошуку підрядників. При цьому варто враховувати той факт, що приватному сектору доцільно відбір проводити шляхом конкурсної процедури із трьома і більше пропозиціями.

Щодо обладнання, то витрати на його придбання можна віднести до проекту лише у частині амортизації.

Віднести до проекту витрати на придбання обладнання можна лише в частині амортизації, що нарахована за відповідний період проекту. Так, наприклад, якщо термін здійснення проекту становить три роки, наприкінці першого року було придбано обладнання за 10 тис. євро. Враховуючи те, що на Україні термін корисного використання обладнання становить п'ять років, то щорічна норма амортизаційних відрахувань становитиме 2 тис. євро. Враховуючи те, що проект здійснюватиметься лише три роки до витрат на амортизацію можна віднести 4 тис. євро за другий і третій рік. Залишкова вартість обладнання, таким чином, становитиме 6 тис. євро.

Окремо варто наголосити на тому, що певні витрати – неприпустимі – фінансуватися донорами у рамках проекту не будуть. До них відносяться витрати, пов'язані із придбанням нерухомої власності: землі, будівлі; діяльністю, що не передбачена у проекті; розвагами, соціальною діяльністю, проведенням церемоній, включаючи витрати на харчування, проживання, транспортні, оренда, подарунки; подарунків, призначенням премій, чайових, штрафів, придбанням алкогольних і тютюнових виробів, а також внески і пожертви.

Висновки

Таким чином, зрозуміло, що велике значення на позитивний результат оцінки грантової заявки і, як наслідок, фінансування її, здійснює саме вдала та якісна підготовка грантової заявки.

Можна зробити висновок, що проект, що заслуговує фінансування має бути ясным і чітким, містити фактичні матеріали, бути важливим, ефективним, реалістичним, економічним, актуальним, відповідати інтересам донора.

Література

1. Коваленко В. Н. Типичные ошибки в грантовых заявках [Электронный ресурс] / В. Н. Коваленко. – Электронные текстовые данные. – Режим доступа: <http://narfu.ru/upload/medialibrary/27c/tipichnye-oshibki-v-grantovykh-zayavkakh.pdf>, свободный. – (дата обращения: 03.11.2016). – Загол. с экрана.
2. Текст вебинара «Как найти грантодателя и написать успешную заявку на грант?» [Электронный ресурс]. – Электронные текстовые данные. – Режим доступа: <https://www.caperc.org/tekst-vebinara-kak-nayti-grantodatelya-i-napisat-uspeshnyu-zayavku-na-grant>, свободный. – (дата обращения: 03.11.2016). – Загол. с экрана.
3. Інформація відділу міжнародних зв'язків ХНУ. Рекомендації до складання грантових заявок. [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: <http://www.khnu.km.ua/root/dept/interdept/Rekomendatsii%20do%20skladannya%20grantovykh%20zayavok.pdf>, вільний. – (дата звернення: 03.11.2016). – Назва з екрана.
4. Рекомендації як уникнути типових помилок при подачі заяви (на основі досвіду інших програм ЄС та проектів транскордонного співробітництва). [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: http://eartc.eu/struct_file.php?id_pr=42, вільний. – (дата звернення: 03.11.2016). – Назва з екрана.
5. Грантрайтинг: методичні рекомендації для органів публічної влади щодо написання проектних заявок / [О. В. Кулініч, Д. С. Ткачов, С. Є. Ігнат'єв та ін.] ; за ред. О. В. Кулініча. – Харків: Регіональний центр міжнародних проектів і програм, 2013. – 78
6. Хто такі донори і заявники? [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: <http://um.co.ua/14/14-7/14-71248.html>, вільний. – (дата звернення: 03.11.2016). – Назва з екрана.
7. Гранти та стипендії: загальна інформація та рекомендації. [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: <http://inter.bsmtu.edu.ua/stipendii-ta-granti/granti-ta-stipendii-zagalna-informacia-ta-rekomendacii>, вільний. – (дата звернення: 03.11.2016). – Назва з екрана.
8. Грантрайтинг: метод. рек. для органів публічної влади щодо написання проектних заявок / Авт. кол.: О. С. Зінченко, О. В. Кулініч, П. Ю. Куліш ; за заг. ред. О. В. Кулініча. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Харків: Золоті сторінки, 2015. – 80 с.
9. Возний О. О. Основи фандрайзингу (Альтернативні джерела фінансування місцевих цільових програм) / О. О. Возний. – Київ, 2007. – 132 с.
10. Методичні рекомендації щодо написання проектних заявок. [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: <http://tulchinda.gov.ua/upload/files/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%B%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf>, вільний. – (дата звернення: 04.11.2016). – Назва з екрана.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга, 9-е изд. : пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1200 с.
12. Побудова дерева цілей. [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: <http://tulchin-https://content-watch.ru/text/>, вільний. – (дата звернення: 04.11.2016). – Назва з екрана.
13. Загальні підходи до планування і контролю проектів. [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. –

Режим доступу: <http://www.bookz.com.ua/4/4.htm>, вільний. – (дата звернення: 04.11.2016). – Назва з екрана.

14. Охарактеризуйте сутність проекту та опишіть його основні риси. [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: <http://lectmania.ru/1x139bd.html>, вільний. – (дата звернення: 04.11.2016). – Назва з екрана.

15. Тарасюк Г. М. Управління проектами: навч. посібник / Г. М. Тарасюк. 3-є вид. — Київ: Каравела, 2009. — 320 с.

16. Складові системи планування проекту. [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/23851/>, вільний. – (дата звернення: 04.11.2016). – Назва з екрана.

17. Чернявська О. В. Фандрейзинг : навч. посіб. / О. В. Чернявська, А. М. Соколова. – Київ : Центр учбової л-ри, 2013. – 188 с.

18. Як підготувати бюджет проекту Програми ЄС Horizon-2020. [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: http://ncp.pu.if.ua/events/local/infoday_2014/docs/6.pdf, вільний. – (дата звернення: 04.11.2016). – Назва з екрана.

19. Рекомендації з підготовки бюджету проекту. [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: <http://mybiblioteka.su/10-56762.html>, вільний. – (дата звернення: 07.11.2016). – Назва з екрана.

References

1. Kovalenko V. N. (2004) Typical errors in grant applications. Retrieved from <http://narfu.ru/upload/medialibrary/27c/tipichnye-oshibki-v-grantovykh-zayavkakh.pdf>
2. The text of the webinar "How to find the landlord and write a successful application for a grant?" (2014) Retrieved from <https://www.caperc.org/tekst-vebinara-kak-nayti-grantodatelya-i-napisat-uspeshnuyu-zayavku-na-grant>
3. Information of International Relations of KNU. Recommendations for drafting grant applications (n.d.). Retrieved from <http://www.khnu.km.ua/root/dept/interdept/Rekomendatsii%20do%20skladannya%20grantovykh%20zayavok.pdf>
4. Recommendations how to avoid common mistakes when applying (based on the experience of other EU programs and projects CBC) (n.d.). Retrieved from http://eaptc.eu/struct_file.php?id_pr=42
5. Kulinich O. V., Tkachov D. S., Ignatieff S. E. and others (2013) Hrantraytinh: guidance for public authorities on how to write project proposals, 78.
6. Who are the donors and applicants? (n.d.). Retrieved from <http://um.co.ua/14/14-7/14-71248.html>
7. Grants and scholarships: general information and advice (n.d.). Retrieved from <http://inter.bsmu.edu.ua/stipendiie-ta-granti/granti-ta-stipendiie-zagalna-informacia-ta-rekomendacie>
8. Zinchenko O. S., Kulinich O. V., Kulish P. Yu. (2015) Hrantraytinh: method. rec. to public authorities for writing proposals, 80.

9. Vozniy O. O. (2007) Fundamentals of Fundraising (Alternative sources of funding for local programs), 132.

10. Guidelines for writing project proposals (n.d.). Retrieved from <http://tulchir-da.gov.ua/upload/files/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf>

11. Kotler F. (2003) Fundamentals of marketing, 1200.

12. Construction of the objectives tree (n.d.). Retrieved from <http://tulchin-https://content-watch.ru/text/>

13. General approaches to planning and control of projects (n.d.). Retrieved from <http://www.bookz.com.ua/4/4.htm>

14. Describe the nature of the project and describe its main features (n.d.). Retrieved from <http://lectmania.ru/1x139bd.html>

15. Tarasyuk G. M. (2009) Project management, 320.

16. The system of project planning (n.d.). Retrieved from <http://buklib.net/books/23851/>

17. Chernyavskaya O. V. (2013) Fundraising, 188.

18. How to prepare the draft budget of the EU's Horizon-2020 (n.d.). Retrieved from http://ncp.pu.if.ua/events/local/infoday_2014/docs/6.pdf

19. Guidelines for the preparation of project budget (2015). Retrieved from <http://mybiblioteka.su/10-56762.html>

Автор: ДИМЧЕНКО Олена Володимирівна

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Харків, доктор економічних наук, професор.

E-mail – dymchenkoov@gmail.com

Автор: ЄСІНА Валерія Олександрівна

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Харків, кандидат економічних наук, доцент.

E-mail – vayesina@gmail.com

Автор: МАТВЄЄВА Наталя Миколаївна

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Харків, кандидат економічних наук, доцент.

E-mail – naninata1604@gmail.com

Автор: ОЛЬХОВСЬКА Марина Андріївна

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Харків.

E-mail – m.a.olkhovskaya@gmail.com

НАПИСАНИЕ ГРАНТОВОЙ ЗАЯВКИ: ОШИБКИ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Е. В. Дымченко, В. А. Есина, Н. Н. Матвеева, М. А. Ольховская

Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А.Н. Бекетова, Харьков

В статье рассмотрены вопросы относительно написания грантовой заявки, которые на сегодня являются весьма актуальными, а также публикации, посвященные этой тематике. Выявлены ошибки при написании грантовой заявки. Охарактеризованы основные этапы написания грантовой заявки и даны рекомендации по ее формированию с учетом требований грантодательских учреждений и организаций.

Ключевые слова: грант, заявка, проект, донор, планирование, бенефициар.

WRITING GRANT APPLICATIONS: ERRORS AND RECOMMENDATIONS

O. Dymchenko, V. Esina, N. Matveeva, M. Olkhovskaya

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

The questions regarding the writing of the grant application, which today are highly relevant, as well as publications on this subject. It was determined that today, in the post-industrial world, a large number of projects are realized at the expense of grant funding. At the same time, not every submitted application receives funding, which is explained by the absence of the majority of workers skills on the development of grant applications and the ability to communicate with donors. This implies the relevance of this article, which identified the major mistakes when writing the grant application, describes the main stages of its writing and recommendations on the formation of the grant application to meet the requirements grantodatel'skih institutions and organizations. In general, a project that deserves funding must be clear and concise, contain the actual materials to be important, effective, realistic, cost-effective, relevant and meet the interests of the donor organization.

Keywords: grant the application, the project, the donor, the planning, the beneficiary