

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО  
ВІДДІЛ АСПІРАНТУРИ ТА ДОКТОРАНТУРИ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЗАВИДІВСЬКА О. І.**

**ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

з навчальної дисципліни:  
**УПРАВЛІННЯ НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ**

підготовки  
галузь знань

АСПІРАНТІВ

**01 «Освіта/Педагогіка»**

**(спеціальність 017 – «Фізична культура і спорт»)**

**«ЗАТВЕРДЖЕНО»**  
на засіданні кафедри економіки  
та менеджменту  
«31» серпня 2020 р. протокол №1  
Зав. каф. \_\_\_\_\_ Н.Ф. Павленчик

## Лекція 1

### Тема 1. ОСНОВИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Проєкт та специфіка проєктної діяльності
2. Система управління проєктами
3. Фази життєвого циклу проєкту
4. Структура, оточення та учасники проєкту
5. Особливості управління науковими проєктами

#### 1. Проєкт та специфіка проєктної діяльності

В результаті комплексних економічних перетворень, які відбуваються в Україні, створюються нові, впроваджуються існуючі моделі та механізми побудови сучасних економічних відносин як у державі, так і на підприємстві. Відповідно, будь-який підприємницький розуміє, що для подальшої прибуткової діяльності, насамперед, необхідно досконало управляти виробничо-господарською діяльністю. *Важливе місце при цьому належить проєктному управлінню, а саме, необхідності розв'язання таких питань:*

- як спланувати та скоординувати реалізацію проєкту;
- як залучити кошти із зовнішніх джерел фінансування для реалізації проєкту;
- як краще розпорядитись власними коштами;
- як досягти максимальних прибутків за мінімальних витрат;
- як створити команду працівників для реалізації проєкту;
- як мотивувати персонал до ефективної діяльності;
- як уникати конфлікту в команді проєкту.

Що ж ми розуміємо під поняттям «проєкт»?

Під *проєктом* розуміють комплекс науково-дослідних, проєктно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідно оформлених і направлених на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність розв'язання основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період. Кінцевими цілями проєктів є створення та освоєння нової техніки, технології та матеріалів, що сприяє виходу вітчизняної продукції на світовий рівень.

**Проєкт** – це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.

Відповідно до теоретичних та методологічних вимог необхідно розрізняти поняття проєкту, бізнес-плану та техніко-економічного обґрунтування інвестицій:

**1) інвестиційний проєкт** – це сукупність документів, що характеризують проєкт від його задуму до досягнення заданих показників ефективності та обсягу, що включають передінвестиційну, інвестиційну, експлуатаційну і

ліквідаційну стадію його реалізації; це будь-який комплекс забезпечених інвестиціями заходів. Усі проекти є інвестиційними, оскільки без вкладення коштів реалізувати проєкт неможливо;

2) **бізнес-план** – це детальний виклад цілей та шляхів досягнення виробництва, що створюється для обґрунтування інвестицій. Бізнес-план проєкту (підприємства) може входити до інвестиційного проєкту як його складова частина, замінювати інвестиційний проєкт або включати декілька інвестиційних проєктів (при розширенні, модернізації, реконструкції і реструктуризації підприємства);

3) **техніко-економічне обґрунтування інвестицій** – включає в себе передпроектну розробку інженерно-конструкторських, технологічних і будівельних рішень, порівняння альтернативних варіантів і обґрунтування вибору конкретного способу здійснення проєкту. Техніко-економічне обґрунтування проєкту передбачає поглиблену й детальну розробку, а також всебічну оцінку вибраного способу реалізації проєкту.

Є проекти наукові, технічні, комерційні, виробничі, фінансові тощо. Але кожний конкретний проєкт визначають такі чинники, як: складність, терміни реалізації, масштаб, вимоги до якості тощо.

Таким чином, можна зробити висновок, що проєкт має ряд лише йому властивих ознак, наявність яких допоможе здійснити ефективну реалізацію проєкту. *Основними ознаками проєкту є:*

- зміна стану проєкту задля досягнення його мети;
- обмеженість у часі;
- обмеженість ресурсів;
- неповторність.

До основних властивостей проєкту, які впливають із його ознак та за якими вони можуть бути класифіковані на типи, належать: масштаб проєкту, його розмір, кількість учасників та ступінь впливу на навколишнє середовище (табл.1).

Таблиця 1

Класифікація проєктів

Класифікаційна ознака	Види проєктів
Мета й характер діяльності	- комерційні; - некомерційні.
Характер та сфера діяльності	- промислові; - організаційні; - економічні; - соціальні; - дослідницькі.
Масштаб та розмір проєкту	- великі; - середні; - малі.

Ступінь складності	- прості; - складні; - дуже складні.
Склад і структура проекту	- моно проекти; - мультипроекти; - мегапроекти.
Рівень альтернативності	- взаємовиключні; - альтернативні по капіталу; - незалежні; - взаємовпливаючі; - взаємодоповнюючі.
Тривалість проекту	- короткострокові; - середньострокові; - довгострокові.

До *малих проектів* належать – науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки на промислових підприємствах, включаючи конструкторську, технологічну і організаційно-економічну підготовку виробництва, виготовлення дослідно-промислових зразків нової продукції, реконструкцію, технічне переозброєння й модернізацію виробництва. В американській практиці до таких проектів належать нововведення з капітальними затратами до 10-15 млн. дол. і трудовитратами до 40-50 тис. людино-годин. Такі проекти, як правило, виконуються силами самих підприємств. Термін розробки таких проектів не виходить за межі одного-двох років.

*Середні проекти* – включають роботи з проектування і будівництва підприємств, освоєння й облаштування невеликих родовищ корисних копалин (нафтових, газових, вугільних), якщо їх проектування ведеться на основі типових проектних рішень, а будівництво здійснюється комплектно-блочним методом. Суть його в тому, що більша частина об'єкта, що будується, виготовляється не на будівельному майданчику, а на потужностях підрядчика (виробника конструкцій).

*Великі проекти* виконуються за цільовими народногосподарськими програмами і містять у собі багато мультипроектів, об'єднаних загальною ціллю, використовуваними ресурсами і єдиним планом-графіком розробки й реалізації. Такі програми можуть бути національними, міжнародними, регіональними, галузевими, міжгалузевими і т. ін.

Вони формуються й координуються на макрорівні, як правило, за участю держави.

Великі проекти характеризуються великими витратами, наприклад, в американській практиці – понад 1 млрд. дол., різними джерелами фінансування, великою трудомісткістю розробки проекту (більше 2 млн. людино-годин) і будівництва (15-20 млн. людино-годин). Термін реалізації великого проекту виходить за межі 5-7 років.

До великих проєктів, наприклад, можна віднести проєкти створення магістральних трубопроводів, будівництва атомних електростанцій, комплексного освоєння великих родовищ корисних копалин тощо.

За ступенем складності розрізняють проєкти прості, складні та дуже складні.

За класом проєкту (складом і структурою самого проєкту та його предметної галузі) існують такі проєкти:

- **монопроєкти** – це окремі проєкти різних типів, видів та масштабів;
- **мультипроєкти** – комплексні проєкти, що складаються з ряду монопроєктів і потребують застосування багатопроектного управління;
- **мегапроєкти** – цільові програми розвитку регіонів, галузей та інших утворень, які включають ряд моно- і мультипроєктів.

Як правило, мега- та мультипроєкти належать до складних чи дуже складних проєктів.

Крім того, проєкти поділяються на:

1) *взаємовиключні (альтернативні)* проєкти – це проєкти, які здійснюються, якщо неможливим або нецільонаправленим є здійснення інших проєктів;

2) *альтернативні по капіталу* – проєкти, які здійснюються в тому випадку, коли кожен із них не може бути здійсненим без використання фінансових засобів, необхідних для здійснення інших проєктів;

3) *незалежні* проєкти – проєкти, які здійснюються в тому випадку, коли результати реалізації одного не впливають на результати реалізації інших, і будь-яка інформація про параметри одного не змінює інформацію про результати інших;

4) *взаємовпливаючі* – проєкти, які здійснюються в тому випадку, якщо при їх спільній реалізації виникають допоміжні (системні, синергетичні, емерджентні) позитивні або негативні ефекти, але не виявляються при реалізації кожного із проєктів окремо;

5) *взаємодоповнюючі* – це проєкти, які здійснюються в тому випадку, якщо за яких-небудь причин вони можуть бути прийняті чи відкинуті тільки одночасно.

За тривалістю проєкту або за термінами реалізації розрізняють:

- *короткострокові* проєкти (до 3 років);
- *середньострокові* (від 3 до 5 років);
- *довгострокові* (понад 5 років).

В залежності від мети проєкту (отримання прибутків чи соціального ефекту) розрізняють комерційні та некомерційні проєкти.

За характером і сферою діяльності проєкти поділяються на *економічні, промислові, соціальні, організаційні та дослідницькі*. Але кожен із даних видів проєктів має загальні ознаки. Це точно окреслені й сформульовані цілі, послідовне їх дослідження, унікальність, умови обмеженості, координоване використання взаємозалежних дій тощо.

## **2. Система управління проєктами**

Початком розвитку управління проєктами була розробка у 30-х роках ХХ століття радянськими вченими методів календарного планування з використанням циклограм. Одними з перших методів управління були розроблені на Заході в 50-х роках методи сіткового планування, в 80-х роках з'явилися перші комп'ютерні програми оптимізації процесу управління.

Будь-який проєкт передбачає перебіг певної кількості фаз (стадій, етапів). Для цього потрібно вміти управляти проєктом. Нині важко назвати хоча б один великий проєкт, що здійснився поза межами методології управління проєктами.

*Сутність управління проєктом.* Згідно із законом Лермана будь-яку технічну проблему можна розв'язати, маючи час і гроші. Проте наслідок цього закону уточнює: "Вам ніколи не вистачатиме або часу, або грошей". Саме з такою метою було розроблено методику управління діяльністю на основі проєкту.

Якщо спитати менеджера, яким є його основне завдання щодо виконання проєкту, він відповість: "Забезпечити його виконання". Можлива й така відповідь: "Забезпечити виконання робіт у конкретний термін і в межах виділених коштів відповідно до технічного завдання". Керівник проєкту пильно стежить за трьома чинниками: термінами, бюджетом і якістю робіт. Ці чинники вважаються основними обмеженнями проєкту.

*Управління проєктами* – це синтетична дисципліна, що об'єднує спеціальні та надпрофесійні знання. Спеціальні знання відбивають особливості тієї сфери діяльності, до якої належать проєкти (будівельні, інноваційні, екологічні, дослідницькі, організаційні тощо). Це впливає з таких особливостей проєктної діяльності: значного періоду від початку реалізації проєкту до його завершення; великої кількості учасників; складного характеру проєктної діяльності, що становить сукупність простіших, "елементарних" форм (технічної, наукової, комерційної, виробничої, будівельної, фінансової тощо).

З огляду на наведене виділяють таке визначення поняття "*управління проєктом*": це діяльність, спрямована на реалізацію проєкту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, коштів (ресурсів) і якості кінцевих результатів.

Фахівці Інституту управління проєктами (США) запропонували таке трактування терміна "*управління проєктом*": це мистецтво керувати й координувати людські та матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проєкту, застосовувати системи сучасних методів і техніки управління та мінімізації ризиків для досягнення визначених у проєкті результатів за складом і обсягами робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенням учасників.

*Управління проєктами* – це процес управління командою, ресурсами проєкту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного досягнення поставленої мети.

Важливим елементом управління проєктами є своєчасна та точна підготовка проєктних матеріалів.

*Проєктні матеріали* – це сукупність документів, що містять опис і

обґрунтування проєкту.

Існує також багато інших елементів та характеристик, які відіграють важливу роль при управлінні проєктами, а саме: початкові умови, обмеження та вимоги до проєкту, види забезпечення проєкту, методи та техніка управління проєктами тощо.

### **3. Фази життєвого циклу проєкту**

Якою б чудовою не була ідея проєкту, вона нічого не варта без реалізації.

Початком проєкту вважають момент народження ідеї, особливо якщо це потребувало скрупульозних пошуків. Для ділових людей початок проєкту пов'язаний, скоріше, з початком його реалізації та вкладенням коштів.

Можна дати таке визначення поняття "*життєвий цикл проєкту (проєктний цикл)*": це період між моментом появи проєкту і моментом його закриття.

У проєкті можна виокремити два великих блоки робіт: основна діяльність за проєктом і його забезпечення.

*Основна діяльність за проєктом* містить доінвестиційні дослідження; планування проєкту; розробку технічної, проєктної та кошторисної документації; проведення торгів і укладення контрактів; матеріалізацію проєкту (будівельно-монтажні роботи); виконання налагоджувальних робіт; здавання проєкту; його експлуатацію; випуск продукції; ремонт устаткування; розвиток виробництва; демонтаж устаткування (закриття проєкту).

*Забезпечення проєкту* передбачає організаційну, правову, фінансову, матеріально-технічну, комерційну (маркетингову), кадрову та інформаційну діяльність.

Будь-який проєкт передбачає певні стадії розвитку, які прийнято називати фазами, або етапами.

У кожному проєкті можна виокремити такі етапи (фази):

- доінвестиційну;
- реалізації;
- експлуатації.

**Доінвестиційна фаза** об'єднує вивчення прогнозів і напрямків розвитку фірми, регіону, країни; аналіз умов для втілення початкового задуму; розробку концепції проєкту; розробку бізнес-плану та попереднє обґрунтування інвестицій – оцінку життєздатності проєкту; вибір і обґрунтування місця розміщення проєкту; екологічне обґрунтування; аналіз і експертизу; попереднє інвестиційне рішення; розробку попереднього плану реалізації проєкту.

**Фаза реалізації проєкту** поділяється на дві підфази: детальне (робоче) проєктування і постачання; матеріалізація проєкту (будівництво).

Значущість кожної фази життєвого циклу проєкту оцінюють за трудовитратами:

- розробка концепції становить 2-3 %;
- планування проєкту - 4-5;
- проєктування - 10-20;
- матеріалізація проєкту (будівництво) - 60-70;

– закриття проекту – 10-12 %.

Ці п'ять фаз відбивають типовий життєвий цикл правильно виконаного проекту. На перших трьох фазах здійснюють попередні розробки, створюють проект на папері, а на четвертій і п'ятій фазах фізично втілюють проект.

#### **4. Структура, оточення та учасники проекту**

*Структура проекту* – це організація зв'язків і відносин між його елементами. За допомогою структури визначають, що необхідно розробити чи зробити; вона пов'язує роботи між собою та з кінцевою метою проекту.

Структурування – невіддільна частина загального процесу планування проекту, визначення його цілей, розподілу відповідальності й обов'язків. До основних завдань структурування проекту належать такі:

- поділ проекту на блоки, що підлягають управлінню;
- розподіл відповідальності за елементами проекту і визначення зв'язку робіт зі структурою організації (ресурсами);
- точне оцінювання необхідних витрат (коштів, часу і матеріальних ресурсів);
- створення єдиної бази для планування, упорядкування кошторисів і контролю за витратами;
- встановлення зв'язку між роботами, пов'язаними з проектом і системою ведення бухгалтерських рахунків;
- перехід від загальних, не завжди конкретно виражених цілей до конкретних, які виконують підрозділи організації;
- окреслення комплексів робіт (підрядів).

Важливим елементом є оточення проекту. *Оточення проекту* – це чинники впливу на його підготовку та реалізацію. Тому їх можна поділити на **внутрішні й зовнішні**.

До **зовнішніх** належать політичні, економічні, суспільні, правові, науково-технічні, культурні та природні.

До політичних чинників належать: політична стабільність, підтримка проекту державними установами, міжнаціональні взаємини, рівень злочинності, міждержавні стосунки тощо.

До правових – стабільність законодавства, дотримання прав людини, прав власності, прав підприємництва.

До економічних – структура внутрішнього валового продукту, умови регулювання цін, рівень інфляції, стабільність національної валюти, розвиненість банківської системи, стан ринків, рівень розвитку підприємництва і т.п.

До **внутрішніх** належать чинники, пов'язані з організацією проекту. *Організація проекту* є розподілом прав, відповідальності та обов'язків між учасниками проекту.

*Учасниками управління проектами* є юридичні або/та фізичні особи, які зобов'язані виконати деякі дії; передбачені проектом, та інтереси яких будуть задіяні при реалізації проекту.



До числа учасників можуть входити інвестори, банки, підрядчики, постачальники, гуртові покупці продукції, лізингодавці та інші фізичні чи юридичні особи. Учасником проєкту може бути також держава.

**Замовник** – це зацікавлена сторона в здійсненні проєкту, майбутній власник та користувач результатів проєкту. Він визначає основні вимоги та масштаби проєкту, забезпечує фінансування проєкту за рахунок власних коштів або коштів інвесторів, укладає угоди з виконавцями проєкту, несе відповідальність за ці угоди та в цілому за проєкт перед суспільством та законом, керує процесом взаємодії між учасниками проєкту.

Якщо **інвестор**, тобто та сторона проєкту, яка забезпечує його фінансування, не є замовником, то вкладення коштів у проєкт можуть здійснювати банки, інвестиційні фонди та інші кредитні організації.

Свої повноваження по керівництву роботами зі здійснення проєкту, а саме: планування, контроль та координацію робіт всіх учасників проєкту, замовник та інвестор делегують **керівнику проєкту**.

#### **Інші учасники проєкту**

**Проєктувальники,**

**Архітектор**

**Інженер**

**Постачальник** – це організація, що здійснює ресурсне забезпечення проєкту (закупівлі та поставки).

**Підрядчик (генеральний підрядчик, субпідрядник)** – це юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт відповідно до контракту.

**Консультант** – це фірма чи спеціаліст, який на контрактних умовах надає учасникам проєкту консультаційні послуги з питань його реалізації

**Команда проєкту** – це специфічна організаційна структура, яку очолює керівник проєкту.

### **5. Особливості управління науковими проєктами**

Здійснення проєктної діяльності у науковій сфері вимагає уточнення понятійного апарату:

- ✓ Наукова діяльність – інтелектуальна творча діяльність, спрямована на одержання і використання нових знань. Основними її формами є фундаментальні та прикладні наукові дослідження.
- ✓ Науково-технічна діяльність – інтелектуальна творча діяльність, спрямована на одержання і використання нових знань у всіх галузях техніки і технологій. Її основними формами (видами) є науково-дослідні, дослідно-конструкторські, проєктно-конструкторські, технологічні, пошукові та проєктно-пошукові роботи, виготовлення дослідних зразків або партій науково-технічної продукції, а також інші роботи, пов'язані з доведенням наукових і науково-технічних знань до стадії практичного використання.
- ✓ Фундаментальні наукові дослідження – наукова теоретична та (або) експериментальна діяльність, спрямована на одержання нових

знань про закономірності розвитку природи, суспільства, людини, їх взаємозв'язку.

- ✓ Прикладні наукові дослідження – наукова діяльність, спрямована на одержання нових знань, що можуть бути використані для практичних цілей.
- ✓ Цілеспрямовані фундаментальні дослідження – фундаментальні наукові дослідження, які тематично і за часом проведення пов'язані з відповідними прикладними науковими дослідженнями і розробками та передбачають одержання наукових і науково-прикладних результатів, що можуть стати основою створення принципово нової техніки та технології, реалізації перспективних інноваційних проєктів.
- ✓ Наукова робота (**науковий проєкт**) – дослідження з метою одержання наукового результату.
- ✓ Науковий результат (наукова продукція) – нове знання, одержане в процесі фундаментальних або прикладних наукових досліджень та зафіксоване на носіях наукової інформації у формі звіту, наукової праці, наукової доповіді, наукового повідомлення про науково-дослідну роботу, монографічного дослідження, наукового відкриття тощо.

Дослідницькі (наукові) проєкти роблять вплив на розвиток науки, економіки країни, вирішення соціальних проблем, екологічну ситуацію, тому надзвичайно важливо створити ефективну систему управління дослідницькими проєктами.

Перш за все успіх наукових проєктів залежить від наявності в організації, що займається дослідженнями та розробками, талановитих молодих учених.

Безумовно, особисті якості окремого учасника дослідницького проєкту, наприклад керівника наукової колективу, відіграють вирішальну роль у забезпеченні успіху наукового проєкту.

Вибір керівника дослідницького проєкту має велике значення для ефективної роботи по дослідницькому проєкту. З точки зору особистих і ділових якостей керівник проєкту повинен бути ерудованим і розбиратися в області своєї спеціальності.

Це повною мірою відноситься до вищого менеджменту організації, що забезпечує наукове керівництво нею. Саме вищий менеджмент організації, що займається виконанням досліджень і розробок, повинен мати рисами характеру, що дозволяють охоплювати весь комплекс проблем, пов'язаних зі створенням умов для виконання досліджень і розробок з інноваційного проєкту.

Наукові керівники інноваційних проєктів звільняються від виконання адміністративно-господарських функцій та інших видів робіт, пов'язаних з поточною діяльністю організації. Це дозволить зосередити їх зусилля на головній меті – забезпечення наукового керівництва дослідницьким проєктом.

Керівникам проєктів необхідно творчо і разом з тим критично мислити, мати фантазією і певним ступенем честолюбства при наявності внутрішньої скромності по відношенню до видатних діячів науки і техніки, почуттям відповідальності й оптимізмом, бути ініціативними, енергійними, мати дар

імпровізації і здатність до участі в колективній роботі, а також практичний досвід.

Організація роботи дуже впливає на досягнення цілей проєкту. Найважливішим елементом тут є належна матеріально-технічна база організації, виконується інноваційний проєкт.

Робоча обстановка і психологічний клімат є одним із чинників досягнення мети інноваційного проєкту, адже сприятливий психологічний клімат свідчить про якість керівництва, дозволяє уникнути плинності кадрів. А остання є передумовою формування і збереження наукових традицій і є найціннішим надбанням організацій, що займаються дослідженнями і розробками, тому один з найперших обов'язків вищого менеджменту – збереження і примноження таких традицій. Саме багатий науковий і практичний досвід сприяє досягненню результатів наукових досліджень і розробок, що мають теоретичне і практичне значення.

Звільнення творчих працівників від необхідності виконання функцій, безпосередньо не пов'язаних з виконанням досліджень і розробок, сприяє створенню мінімальної робочої обстановки, що забезпечує ефективність досліджень і розробок. Це може бути досягнуто шляхом закріплення за науковим керівником відповідного допоміжного персоналу.

Керівник дослідницького проєкту повинен мати можливість приділяти не менше 80% свого часу: аналізу науково-технічної інформації; керівництву виконавцями проєкту; оцінці наукової та практичної значущості результатів досліджень і розробок; плануванню робіт; складанню наукових звітів; написанню книг і монографій.

Ефективне управління дослідницькими проєктами забезпечується шляхом їх планування і проведення робіт на договірній основі.

Для дослідницького проєкту, як зазначалося вище, одним із складних завдань є вибір теми. Є деякі відмінності в критеріях вибору тем з фундаментальних і прикладних досліджень.

Теми фундаментальних досліджень пов'язані з новими областями науки. Ефект фундаментальних досліджень проявляється не відразу. Однак він може настати в майбутньому і привести до небаченого прогресу науки і техніки. Спочатку дається попередня загальне формулювання теми, оскільки конкурентні шляхи дослідження ще не відомі. У такому випадку визначають поділ напрямків дослідження, котрі уточнюються на основі перших висновків, що впливають з аналізу суті досліджуваного явища (експерименти, вимірювання). При цьому аналіз досліджуваного явища, можливо, призведе до інших результатів, ніж очікувалося. На це слід звернути особливу увагу, тому що саме тут швидше за все відбудеться відкриття. Теми прикладних досліджень, як правило, виконуються на замовлення. Наприклад, при включенні в план досліджень тем, у розробці яких зацікавлені промислові міністерства; в процес формулювання таких тем повинні брати участь представники замовника.

Економічний ефект прикладних досліджень значною мірою залежить від того, наскільки тема відповідає вимогам часу. Це означає, що успіх розробки теми визначається часом початку роботи над темою.

Ідеально, якщо для виконання теми вже є певний задум. Тоді після завершення досліджень можна почати серійне виробництво продукції, коли на ринку ще немає конкурентної компанії, яка займається виготовленням подібної продукції. При виборі теми досліджень і розробок важливо враховувати наявність якісної інформації про рівні розвитку відповідної галузі науки, тому що тільки знання досягнень у тій чи іншій галузі досліджень забезпечує обґрунтований вибір теми.

Наявність і якість інформації досягається шляхом використання сучасних інформаційних технологій, що може вплинути на результати досліджень і розробок. Разом з тим інформація природничо-наукова і технічна розрізняється за характером і специфікою свого змісту, вагомістю (значенням для теми) і своєчасністю. Найбільш цінною у часовому відношенні є інформація, що отримується в процесі проведення власних наукових досліджень (відкриття, винаходи, наукові концепції, методи та ін.).

Велику цінність має інформація при контакті вчених на конференціях та інших наукових заходах, адже в ході таких зустрічей дається певна оцінка обговорюваним проблемам.

Важливу інформацію отримують з повідомлень преси (щотижневі, денні і видання) та інформаційних агентств, в ній може бути повідомлення про нововведення.

Слід зазначити і важливість власних публікацій, особливо у вітчизняних та зарубіжних виданнях, що користуються популярністю в міжнародних наукових колах, так як публікації наукових результатів дослідження сприяє налагодженню зворотного зв'язку з колегами, дає можливість надсилати свої зауваження і конкретні пропозиції з досліджуваної теми. Це дозволяє забезпечити науковий і технічний пріоритет вченого та організації, в якій він працює.

При підготовці наукових публікацій необхідно стежити за тим, щоб вони, з одного боку, не стимулювали діяльність конкурентів, а також не розголошували б секретні відомості. Велике значення мають наукові книги і реферативні журнали, каталоги та зразки продукції, відвідування ярмарків, виставок. В одержанні природничо-наукової та технічної інформації повинні брати безпосередню участь керівники наукових підрозділів.

Система збору, зберігання і класифікація інформації (спеціальна література, схеми, стандарти, дані за методикою проведення досліджень і розрахунків) будуються так, щоб забезпечити можливість її отримання дослідниками. Створення такої системи забезпечить ефективне управління науково-дослідними роботами. Ефективність управління дослідницькими проектами в значній мірі залежить від фактору часу. Організація праці на окремих стадіях досліджень і розробок повинна сприяти дотриманню термінів виконання робіт. У процесі управління дослідженнями і розробками особлива увага звертається на методи прийняття рішень і їх реалізацію. Концентрація

зусиль на найбільш актуальних і важливих моментах сприяє успіху організацій, що займаються дослідницькими розробками.

Особливості самого процесу досліджень і розробок не дозволяють оцінювати ефективність управління ним з формальної позиції: з формального боку ефективність представляє собою відношення отриманого ефекту до витрат.

Вище зазначено, що для дослідницьких проєктів характерна неповторюваність окремого процесу (наприклад, шляхів вирішення конкретного завдання в галузі досліджень і розробок струм). Крім того, продукт НДР схильний до швидкого процесу знецінення, який є наслідком морального зносу, перш за все технічної інформації. Це обумовлено тим, що відбувається безперервне заміщення застарілої інформації новою. Результати наукових досліджень і розробок спочатку про ладан потенційним економічним ефектом.

Разом з тим вирішення будь-якої дослідницької проблеми пов'язано з витратами часу і залежить від безлічі факторів (кваліфікація працівників, наявність необхідної інформації та обладнання, інші фактори), тому при управлінні науковим проєктом потрібно враховувати творчу ефективність.

Творча ефективність пов'язана з особливостями самої наукової діяльності, що вирішує завдання пошуку. Результати можуть бути негативними або неоднозначними. Однак важливий пошук найкоротшого шляху вирішення проблеми (за умови, що вона чітко сформульована), отже, може бути визначений таким чином: менеджер дослідницького проєкту повинен своєчасно виявляти непотрібні роботи.

Важливо вибрати оптимальну стратегію дослідних робіт.

Можливі якісний і кількісний методи оцінки ефективності управління науковою діяльністю.

При якісному методі оцінюється відповідність результатів наукових робіт поставленій задачі і способам їх реалізації.

Способи реалізації наукових робіт можуть бути різні і залежать від характеру діяльності і використання результатів при:

- визначенні перспектив розвитку інформаційних технологій і електроніки;
- розробці нових виробничих технологій;
- розробці нових матеріалів і хімічних продуктів;
- розробці нової техніки;
- використанні в освітньому процесі у ЗВО та інших навчальних закладах;
- отриманні авторських свідоцтв на відкриття;
- підготовці монографій, статей;
- виступі з науковими доповідями.

При якісному методиці оцінки враховується думка авторитетних вчених і фахівців у відповідних галузях науки, наукових радах, рецензії, відгуки, посилання в спеціальній літературі на наукову продукцію співробітників.

Якісний метод доповнює кількісний:

- кількість виконаних дослідних робіт;
- обсяг публікацій у друкованих аркушах, у тому числі в раз особистих виданнях (центральної, внутрішніх і т.д.);
- кількість поданих патентних заявок;
- кількість отриманих патентів;
- обсяг публікацій на одного наукового працівника та ін.

Ефективність дослідних проєктів в значній мірі залежить від створених умов праці.

Умови праці – комплекс зовнішніх впливів, які через органи відчуття обумовлюють самопочуття, працездатність і здоров'я працівників при виконанні ними своїх обов'язків (від психологічного клімату до складу вдихуваного повітря), адже робоча й позаслужбова обстановка впливають на фізичний і психічний стан співробітників та відображаються на ефективності їхньої праці. Під умовами праці розуміють психологічний клімат, приміщення, вентиляцію, робоче місце, фарбування стін, температуру і т.д.

Керівництво організації, інноваційний менеджер повинні приділяти велику увагу створенню на кожному робочому місці комфортних умов праці, що є найважливішим елементом мотивації наукової праці.

Ефективність управління науково-дослідницької роботи треба оцінювати з урахуванням створеного психологічного клімату. Психологічний клімат характеризується наявністю відносин між членами колективу: хороших; задовільних; стерпних; напружених (в колективі відбуваються сварки, конфлікти, йде боротьба інтересів).

Слід також враховувати, що наукова праця є творчим і найменш регламентованим у порівнянні з іншими видами діяльності. Зіпсований настрій тут більшою мірою впливає на результати роботи, ніж в інших сферах діяльності.

Виявлення причин і запобігання конфліктних ситуацій має в організаціях науково-технічної сфери велике значення.

Проте в наукових організаціях можуть виникати суперечки з приводу ідей і суджень, які абсолютно природні. Людям властиво помилятися. Важливо не допустити переростання зіткнень думок, ідей в конфлікт. Керівник наукової організації повинен забезпечувати рівність в керованій системі. Його принципиовість, авторитет допомагають створити творчу та доброзичливу обстановку в колективі. Талановитий керівник є хорошим психологом і колегою. Суперечки і обговорення підвищують продуктивність науково дослідної роботи.

На ефективність управління науково-дослідної роботою впливають також технічні і виробничі фактори.

Велике значення має і приміщення: тіснота і скупченість не можуть забезпечити ефективну роботу працівників організацій, зайнятих дослідженнями і розробками. Співробітників ж доцільно розміщувати в кімнатах з урахуванням їх особистих бажань і психологічної сумісності.

Ефективне управління дослідженнями і розробками передбачає злагоджену, планомірну роботу фахівців багатьох професій, що виконують різні функції.

Економічна ефективність досліджень і розробок визначається шляхом зіставлення витрат з досягнутими результатами.

## Лекція 2

### Тема 2. ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАУКОВОЇ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Венчурний бізнес. Інноваційні венчурні фонди
2. Бізнес-інкубатори: сутність та значення
3. Організаційні форми інтеграції науки і виробництва. Регіональні науково-технологічні центри, технопарки, технополіси
4. Науково-технічне співробітництво

#### 1. Венчурний бізнес. Інноваційні венчурні фонди

**Венчурні фірми** – переважно малі підприємства в прогресивних з технологічного погляду галузях економіки, що спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, пов'язаних із підвищеним ризиком.

Вперше у сучасному вигляді венчурний бізнес сформувався у Кремнієвій долині в США, і звідти поступово розповсюдився з національними відмінностями по всім розвинутим і крупним країнам, що розвиваються (Китай, Індія, Бразилія та ін.).

*Створення венчурної фірми* здійснюється, як правило, невеликим колом однодумців – інженерів, винахідників, менеджерів – з певним досвідом роботи в лабораторіях великих фірм.

*За формою відповідальності і організаційно-правовим статусом* венчурні фірми можуть бути акціонерними компаніями, господарськими товариствами та приватними підприємствами.

*Для створення венчурної фірми необхідні:*

- комерційна ідея (новий продукт, технологія або послуга);
- суспільна потреба у конкретному нововведенні;
- підприємець, який готовий до ризику;
- «ризиковий» капітал для фінансування діяльності венчурної фірми.

*Функціонування венчурної фірми передбачає кілька етапів.*

1. Інженери-винахідники, розробники, вчені разом з венчурним підприємцем засновують компанію з виробництва нового продукту. Капітал на цьому етапі формується переважно за рахунок власних коштів і позик. Відтак власник венчурного капіталу виділяє певну суму на реалізацію проєкту.

Здійснюється конструкторське розроблення ідеї створення одного-двох виробів. Засновники венчурної фірми є одночасно її провідними працівниками.

2. Засновники визначають свою економічну стратегію, вивчають ринок, створюють раду директорів. Починають випуск і продаж нового продукту конкретним замовникам. Отримані зразки продають першим споживачам або далі випробовують. Фірма на цій стадії повинна завоювати довіру споживачів з метою отримання нових замовлень.

3. Нарощення виробництва, промисловий випуск продукції для широкого кола споживачів. Фірма формує нову організаційну структуру. На цьому етапі здебільшого прибутку нема.

4. Освоєння додаткових капіталовкладень з метою збільшення масштабів виробництва, поліпшення якості продукції, розширення ринку тощо. Стратегію у галузі виробництва і збуту визначає кон'юнктура ринку.

5. У разі незбитковості виробництва мала фірма перетворюється на закриту або відкриту корпорацію, тобто має можливість випускати і продавати власні акції на ринку цінних паперів або великим корпораціям.

**Венчурне інвестування** – це особлива система вкладення коштів у нові проекти. Його головна і принципова відмінність від традиційного полягає в тому, що необхідні кошти можуть надаватися під перспективну ідею **без гарантованого забезпечення наявним майном** або іншими активами підприємця. Єдиною заставою служить спеціально обумовлена частка акцій у вже існуючій або лише створюваній фірмі. Венчурний інвестор не намагається придбати контрольний пакет акцій. Він розраховує, що керівники компанії, маючи контрольний пакет акцій, збережуть стимули для активного розвитку свого бізнесу.

**Кого фінансують венчурні фонди?** У венчурному бізнесі прийнята наступна класифікація компаній, що претендують на отримання інвестицій:

Seed – по суті, це тільки проект або бізнес-ідея, яку необхідно профінансувати для проведення додаткових досліджень або створення пілотних зразків продукції перед виходом на ринок.

Start up – нещодавно утворена компанія, що не має тривалої ринкової історії. Фінансування для таких компаній необхідно для проведення науково-дослідних робіт і початку продажів.

Early stage – компанії, що мають готову продукцію і знаходяться на самій початковій стадії її комерційної реалізації.

Expansion – компанії, яким потрібні додаткові вкладення для фінансування своєї діяльності. Інвестиції можуть бути використані ними для розширення обсягів виробництва і збуту, проведення додаткових маркетингових досліджень, збільшення статутного капіталу або оборотних коштів.

**Венчурними інвесторами** можуть бути фізичні та юридичні особи, які вирішили вкласти гроші у компанію, що швидко розвивається, шляхом придбання акцій цього підприємства.

Джерелом доходу інвестора є зростання вартості його долі. Прибуток виникає приблизно через 3-7 років після внесення інвестицій, коли він



вирішить продати належну йому частку, яка збільшилася порівняно з початковою вартістю.

По суті – це залучення капіталу на кілька років (зазвичай 4-6 років) в компанії, що мають шанси швидкого росту.

Форми венчурного інвестування достатньо різноманітні, але специфіка українського постприватизаційного акціонерного капіталу диктує переважання інвестиційного кредиту – від вкладень в спеціально випущені під проект облігації до прямого інвестиційного кредитування через венчурні фонди.

Найчастіше функцію *венчурних капіталістів* в Україні виконують *компанії з управління активами*.

Фонди не сплачують податок на прибуток, а отже, доки кошти інвестора знаходяться у фонді, вони дають приріст, який не оподатковується з боку держави. Податок інвестор сплачує тільки після отримання доходу шляхом продажу акцій / інвестиційних сертифікатів фонду. Інвестори фонду є його співвласниками, вони отримують весь дохід від інвестицій за винятком витрат, пов'язаних з управлінням інвестиційним фондом.

**Основні сфери інвестування венчурних фондів:** будівництво, торгівля, готельний і туристичний бізнес, переробка сільгосппродукції, страхування, інформатизація.

Венчурний інвестиційний фонд працює наступним чином:

1. Інвестиційний фонд випускає власні цінні папери – акції або інвестиційні сертифікати.

2. Інвестори купують цінні папери фонду за гроші, що перераховують на банківський рахунок фонду. Інвестори стають власниками інвестиційного фонду.

3. Компанія з управління активами інвестує гроші інвесторів, акумульовані на рахунку фонду, у різні види фінансових інструментів: акції українських компаній, облігації підприємств та держави, депозити та інше, тим самим формуючи інвестиційний портфель фонду.

Венчурні фонди в Україні використовуються для оптимізації управління активами фінансово-промислових холдингів та зниження податкового навантаження, тоді як венчурне інвестування (або інвестування ризикового капіталу) у світі залишається одним із найважливіших джерел капіталу для компаній, швидкий ріст та розвиток яких постійно потребує додаткових зовнішніх інвестицій (як правило, це підприємства малого та середнього бізнесу).

## **2. Бізнес-інкубатори: сутність та значення**

У багатьох країнах для підтримання підприємницьких структур на етапі їх становлення створюють бізнес-інкубатори і центри трансферу технологій.

**Бізнес-інкубатори.** З'явилися вони наприкінці 50-х років ХХ ст. у США як інституції для «вирощування» малих підприємств.

**Бізнес-інкубатор** – організаційна структура, метою якої є формування сприятливих умов для стартового розвитку малих підприємств через надання їм певних послуг і ресурсів.

Започаткував цей бізнес, на перший погляд, не дуже серйозний проєкт одного американського соціолога: він орендував за безцінь нікому не потрібний старий вокзал, поділив його на невеличкі кімнатки, найняв кваліфікованих юриста та економіста і дуже дешево здавав офіси для початківців малого бізнесу. Результати перевершили сподівання.

Якщо за звичайних умов із 100 бізнесменів-початківців на ринку залишалось 10-12, то в цьому бізнес-інкубаторі майже 30% їх успішно перейшло з малого в середній бізнес, а значна кількість успішно заволоділа певною ринковою нішею. Нині бізнес-інкубатори поширені не лише в США, а й у Європі.

**Бізнес-інкубатори надають** різноманітні ділові **послуги**:

- оренда площ (офісних, виробничих, лабораторних, конференц-залів);
- технічно-адміністративне обслуговування (пошта, Інтернет, телефон, факс, ксерокс, офіс-секретар тощо);
- консультаційні (з бізнес-планування, юридичних, податкових та інших питань);
- економічні (послуги бухгалтера, фінансиста, економіста, маркетолога, менеджера);
- інвестиційні (пошук інвесторів, залучення кредитів, стартове фінансування новостворених компаній, створення кредитних союзів);
- науково-технічні (впровадження нових технологій, ноу-хау, нових продуктів);
- навчальні (тренінги, курси перепідготовки, навчання за програмою загального менеджменту й інших економічних дисциплін, необхідних для ведення бізнесу);
- презентаційні (виставки, конкурси, конференції);
- інформаційні (створення баз даних, передавання нових інформаційних технологій, що можуть використовуватися у бізнесі, Інтернет-центри і мережі);
- видавничі (видання буклетів, рекламних проспектів, листівок, новітніх методичних розробок тощо);
- працевлаштування (пошук роботи, внесення до бази даних професій і вакансій, підготовка резюме, підготовка до співбесіди з роботодавцями тощо).

Залежно від мети, особливостей регіону і можливостей організаторів створюють різні **типи бізнес-інкубаторів**:

- 1) ті, які підтримують нові, інноваційні види бізнесу;
- 2) ті, які зорієнтовані на створення нових фірм, компаній;
- 3) ті, що об'єднують мережу існуючих перспективних фірм різних форм власності;
- 4) комбіновані бізнес-інкубатори, що спеціалізуються на різних формах діяльності.

**Оцінювання бізнес-ідеї.** Ґрунтується воно на комерційному (підприємницькому) підході до сутності ідеї, який визначається такими критеріями:

- попит на товари (послуги), що пропонуються до виробництва (величина абсолютного попиту, можлива частка ринку, ступінь задоволення попиту тощо);
- наявність необхідних ресурсів (доступність ресурсів, загальна вартість, величина стартового капіталу);
- рівень конкуренції (норма прибутку в області, регіоні; умови входження на ринок, кількість конкурентів);
- ступінь інтеграції в структуру регіону (розміщення постачальників і споживачів, географічні умови, національні традиції);
- потенціал розвитку бізнес-ідеї (перспективи зростання ринків збуту, тривалість життєвого циклу товару, цінова політика);
- кількість і структура новостворених робочих місць порівняно з іншими проектами (рівень оплати праці персоналу, потреба у кадрах високої кваліфікації).

**Оцінювання команди.** Оцінювання ініціативної групи і кожного ініціатора бізнес-проекту здійснюється за такими критеріями:

- професійні та ділові якості;
- особисті психологічні характеристики;
- накопичений досвід;
- цілі та прагнення особистості;
- універсальність і компетентність команди;
- злагодженість у діях команди.

**Оцінювання ринкового потенціалу фірми.** Основними для нього є такі критерії:

- етап життєвого циклу фірми (етап становлення);
- потенціал зростання (темпи реальні і прогнозні);
- досягнуті результати (частка ринку, рівень якості продукції, фінансові показники).

Як правило, тривалість перебування фірми в складі інкубатора обмежується трьома роками. Вважають, що після виходу з бізнес-інкубатора фірма має досягти такого рівня самостійності, який забезпечить їй ефективне функціонування.

### **3. Організаційні форми інтеграції науки і виробництва. Регіональні науково-технологічні центри, технопарки, технополіси**

**Регіональні науково-технологічні центри (РНТЦ).** До їх компетенції належать:

- створення системи моніторингу інноваційного потенціалу регіону;
- створення регіональної системи підтримки і розвитку інноваційної діяльності;
- координування діяльності організацій, що здійснюють інноваційну діяльність;
- сприяння розвитку інтелектуального і кваліфікаційного потенціалу населення регіону.

*Технопарки (науково-технічні парки).* Вони об'єднують науково-дослідні підрозділи промислових компаній і створені ними підприємства, які залучають для роботи над замовленнями компаній персонал університетів. Завдяки цьому наукові співробітники мають можливість застосувати на практиці результати своїх досліджень. Перший технопарк було створено у Великій Британії (1972) поблизу університету в Кембриджі.

**Технопарк (науково-технічний парк)** – компактно розташований науково-технічний комплекс, який охоплює наукові установи, вищі навчальні заклади, комерційні фірми, консалтингові, інформаційні та інші сервісні служби і функціонує на засадах комерціалізації науково-технічної діяльності.

Це одна з найпоширеніших у США та Західній Європі форм взаємодії розробників нових технологій з венчурними фірмами, яка дає змогу швидко комерціалізувати нововведення. Зразком є науково-технологічний парк «Силіконова долина», створений на базі Стенфордського університету в Каліфорнії. Він об'єднує до 3 тис. дрібних і середніх фірм, що працюють у сфері електроніки, із загальною кількістю зайнятих 190-200 тис. осіб. Там працюють кваліфіковані фахівці у галузі інформаційних технологій з усього світу, в т. ч. і з України та Росії. Деякі з них на основі розроблених ними інновацій створили власні фірми.

Існує кілька **шляхів створення технопарків**.

1. Створення *співробітниками університету малих підприємств*, що прагнуть комерціалізувати результати власних наукових розробок. Відтак до них приєднуються інші дрібні фірми (в деяких технопарках науковці-підприємці становлять приблизно половину керівників фірм парку).

2. Створення власних спеціалізованих дрібних фірм *науково-технічним персоналом великих промислових об'єднань*, який вийшов із фірми заради відкриття власної справи. Як правило, великі фірми не перешкоджають цьому, а, навпаки, сприяють, оскільки отримують можливість приєднатися до виробництва найновішої продукції, якщо вона виявиться перспективною.

3. Створення технопарку внаслідок *реорганізації діючих підприємств*, які хочуть скористатися пільговими умовами, що існують для науково-технологічних парків згідно з чинним законодавством.

Характерною особливістю технопарків є те, що вони об'єднують фірми, які працюють у найпередовіших сферах науки і техніки, найчастіше – мікроелектроніки. Завдяки їх компактному розташуванню більшість організаційних, управлінських і секретарських функцій централізовано виконує кваліфікований персонал.

**Діяльність** науково-технологічних парків та інших подібних організаційних формувань спрямована на:

— фінансову та організаційну підтримку інноваційної діяльності підприємницьких структур, стимулювання розроблення і виробництва принципово нових високотехнологічних видів продукції, сприяння впровадженню в практику нових технологій і винаходів;

— сприяння формуванню ринкових відносин в науково-технічній сфері; заохочення конкуренції між суб'єктами інноваційної діяльності шляхом

залучення вільних фінансових ресурсів для їх цільового ефективного використання в межах реалізації програм (проектів) із виробництва наукомістких продуктів;

— розроблення, проведення експертизи, конкурсів з вибору і реалізації місцевих, регіональних і галузевих програм, які б забезпечували демонополізацію процесів створення та освоєння нових технологій, насичення ринку виробленими на їх основі конкурентоспроможними товарами;

— залучення на конкурсній основі суб'єктів малого підприємництва, вітчизняних та іноземних інвесторів до реалізації державних науково-технічних програм і проектів;

— підтримку освоєння і впровадження нових технологій і ноу-хау з використанням патентів і ліцензій.

*Технополіси* – це найсучасніші форми інтеграції науки і виробництва, що створюють умови для технологічного поштовху, результатом якого є поява значної кількості інновацій, які мають бути оперативно освоєні виробництвом і забезпечувати потужний економічний розвиток регіону і країни загалом.

*Технополіси* – об'єднання наукових, інноваційних, науково-технологічних парків і бізнес-інкубаторів на певній території з метою надання потужного імпульсу економічному розвитку регіону.

Вони були започатковані і набули поширення у Японії два десятиліття тому. Нині в Японії у 18 територіальних центрах формуються технополіси, орієнтовані на пріоритетний розвиток наукомісткого виробництва, концентрацію наукових сил і зміцнення потенціалу тих напрямів розвитку науки і техніки, які визначатимуть рівень виробництва у ХХІ ст.

#### **4. Науково-технічне співробітництво**

*Галузеві міжфірмові дослідні інститути.* Це історично перша форма науково-технічної кооперації переважно галузевого профілю. Створювались ці інститути за програмно-цільовим принципом. Кілька великих корпорацій однієї галузі, будучи зацікавленими у спільному проведенні певних етапів інноваційних процесів (насамперед НДДКР), організують на паях інститут, визначають довгострокову програму його досліджень, створюють орган управління.

*Науково-технічні альянси.* Вони є організаційною формою процесу глобального інтернаціонального поширення нових технологій. Виникли наприкінці 80-х років ХХ ст. за умов поширення міжфірмової кооперації у сфері НДДКР, націлених на розв'язання довгострокових інноваційно-комерційних завдань.

*Науково-технічний альянс* – стійке об'єднання кількох фірм різних розмірів між собою і (або) з університетами, державними лабораторіями на основі угоди про спільне фінансування НДДКР, розроблення або модернізацію продукції.

З огляду на *спрямованість діяльності науково-технічні альянси поділяють на:*

- науково-дослідні (створені для реалізації певного наукового проєкту);
- науково-виробничі (створені для розроблення і виробництва нової продукції);
- міжнародні (якщо у співпраці беруть участь партнери з різних країн).

Фірми однієї галузі *утворюють горизонтальні науково-технічні альянси*, а фірми різних галузей – *вертикальні*.

Учасники альянсу вкладають свої кошти у формі інтелектуальних, матеріальних та інших ресурсів, а після досягнення результатів одержують за угодою свою частку інтелектуальної власності. Альянси є проміжною ланкою між неформальною кооперацією і повним злиттям.

Управління альянсом здійснюється або одним із провідних членів, або спеціально призначеним координаційним комітетом. Парадокс формування альянсів полягає в розширенні співробітництва корпорацій за умов жорсткості конкуренції між собою.

*Консорціуми.* Консорціуми, як і альянси, є тимчасовими формами добровільного об'єднання організацій для розв'язання складного в науковому, технічному та інвестиційному аспекті завдання, реалізації програми чи великого проєкту. Після виконання завдання консорціум розпускають.

**Консорціум** – тимчасове об'єднання промислового і банківського капіталу для здійснення спільного великого господарського проєкту, учасники якого зберігають свою повну господарську самостійність і підпорядковуються спільно обраному виконавчому органу в тій частині діяльності, що стосується цілей консорціуму.

Дослідні консорціуми, наприклад у галузі радіоелектроніки, функціонують у формах координаційного центру та міжфірмового науково-дослідного центру. У координаційному центрі створюється секретаріат, який координує виконання спільних НДДКР компаніями, університетами й урядовими лабораторіями. Секретаріат вишукує і розподіляє кошти для виконання НДР у лабораторіях учасників консорціуму (в окремих випадках залучаються й інші організації), координує і контролює виконання цих робіт відповідно до плану. Секретаріат не має власної науково-дослідної бази. НДДКР виконують на основі контракту між виконавцями і секретаріатом. Консорціуми, створені за типом міжфірмового науково-дослідного центру, мають власну науково-дослідну базу. У центрах працюють постійні співробітники або вчені, що відряджаються учасниками консорціуму.

*Спільні підприємства (СП).* Спільне підприємство утворюють кілька фірм, що працюють у різних країнах і мають потребу в кооперуванні з метою підвищення результативності діяльності. За даними статистики, 55% угод про кооперацію – це угоди про створення СП.

До 40% промислових компаній США з обсягом продажів понад 100 млн. дол. є учасниками одного або *кількох СП*. У цій формі існують приблизно 40% закордонних філій американських і англійських міжнародних монополій, понад

50% закордонних німецьких та італійських філій, 70% французьких і майже 90% японських.

**Спільне підприємство (СП)** – інститут міжфірмового співробітництва з метою розроблення, виробництва або маркетингу продукту, що перетинає національні кордони; передбачає значний внесок партнерів на тривалий період у вигляді капіталу, технології або інших активів та розподіл відповідальності в управлінні між фірмами-партнерами.

Такі підприємства створюють з різною метою:

- одержання передової технології виробництва;
- отримання права на використання товарного знака;
- стимулювання експорту;
- одержання сировини й устаткування;
- залучення додаткових фінансових коштів;
- набуття управлінського досвіду;
- інтенсифікація інноваційного процесу;
- прискорення дифузії інновацій тощо.

За спрямованістю діяльності **СП поділяють на кілька типів:**

- співробітництво між фірмами тільки в дослідженнях;
- співробітництво у розробленні товарів, які не підлягатимуть ліцензуванню;
  - обмін випробуваними технологіями в межах єдиної або кількох продуктових ліній. Як правило, учасники таких коопераційних структур є одночасно конкурентами на одному або кількох продуктових ринках;
  - спільне розроблення одного або більше продуктів (у комерційному літако- і моторобудуванні, в окремих сегментах телекомунікаційної, мікроелектронної і біотехнологічної індустрії). Таке співробітництво дає змогу фірмам різних країн об'єднати технологічні можливості випуску спільного продукту без злиття усіх своїх видів діяльності в єдиному корпоративному утворенні;
  - співробітництво, за якого одна фірма розробляє новий продукт або процедуру маркетингу, а виробництво й адаптацію до закордонного ринку здійснює інша фірма (сфери біотехнології, фармакології, сталеварна промисловість, автомобілебудування). Тут поєднуються технологічні можливості однієї фірми з активами в сфері маркетингу або реалізації іншої фірми для створення єдиного продукту. Учасники такого СП не є прямими конкурентами.

## Лекція 3

### Тема 3. ФАНДРЕЙЗИНГ: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, СХЕМИ, ПРИКЛАДИ

1. Визначення сутності фандрейзингу та основних понять
2. Основи фандрейзингу: принципи, завдання, напрямки діяльності
3. Донори та способи взаємодії з ними
4. Правила успішного та причини невдалого фандрейзингу

#### 1. Визначення сутності фандрейзингу та основних понять

Термін фандрейзинг походить від англійського *fundraising* (словосполучення англійських слів *fund* (кошти, фонди) і *raise* (піднімати, збільшувати)) – залучення ресурсів, коштів.

**Фандрейзинг** – це професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проєктів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора; **процес** залучення грошових коштів та інших ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних тощо), які організація не може забезпечити самостійно, та які є необхідними для реалізації певного **проєкту** або своєї діяльності в цілому.

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

Згідно Податкового кодексу України до НПО відносяться:

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

**Об'єктами** фандрейзингу виступають різні категорії донорів, основними з яких є благодійні фонди, приватні особи, корпорації та бізнес-структури.

Розкриття сутності фандрейзингу нерозривно пов'язане з характеристикою понять, що відносяться до **фандрейзингової термінології**:

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

12. Контрибутор – особа, яка здійснює контрибуцію»).

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

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

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

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

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

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

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

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

21. Філантроп – особа, яка займається доброчинністю.

## **2. Основи фандрейзингу: принципи, завдання, напрямки діяльності** **Етичний кодекс фандрайзерів** передбачає дотримання наступних норм:

1. Дотримання загальнолюдських норм і цінностей.
2. Дотримання прав людини.
3. Дотримання презумпції невинності.
4. Право будь-якої людини на благодійність.
5. Право представника будь-якої віри, конфесії відгукнутися на заклик про підтримку, здійснювати благодійну діяльність. Рівність усіх конфесій перед фандрайзером.
6. Дотримання принципу усвідомленої і добровільної участі в благодійності.
7. Добровільність здійснення благодійних пожертв, за винятком дій чиновників по виконанню прийнятих рішень в рамках адміністративних структур.
8. Дотримання фандрайзером інтересів клієнта.
9. Орієнтація на принципи клієнта.
10. Врахування громадської думки.
11. Збереження власного іміджу та іміджу клієнта.
12. Збереження кредиту довіри до фандрайзерів і до професії.
13. Збереження власної репутації і репутації клієнта.
14. Відкритість інформації.
15. Соціальна корисність.
16. Гроші – не мета, а засіб вирішення проблеми і реалізації місії.
17. Необхідність винагороди за працю.
18. Прозорість фінансових операцій.
19. Регламентація фінансових операцій законодавством країни.
20. Справа є важливішою за професійні амбіції.
21. Неприпустимість створення нових проблем при вирішенні існуючих.
22. Створення позитивного світогляду.
23. Неприпустимість бажати іншому того, що не побажаєш собі.
24. Незалежність партнерів і чітке визначення умов взаємодії з ними.
25. Незалежність того, хто залучає і того, для кого залучаються кошти.
26. Незалежність донора від клієнта.

Згідно Декларації основними **принципами роботи фандрайзера** є:

- Чесність – фандрайзери в будь-який час будуть діяти чесно і правдиво з метою збереження суспільної довіри і не введення донорів та клієнтів в оману.
- Повага – фандрайзери завжди будуть дотримуватися поваги і зберігати честь своєї професії та організації поряд з повагою честі донорів та клієнтів.
- Цілісність – фандрайзери будуть діяти відкрито і з розумінням своєї відповідальності за суспільну довіру. Вони повинні виявляти всі поточні та потенційні конфлікти інтересів та уникати будь-яких проявів негідної поведінки в професійному або людському плані.
- Емпатія – фандрайзери повинні працювати так, щоб досягати своїх цілей і надихати інших до слідування таким же професійним стандартам і участі. Вони повинні цінувати право на приватне життя, свободу вибору і культурну різноманітність.
- Прозорість – фандрайзери заохочують до відкритості у звітності про виконану роботу, спосіб управління благодійними пожертвами, їх розподіл і використання; вони зобов'язуються вести облік доходів і витрат охайно і зрозуміло.

Виходячи із сутності та принципів фандрейзингу, завданнями його діяльності є:

1. Залучення ресурсів для реалізації цільових програм, соціально значущих та наукових проєктів.
2. Аналіз ефективності діяльності організації.
3. Аналіз ефективності та моніторинг проєкту.
4. Збір нових ідей для майбутніх програм.
5. Підтримка цільових груп та допомога в самореалізації індивідів.
6. Підвищення іміджу організації та зміцнення довіри громадськості до неї.
7. Інформування та просвітництво громадськості щодо проблем, які вирішує організація.

Реалізація наведених завдань здійснюється за наступними **напрямами**:

- гранти міжнародних благодійних організацій і фондів;
- кошти з місцевого бюджету;
- кошти з інших фондів;
- участь у державних (або регіональних) цільових програмах;
- звернення до комерційних компаній, банків;
- збір пожертв;
- залучення інших видів ресурсів.

**Методи організації пошуку ресурсів** можуть бути різними:

- екстенсивна стратегія – створення баз даних фондів і програм і віялова розсилка запитів або заявок (на практиці малоефективна);
- інтенсивна стратегія – ретельне планування і підготовка проєктів до стану одного безпрограшного варіанту і подача заявок на грант в ретельно підібраний фонд або програму.

Грант – це безоплатна цільова субсидія, що надається на конкурсній основі організації, ВНЗ, ініціативній групі або індивідуальному особі для реалізації заявленого проєкту в тій чи іншій сфері діяльності.

Тому, чим ретельніше проводиться планування проєкту, тим більш ощадливо та ефективно використовуються ресурси для реалізації проєктів.

Ця теза важлива як для грантодавця, так і для грантоотримувачів, які надалі будуть займатися реалізацією проєкту.

Слід зауважити, що фандрейзинг може проводитися як фахівцями самої організації, так і шляхом залучення зовнішніх фахівців з консалтингових фірм. У першому випадку мова йде про внутрішній менеджмент структури, коли розробкою і реалізацією стратегії пошуку фінансування співробітники організації займаються самостійно. У другому випадку пошук фінансування здійснюється за допомогою залучення професійних консультантів з фандрейзингу. В даному випадку в цій ролі можуть виступати як незалежні експерти, так і спеціалізовані фандрейзингової фірми.

У випадку, якщо ви самі вирішили освоїти всі премудрості фандрейзингу, вам необхідно мати на увазі, що інструменти даного процесу різні, і подача заявки на грант – це лише одна з можливостей (досить поширена) отримання ресурсів для реалізації вашого проєкту.

Менеджери з фандрейзингу використовують різні методи для досягнення своїх цілей, а саме:

- Участь у спільних проєктах і отримання цільового фінансування за програмами міжнародних організацій. На відміну від фондів, які тільки фінансують проєкти, існують благодійні агентства, крім видачі грантів залучають наукові колективи для участі у спільних проєктах;

- Участь у проєктах, фінансованих державою. Перевага цього методу роботи в тому, що він створює основу для соціального партнерства між державними структурами і недержавним сектором, розвиваючи взаємний інтерес і розуміння необхідності довгострокового співробітництва;

- Організація спеціальних заходів щодо збору коштів (благодійних вечорів, аукціонів, концертів, спортивних змагань). Позитивна сторона цього інструменту в тому, що він дає можливість одночасно зустрітися з багатьма потенційними донорами, залучити однодумців;

- Залучення волонтерів. Це переважно створюють добровольці – люди, що віддають безоплатно свій час, знання, професійні навички заради благородних цілей організації;

- Особисті зустрічі. Хоча цей метод потребує великих витрат часу і високих професійних якостей фандрейзера, такі зустрічі є високоефективним інструментом, так як допомога надається не організацією організації, а людиною людині;

- Використання ресурсів Інтернету. Уміння орієнтуватися в Інтернеті і ефективно використовувати його переваги для пошуку потенційних донорів, розміщення власних Web-сторінок з описом цілей і програм організації і т. д.

- краудфандинг. Це колективна співпраця людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси разом, як правило через Інтернет, щоб

підтримати зусилля інших людей або організацій. Станом на 2012 рік цим методом за 2-3 місяці можна залучати до \$3,5 млн.

- **Реклама.** Часто малоефективний метод, хоча охоплює більшу аудиторію. Реклама може бути у вигляді розміщення спеціальних статей – звернень до ЗМІ, відеороликів для показу на спеціальних заходах, установки рекламних щитів, поширення буклетів, календарів, розклеювання плакатів, що відображають ту чи іншу проблему, вирішення якої життєво необхідно. Одним із сучасних видів реклами є розміщення банерів на порталах Інтернету, розсилка звернень через підписні адреси електронною поштою;

- **Розсилка листів подяки.** Цей інструмент використовується для встановлення тісніших контактів з учасниками благодійних заходів. Мета – повернути осіб, що виявили інтерес один раз, до співпраці на регулярній основі;

- **Залучення членських внесків в організацію або шлях самофінансування.** Однак у нинішній економічній ситуації внески не можуть бути більшими, а тому достатнього фінансування цей метод не надає;

- **Інший.** Визначається вашою креативністю.

Перш ніж зупинитися на конкретному методі залучення коштів, необхідно визначити умови вибору цього методу:

- Врахувати часові рамки;

- Скільки часу буде потрібно на залучення коштів за допомогою конкретного методу – планування, організація, здійснення і т. д.;

- Який відрізок часу з моменту збору коштів до моменту, коли вони надійдуть до організації.

- Попередньо оцінити ефективність даного методу і можливість з його допомогою зібрати необхідну суму організації;

- Прорахувати: про Витрати, які понесе організація під час збору коштів; про Людські ресурси;

- Відображення даного виду діяльності на імідж і репутацію організації в місцевому співтоваристві і інших фінансуючих організацій;

- Можливі проблеми з податками;

- Як залучені кошти позначаються на бюджеті вашої організації (фінансове планування);

- Оцінити наявні джерела фінансування (закордонний фонд, державні або місцеві органи влади тощо) і вибрати оптимальний з точки зору ефективності застосування вибраних методів.

### **3. Донори та способи взаємодії з ними**

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

Кожен донор потребує індивідуального підходу. Це обумовлено рядом факторів: сферою та видом діяльності організації (особи), історією виникнення, життєдіяльністю, поставленими пріоритетами, метою, цілями і способами їх досягнення, умовами існування та розвитку тощо, які формують свої особливості та відмінні риси співпраці.

Класифікація донорів:

– *Фонд* – це недержавна некомерційна організація, яка володіє первинним капіталом (або вкладом), нею керують опікуни і директори, вона надає підтримку або допомогу в благодійній, освітній, культурній, релігійній та інших видах діяльності, що приносить користь громадськості, та фінансує в першу чергу інші некомерційні організації.

– *Державні донори* – державні установи, які отримують кошти з бюджету своєї держави. Наприклад, Агентство по міжнародному розвитку США (USAID); Інформаційне Агентство США (USIA), Національний інститут здоров'я США та інші. Це найбільш бюрократичні і вимогливі донори. Їх програми і допомога завжди націлені на вузько визначене коло потенційних заявників, а вимоги до оформлення заявок і звітності найбільш суворі. Часто такі донори орієнтуються переважно на громадян своєї держави і не фінансують іноземців. Але в деяких випадках вони надають гранти іноземним заявникам через організацію-посередника – «напівприватного» донора.

– *«Напівприватні» донори* – громадські організації, які отримують кошти від державних донорів і здійснюють їх розподіл по організаціях-заявниках. Наприклад, IREX – Міжнародна Рада наукових досліджень та обмінів, Фонд «Євразія» та інші. Сюди ж можна віднести і міжнародні організації, подібні до Всесвітнього банку.

– *Приватні донори* – це приватні особи, приватні фонди та комерційні організації, які надають кошти у вигляді пожертвувань.

Як правило, вимоги до оформлення заявки та звітності у приватних донорів менш жорсткі.

Досвід закордонних та вітчизняних організацій, які займаються фандрейзинговою діяльністю свідчить, що донори частіше вкладають ресурси на реалізацію конкретних програм та проєктів, ніж довгострокових та глобальних, а саме за напрямками: соціальна та медична допомога і реабілітація; допомога дітям; культура та мистецтво; екологія; соціальні послуги; освіта; захист прав громадян, сприяння розвитку громадянського суспільства та регіонів.

Щоб перетворити потенційних донорів на донорів, фандрейзеру необхідно провести ретельно сплановану, організаційно впорядковану, з використанням поетапного аналізу та контролю роботи, результатом якої є обґрунтування актуальності, унікальності та цінності реалізації саме його пропозиції взамін на задоволення мотиваційної потреби донора.

*Основні риси, які повинен мати фандрейзер:*

1. *Ентузіазм*, що виражається не тільки словами, а й виразом обличчя, голосом тощо. Прохач насолоджується самим процесом клопотання. Він знає –

люди здебільшого бувають задоволені тим, що їх вже просять. Навіть, коли перша реакція донора негативна, зустріч закінчується вдячністю прохачеві.

2. *Агресивність*, але прихована. До неї повинні додаватись терпіння, чарівність, добрий гумор... Тиснути і не бути нав'язливим.

Ризикувати отримати негативну відповідь, але не перервати зв'язок. «Сіяти насіння, яке, можливо, проросте через 20 років».

3. *Гнучкість*. Як би добре не був поінформованим прохач, він не знає, як саме сьогодні налаштований донор. Фандрайзер повинен бути чутливим. Якщо він просить кошти для бібліотеки, а потенційний донор більше цікавиться спортом, треба вміти швидко змінити тему розмови, пов'язавши її з бібліотекою. Але зайва чутливість може зашкодити. Вибачаючись, за прохання значної суми коштів, фандрайзер провокує власну поразку, оскільки більшість клієнтів спершу каже, що в них даної суми немає.

4. *Врівноваженість*. Професійним фандрайзером досягається після того, як природжений талант буде збалансований наполегливою працею та ретельною підготовкою.

5. *Терпіння*. Здатність припинити розмову у потрібний момент і дати клієнтові можливість подумати, адже мислення, яке переривається, не є продуктивним. Якщо донор думає два тижні, варто завітати до нього знову.

6. *Чіткість* є дуже важливою.

7. *Оптимізм* необхідний для впевненості у перемозі.

8. *Власний стиль*. Кожна людина – це індивідуальність і тому звернення до різних людей вимагає власного стилю роботи.

9. *Талант вислуховувати*. Намагаючись переконати когось, ми здебільшого говоримо самі. Фандрайзер повинен вміти дати людині змогу висловитись – вона краще за будь-кого знає свої проблеми. Отже, поставивши запитання, треба вміти вислуховувати співрозмовника навіть тоді, коли з ним не погоджуєтесь.

10. *Патріотизм* до своєї установи, відданість їй, дає змогу при зверненні схилити донорів на свій бік.

**Основний цикл роботи з донорами включає чотири етапи**, які завжди повторюються – це: знаходження, вирощування, запит пожертв, управління

На першому етапі – знаходження – необхідно провести дослідження донорів та визначити прибічників ідеї проекту. На етапі вирощування (культивації) будуються взаємовідносини з потенційними донорами за основними формами звернення (лист-запит, телефонна розмова, особиста зустріч) та їх ознайомлення з ідеєю проекту. Третій етап передбачає вже безпосередньо проведення роботи по залученню коштів, сума та потреба в яких впливає із мети, завдань, методів та строків проекту. Коли вже отримано ресурси від донора, розпочинається етап управління взаємовідносинами з донором, на якому представляється лист-подяка, звітність по проекту та безпосередньо реалізовується проект. В кінці заключного етапу організатор готовий розпочинати новий цикл, що може включати в себе в подальшій співпраці і взаємодію того ж самого донора з неприбутковою організацією.

На основі циклу взаємодії будується піраміда фандрейзингу, яка демонструє подальший цикл співпраці донора спільно з організацією. На першому рівні піраміди знаходяться донори, які надають допомогу організації першій, і можливо, останній раз (залежно від ефективності проходження організацією першого циклу взаємодії). Якщо донор проходить на другий рівень, у організації є шанс отримати його прихильність і перейти на новий етап взаємовідносин – третій, де знаходяться донори, які вже допомагають організації та підтримують її регулярно. Четвертий рівень посідають донори, які повністю довіряють організації і вірять в те, що вона робить (є її прихильниками). Вони надають необхідні ресурси на кожне звернення у великих розмірах, і не лише фінансами, а й впливом та зв'язками. Піраміда є прикладом сітьового маркетингу, оскільки чим більше буде донорів на першому рівні, тим ймовірніше, що більша їх кількість залишиться на четвертому. Це дає можливість заручитися значними пожертвами та стабільною вагомою підтримкою: «80% доходу принесуть вам 20% ваших донорів» (Правило Парето).

Велику роль у проведенні ефективного фандрейзингу відіграє участь волонтерів. Поняття «волонтер» походить від французького слова *volontaire* – «доброволець» і трактується як добровільний помічник. Волонтери – це люди, які працюють цілком безоплатно з метою благодійності, наприклад, у притулках для дітей, людей похилого віку, школах-інтернатах, притулках для тварин, клініках та диспансерах, доглядають хворих і допомагають старим та немічним людям по господарству тощо.

Причини, які спонукають волонтерів брати участь у проведенні фандрейзингової кампанії:

1. Тому що ви прохаєте їх. Кращий шлях рекрутувати кампайнерів – це сказати їм, що вони потрібні вам.
2. Вони щиро вірять у ваші цілі, програми, послуги.
3. Вони хочуть покращити якість життя у нашому суспільстві.
4. Вони мають високий статус у вашій організації.
5. Вони прагнуть визнання.
6. Їм важко уникнути тиску рівних.
7. Вони шукають популярності у вашому професійному, політичному або місцевому товаристві.
8. Вони захоплюються вашим головним керівником.
9. Вони вважають власну участь у кампанії корисною для свого бізнесу.

Волонтерська діяльність є невід'ємною складовою фандрейзингу, оскільки за допомогою досвідчених волонтерів можна охопити більшу кількість донорів, до яких необхідно звернутись особисто. Також волонтери можуть допомогти у проведенні додаткових благодійних акцій по збору коштів в організаціях, закладах освіти, на вулицях, проінформувати населення чи цільові групи відносно даної проблеми та шляхів вирішення тощо, тобто в цілому допомагають фандрейзерам зекономити час та здобути більш високий результат.



#### 4. Правила успішного та причини невдалого фандрейзингу

Для успішної фандрейзингової діяльності необхідно:

- знання про соціальну сутність фандрейзингу;
- знання про методи збирання коштів;
- знання фінансових аспектів кампанії;
- вміння мотивувати донорів;
- здатність керувати кампанією в цілому як проектом
- постійно збирати інформацію про перспективних донорів;
- використовувати здобутки і прорахунки власного досвіду у співпраці із донорами;
- постійно вести пошук джерел фінансування;
- намагатися задіяти різні види ресурсів, окрім фінансових;
- підтримувати відносини із донорами після закінчення проекту.

Існує декілька загальних правил успішного фандрейзингу:

1. Спробуйте знайти донорів навколо себе, встановити знайомство з ними і поступово роз'яснювати їм сутність власних проектів;
2. Грантодавці дають гроші не організаціям, а людям. Варто встановити міцні зв'язки зі службовцями організацій, тому що тільки так можливо забезпечити довгострокове фінансування власної організації;
3. Необхідно навчитися дякувати грантодавцю, навіть якщо не отримано підтримки. Цим демонструється повага до донора, зміцнюються відносини;
4. Для професійного фандрейзингу, варто обов'язково присвячувати йому кілька годин щодня. У багатьох організаціях з'являються спеціальні посади, на які беруть службовця, в коло обов'язків якого з ними, листування із зарубіжними фондами; в інших – існують відділи, наприклад міжнародний відділ або відділ з інвестицій.
5. Необхідно практикуватися в фандрейзингу;
6. Потрібно навчитися правильно систематизувати інформацію про донорів (картки, база даних і т. д.) і виходити з ними на контакт;
7. Варто вміти швидко змінювати суть проекту. Оскільки є загроза, що до моменту розгляду заявки донором, її ідеї вже застаріли;
8. Ніколи не можна переривати зв'язок з грантодавцем, після отримання фінансування;
9. Доцільно повідомляти про себе тільки правду.
10. Якщо є впевненість, що заповнення заявки в фонд є єдиним засобом отримання фінансових ресурсів, необхідно навчитися правильно і поетапно працювати з фондами, знаходити консультанта і обирати правильну стратегію фандрейзингу.

Фандрейзингова діяльність повинна відповідати наступним **вимогам**:

1. Цілі фандрейзингової кампанії повинні бути переконливими, захопливими, неухильними. Потенційні контрибутори повинні вірити в причини кампанії і позитивно реагувати на них.

2. Зразки росту і розвитку проекту повинні бути легкі для сприйняття: фандрайзеру належить демонструвати і доводити свідчення переможного просування вперед. У першому зверненні до потенційних контрибуторів

необхідно представити свідчення досвіду і кваліфікації лідерів у сфері, для якої проводиться фандрейзингова кампанія.

3. Організація або її ключові лідери, від яких очікується підтримка, повинні бути добре відомими в цільовій групі.

4. Лідери повинні бути висококомпетентними, повністю відданими меті, перевіреними відмінними фандрейзерами.

5. Цілі фандрейзингової кампанії повинні бути конкретними, привабливими, орієнтованими на людей і мати значення невідкладності, терміновості. Необхідно уміти чітко пояснити, чому проєкт повинен бути підтриманий, чому він є переконливим і захоплюючим, хто виграє в результаті і чому він повинен бути підтриманий негайно.

6. Результати кампанії повинні піддаватися вимірюванню. Перспективному контрибутору потрібно висвітлити конкретно і точно, що буде зроблено із допомогою його внеску, а також вказати часові рамки дій і досягнень.

Відомі американські фандрейзери Дж. Дуглас Александер і Кристина Дж. Карлсон навели дев'ять принципів успішного фандрейзингу, якими вони особисто керуються у власній практиці – це:

1. Найефективніший спосіб отримати кошти та інші ресурси – особисте звернення.

2. Великим потенціалом володіють індивідуальні пожертви, а не підтримка з боку компаній або фондів.

3. Отримання коштів передбачає зацікавленість (безпосередню участь донора).

4. Стимулюючі пожертви можуть вирішити безліч проблем, пов'язаних із фандрейзингом.

5. Члени правління повинні подавати приклад.

6. Звернення повинно носити особистий характер.

7. Вірте у волонтерів.

8. Пропонуйте можливості.

9. Застосовуйте послідовний фандрейзинг (це процес створення позитивної рушійної сили кампанії через забезпечення, в першу чергу, значних пожертв).

Десять правил успішного фандрейзингу за Т. Крупським:

1. Визначайте донорські організації, які відповідають інтересам Вашої благодійницької діяльності.

2. Зв'яжіться з донором для отримання його довідника та будь-яких інших матеріалів (річні звіти, інформаційні бюлетені, періодичні видання).

3. Прочитайте матеріали, щоб визначити, чи співпадають інтереси донора з діяльністю, яка має фінансуватись. Якщо інтереси не співпадають, зупиніться. Донори завалені недоречними заявками.

4. Деякі донори можуть вимагати попередній лист-запит. Лист-запит – це не просто лист, у якому ви просите про фінансування. Більшість донорів визначають, що повинен містити лист-запит або заявка. Треба чітко дотримуватись цих інструкцій.

5. Якщо донор не дає інструкцій, тоді лист-запит повинен містити 2–3 сторінки і включати, інформацію про організацію та проєкт.
6. Якщо донор не дає інструкцій, заявка має бути більш детальною, ніж лист-запит.
7. Ваша заявка повинна бути написана зрозумілою і правильною англійською, українською або російською мовами.
8. Не надсилайте того, чого не вимагає донор.
9. Зробіть так, щоб Вас і Вашу організацію добре знали у даній галузі, зав'яжіть міцні зв'язки, створіть добру рекламу Вашої роботи.
10. Якщо Ви отримали грант, чітко дотримуйтесь вимог щодо звіту або оцінки.

Основні помилки фандрейзингу за Т. Крупським:

1. Нечітко сформульовані цілі;
2. Неповний пакет документів, необхідних для ухвалення рішень;
3. Проєкт не вписується в сферу інтересів і програм донора;
4. Кошти вимагаються в негайному порядку;
5. Пропозиція надійшла після того, як донор уже сформував свій бюджет;
6. «Роздутий», неперевірений бюджет проєкту;
7. Запізнення на призначену зустріч;
8. Раптові, без попередньої домовленості, візити до донора;
9. Численні дзвінки, що не мають конкретно поставленої мети;
10. Надіслані пізніше строку або невірно виконані звіти про використання коштів, що були отримані від донора раніше;
11. Не якісно підготовлена доповідь по проєкту;
12. Скептичні висловлювання по відношенню до інших НПО.

Помилки фандрейзингової діяльності за О. В. Комаровським:

1. Дії кампанії не відповідають вимогам успішного фандрейзингу.
2. Керівна рада є неефективною.
3. Головний керівник – некомпетентний.
4. Нереалістичність мети.
5. Знайдено і культивовано недостатню кількість великих потенційних донорів.
6. Учасники кампанії топ-рівня, засновники та інші лідери помилково оцінені як такі, що здатні надати значну підтримку.
7. Недостатня кількість співробітників/виконавців кампанії.
8. Сума коштів, яку потенційний донор може надати, невірно оцінена.
9. Лідери не дотримувались попередньо визначеного чіткого плану дій.
10. Результати навчання по фандрейзингу є незадовільними.

Розглянувши основні правила успішного фандрейзингу та враховуючи можливі прорахунки і причини невдалої фандрейзингової діяльності, можна спланувати ефективну фандрейзингову кампанію для залучення донорів на реалізацію проєкту.

## Тема 4. ІНСТРУМЕНТИ ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ ТА ЇХ РОЛЬ В РЕАЛІЗАЦІЇ НАУКОВИХ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ

1. Сутність поняття «грант». Класифікація грантів
2. Ключові аспекти грантової діяльності
3. Інформаційні джерела на пошук грантів та особливості роботи з ними
4. Міжнародні організації, що здійснюють фінансування науково-дослідних проєктів українських вчених

### 1. Сутність поняття «грант». Класифікація грантів

Грант – це цільова фінансова дотація, яка надається вченим на проведення наукових досліджень. Гранти є одним з основних способів фінансування наукових досліджень в більшості країн світу. Будь-яке наукове дослідження вимагає грошей на апаратуру, на візити до колег, на оплату публікації статей, на оплату роботи виконавців дослідження – студентів, докторантів, наукових співробітників. Гранти, можна отримати від урядових і спеціальних наукових фондів.

Існує декілька визначень поняття «грант» (англ. «grant» – дар, дотація, стипендія):

- Грант – це цільова фінансова дотація, що надається вченим на проведення наукових досліджень.
- Грант – це безоплатна цільова субсидія, що надається на конкурсній основі організації, ініціативній групі або індивідуальній особі для реалізації заявленого проєкту в тій чи іншій сфері діяльності.
- Грант – це благодійний внесок або цільове пожертвування, надане фізичними і юридичними особами в грошовій або натуральній формах.
- Грант – це кошти, техніка або інші ресурси, що безповоротно передається донором (фондом, корпорацією, державною установою або приватною особою) некомерційній організації або приватній особі для виконання конкретної роботи.
- Грант – це фінансові чи інші ресурси, надані на безоплатній і безповоротній основі юридичними, фізичними особами і міжнародними організаціями для проведення конкретних фундаментальних та прикладних наукових досліджень за напрямками і на умовах, визначених надавачами гранта.

Зазвичай гранти надаються на освітні, наукові та просвітницькі проєкти. Їхня мета – допомога конкретному дослідникові чи організації здійснити певну суспільно значиму ініціативу. Цим грант відрізняється від пожертви, мета якої – виключно гуманітарна, а призначення – добродійне. Хоча формально досить часто джерело походження гранта – державні кошти, насправді він є інструментом, із допомогою якого громадянське суспільство розвиває пріоритетні для нього відносини самостійно. Гранти переважно надаються для реалізації разового проєкту коротко- чи середньострокової тривалості із обґрунтовано доведеним кінцевим результатом.

*Види грантів залежно від цільового призначення:*

- гранти загальної підтримки – надаються неприбутковим організаціям на підтримку їх основної діяльності, забезпечення стабільності і розвитку;
- гранти на програми або проекти – надаються для реалізації конкретного проекту або програми
- гранти з частковим фінансуванням – передбачають обов'язкове залучення додаткових джерел фінансування (інші донорські організації або власні кошти неприбуткової організації)
- капітальні гранти – фінансова допомога, яка надається на капітальні витрати неприбуткової організації (придбання нерухомості, ремонт, придбання необхідного обладнання)
- корпоративні гранти – фінансова допомога, яка надається неприбутковим організаціям підприємницькими структурами; або гранти, передбачають співфінансування проекту з боку бізнесу
- початкові гранти – фінансова допомога, яка надається неприбутковим організаціям на початковому етапі їх розвитку з метою забезпечення їх стабільності та функціонування; або гранти на створення нових організацій (нових напрямків у рамках діючої організації)
- гранти в натуральній формі – фінансова допомога, яка надається неприбутковим організаціям у вигляді матеріальних цінностей, а не грошових коштів
- перспективні гранти – фінансова допомога, яка надається неприбутковій організації в розмірі, що дорівнює статутному фонду організації, але виплачується частинами (частка виплати дорівнює сумі прибутків, які б отримала організація за рік, якщо б статутний внесок був зроблений одноразово)
- посередницькі гранти – фінансова допомога, яка надається спонсором для проведення соціально-орієнтованої політики від його імені
- стимулюючі гранти – фінансова допомога, яка становить певний відсоток від необхідної неприбутковій організації суми з метою її стимулювання до подальшого звернення до донорів; або кошти, що надаються для проведення кампаній по збиранню коштів для неприбуткової організації
- цільові грант – фінансова допомога, яка надається неприбутковій організації цільовим чином для здійснення конкретної діяльності.

*Залежно від кількості виконавців розрізняють гранти:*

- індивідуальні (передбачають участь у проекті тільки однієї людини, яка є одночасно і керівником, і виконавцем робіт по гранту);
- колективні (передбачають реалізацію проекту групою осіб (від двох і більше), що належать одній організації);
- партнерські (типологічно є близькими до колективних, оскільки передбачають здійснення проекту проектною командою, проте відмінною рисою партнерського гранту є участь в ньому людей із різних організацій, можливо, представників різних країн);
- грант на науковий проект (передбачає проведення конкретного наукового дослідження однією людиною або групою осіб).

*Залежно від цілей і характеру заходу, на який виділяються кошти, розрізняють:*

- грант на поїздки (виділяється для участі в конференції, конгресі, круглому столі, семінарі);
- грант на роботу в архіві, бібліотеці, інституті (передбачає виділення коштів на витрати, пов'язані з відрядженням в інше місто, роботою в дослідному закладі та ін.);
- грант на організацію і проведення заходів (призначений на оплату витрат, пов'язаних з проведенням конференцій та інших наукових зібрань);
- грант на читання лекцій в іншому навчальному закладі (покриває витрати, пов'язані з поїздкою, і включає оплату лектору);
- грант на тривале стажування чи навчання;
- грант на публікаційну діяльність;
- грант на проведення експедиції або польових робіт.

*Залежно від періодичності проведення грантової програми поділяються на:*

- разові конкурси (програми грантів, які проводяться благодійними фондами один раз, – як правило, вони спрямовані на досягнення певних цілей і завдань);
- циклічні конкурси (програми грантів, які повторюються через певні проміжки часу – один-два рази на рік);
- постійні конкурси (програми грантів, які не мають певних термінів подання заявок на фінансування).

*Залежно від форми доступу грантової програми бувають:*

- відкритими (коли до участі допускаються всі учасники, які відповідають певним вимогам донорської організації);
- закритими (коли допускаються лише учасники, що відповідають особливим умовам грантової програми).

## **2. Ключові аспекти грантової діяльності**

### **2.1. Форми співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями.**

Форми співробітництва можна умовно поділити на фінансові та нефінансові. У нефінансовій сфері в Україні найбільше поширені такі форми співробітництва:

- здійснення галузевих наукових досліджень;
- організація навчальних програм;
- сприяння у пошуках технічної допомоги;
- обмін міжнародним досвідом.

Залучення Україною фінансових ресурсів для реалізації проектів завжди домінувало над іншими формами.

Кошти міжнародних фінансових організацій (МФО) надходять у формі:

- грантів;
- позик (кредитів).

При цьому кожна міжнародна фінансова організація застосовує в Україні власні механізми фінансування та різні умови надання коштів. Гранти є найбільш поширеною формою фінансування проєктів донорськими організаціями.

## **2.2. Розвиток пріоритетів у грантовій діяльності.**

1. 1991-1997рр. – приділялася увага питанням розбудови інфраструктури в Україні та наближення її до європейських стандартів;

2. 1997- 2012 рр. – розглядалися питання структурних, правових реформ, демократизації суспільства, забезпечення сталого зростання, підтримки екологічної та ядерної безпеки, підвищення рівня та поліпшення умов життя людей у регіонах, відродження культури та духовності;

3. Починаючи з 2012 р. - дотепер – здійснився справжній прорив у гуманітарній сфері відносин між Україною та державами далекого зарубіжжя як на Заході, так і на Сході. Десятки вузів, навчальних центрів, бізнес-шкіл, коледжів, училищ установили контакти і налагодили плідне співробітництво в навчальній, організаційно-методичній, науковій, фінансовій галузях з університетами і коледжами інших країн;

## **2.3. Грантодавці.**

Найпоширенішим джерелом додаткових ресурсів неприбуткових організацій та соціально-значущих проєктів є благодійні фонди, які, в свою чергу, надають допомогу у вигляді грантів. Основними донорами допомоги Україні є уряди США, Канади, ФРН, Нідерландів, Великої Британії, Швеції, Швейцарії, Японії, Європейський Союз, ООН. Слід зазначити, що цілі, на які уряди цих країн спрямовують допомогу, дуже часто збігаються з метою проєктів, що реалізуються в Україні за кредитні кошти МФО. Саме тому є доцільним здійснення постійного моніторингу та прийняття участі в різних грантових програмах. 2.4. Навіщо брати участь в грантових програмах? Для багатьох організацій грант – це можливість перейти на якісно інший рівень роботи. Саме тому важливо вміти цієї можливістью користуватися та дивитися на потенційних грантодавців з позиції довгострокового партнерства. Власне так і є – грантодавці за умови успішної співпраці стають Вашими важливими клієнтами – клієнтами на інтелектуальний продукт, який Ви пропонуєте своїми проєктами, рішеннями, дослідженнями тощо.

## **2.4. Переваги на недоліки грантової діяльності.**

<i><b>Переваги грантів</b></i>	<i><b>Недоліки грантів</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- грант дозволяє отримати достатньо велику суму коштів на тривалий період часу;</li> <li>- підготовка і подальша реалізація гранту виступає як помітний дисциплінуючий чинник для колективу ВНЗ, НПО та сприяє чіткому розподілу і закріпленню обов'язків серед працівників;</li> <li>- в разі встановлення продуктивних взаємин між ВНЗ або НПО та грантодавцем, належного виконання реципієнтом відповідних програм чи проєктів, грантодавець і надалі буде схильний фінансувати проєкти даної організації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- у кожного фонду (грантодавця) є свої обмежені пріоритети, які, можуть змінюватися;</li> <li>- процес прийняття рішення щодо надання або неподання гранту триває, як правило, досить довгий час;</li> <li>- грантові кошти надходять до реципієнта поетапно і досить повільно (на відміну від благодійного внеску, який надається одразу повністю без суттєвих додаткових умов);</li> <li>- у багатьох випадках грантова підтримка не передбачає покриття експлуатаційних та накладних витрат; - кошти, одержані у вигляді гранту, тісно прив'язані до цілей конкретного проєкту.</li> </ul>

## **2.5. Умови участі у грантових програмах.**

Як правило, донори висувають до кандидатів на отримання гранту такі вимоги:

1. Підтвердження знань мовного рівня (зазвичай необхідно скласти тест (іспит), що має міжнародне визнання, не нижче зазначеного рівня. Водночас такі вимоги мають місце за умови, якщо передбачено безпосередня участь у заходах без синхронного перекладу).

2. Надати певний перелік документів (паспорт громадянина України, копії всіх документів про вищу освіту, заявка на участь, анкета з прикріпленим описом проекту наукових досліджень та бібліографією до нього, мотиваційний лист, один чи декілька рекомендаційних листів, лист-запрошення (якщо є) та інші документи в залежності від програми).

3. Досягнути певного віку.

4. Мати певний професійний рівень (наприклад бути студентом ВНЗ і мати диплом бакалавра, магістра або бути викладачем та мати наукову ступінь);

5. Інколи обов'язковою вимогою є повернення до України після закінчення програми, але знов ж таки, це залежить від програми.

Слід пам'ятати, що:

1. Гранти розподіляються на конкурсній основі – у рамках конкурсів, оголошених донорами, фондами, благодійними організаціями.

2. Залежно від умов конкурсу, в ньому можуть брати участь зареєстровані громадські, муніципальні і державні організації або фізичні особи.

3. Щоб взяти участь у конкурсі, потрібно заповнити форму заявки на грант (заявки покликані переконати організації в необхідності виділення коштів). Заявки приймаються протягом обмеженого часу, визначеного умовою конкурсу даного фонду.

4. Усі проекти розглядаються експертною радою і затверджуються правлінням програми (при цьому надіслані матеріали оцінюються експертами в основному з точки зору місії донора, актуальності та існуючих пріоритетів).

5. Перерахування фінансових коштів переможцю конкурсу здійснюється на підставі договору, який укладається між організацією та заявником (у договорі описується відповідальність сторін, вказуються терміни виконання робіт, подання звітності, графік перерахування коштів).

6. Після закінчення конкурсу його результати повідомляють виконавцями співробітникам програми після закінчення грантового періоду (термін реалізації проекту). Грантоотримувач повинен надати звіт про використання гранту засновнику.

7. Звіт повинен містити в собі змістовну та фінансову частини. Грантоотримувач, який не надав звіт у встановлений у Грантовій угоді термін, потрапляє до «чорного списку». Відомості про нецільове використання грантових коштів, направляються грантовим департаментом у податкову інспекцію.



### **3. Інформаційні джерела на пошук грантів та особливості роботи з ними**

Багато неприбуткових організацій мають як позитивний, так і негативний досвід роботи з фондами, і, як правило, системного підходу до вирішення даної проблеми не існує. Кожен фонд – це люди, які вимагають індивідуального звернення. Вся діяльність по фандрайзингу в даному напрямку має досить хаотичний характер, але систематизувати інформацію та спрямувати основні зусилля фандрайзера можуть наступні кроки:

1. Здійснити пошук первинної інформації про конкурси, які проводяться на території регіону, округу чи країни. Таку інформацію можна отримати безпосередньо в фондах і грантодавчих організаціях (їх контакти є в Інтернет).

2. Провести аналіз первинної інформації, звертаючи особливу увагу на географію конкурсу (на якій території він проводиться), принципи відбору учасників, пріоритети даного конкурсу, обмеження за статтями фінансування (не фінансується заробітна плата співробітників, придбання обладнання, оренда офісних приміщень тощо), терміни подачі заявок та вимоги до їх оформлення.

3. Зіставити первинну інформацію з наявними проєктними ідеями і напрацюваннями та відповідність напрямів діяльності, визначених Статутом з напрямками конкурсу.

4. Організувати роботу проєктної групи.

5. Оформити і подати заявку відповідно до вимог положення про конкурс.

Інформаційними джерелами на пошук грантів виступають:

– фонди;

– міністерства (у міністерствах можна знайти детальну інформацію про фонди – це Міністерство загальної та професійної освіти, Міністерство закордонних справ, Міністерство внутрішніх справ, Міністерстві охорони здоров'я, оскільки фонди, що діють в Україні, обов'язково повинні зареєструватися в цих міністерствах. Дана інформація не є конфіденційною);

– представництва зарубіжних країн (у представництвах, консульствах та посольствах іноземних держав в Україні також є досить повна інформація про фонди і різних донорів, їх пріоритети, проєкти, програми та гранти. У посольствах є ресурси: бібліотеки, культурні центри, читальні зали і приміщення для роботи науково-дослідного характеру, які можна використовувати);

– бібліотеки (бібліотеки США, Франції та Німеччини, Великобританії, мають великий обсяг інформації про фонди. Вони забезпечені ком'ютерною системою пошуку і за ключовими словами: Фонди, Філантропія, Освіта, Фінансування, Фандрайзинг, Гранти, Фінансова допомога тощо, можна знайти цікаву необхідну інформацію. Багато бібліотек є консультаційними центрами по фандрайзингу);

– центри фондів (Foundation Center – служба містить бібліотеки та бази даних, випускає довідники, має можливість пересилки поштою цього довідника, як і ряду інших, по запиту. Звернення в FC здійснюється англійською мовою.

European Foundation Center надає інформацію за європейськими фондами. Звернення в EFC англійською та французькою мовами);

– Інтернет (інформацію про фонди може надати Internet. Практично кожен фонд має web-сторінку, де про нього можна дізнатися: від історії створення та засновників до новітніх програм і форми заявки проєкту конкретного типу.

Найпоширенішу інформацію про закордонні фонди та особливості роботи з ними, можна знайти на офіційних сайтах:

Foundations.org. <http://www.foundations.org/>,

Fundraising INFO.com. <http://www.fundraisinginfo.com/>

Grantstation: <http://www.grantstation.com/>

Guidestar <http://www.guidestar.com/>

– в консультаційних центрах (мають бібліотеки по фондах, які працюють в нашій країні і за кордоном, надають консультації в оформленні документів з фандрайзингу та написанню заявок в конкретні фонди, допомагають в оформленні документів для подачі в фонд, проводять семінари по збору коштів);

– в міжнародних урядових організаціях (корисним джерелом інформації про фонди та програми фінансування можуть стати міжнародні урядові організації ООН, Європейський Союз (ЄС), Рада Європи (РЄ), ЮНЕСКО, US AID, USIA та ін., ряд з яких мають представництва в Україні).

#### **4. Міжнародні організації, що здійснюють фінансування науково-дослідних проєктів українських вчених**

##### **АГЕНЦІЯ ШВЕЦІЇ З МІЖНАРОДНОГО РОЗВИТКУ (SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY (SIDA))**

*Контактна інформація:* H Sveavagen 20 Stockholm, Sweden S-105 25 Tel: (1-460) 8-698-5283, 698-5052 E-Mail: mfo(a)sida.se Web: [www.sida.org](http://www.sida.org)

*Контактна особа:* Elsa Hastad.

*Мета та діяльність в Україні:*

Шведський парламент встановив чотири специфічні цілі, яких необхідно досягти під час співпраці з країнами Центральної та Східної Європи:

- розвиток загальної безпеки;
- культура демократії;
- підтримка стійкої економіки під час перехідного періоду;
- підтримка стійкого розвитку навколишнього середовища.

Швеція співпрацює з країнами Центральної та Східної Європи, а також п'ятьма центральноазіатськими країнами колишнього Радянського Союзу. Відділ Центральної та Східної Європи (Sida-East) відповідає за більшість програм у регіоні, але є й інші відділи, наприклад Відділ з гуманітарної допомоги та співпраці з неурядовими організаціями (SEKA). Більш детальна інформація розташована на веб-сторінці програми.

## АМЕРИКАНСЬКА РАДА ЗІ СПІВРОБІТНИЦТВА В ГАЛУЗІ ОСВІТИ ТА ВИВЧЕННЯ МОВ (AMERICAN COUNCILS FOR INTERNATIONAL EDUCATION ACTR/ACCELS)

*Контактна інформація:* American Councils, Дніпро 49044, м. Дніпро, пр. Дмитра Яворницького, 35, корп. 5, кімн. 31 Тел./факс: (0562) 45-23-40 E-mail: [accels@email.dp.ua](mailto:accels@email.dp.ua)

*Мета та діяльність в Україні:*

Американська Рада адмініструє програми обміну студентами вищих навчальних закладів, викладачів, науковців.

(*Muskie/FSA Graduate*) – програма розрахована на навчання на рівні аспірантури в американських університетах за напрямками: управління у бізнесі, економіці, освіті, охороні природи, міжнародні відносини, журналістика / засоби масової інформації, право, бібліотечна справа та інформатика, громадське управління, охорона здоров'я, суспільна політика. Програма розрахована на навчання від одного до двох років з отриманням ступеня магістра у провідних американських університетах.

*Додаткова інформація:*

Заснована в США у 1974 р., організація American Councils for International Education – ACTR/ACCELS розпочала свою роботу в Україні у 1992 р. Програми American Councils фінансуються урядом США та проводяться на відкритій конкурсній основі. Знання англійської мови є обов'язковим. За анкетами та інформацією слід звертатися до найближчого офісу American Councils у Вашому регіоні.

ФОНД АРТУРА Б. ШУЛЬЦА(SCHULTZ, ARTHUR B. FOUNDATION)

*Контактна інформація:* P.O. Box 72775 Incline Village, NV 89452 USA  
Tel: (702) 831-5104 Fax: (702) 831-6301 E-mail: [abs\(o\)absinvest.tahoe.nv.us](mailto:abs(o)absinvest.tahoe.nv.us)

*Контактна особа:* Arthur B. Schultz, Tr. Or Eric B. Schultz, Tr.

*Мета та діяльність в Україні:*

Фонд фінансує соціальні та спрямовані на оточуюче середовище підприємницькі ініціативи в країнах, що розвиваються та мають вільний ринок. Фонд також підтримує зусилля, спрямовані на посилення світового порозуміння за допомогою діалогу в країнах, які різняться історично, етнічно та культурно. Фонд фінансує проекти, які зближують людей та допомагають у пошуку спільних мирних рішень. Види підтримки: кошти на регулярні інвестиції задля підтримки діяльності організації, обладнання, загальна підтримка.

*Додаткова інформація:*

Форма заявки: Лист-запит має містити таку інформацію:

- стислу інформацію про вашу організацію, її місію та цілі;
- стислий огляд діяльності або проекту, для якого висилається запит, включаючи опис ваших цілей та очікувань;
- повну суму необхідного фінансування, суму, яку очікується отримати від Фонду, та інформацію про інші джерела фінансування.

Перше звернення: лист, факс або електронний лист. Не використовувати пластикові папки. Кількість примірників заявки: 1.

## **ФОНД БРАТІВ РОКФЕЛЛЕРІВ (ROCKEFELLER BROTHERS FUND)**

*Контактна інформація:* 437 Madison Ave. 37th Fl New York, NY 10022-7001 USA Tel: (212) 812-4200 Fax:(212)812-4299 E-mail: [rock@rbf.org](mailto:rock@rbf.org) E-mail для річного звіту: [anreport@rbf.org](mailto:anreport@rbf.org) Web: [www.rbf.org](http://www.rbf.org)

*Контактна особа:* Benjamin R. Shute, Jr., Secy.-Treas

*Мета та діяльність в Україні:*

Підтримка в США та за кордоном розробки нових ідей, підготовки лідерів та заохочування різних організацій до взаємопорозуміння та співпраці; попередження вичерпування природних запасів, милітаризації, протекціонізму та ізоляції, які загрожують подальшому співробітництву, торгівлі та економічному розвитку. Програмні галузі: світова безпека, в тому числі проблеми, що стосуються міжнародних відносин, розвитку, торгівлі та фінансів; підтримка неприбуткового сектору як на національному, так і міжнародному рівні; освіта; мистецтво та культура; здоров'я.

*Додаткова інформація:*

*Останній термін подання аплікаційних форм:* перегляд запитів здійснюється впродовж року.

*Розмір фінансової підтримки:* \$25 000-\$300 000.

*Види підтримки:* конференції та семінари, консультаційні послуги, постійна підтримка, заохочення внесків від персоналу, загальна або функціональна підтримка, стажування, розробка програм, оцінка програм, інвестування та кредитування програм фонду, додаткове фінансування (за наявності інших спонсорів), початкові кошти, технічна допомога.

*Обмеження:* не передбачено надання грантів окремим особам (на академічні дослідження, навчання в магістратурі, написання книжок і дисертацій) або на придбання землі чи фінансування будівництва. Потенційний іноземний одержувач гранту повинен задовольняти умову Фонду, що його проект, підтриманий Фондом, буде вважатися добродійним або освітянським. Одержувач гранту повинен також брати участь у роботі, яка відповідає вимогам Фонду.

*Процедура подання пропозиції:* Форма заявки – вільна. Лист-запит (не більше 2-3 сторінок) повинен містити стислий опис проекту або організації, якій потрібна підтримка, та їх відношення до програми Фонду, інформацію про головних членів команди, короткий огляд бюджету та зазначення суми, яка вимагається від Фонду. Листи-запити приймаються тільки англійською мовою. Вони повинні бути адресовані Бенджаміну Р. Шуту, мол., секретарю офісу Фонду (Benjamin R. Shute, Jr., Secretary).

*Кількість примірників заявки:* 1. Дати засідання Правління: березень, червень, жовтень і грудень.

*Строк повідомлення про рішення:* 3 місяці. Проекти здебільшого реалізуються у Східній Азії, Центральній та Східній Європі або в США.

*Видання:* річний звіт (містить правила написання заявок), список наданих грантів, звіти, присвячені окремим подіям; інформаційна брошура.

З 1940 року фонд надав гранти на суму більше за \$461 479 167.

## **ФОНД БРЕДЛІ (BRADLEY FOUNDATION)**

*Контактна інформація:* P.O. Box 510860 Milwaukee, WI53203-0153 USA

Web: [www.bradleyfdn.org](http://www.bradleyfdn.org)

*Контактна особа:* Mr. Michael S. Joyce, President

*Мета та діяльність в Україні:*

Виховання почуття громадянства: проекти можуть стосуватися будь-якої сфери громадського життя (економіка, політика, культура, громадянське суспільство), проте вони повинні пропагувати поняття громадянства ширше, ніж основні ідеї щодо голосування та виборів. Як приклад можна навести проекти, що демонструють більш активну участь громадян у суспільному житті, дослідження у сфері політики, академічні дослідження та проекти у сфері засобів масової інформації.

*Обмеження:* не передбачено грантів окремим особам, регулярні інвестиції задля підтримки діяльності організації (endowment funds) та будівництво.

*Останній термін подання аплікаційних форм:* заявки треба подавати щороку до наступних дат: 1 грудня, 1 березня, 1 липня, 1 вересня.

*Розмір фінансової підтримки:* \$100-\$550000.

*Додаткова інформація:*

*Процедура подання пропозицій*

У процесі подання заявки необхідно зробити два кроки:

1) лист-запит невеликого обсягу, де міститься опис організації-претендента на грант та опис пропонованого проекту;

2) якщо Фонд вирішить, що проект відповідає інтересам програми, заявнику буде запропоновано звернутися із заявою. Вона має містити:

- короткий і чіткий опис проекту;
- цілі та значення проекту;
- кваліфікацію організації та осіб, що беруть участь у здійсненні проекту;
- бюджет проекту;
- суму, на яку подано заявку до Фонду;
- інші джерела підтримки.

За більш детальною інформацією слід звертатися до веб-сторінки програми.

## **СВІТОВИЙ ФОНДВЕЛЕСА(WALLACE GLOBAL FUND)**

*Контактна інформація:* 1990 M Street, NW, Suite 250 Washington, DC 20036 USA Tel.: (202) 452-1530 Fax: (202) 452-0922 E-mail: [tkroll@wgf.org](mailto:tkroll@wgf.org) Web: [www.wgf.org](http://www.wgf.org)

*Мета та діяльність в Україні:*

Місія Світового фонду Велеса – каталізувати та посилити необхідний прогрес у всьому світі стосовно покращення життя суспільства.

Програмні галузі:

- завчасна стабілізація росту людського населення;
- спільна та відповідальна економіка, соціальне управління та управління навколишнім середовищем;

• значні зміни в світових питаннях виробництва та споживання. Сфери інтересу:

• політичні дослідження та діяльність на світовому та регіональному рівнях;

• співпраця громадського та приватного секторів;

• взаємодія між неурядовими організаціями;

• універсалізація ринкових механізмів.

*Останній термін подання аплікаційних форм:* грантові пропозиції приймаються та розглядаються протягом року.

*Розмір фінансової підтримки:* середній розмір гранту – \$50,000 (розміри грантів коливаються від \$2,000 до \$400,000).

*Обмеження:* Фонд не підтримує діяльність, яка поширюється лише на одну країну. Гранти не надаються приватним особам, університетам, прибутковим організаціям на пожертви, проекти, які передбачають накопичення коштів, стипендії, проведення конференцій, видавництво книг і журналів, подорожі (в тому числі й ті, які стосуються проекту). Фонд не підтримує кіно- та відеопроєкти, діяльність окремих кандидатів політичних осередків.

*Додаткова інформація:*

Світовий Фонд Велеса підтримує проекти, які лежать поза межами традиційних програм, проте які, на думку Фонда, сприяють всезагальному прогресу. Фонд підтримує інноваційні проекти світового значення, які направлені на покращення громадської свідомості через ЗМІ та засоби комунікації, заохочують міжнародне співробітництво та/або посилюють інституційний розвиток установ. Перевага надається проектам, які ведуть до широких політичних змін або тих, які залучають нові громадські або приватні ресурси. Фонд підтримує ініціативи, які використовують ринкові механізми для досягнення майбутньої фінансової стабільності.

Фонд заохочує проекти, які залучають до співпраці декілька НУО, та ті ініціативи, які залучають джерела громадського та приватного секторів. Фонд підтримує ініціативи, які мають спільні цілі в галузі захисту навколишнього середовища. Фонд Велеса шукає ініціативи, які покращують життя жінок та їх сімей і прискорюють зростання населення.

## **МІЖНАРОДНИЙ ФОНД «ВІДРОДЖЕННЯ» (INTERNATIONAL RENAISSANCE FOUNDATION)**

*Контактна інформація:* 04053, м. Київ, вул. Артема, 46 (для листування) 04053, м. Київ, пров. Бехтеревський, 13-а (відділ програмно-організаційного забезпечення) Тел.: (044) 461-9709, 461-9500, 216-3307 Факс: (044) 216-7629 E-Mail: [irf@irf.kiev.ua](mailto:irf@irf.kiev.ua) Web: [www.irf.kiev.ua](http://www.irf.kiev.ua)

*Мета та діяльність Фонду «Відродження» в Україні:*

Міжнародний фонд "Відродження" (МФВ), який є однією з перших добровільних організацій, створених для сприяння розвитку відкритого й демократичного суспільства в Україні, фінансує проекти в галузі освіти, культури, видавничій та інформаційній сферах, охорони здоров'я, соціальній сфері, сприяє досягненню прозорості й відкритості законодавства та управління

державою, створенню реальних умов для забезпечення впливу громадськості на державну політику, розвитку та зміцненню незалежних засобів масової інформації, становленню громадянського суспільства, інтеграції громад національних меншин, та забезпеченню міжнародного миру та толерантності.

Програмні галузі: двічі на рік МФВ оголошує в пресі конкурси за такими програмними напрямками: "Громадянське суспільство"; "Інформаційні програми"; "Освіта"; "Культура"; "Охорона здоров'я".

Для участі у конкурсі потрібно подати до відділу програмно-організаційного забезпечення МФВ заявку за встановленою формою і в терміни, що вказуються в оголошеннях.

До уваги учасників конкурсів! Комплект інформаційних матеріалів та апікаційні форми за конкурсом можна отримати особисто або звичайною поштою (попередньо надіславши Ваш запит менеджерів відповідної програми) за адресами:

- в офісах МФВ у м. Києві
- на веб-сторінці МФВ

- у регіональних представників МФВ – організацій-учасників "Мережі партнерства" за адресами: м. Дніпро, вул. Ширшова, 4, кімн. 16, тел. (0562) 37-56-82, 37-07-77, Благодійний фонд "Стимул", Інтернет: <http://www.bfstimul.dp.ua>  
Електронна пошта: [bfstimul@optima.com.ua](mailto:bfstimul@optima.com.ua); м. Запоріжжя: пр. Леніна 162, к. 524, тел. (0612) 13-89-38. Для листів: м. Запоріжжя, 69000, а/с 1332, Запорізький ресурсний центр для громадських організацій, електронна пошта: [rc@ngonet.comint.net](mailto:rc@ngonet.comint.net).

#### *Додаткова інформація:*

МФВ було засновано у 1990 році. Відтоді МФВ підтримує громадські ініціативи, закладаючи підвалини і створюючи умови для прогресивної трансформації суспільства. Міжнародний Фонд "Відродження" є частиною міжнародної мережі фондів Джорджа Сороса. Ця мережа складається з національних і регіональних фондів у понад тридцяти країнах світу, переважно в Центральній та Східній Європі, а також на території колишнього Радянського Союзу. МФВ є юридичною особою, яка діє відповідно до чинного національного законодавства. Фонд скеровує фінансову підтримку ініціативам українських громадян. Варто зазначити, що МФВ – це національна громадська організація, яка визначає свою довгострокову та щорічну стратегію, погоджуючи плани, схвалені Правлінням Фонду, із загальною стратегією всіх мережевих програм Інституту відкритого суспільства. Як недержавна організація (НДО), що перебуває під громадським контролем, МФВ визначає свою стратегію незалежно від державних структур та урядів іноземних держав-донорів. Пріоритети Фонду визначаються Правлінням та Програмними Радами, до складу яких входять авторитетні громадські діячі українського суспільства, фахівці в тих галузях, у яких Фонд здійснює свою діяльність: громадянське суспільство, освіта, культура, ЗМІ, державне управління, охорона здоров'я та ін. Програмні ради – це спеціалізовані органи, які визначають напрямки підтримки громадських ініціатив, а також переможців конкурсів МФВ. Фонд зацікавлений

у децентралізації добродчинної підтримки шляхом залучення якнайширшого кола клієнтів з регіонів України. Отже, Програмні Ради включають представників з усієї країни. Правління Фонду є головним громадським органом МФВ, а відтак формує стратегію діяльності всієї організації. Методи діяльності МФВ в Україні подібні до методів, які використовують організації, підтримані Джорджем Соросом, в інших країнах. Однак їх пристосовано до українських умов, оскільки МФВ – це українська громадська добродчинна організація. Фінансова база МФВ складається з приватних внесків, які забезпечує фінансист-філантроп Джордж Сорос. Деякі з програм МФВ здійснюються спільно з українськими, міжнародними та іноземними донорськими організаціями, що працюють в Україні Звертаємо вашу увагу, що:

- заявки розглядаються адміністрацією фонду та Програмною Радою напряму;
- учасники конкурсів, чії заявки підтримані рішенням Програмних Рад, готують проект. Про форму та термін подання проєктів учасників повідомляють одночасно з листом-відповіддю на заявку;
- проєкт розглядається адміністрацією фонду, після чого Програмна Рада напряму робить висновки щодо підтримки-відхилення всіх проєктів, в тому числі і з регіональних відділень МФВ (тих, що отримали позитивну оцінку від програмної адміністрації/Координаційної Ради регіонального відділення);
- рішення щодо фінансування проєктів-переможців приймає Правління МФВ;
- про результати розгляду заявок/проєктів аплікантів повідомляють у письмовому вигляді;
- матеріали, подані на конкурс, не повертаються;
- рішення конкурсних комісій остаточне і перегляду не підлягає;
- після встановлених термінів заявки/проєкти не приймаються.

**ДЕПАРТАМЕНТ МІЖНАРОДНОГО РОЗВИТКУ УРЯДУ  
ВЕЛИКОБРИТАНІЇ (DEPARTMENT FOR INTERNATIONAL  
DEVELOPMENT (DFID))**

*Контактна інформація:* Вул. Десятинна, 9 Київ 01025, Україна Тел: (044) 462-0011 Факс: (044) 462-0013 Web: [www.britemb-ukraine.net](http://www.britemb-ukraine.net)

*Контактна особа:* Катерина Андрущенко, координатор програми

*Мета та діяльність в Україні:*

Британський урядовий департамент є відповідальним за сприяння міжнародному розвитку та зниження рівня бідності. Метою діяльності є впровадження проєктів у різних сферах економіки, включаючи сільське господарство, фінансовий сектор, управління, розвиток малого та середнього бізнесу. Сфери інтересу: налагодження партнерських стосунків з органами державного управління на національному, обласному, районному рівнях, а також співпраця з організаціями, націленими на розвиток громадськості. Розпочинаються нові програми з питань державного управління, державного фінансування, розвитку підприємств, захисту навколишнього середовища, соціального захисту, розвитку громадянського суспільства. Фонд працює у Києві, Харкові, Львові і Одесі.



Використовує регіональні проекти як пілотні програми для впливу на прийняття рішень на центральному рівні та для використання міжсекторних зв'язків. Програмою малих грантів опікується відомство посла Великобританії в Україні. Програма створена для підтримки малих проектів з розвитку та тих, які залучають широке коло громадськості, розвитку соціальної сфери, захисту навколишнього середовища, питання повноважень, зайнятості, самодопомоги.

*Додаткова інформація:*

*Останній термін подання апікаційних форм:* без визначених строків подання.

*Розмір фінансової підтримки: програма малих грантів – до 25000 фунтів.*

*Процедура подання пропозиції:*

Гнучка схема роботи: без стандартної форми заявки. У листі повинна бути така інформація: назва проекту, мета проекту, завдання, діяльність, команда людей (організація), які втілюватимуть проект (включаючи історію організації), контактна особа, розподіл обов'язків, партнерська організація у Великобританії (якщо є), чітке підтвердження залучення місцевої громади/органів влади, календарний план роботи, бюджет (має бути відображений внесок місцевої громади у будь-якій формі (грошовій або негрошовій), загальна вартість проекту та сума гранту, яку організація планує отримати за програмою Департаменту). Якщо організація планує впровадити проект протягом більше одного фінансового року (1 квітня – 31 березня), вам необхідно буде представити розподіл очікуваних витрат за кожним фінансовим роком.

### **ДЖЕЙ-СІ ДОУНІНГ ФОНД (J.C. DOWNING FOUNDATION)**

*Контактна інформація:* PMB 422 10755 Scripps Poway Pkwy Ste F San Diego, CA 92131-3924 USA Web: [www.jcdowning.org](http://www.jcdowning.org)

*Контактна особа:* Stuart A. Winkelman, Director

*Мета та діяльність в Україні:*

Фонд Джей-Сі Доунінг підтримує інноваційні зусилля та оригінальні проекти, які пропонують далекосяжні широкі результати. Фонд надає гранти кваліфікованим неприбутковим організаціям, які мають чітко виражені потреби у фінансуванні – часто фінансування надається на ранніх етапах розвитку проекту.

*Програмні галузі:*

- Освіта та розвиток людства.
- Дослідження навколишнього середовища та заповідники.
- Мистецтво. Спорт та атлетика.
- Технології та комунікація.

*Додаткова інформація:*

*Останній термін подання апікаційних форм:* не існує часових обмежень для подання заявок.

*Розмір фінансової підтримки:* не існує обмежень на отримання коштів. Зазвичай нагороди складають від \$5,000 до \$50,000.

*Обмеження:* не фінансуються проекти, які не відповідають програмним зацікавленостям Фонду.

*Процедура подання пропозиції:* Всі грантові пропозиції мають подаватися в двох екземплярах та супроводжуватися конвертом з маркою та зворотною адресою. Аплікаційні форми, заповнені факсом, електронною поштою або без конверта з маркою та зворотною адресою, розглядатися не будуть. Через те, що галузі фінансування перебувають під постійним переглядом, перед тим, як податися на грант, Фонд рекомендує спочатку подати лист-заявку. Будь ласка, перед тим, як подаватися на грант, уважно прочитайте вимоги Фонду. Лист має дати змогу Раді Директорів з'ясувати, чи відповідає проєкт вимогам, чи потрібно його виносити за рамки вимог. В листі надайте інформацію про цілі проєкту та вкажіть, як наданий грант допоможе їх здійснити. За більш детальною інформацією, будь ласка, звертайтеся до веб-сторінки програми.

### **ДЖЕНІФЕР АЛЬТМАН ФОНД(JENIFER ALTMAN FOUNDATION)**

*Контактна інформація:* P. O. Box 29209, San Francisco CA 94129 USA  
Tel: (1-415) 561-2182 Fax: (1-415) 561-6480 E-mail: [info\(5\)jaf.org](mailto:info(5)jaf.org) Web: [www.jaf.org](http://www.jaf.org)

*Контактна особа:* Eleni Sotos, JAF Program Associate & Grants Manager.

*Мета та діяльність в Україні:*

Фонд Дженіфер Альтман є приватною фундацією, діяльність якої спрямована на забезпечення належного соціального та екологічного майбутнього через проведення спеціальних програм у таких галузях, як охорона здоров'я, через контроль стану навколишнього середовища, фізичне та психічне здоров'я та соціальне забезпечення дітей. Сьогодні робота фонду спрямована (на міжнародному та національному рівнях), головним чином, на підтримку руху поінформованих громадян за охорону здоров'я через контроль стану навколишнього середовища.

*Програмні галузі:*

Фонд сприяє розвитку міжнародної мережі неурядових організацій, яких непокоїть проблема здоров'я через стан навколишнього середовища. Крім того, фонд підтримує проєкти в таких напрямках:

- Безпечна охорона здоров'я.
- Міжнародні переговори щодо невикористання високотоксичних хімічних препаратів.
- Міжнародна мережа захисту здоров'я через контроль навколишнього середовища.
- Біотехнології, хімічні препарати та екологічне здоров'я.

*Додаткова інформація:*

*Останній термін подання аплікаційних форм:* Останнього терміну не існує. Заявки розглядаються по мірі їх надходження. Відповіді щодо надання чи ненадання фінансування або щодо іншого рішення фонд намагається надавати протягом трьох місяців після отримання заявок.

*Розмір фінансової підтримки:* розмір гранту варіює від 500 до 50 000 доларів та більше. Найбільш реальним є надання грантів від 500 до 10 000 доларів на спеціальні проєкти, які відповідають інтересам фонду.

*Обмеження:* Фонд не надає підтримки благодійним програмам та академічним дослідженням, які не відповідають інтересам фонду. Також

фінансування не надається приватним особам для особистих проєктів або потреб.

*Процедура подання пропозиції:* Потрібно подати лист, у якому стисло подається опис вашої організації, вашого проєкту та зазначається необхідна вам сума. Після цього фонд повідомить, які подальші кроки треба вжити. Перший лист мусить містити таку інформацію:

1. Дані, які повинна містити перша сторінка за стандартами NNG Common Grant Application Cover Sheet (цю інформацію можна знайти у кінці довідника).

2. Правильна юридична назва грантиста або фінансового спонсора.

3. Контактна інформація.

4. Опис проєкту, який включає: чіткий робочий план, або стратегії, для досягнення цілей проєкту; результати, які мають бути досягнуті по закінченні строку фінансування; критерії, за якими можна було б оцінити проєкт.

5. Бюджет проєкту.

6. Біографічні дані Ради Директорів вашої організації.

7. Також, якщо вважаєте за потрібне, можете надати таку інформацію: – пояснить, наскільки сума необхідного гранту відповідає бюджету проєкту або бюджету вашої організації; – хто ще погодився підтримати ваш проєкт або до яких інших організацій ви звернулись. За більш детальною інформацією, будь ласка, звертайтеся до веб-сторінки програми.

### **ФОНД ДЖОЙСА МЕРТЦ-ГІЛМОРА (JOYCE MERTZ-GILMORE FOUNDATION)**

*Контактна інформація:* 218 East 18th Street New York, NY USA 10003-3694 Tel: (1-212) 475-1137 Fax: (1-212) 777-5226 E-mail: info@mertzgilmore.org Web: [www.mertzgilmore.org](http://www.mertzgilmore.org)

*Контактна особа:* Ms. Moy Eng, Program Officer

*Мета та діяльність в Україні:*

Фонд Джойса Мертц-Гілмора надає фінансову підтримку тим організаціям, які працюють на регіональному або міжнародному рівнях і чия діяльність відповідає інтересам фонду, але, за необхідності, підтримує і специфічні програми або проєкти.

*Програмні галузі:*

1. Програма захисту прав людини:

Фонд підтримує організації, які:

- Проводять дослідження, моніторинги та оголошують про порушення прав, а також борються за виконання міжнародних законів з прав людини;
- Надають пряму технічну допомогу, проводять тренінги та програми з розвитку лідерства, які зміцнюють дієздатність неурядових організацій з захисту прав людини та/або груп з захисту прав біженців у країнах, що розвиваються.

*Обмеження:* Гранти не надаються на лобювання або проведення пропаганди. За особливим винятком, не фінансуються:

- інвестиції для підтримки діяльності організації або річне забезпечення;
- конференції або семінари;

- індивідуальні стипендії, дослідження, займи або подорожі;
- кінопроекти або проекти ЗМІ;
- публікації;
- організації та проекти, діяльність яких спрямована на вирішення проблем тільки однієї країни.

Додаткова інформація: Перше звернення: лист-запит, обсягом не більше двох сторінок з описом місії та мети запиту. Не надсилайте готові аплікаційні форми, відео- або аудіокасети, газетні вирізки, книжки або інші матеріали, якщо на цьому спеціально не наголошено. Листи-запити бажано надсилати поштою.

### **ФОНД ДОЕНА (DOEN FOUNDATION)**

*Контактна інформація:* Van Eeghenstraat 70 1070 AP Amsterdam Netherlands Tel:(3120) 573-7333 Fax: (3120) 573-7370 E-mail: doen(5)doen.nl, info(S)doen.nl Web: [www.doen.nl](http://www.doen.nl)

*Контактна особа:* Mr. V. C. van Oven, Managing Director Поштова адреса: P. O. Box 75621 1070 AP Amsterdam Netherlands

*Мета та діяльність в Україні:*

ДОЕН є голландською аббревіатурою Стійкого Розвитку та Захисту Природи (Sustainable Development and the Defense of Nature). Голландською "Doen" означає "зроби це", що повністю відображає дійовий характер діяльності фонду. Проекти, які підтримує ДОЕН, повинні впливати на захист навколишнього середовища або допомагати біженцям та людям у країнах, що розвиваються.

*Програмні галузі:*

- регіони/країни, які переходять від планової економіки до вільної ринкової економіки;
- бідність;
- проблеми біженців;
- проблеми навколишнього середовища;
- наявність міцної інфраструктури та можливостей організації для втілення планової діяльності.

Фонд намагається донести до уваги громадян принципи своєї діяльності через пресу, радіо та телебачення.

*Види підтримки:* Реальні проекти або гранти на розвиток інформованості.

*Обмеження:* Фінансування не надається приватним особам, проектам на захист здоров'я в економічно розвинених країнах, будівництво, соціальні та культурні проекти в економічно розвинених країнах, семінари, конференції. Фонд ДОЕН фінансує лише ті проекти, які за певних причин не можуть знайти місцевих інвесторів. Фонд ДОЕН фінансує проекти, які знаходяться на стадії виконання, проте вже пройшли фази планування, пілотних проектів, тренінгів тощо.

*Додаткова інформація:*

*Заявки повинні містити такі дані:*

*Загальна та організаційна інформація:*

- Назва організації;
- Адреса;
- Телефон, факс (за можливістю, мобільний телефон); • Електронна адреса;

- Веб-сторінка;
- Дата подання заявки.

Чи подавала організація заявку до Фонду ДОЕН раніше? Якщо так, що це була за ініціатива, і на які дослідження вона була спрямована?

*Ініціатива:*

- назва проекту;
- стислий опис змісту (до 250 слів);
- яка мета ініціативи?
- яким є загальники план проекту?
- на кого він спрямований (цільова група)?
- скільки людей залучатиме ініціатива?
- якою є комунікаційна стратегія? (якщо така наявна)
- яка приблизна вартість для кожного члена цільової групи (якщо така наявна)?

• часові межі: коли починаються приготування? Партнери, залучені в ініціативі:

- які інші організації братимуть участь в ініціативі?
- хто є потенційними партнерами (окремо від Фонду ДОЕН)?
- до яких інших фондів зверталися?
- скільки людей залучені до ініціативи?
- скільки ще буде залучено?

*Фінансова інформація:*

• бюджет, включаючи загальні витрати на кожну складову. Треба вказати додаткове фінансування від інших фондів. Якщо вашу заявку прийнято, вам надішлють офіційну аплікаційну форму. Аплікаційні форми розглядаються протягом одного-трьох місяців. Фонд розробив нову систему фінансування, яка більше нагадує бізнес. Тобто перевага надається партнерським проектам, де залучені додаткові кошти з інших фондів.

### **ФОНД ДОСЛІДЖЕНЬ НЕПРИБУТКОВОГО СЕКТОРУ, ІНСТИТУТ АСПЕНА (ASPEN INSTITUTE, NONPROFIT SECTOR RESEARCH FUND)**

*Контактна інформація:* One Dupont Circle, NW Suite 700 Washington, DC 20036 USA Phone: (202) 736-2298 Fax: (202) 293-0525 E-mail: [giulia.campanaro@aspeninstitute.org](mailto:giulia.campanaro@aspeninstitute.org), nsrf@aspennstitute.org Web: [www.nonprofitresearch.org](http://www.nonprofitresearch.org)

*Контактна особа:* Giulia Campanaro

*Мета та діяльність в Україні:*

Фонд підтримує проекти, які розглядають роль та цінності неприбуткової діяльності та традиції філантропії в таких сферах:

1. Міжсекторні відносини.

2. Взаємовідносини неприбуткового, державного та бізнес секторів.

3. Загальна політика та практика. На початку 2002 року Фонд розпочав збирати стипендіантів та лідерів неприбуткових організацій, щоб допомогти Фонду поліпшити свій підхід до кожної з цих галузей.

Передбачено гранти для організацій та фізичних осіб; заохочуються проекти від дослідників з академічної сфери, незалежних вчених, працівників з

неприбуткової сфери та аналітиків громадської політики. Окрема категорія передбачена для досліджень на здобуття докторського ступеня.

*Додаткова інформація:*

*Розмір фінансової підтримки:* До \$50 000.

*Обмеження:* особи та організації, які отримали грант від Фонду досліджень неприбуткового сектору, не мають права на додаткові гранти до завершення проєкту, на який вже було виділено грант.

*Процедура подання заявок:* Потрібно надіслати лист-запит, щоб отримати попередню відповідь від фонду перед тим, як подавати повний опис проєкту. Потрібно заповнити анкету-заяву. Заявка з описом проєкту повинна бути набрана через подвійний інтервал, не перевищувати 10 сторінок тексту та повинна включати:

1) одну сторінку з коротким описом проєкту, основні питання дослідження і тип організацій або груп населення, що будуть предметом дослідження;

2) чіткий виклад питань у фокусі дослідження;

3) опис та обґрунтування методології, збір та аналіз даних (в усіх заявках повинні бути чітко зазначені види організацій або груп населення у фокусі дослідження та, якщо це доречно, вплив демографічних факторів (раси, статі, етнічної приналежності, сексуальної орієнтації, класу, інвалідності тощо) на питання, що є предметом дослідження;

4) обґрунтування необхідності проєкту для людей та організацій, зацікавлених у цій сфері;

5) часові рамки та графік виконання проєкту;

6) детальний бюджет і його опис;

7) огляд відповідної літератури;

8) план поширення інформації, який відповідним чином демонструє, як про результати дослідження дізнаються працівники сфери, вчені, політики та громадськість.

Додатки до заявки повинні включати:

1) лист зі зворотною адресою та маркою, необхідні для підтвердження того, що заявку було отримано;

2) анкету-заяву з іменем, адресою, посадою, місцем роботи та телефоном головного(их) дослідника(ів), назву дослідницького проєкту, сферу інтересу та методологію дослідження;

3) резюме головних дослідників;

4) опис організацій, які представляють дослідники (якщо доречно);

5) короткий зразок власного аналітичного тексту, не більше п'яти сторінок;

6) імена, адреси та телефони трьох осіб, яких ви попросили надіслати рекомендаційного листа щодо вас до Фонду. Потрібно подати шість примірників повних заявок та всіх додатків.

## ЄВРАЗІЯ ФОНД (EURASIA FOUNDATION)

*Контактна інформація:* Київ 01054, вул. Б. Хмельницького 55, 6 поверх  
Тел./ факс: (044) 246-9961, 238-2696 E-mail: [eurasia@eurasia.kiev.ua](mailto:eurasia@eurasia.kiev.ua) Web:  
[www.eurasia.org](http://www.eurasia.org). [www.eurasia.kiev.ua](http://www.eurasia.kiev.ua)

*Мета та діяльність в Україні:*

- спонукати місцеві органи влади до більш ефективної, неупередженої та відповідальної роботи;
- підтримувати зростання ролі громадян у прийнятті політичних та економічних рішень.

Програми Фонду спрямовані на формування нових способів мислення та дії, що здатні принести соціальну та економічну користь як окремим особам, так і суспільству загалом. Головний інструмент у досягненні цих цілей – це програма надання невеликих грантів, яка дає змогу швидко і неупереджено реагувати на потреби організацій у країнах СНД. Програмні галузі:

- громадське управління та політика;
- громадянське суспільство.

*Додаткова інформація:*

*Останній термін подання аплікаційних форм:* Щоб досягти гнучкості й оперативності у фінансуванні, Фонд Євразія приймає проекти претендентів на отримання гранту в будь-який час і не встановлює жодних термінів подання заявок, окрім тих випадків, коли оголошуються спеціальні конкурси.

*Обмеження:* Фонд не надає грантів окремим особам. Не фінансуються дослідження та навчання.

*Розмір фінансової підтримки:* Не існує мінімуму або максимуму грантової підтримки. В середньому надається \$20,000.

*Процедура подання заявки:* Фонд рекомендує претендентам на отримання гранту спочатку надсилати стислі (на 2-3 сторінки) листи-запити з описом мети програми, щоб співробітники могли визначити відповідність проекту поточним пріоритетним напрямкам діяльності Фонду. Співробітники, які розглядають проекти, протягом короткого терміну надішлють відповідь на запит або із пропозицією представити заявку, або із повідомленням, що проект не відповідає пріоритетним напрямкам діяльності Фонду. Сьогодні спеціальних форм для подання заявок не існує. Заявки можуть бути написані будь-якою з мов країн СНД або англійською мовою. Якщо проект представлено однією з національних мов країн СНД, він повинен супроводжуватися російським або англійським перекладом. Претенденти на отримання гранту подають тільки одну копію заявки. Якщо організацію-претендента зареєстровано в США, то заявку необхідно надсилати до головного офісу Фонду в Вашингтоні. Якщо ж претендент зареєстрований як місцева організація в Україні, то заявку потрібно подавати у відповідні регіональні відділення Фонду поштою, факсом або електронною поштою. Заявки розглядаються приблизно 2-3 тижні. Повні заявки розглядаються близько 8-10 тижнів. Ці терміни є лише приблизними. Розгляд може зайняти більше або менше часу, залежно від заявки.

## **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ФОНД З РОЗВИТКУ ОСВІТИ (EUROPEAN TRAINING FOUNDATION)**

*Контактна інформація:* Villa Gualino Settimio Severo, 65 1-10135 Italy  
Tel.: (39 11) 630-22-22 Fax:(3911)630-22-00 Web: [www.etf.eu.int](http://www.etf.eu.int)

*Контактна особа:* Gisela Schurings

*Мета та діяльність в Україні:*

Європейський Фонд з Розвитку Освіти сприяє кооперації та координації допомоги ЄС у реформі професійного навчання у країнах Центральної та Східної Європи і Нових Незалежних Держав.

*Додаткова інформація:*

Деякі навчальні заходи можна проводити у партнерстві з навчальними закладами. НУО, які спеціалізуються у цій галузі, повинні контактувати з Фондом для отримання детальної інформації щодо робочої програми та процедур участі НУО.

*Географічний пріоритет:* ЄС, країни – кандидати до вступу до ЄС, Албанія, Боснія-Герцеговина, Македонія, ННД, Хорватія, колишня Югославія та країни басейну Середземного моря, які не належать до ЄС.

## **ЗЕЛЕНИЙ ЕХО ФОНД (ECHOING GREEN FOUNDATION)**

*Контактна інформація:* 60 East 42nd Street, Suite 2901 New York, N.Y. 10165 USA Phone: (212) 689-1165. Запитання стосовно заявок: (212) 689-1165 Fax: (212) 689-9010 Email: [general@echoinggreen.org](mailto:general@echoinggreen.org) Web: [www.echoinggreen.org](http://www.echoinggreen.org)

*Мета та діяльність в Україні:*

Місія Фонду – шукати, залучати та інвестувати кошти в розвиток громадських лідерів та соціальних підприємців, які розпочинають інноваційні суттєві проекти та організації, які матимуть вплив на соціальні зміни.

*Програмні галузі:*

Для того, щоб податися на грант до Зеленого Ехо Фонду, спочатку потрібно переконатися, що Ваш проєкт справді є інноваційним та значущим не тільки зараз, але й матиме значний вплив на суспільство в майбутньому. Успішні кандидати мають продемонструвати адекватні знання, досвід, внесок до соціальних змін та сильні лідерські якості, щоб успішно виконати проєкт.

*Додаткова інформація:*

*Розмір фінансової підтримки:* Зелений Еко Фонд надає гранти від \$60,000 до \$90,000.

*Види підтримки:* Окрім фінансування, Зелений Ехо Фонд допомагає в розробці стратегічних та фінансових планів, надає юридичні та бухгалтерські послуги, консультації стосовно розвитку персоналу та керівництва, можливостей співпраці та інші види допомоги з інституційного розвитку. Фонд надав фінансування та провів тренінги для більше як 350 соціальних підприємців та суспільних лідерів по всьому світу.

## **ФОНД З РОЗВИТКУ НАВЧАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ (LEARNWELL RESOURCES)**

*Контактна інформація:* P.O Box 944 Camino, CA USA 95709 Fax: (1-630) 604-2810 E-mail: [edu\(5\)learnwell.org](mailto:edu(5)learnwell.org) Web: [www.learnwell.org](http://www.learnwell.org)

*Мета та діяльність в Україні:*



В Україні та Чеській Республіці фонд займається розвитком Центрів з вивчення англійської мови.

Програмні галузі:

- комп'ютерні технології
- вивчення англійської як другої мови
- освіта
- охорона здоров'я.

*Додаткова інформація:*

*Розмір фінансової підтримки:* Гранти розміром від \$4000 до \$7000 призначені на фінансування закордонних подорожніх витрат двох консультантів фонду для навчання спеціалістів, пов'язаних з проектом.

*Процедура подання пропозиції:* Установи, зацікавлені в отриманні гранту, повинні зв'язатись з Фондом з розвитку навчальних центрів електронною поштою або надіслати факсом коротку заяву, яка має включати:

1. Назву, адресу, e-mail та факс організації;
2. Ім'я та посаду офіційної особи, яка звертається;
3. Ім'я та адресу керівника проекту;
4. Зобов'язання про забезпечення та фінансування проживання, харчування та перевезення двох консультантів протягом 3-4 тижнів.

*Критерії для отримання грантів:* реалістичні плани, потреби, залучення консультанта/інструктора з Фондом з розвитку навчальних центрів. Географічний пріоритет: Україна, Чеська Республіка.

### **ІНІЦІАТИВА З СОЦІАЛЬНОЇ ДІЇ ТА ВІДРОДЖЕННЯ В ЄВРАЗІЇ (ISAR-WEST NIS)**

*Контактна інформація:* Центральний офіс 1601 Connecticut Ave, NW Suite 301 Washington, DC 20010 USA Work Phone: (202) 387-3034 Fax: 202-667-3291 E-mail: postmaster(o)isar.org Web: [www.isar.org](http://www.isar.org) Західний сектор: Україна 150 Київ 03150 а/с 447/6 Тел./факс: (044) 269-8542.

*Контактна особа:* Олена Губар, директор. E-mail: isar(o)isar.kiev.ua

*Мета та діяльність в Україні:*

Офіс ISAR-West NIS (Ініціатива з Соціальної Дії та Відродження в Євразії) було відкрито в Києві у 1993 році для надання допомоги екологічним рухам в Україні, Молдові та Білорусі, загальновідомим як Західні країни СНД.

Програмні галузі:

- малі гранти для екологічних та інших НУО на території колишнього СРСР. Надає підтримку проектам у таких галузях, як збирання та поширення інформації, екологічна освіта;
- технічна допомога та навчання: тільки для екологічних НУО в колишньому СРСР;
- теми навчання: організаційний розвиток та фінансовий менеджмент;
- збирання і поширення інформації: використання мереж електронної пошти для збирання і поширення інформації про діяльність НУО в СІЛА та СНД. Також надає підтримку обміну між недержавними екологами і спонсорами й організовує екологічні зустрічі та конференції.

*Додаткова інформація:*

*Останній термін подання апікаційних форм:*

*Гнучка система:* не має встановленої дати.

*Розмір фінансової підтримки:* \$5,000-\$75,000 або \$2,500-\$25,000. ISAR-NIS вже надав \$833 000 більш ніж 770 екологічним організаціям.

*Процедура подання пропозиції:* Для отримання бланку анкети-заяви потрібно надіслати лист. Листи можна адресувати до регіональних представництв або американського офісу. Правила подання заявок можна дістати у регіональних офісах ISAR мовами республік колишнього СРСР.

*Вимоги до заявок:* надішліть п'ять примірників заявки до представництва у вашому регіоні.

*Рішення про надання фінансування:* рекомендації подають і регіональні, і американський офіси, рішення приймають ISAR та USAID (Агенство США з Міжнародного розвитку).

Крім надання фінансової підтримки програма малих грантів стимулювала обмін інформацією та кооперацію між НУО та підвищила людську свідомість щодо діяльності та ролі НУО в суспільстві. Оскільки програми та послуги ISAR залишаються життєво важливими для розвитку екологічного руху, організація шукає шляхи для підтримки своїх програм.

Частиною цих зусиль є об'єднання місцевої команди ISAR з досвідченими Українськими екологічними організаціями для створення місцевої Української організації "Єднання". Вона була офіційно зареєстрована як місцева організація в 1999. Партнерство з "Єднанням": Програма "Жіноче лідерство та Екологія" Разом з програмою партнерства та обміну ISAR-DC ISAR-West NIS заснував програму для підтримки розвитку ролі жіночого лідерства в екологічному русі. Програма забезпечує місце зустрічей для американських жінок та жінок країн західного СНД з метою обміну досвідом для досягнення кращого розуміння в суспільстві щодо проблем, пов'язаних зі здоров'ям внаслідок екологічних порушень, та важливої ролі жінок у захисті життя своїх сімей та мешканців міста. Організаційна база даних ISAR-West NIS в союзі з "Єднанням" підтримує велику організаційну базу даних, яка вміщує інформацію про більш, ніж 800 НУО країн західного СНД, працюючих над екологічними питаннями. Сектор НУО в країнах західного СНД дуже динамічний, тому база даних ISAR-West NIS постійно оновлюється.

## **ІНСТИТУТ ВІДКРИТОГО СУСПІЛЬСТВА (OPEN SOCIETY INSTITUTE)**

*Контактна інформація:* 400 West 59th St. New York, NY 10019 Tel: (212) 548-0600, 757-2323 Fax: (212) 548-4679, 548-4600 E-mail: akorpivaara@sorosny.org Web: [www.soros.org/osiny.html](http://www.soros.org/osiny.html)

*Контактна особа:* Steve Gutmann

*Мета та діяльність в Україні:*

Метою фундації є сприяння розвитку відкритих суспільств в усьому світі. Програми пов'язані із недопущенням злочинної несправедливості, доступом до судів та юридичних послуг, боротьбою із вживанням наркотиків, зниженням рівня смертності, освітою, імміграцією та громадянською ідентифікацією, професійною та етичною поведінкою в юридичній сфері, медициною,

журналістикою, участю в політичних процесах, репродуктивним здоров'ям та вагітністю підлітків.

Програмні галузі:

- мистецтво
- освіта
- охорона здоров'я
- права людини (міжнародний аспект)
- міжнародний економічний розвиток
- право та міжнародне право
- ЗМІ та інформація
- наука.

*Додаткова інформація:*

*Останній термін подання аплікаційних форм:* Протягом року.

*Дати засідань правління:* 31 липня та 30 листопада.

*Види підтримки:* обладнання, дослідницькі стипендії, загальна або функціональна підтримка, стажування, розробка програм, навчальні стипендії, стипендії для окремих осіб.

*Процедура подання пропозицій:* заявки, надіслані факсом або електронною поштою, не розглядаються. Потрібно заповнити анкету-заяву. Перше звернення: лист або телефонний дзвінок.

*Географічний пріоритет:* національний, міжнародний.

## **ІНСТИТУТ МИРУ СПОЛУЧЕНИХ ШТАТІВ АМЕРИКИ (UNITED STATES INSTITUTE FOR PEACE)**

*Контактна інформація:* 1200 17th Street, NW, Suite 200 Washington, DC USA, 20036-3011 Tel: (1-202) 429-3842 Fax: (1-202) 429-6063 E-mail: grant\_program(5)usip.org Web: [vywww.usip.org](http://vywww.usip.org)

*Мета та діяльність в Україні:*

Інститут Миру є незалежною, непартійною федеральною організацією, створеною Конгресом для підсилення можливостей розвитку мирного вирішення міжнародних конфліктів. Завдяки двом грантодавчим компонентам – добровільно представленим грантам та запитаним грантам – Інститут Миру надає фінансову підтримку дослідженням, освіті, тренінгам та розповсюдженню інформації щодо міжнародного миру та вирішенню конфліктів. Добровільно представлені гранти призначені для усіх заходів, які відповідають цілям організації. Запитані гранти призначені для спеціальних проєктів, які відбирає Інститут.

Програмні галузі:

- проводять фундаментальні та прикладні дослідження щодо виникнення війн та міжнародних конфліктів; щодо шляхів, якими конфлікти були або можуть бути припинені, утримані та завершені; щодо умов і характеру миру між державами та людьми;
- розроблюють навчальні матеріали для закладів вищої освіти через післявузівське навчання та проведення тренінгів для педагогів, семінарів, конференцій з питань війни, миротворчих процесів та умов миру;

- проводять тренінги, симпозиуми та тривалі освітянські програми для миротворців, практикуючих лікарів, представників органів влади та громадськості, яка прагне удосконалити свої вміння у міжнародному управлінні конфліктів та уникненні війни;

- впроваджують відео- та радіопроекти, презентації, форуми, дебати та створення додаткових друкуваних та аудіо-візуальних матеріалів для забезпечення обізнаності громадськості у миротворчих питаннях та їх складностей;

- розповсюдження інформації про міжнародний мир та вирішення конфліктів та доступу до цієї інформації через удосконалення бібліотечних ресурсів, створенню бібліографічних баз даних та покажчиків, а також розвиток обміну ресурсами.

*Додаткова інформація:*

*Останній термін подання апікаційних форм:* Весняні гранти: 1 березня щороку. Осінні гранти: 1 жовтня щороку.

*Розмір фінансової підтримки:* розмір гранту становить від \$ 25 000 до 45 000, хоча можливі й більші гранти. Розмір гранту залежить від наявного бюджету та вдалих переговорів з апікантами. Організації не повинні включати до свого бюджету кошти, які не мають безпосереднього відношення до проекту.

*Обмеження:* Інститут надає фінансову підтримку неприбутковим організаціям та приватним особам – як американським, так і закордонним: закладам вищої, загальної та середньої освіти; закладам приватної або народної освіти, дослідницьким установам, бібліотекам.

Як правило, гранти не призначаються на інституціональну підтримку або розвиток, а також на дослідження, для написання дисертацій (такі заявки слід надсилати до Програми Міжнародного Миру Дженнінгса Рендольфа (the Institutes Jennings Randolph Program for International Peace)).

### **КАНАДСЬКИЙ ФОНД СПІВРОБІТНИЦТВА (CANADIAN COOPERATION FUND)**

*Контактна інформація:* Канадське посольство вул. Ярославів Вал 31 Київ 01901 Тел.: (044) 464-1144 Факс: (044) 464-0248

*Мета та діяльність в Україні:*

Канадський Фонд Співробітництва реалізується як одна з програм технічної співпраці між Урядами Канади та України і спрямований на підтримку малих проектів. Безпосереднім розпорядником Фонду є Посольство Канади в Україні. Ця програма націлена на неурядові установи, діяльність яких спрямована на підтримку соціальних, демократичних та економічних реформ. Приклади проектів, що можуть бути розглянуті Фондом, включають: придбання матеріальних цінностей (обладнання тощо), соціально-економічну підтримку громади, підготовку інформації для просвітницьких програм, розвиток експертизи та внесок у підготовку семінарів з певних питань.

*Додаткова інформація:*

*Останній термін подання апікаційних форм:* Останній термін подання апікаційних форм відсутній. Проекти розглядаються відповідно до поданих заявок.

*Розмір фінансової підтримки:* Максимальна сума гранту – 10 000 канадських доларів.

*Обмеження:* не фінансуються:

- витрати на будівництво;
- експлуатаційні витрати;
- багаторазові витрати, зарплати;
- витрати на міжнародні подорожі.

НУО повинна бути офіційно зареєстрованою і бути недержавною та некомерційною. Для більш детальної інформації, будь-ласка, контакуйте з посольством Канади.

### **КАНАДСЬКО-УКРАЇНСЬКИЙ ГЕНДЕРНИЙ ФОНД (CANADA-UKRAINE GENDER FUND)**

*Контактна інформація:* вул. Михайлівська, 22, к. 7, Київ 01001 Україна  
Посольство Канади в Україні Відділ технічного співробітництва Канадсько-український гендерний фонд вул. Ярославів вал, 31, Київ 01901 Тел./факс: (044) 229-5610 E-mail: fund(o)kiev.ua

*координатор:* Лариса Магдюк асистент координатора: Ірина Куц Web: [www.genderfund.com.ua](http://www.genderfund.com.ua)

*Мета та діяльність в Україні:*

Місія Канадсько-Українського тендерного Фонду (КУГФ) – підтримка реформаційних ініціатив щодо запровадження гендерної рівності в Україні шляхом фінансування проектів, запропонованих українськими установами (державними, неурядовими, академічними) на місцевому, обласному та національному рівнях.

Мета КУГФ – підтримка демократичного розвитку та вдосконалення державного управління шляхом запровадження гендерної рівності в Україні.

Завдання КУГФ – підтримувати зусилля українських установ (державних, неурядових, академічних) в проведенні політичних, економічних, соціальних реформ з урахуванням гендерних питань та сприяти досягненню гендерної рівності.

Право на участь в конкурсах КУГФ мають організації, які відповідають наступним вимогам:

- організація є юридично зареєстрованою в Україні;
- організація має офіційний рахунок в українському банку для перерахування коштів на цілі та потреби проекту;

- статус організації: державна, неурядова або академічна. Програмні галузі:

- практичний аналіз та дослідження;
- політичний діалог та зв'язки між урядовими та неурядовими секторами суспільства;

- обмін та розповсюдження інформації;
- розвиток ефективних політичних механізмів;
- розвиток правозахисних навичок, сприяння розвитку правової культури;
- зміцнення навичок організаційного управління;

- зміцнення організаційних мереж на місцевому та національному рівнях з урахуванням відповідного досвіду в Канаді.

*Додаткова інформація:*

*Останній термін подання аплікаційних форм:* Пропозиції проєктів приймаються щоквартально. Строк подання – останній день другого місяця кварталу (наприклад, 3-й квартал (липень-вересень), строк подання – 31 серпня). Експертна оцінка та відбір пропозицій здійснюватимуться протягом одного місяця після строку подання.

*Розмір фінансової підтримки:* На проєктні витрати від КУГФ припускається від 20 000 до 50 000 канадських доларів в еквіваленті до національної валюти. Організація-кандидат робитиме внесок (грошовий або не грошовий) у розмірі не менше, ніж 15% від загальної вартості проєкту.

*Обмеження:*

- кошти від Фонду мають бути використані в Україні та не можуть використовуватись на оплату подорожей до\з Канади або інших зарубіжних країн, включно країн СНД, на користь приватних структур, на оплату канадським (або іншим закордонним) експертам, консультантам, державним службовцям тощо;

- КУГФ не фінансуються витрати на оренду, комунальні та телефонні послуги, розвиток інфраструктури, закупівлю меблів, транспортних засобів та палива, відрядження за межі України, звичайну заробітну платню, сплату податків, послуг банку тощо. Дані витрати розглядатимуться як внесок організації-кандидата (або іншого донора) до проєкту;

- КУГФ не підтримує пропозиції інших донорських\партнерських установ, індивідуальний професійний або академічний розвиток.

До уваги! Врахуйте, будь-ласка, що питання про збільшення фінансування проєкту не розглядатиметься. Установа, яка вже отримувала фінансову підтримку від КУГФ, може звертатися до КУГФ з іншою пропозицією тільки за умови завершення першого проєкту та досягнення очікуваних результатів. Всі матеріали мають бути подані українською мовою. Англійською мовою має бути лише резюме проєкту. Тривалість проєктів може бути від восьми місяців до двох років. За більш детальною інформацією, будь ласка, звертайтеся до веб-сторінки програми.

### **КАРПАТСЬКИЙ ФОНД (CARPATHIAN FOUNDATION)**

*Контактна інформація:* 88000 Ужгород пл. Народна 5, кім. №42, Україна Тел./факс: (03122) 36-2-47 (03122) 34-1-29

*Контактна особа:* Ігор Ілько E-mail :info(a)ilko.uzhgorod.ua Web: [www.carpathianfoundation.org](http://www.carpathianfoundation.org)

*Мета та діяльність в Україні:*

Місією Карпатського Фонду є підвищення організаційної спроможності громад через співпрацю Угорщини, Польщі, Румунії та України.

Програмні галузі:

- Економічний розвиток;
- Освіта;
- Розвиток лідерства;

- Підвищення рівня здоров'я та соціального становища;
- Юриспруденція;
- Засоби масової інформації;
- Розвиток суспільства.

*Додаткова інформація:*

*Останній термін подання аплікаційних форм:* без обмежень.

*Обмеження:* не надається фінансування на:

- наукові дослідження;
- проведення конференцій (якщо вони не є складовою проєкту);
- купівлю нерухомості;
- індивідуальні потреби.

*Процедура подання пропозиції:* Необхідно надати опис проєкту до Карпатського Фонду. Описова частина проєкту повинна складатися з трьох частин:

1) інформація про претендента на отримання гранту;

2) інформація про проєкт;

3) фінансова інформація та бюджет. Пропозиція повинна бути складена національною мовою країни і передана в офіс Карпатського Фонду.

*Географічний пріоритет:* Польща, Румунія, Угорщина та Україна.

### **КОРПОРАЦІЯ КАРНЕГІ У НЬЮ-ЙОРКУ (CARNEGIE CORPORATION OF NEW YORK)**

*Контактна інформація:* 437 Madison Ave New York, NY 10022 Tel: (212) 371-3200, (212) 207-6236 Fax (212) 754-4073 Web: [www.carnegie.org/grants/](http://www.carnegie.org/grants/) Контактна особа: David C. Speedie, Program Chair

*Мета і діяльність в Україні:*

1. Освіта.

2. Міжнародна злагода та безпека.

3. Міжнародний розвиток. Сфери інтересу: дитячий розвиток, освіта; послуги у сфері дитячого розвитку; послуги для дітей та юнацтва; громадянські права; громадянські права меншин; громадянські права і взаємини між расами та різними групами; громадянські права та права жінок; запобігання злочинам та насильству, контроль за озброєнням; безробіття; освіта; освіта в ранньому дитинстві; початкова школа та освіта; охорона здоров'я; оздоровчі організації; послуги для населення; іммігранти та біженці; міжнародні справи; міжнародні справи і контроль за озброєнням; міжнародні справи і зовнішня політика; міжнародні справи та мир; міжнародний економічний розвиток; громадська політика, дослідження; наука; середня школа та освіта; телекомунікації, послуги зв'язку; жінки; жіночі центри та послуги.

*Види підтримки:* конференції та семінари, довготривала підтримка, розробка навчальних програм, розробка програм, публікації, дослідження, початкові кошти.

*Додаткова інформація:*

*Останній термін подання аплікаційних форм:* Фонд приймає заяви протягом усього року.

*Дати засідання правління:* січень, квітень, червень та жовтень.

*Строк остаточного прийняття рішення:* 6 місяців.

*Обмеження:* Не фінансуються витрати на подорожі; проекти, спрямовані на базове функціонування та регулярні інвестиції; немає програмних інвестицій. Корпорація Карнегі не надає грантів для будівельного або експлуатаційного обладнання. Звичайно Корпорація не надає грантів приватним особам за винятком програми стипендіатів, яка підтримує науковців та спеціалістів у проведенні досліджень у галузях, що цікавлять фонд. На додаток до цих загальних обмежень існують особливі критерії відбору заявок відповідно до чотирьох галузей програми.

*Освіта:* Фонд не розглядає заявок від приватних шкіл або дошкільних установ.

*Міжнародна злагода та безпека:* за деякими винятками гранти цієї програми надаються установам в межах США. Учбові проекти від приватних шкіл або коледжів не підтримуються. Зрідка підтримуються заявки на гранти для засобів інформації тощо.

*Додаткова інформація:*

*Процедура подання пропозиції:* Шукачам грантів пропонується подати короткий лист-запит або лист, в якому чітко і стисло викладені цілі проекту, його значення, тривалість і необхідна сума грошей. Документ не повинен перевищувати п'яти сторінок. Трохи згодом шукачів можуть попросити надати повний план проекту та додаткові матеріали. Надання повного плану не є гарантією для отримання гранту. Якщо повний план представлений як первинна вимога, то він має містити стислий (на одну сторінку) виклад роботи проекту. Заявки на фінансування будуть розглядатись з урахуванням нагальних програмних пріоритетів Корпорації. Нарешті, готуючи лист-запит або повний план, шукачі повинні пам'ятати про такі сім питань, які мають члени персоналу, коли розглядають запити:

- На яку проблему спрямований ваш проект? Чому це питання важливе? Який зв'язок ця проблема/питання має із програмою Корпорації, як було зазначено вище?

- Хто буде керувати проектом? Визначте основний склад та надайте біографії або резюме.

- Що ви намагаєтесь показати або довести? Які засоби ви будете використовувати? Якщо проект вже в дії, чого ви досягли?

- Яких результатів ви очікуєте від проекту, як негайних, так і довготермінових?

- Що організація і персонал привносять до проекту? Що робить цю організацію правильно обраною для проведення проекту?

- Яка загальна вартість проекту? Яку суму ви запитуєте від корпорації Карнегі і на який строк? Які інші джерела фінансування ви використовуєте для цього проекту?

- Які плани ви маєте стосовно розповсюдження інформації про ваш проект?



## МАКАРТУРА ФОНД MACARTHUR FOUNDATION

*Контактна інформація:* South Dearborn Street, Suite 1100 Chicago, IL 60603 USA Q) Tel: (312) 726-8000 I Fax: (312) 920-6258 0 E-mail: 4answers(o)macfdn.org У Web: [www.macfound.org](http://www.macfound.org) Mr. J. Stephen Richards, Department Administrator Grants Management

### *Мета та діяльність в Україні:*

Робота Фонду присвячена допомозі групам та окремим особам у сприянні довготривалим змінам на краще у житті людини. Фундація прагне розвитку здорових людей та ефективних громад; внутрішньонаціонального та міжнаціонального миру; відповідального вибору в питаннях дітонародження і глобальної екосистеми, здатної підтримувати нормальні людські суспільства. Фундація працює задля виконання цієї місії, підтримуючи дослідження, освіту та навчання, а також практичне застосування знань. Переважна частина грантів надається через три програми. Програма розвитку людини та громади підтримує роботу у сфері розвитку місцевих громад, мистецтв, економічних можливостей, молодіжного розвитку, освіти, дослідження в галузі психічного здоров'я та в інших сферах. Програму всесвітньої безпеки та підтримки сконцентровано на питаннях миру, населення та довкілля. Продовжено програми з надання дослідницьких стипендій та кілька особливих ініціатив, фінансованих через загальну програму. Програма досліджень та написання робіт (в рамках ініціативи в незалежних державах колишнього СРСР) – щорічний конкурс для фізичних осіб, у тому числі вчених, журналістів, політичних аналітиків та інших практиків, які є громадянами чи на даний час проживають в одній з держав колишнього Радянського Союзу.

### Програмні галузі:

- Закон і суспільство: розвиток правової культури, розуміння в суспільстві ролі правових процедур у захисті прав громадян, соціальне забезпечення, закон про громадські інтереси, доступ громадськості до інформації.
- Права людини: захист громадянських свобод, економічні та соціальні права, права жінок та меншин, вплив економічних змін на жінок та меншини, підтримка рівноправної участі в суспільному житті жінок та меншин; права жінки, пов'язані з народженням дітей; моніторинг порушень прав людини.
- Довкілля та суспільство: пропаганда тривалого розвитку, збереження біологічного розмаїття; громадська участь у збереженні екосистем; правові, економічні та соціальні аспекти захисту довкілля та менеджмент ресурсів; творчі підходи до ефективного виробництва й споживання енергії; економічний та екологічний вплив виробництва й споживання енергії.
- Мир та безпека: розробка загальних концепцій безпеки, які звертаються до глибинних причин та результатів конфліктів, у тому числі екологічна деградація та використання природних ресурсів; релігія; національність; міграція та нерівномірний економічний розвиток; контроль за озброєнням та роззброєнням; розповсюдження зброї та регіональні конфлікти.
- Дослідження та навчання в галузі суспільних наук. Сфери інтересу: розвиток громади, розвиток місцевості; освіта; довкілля; природні ресурси;

міжнародні справи; міжнародні справи і контроль за озброєннями; міжнародні справи та зовнішня політика; ЗМІ та комунікації; психічні кризи та здоров'я; дослідження у сфері громадянської політики.

*Додаткова інформація:*

*Останній термін подання аплікаційної форми:*

Гнучка система: щорічна дата подання аплікаційної форми до 15 липня. Рішення стосовно надання грантів буде оголошено у травні.

*Види підтримки:* заохочення внесків від працівників; дослідницькі гранти; загальна та функціональна підтримка; додаткове фінансування (за наявності іншого спонсора); розробка програм; інвестиції та позики, пов'язані з програмами Фундації; дослідження.

*Обмеження:* Не передбачено підтримки політичної діяльності, кампаній або спроб вплинути на конкретний закон, навчальних стипендій. Не буде покрито плату за навчання; не передбачено підтримки організаціям, які безпосередньо забезпечують гуманітарною допомогою чи допомогою постраждалим від катастрофи; жодних внесків до кампаній залучення капіталу; виплату боргів або завершених проєктів.

Не передбачено загальної підтримки щорічних заходів з метою залучення коштів, організаційних пілг, на гонорари або схожі заявки; не буде покрито дорожні витрати окремих осіб або за програмами культурного та громадянського обміну, розвиток інфраструктури. Не буде надано підтримки на загальне функціонування, проєкти мікропідприємств, гуманітарну допомогу та послуги соціальної допомоги або освітню діяльність на рівнях початкової та середньої школи.

*Процедура подання пропозиції:*

*Інформація щодо подання заявок:* апліканти повинні контактувати з Фундацією для одержання брошур із описом правил програми. Правління приймає дедалі більше рішень стосовно ініціювання грантів.

*Форма заявки на грант – вільна.*

*Перше звернення:*

лист-заява (2-3 сторінки). Кількість примірників заявки: 1.

За більш детальною інформацією, будь ласка, звертайтеся до веб-сторінки програми.

## **МАМА КЕШ ФОНД – ЦЕНТРАЛЬНА ТА СХІДНА ЄВРОПА (MAMA CASH CULTUURFONDS – CENTRAL AND EASTERN EUROPE)**

*Контактна інформація:* H P. O. Box 15.686 1001 ND Amsterdam The Netherlands 0) Tel: (31-20) 689-3634 & Fax: (31-20) 683-4647 E-mail: [mamacash\(5\)mamacash.nl](mailto:mamacash(5)mamacash.nl), [svliek\(a\)mamacash.nl](mailto:svliek(a)mamacash.nl) Web: [www.mamacash.nl](http://www.mamacash.nl)

*Контактна особа :* Marieke van Schaik, assistant Global south Fund

*Мета та діяльність в Україні:*

"Mama Cash" є незалежною жіночою донорською організацією. Організація підтримує феміністські групи, які прагнуть змінити на краще традиційне пригноблююче ставлення до жінок та працюють для створення суспільства, у якому жінки матимуть рівні можливості. "Mama Cash" усвідомлює, що тільки жінки знають, як найкраще досягти цих змін згідно до

наявних місцевих проблем. "Мама Cash" існує завдяки пожертвам та позикам від приватних осіб.

Програмні галузі:

- Надання грантів на підтримку жіночої діяльності, що стосується юридичних, культурних, суспільно-політичних та сексуальних прав на Сході.
- Надання грантів та позик феміністським групам, які прагнуть змінити суспільно-політичне та культурне становище жінок та/або працюють у сфері захисту юридичних та сексуальних прав жінок у Центральній та Східній Європі. Сфери інтересу:
  - Права жінок: основні громадянські права та права людини: боротьба за досягнення громадянських та юридичних прав, наприклад, рівна заробітна платня, рівноцінні посади, залучення більше жінок до політичної влади.
  - Сексуальні права: боротьба за сексуальну незалежність, попередження сексуального насильства; захист прав осіб нетрадиційної орієнтації.
  - Комунікації: видання з феміністичних питань, центри інформаційного обслуговування, видання, комунікаційні технології, бюлетені тощо.
  - Міжнародні зв'язки: Організація або відвідування міжнародних жіночих конференцій. Культурна діяльність жінок. Театральні постанови, фестивалі, виставки; створення жіночих центрів та місць зустрічей.

*Додаткова інформація:*

*Розмір фінансової підтримки:* Розмір грантів становить 500-5000 американських доларів.

*Обмеження:* через обмеженість коштів "Мама Кеш" ретельно відбирає групи, яким можна надати фінансування. Фонд надає початкові кошти на утворення нових жіночих груп та/або на нові жіночі поректи; підтримує групи, які стикаються з труднощами під час фандрейзінгу з інших джерел для вирішення спірних питань. "Мама Кеш" зосереджується на групах, незалежних від держави, політичних партіях або релігійних установах.

*Процедура подання пропозиції:* Рішення приймаються п'ять разів на рік Радою Директорів. Загалом процедура розгляду аплікаційних форм займає 3-4 місяці. За більш детальною інформацією, будь ласка, звертайтеся до веб-сторінки програми.

## **МІЖНАРОДНИЙ ЖІНОЧИЙ ФОНД (GLOBAL FUND FOR WOMEN)**

*Контактна інформація:* Н 1375 Slitter St., Suite 400 San Francisco, CA 94109, USA Ф Telephone: (415) 202-7640 1 Fax: (415) 202-8604 У E-mail: [proposals@globalfundforwomen.org/proposals](mailto:proposals@globalfundforwomen.org/proposals) Web: [www.globalfundforwomen.org/3grant](http://www.globalfundforwomen.org/3grant)

*Мета та діяльність в Україні:*

Міжнародний Жіночий Фонд надає гранти для організації, підтримки та укріплення груп жіночої рівноправності в усьому світі. Фонд прагне будувати справедливе і демократичне суспільство, де б жінки і чоловіки за рівних умов брали участь в усіх сферах соціального, політичного ті економічного життя. Проблеми, з якими стикаються жінки, є суспільними, культурними, релігійними та державними. Міжнародний Жіночий Фонд вважає, що крім жінок ніхто не зможе краще визначити їхні проблеми та знайти рішення для їх

швидкого подолання. Фонд ставиться з увагою до жіночих груп і підтримує їхні зусилля, спрямовані на покращення становища жінок, навіть якщо проблеми є складними і неоднозначними.

*Додаткова інформація:*

При розгляді заявок перевага надаватиметься проектам, які відповідають таким критеріям:

– організація, яка тільки починає свою діяльність або якій потрібні стартові кошти, щоб отримати подальше фінансування. Групи, які мають більших донорів, мають менше шансів отримати кошти;

– організація, яка працює над питаннями, які не можуть вирішити жінки в громадах, але які є дуже важливими для реалізації прав людини.

*Обмеження:* не надаються гранти у межах Сполучених Штатів, хоча і підтримуються жіночі фонди, що працюють з подібними проблемами у цій країні.

*Розмір фінансової підтримки:* від \$500 до \$15,000. За більш детальною інформацією звертайтеся, будь ласка, до веб-сторінки Фонду.

### **ОТТО КІННА ФОНД (OTTO KINNE FOUNDATION)**

*Контактна інформація:* Головна адреса: Н Nordbiinte 23 21385 Oldendorf/Luhe Germany Tel.: (494)132-71-27 d Fax:(494)132-88-83 E-mail: ir(o)int-res.com Web: www.int-res.com Контактна особа : Н. Witt-Thran, Administrator Додаткова адреса (для отримання стипендії): Н Institute of Parasitology Academy of Sciences of the Czech Republic Branisovska 31 370 05 Ceske Budejovice Czech Republic Ф Tel: (423) 84-11-58 ii Fax: (423) 84-77-43 E-mail: lom(5)paru.cas.cz

*Контактна особа :* Dr J. Lorn

*Мета та діяльність в Україні:*

Підтримка молодих науковців Східної Європи, які проводять дослідження навколишнього середовища і виявляють високий професійний рівень.

*Обмеження:* фінансування надається тільки в межах країн Східної Європи. Фінансуються дослідницькі проекти, навчальні поїздки (наприклад, візити до відроджених дослідницьких інститутів або участь у важливих зустрічах), покупки дослідницького обладнання та публікації, дослідницька робота, пов'язана зі збереженням навколишнього середовища, захистом природи та базовим дослідженням навколишнього середовища.

*Додаткова інформація:* Процедура подання пропозиції: Перше звернення: лист. Аплікаційні форми мають бути надіслані до президента Фонду доктора Дж. Лома. До аплікаційних форм повинні додаватись супроводжувальний лист і документація, яка свідчить про діяльність номінанта.

### **ПОЛЬСЬКИЙ ФОНД "KNOW-HOW" (POLISH KNOW-HOW FOUNDATION)**

*Контактна інформація:* Н ul. Warecka 4/6, 00-040 Warsaw Poland ФЙ Tel/Fax: (4822) 828-75-21(23) (21 E-mail: zarzad(5)knowhow.org.pl Web: [www.knowhow.org.pl](http://www.knowhow.org.pl)

*Мета та діяльність в Україні:*

Головне завдання Фонду "Know-how" – ділитися досвідом, здобутим Польщею після 1989 року, у таких галузях як:

- зміна юридичної системи та законодавчого процесу;
- нові елементи юридичної системи, державні замовлення або цивільна служба;
- суспільна політика, боротьба з безробіттям;
- різноманітні інші питання, в яких польський досвід може знадобитись зацікавленим державам та організаціям.

*Додаткова інформація:*

*Сфери інтересу:* особи, які приймають рішення, – політики, парламентарі, представники місцевої адміністрації та органів самоврядування; науковці, студенти; неурядові організації; засоби масової інформації; бізнесмени.

Види підтримки:

- Консультації
  - Поради для державних агентств
  - Стажування для бізнесменів
  - Навчальні семінари – одно- та багаторазові
  - Стажування для парламентаріїв та службовців
  - Експертизи. Діалог
  - Зустрічі парламентаріїв, службовців та представників органів самоврядування
  - Відкриті дискусії
  - Робочі групи (які працюють постійно, створені для аналізу вибраних проблем)
  - Регіональні програми (своєрідний вид "робочих груп" – розробка експертиз та досліджень з питань перебудови економічної структури окремих регіонів)
  - Спільні публікації. Освіта
  - Тематичні презентації, конференції
  - Публікації (розробки на замовлення Фонду, переклади, підручники) •
- Навчальні подорожі та менеджерські курси
- Стипендії у Польщі для найкращих студентів та наукових співробітників
  - Оглядові лекції у вищих учбових закладах
  - Доступ до польської економічної преси та фахових публікацій.

*Географічний пріоритет:* Головним тереном діяльності Фонду є посткомуністичні держави Східної та Центральної Європи, перш за все Україна, Молдова, Білорусь та Словаччина.

## **ПОЛЬСЬКО-АМЕРИКАНСЬКО-УКРАЇНСЬКА ІНІЦІАТИВА ПРО СПІВПРАЦЮ (ПАУСІ) ( POLAND-AMERICA-UKRAINE COOPERATION INITIATIVE (PAUCI)**

*Контактна інформація:* Адреса в Україні: Н 01030 Україна, м. Київ вул. Б. Хмельницького 68\68 (код 138) 0) Тел.: (044) 235 8410, 235 7560, 234 0565, 235 8332 1 Факс:(044)2358411 E-mail: pauci(5)pauci.kiev.ua Web: [www.pauci.org](http://www.pauci.org)

Адреса у Польщі: Inicjatywa współpracy Polsko-Amerykańsko-Ukraińskiej (PAUCI) H ul. Kopernika 6/2 00-367 Warszawa, Polska Ф\* Tel/Fax: (4822) 827-0793, 828-3124 Email: pauci(o)pauci.pl

*Мета та діяльність в Україні:*

Польсько-Американсько-Українська Ініціатива про Співпрацю (ПАУСІ) є програмою грантів, що ставить на меті зміцнення українсько-польського співробітництва і поширення успішного польського досвіду реформ в Україні. ПАУСІ, започаткована урядами Польщі, США та України, надає фінансову допомогу для здійснення польсько-українських проєктів, спрямованих на досягнення вищезгаданої мети. Через розширення та поглиблення міждержавних зв'язків і зв'язків між громадськістю Польщі й України ПАУСІ має на меті не лише прискорення перебігу економічних і демократичних перетворень в Україні, але й передбачає створення механізму, який дозволить поширювати та використовувати спільний досвід проведення реформ задля підвищення ефективності діяльності, що її проводять у наших країнах

*Програмні галузі:* ПАУСІ надає гранти під проєкти у чотирьох ключових напрямках:

- макроекономічна політика
- розвиток малого підприємництва
- реформування місцевого самоврядування

• європейська інтеграція Прикладами діяльності, що може фінансуватися у чотирьох програмних напрямках, є: семінари, навчальні курси, круглі столи, конференції, дослідження та консультації, тренінгові програми, стажування, програми обмінів, навчальні подорожі, закупівля і розвиток інформаційних продуктів, публікації, обмін інформацією тощо.

*Додаткова інформація:*

*Останній термін подання апікаційних форм:* ПАУСІ приймає проєкти апікантів у будь-який час і не встановлює ніяких остаточних термінів для подання пропозицій, окрім тих випадків, коли оголошуються спеціальні конкурси.

*Розмір фінансової підтримки:* Переважно фінансування здійснюється шляхом надання грантів. Немає обмежень щодо суми фінансування. Втім передбачається, що пропозиції на фінансування не перевищуватимуть \$100,000 і переважно становитимуть суму \$50,000 і менше. Апікантам рекомендується починати з відносно невеликих проєктів, а потім, базуючись на результатах, розвивати подальшу діяльність.

Хто має право отримувати фінансування? ПАУСІ переважно надає фінансування неприбутковим, недержавним організаціям та вищим навчальним закладам. Підтримка може надаватися й проєктам приватних комерційних організацій (наприклад, центрам розвитку підприємництва, консалтинговим фірмам, організаціям з навчання менеджменту, організаціям ЗМІ) у разі, якщо запропонований ними проєкт відповідає благодійним цілям ПАУСІ та не служить комерційним інтересам фірми. Перевага надається польським, українським та американським організаціям, проте звертатися за фінансуванням можуть також організації з інших країн, якщо домінуючий

компонент проекту спрямований на зміцнення зв'язків і обмін досвідом між Україною та Польщею і якщо проект відповідає програмним напрямкам діяльності ПАУСІ.

*Процедура подання пропозиції:* Аплікантам рекомендується спочатку надсилати короткі (на 2-3 сторінки) листи-запити з описом цілей та концепції проекту, щоб працівники могли визначити, чи відповідає проект поточним пріоритетним напрямкам діяльності ПАУСІ. Працівники, які розглядають проекти, у стислі строки дадуть відповідь на запит, запропонувавши подати повну інформацію або проінформувавши апліканта про те, що його пропозиція не відповідає пріоритетним напрямкам діяльності ПАУСІ.

### **ПРОГРАМА ДЕМОКРАТИЧНИХ ГРАНТІВ ПОСОЛЬСТВА США (DEMOCRACY GRANTS PROGRAM UNITED STATES EMBASSY)**

*Контактна інформація:* Програма "Демократичних грантів" Відділ преси, освіти та культури Посольства США в Україні вул. Глибочицька, 4, Київ 04050, Україна Тел: (044) 490-4026 1 Факс: (044) 490-4050 E-mail: demgrant(o)usinfo.usemb.kiev.ua Web: [www.usinfo.usemb.kiev.ua](http://www.usinfo.usemb.kiev.ua)

*Мета та діяльність в Україні:*

Програма "Демократичних грантів" спрямована на підтримку перспективних проектів, призначених сприяти демократичним перетворенням в Україні. Починаючи з липня 1996 року, більше 70 проектів від українських недержавних неприбуткових організацій одержали фінансування за програмою "Демократичні гранти".

*Програмні галузі:*

- права людини (захист прав та свобод громадян України, зокрема захист прав етнічних меншин та моніторинг за порушенням прав людини тощо);
- верховенство права (реформи в різних галузях права, юридичні клініки/надання юридичних консультацій, підтримка проектів правозахисних груп);
- економічні реформи (розвиток малого та середнього бізнесу, реформи в аграрному секторі тощо);
- громадянське суспільство та громадянська освіта – програми в галузі правової та громадянської освіти, а також програми, що сприятимуть усвідомленню прав людини; заходи, спрямовані на встановлення довіри, запобігання конфліктам і посередництво у їх вирішенні, громадське виховання, взаємну толерантність та повагу в суспільстві з багатонаціональною культурою за допомогою викладання історії, гуманітарних наук, суспільних наук та культури (сюди ж належать програми з підготовки майбутніх лідерів);
- підтримка громадських ініціатив (громадські слухання з актуальних проблем, просвітницькі програми з виборчої тематики (але не агітація чи партійна передвиборча пропаганда) та програми ознайомлення громадян з процедурами та механізмами прозорості роботи органів влади та державних службовців різного рівня тощо);
- розвиток третього сектору (підтримка проектів ресурсних центрів з питань підготовки волонтерів, організаційного менеджменту, стратегічного планування тощо).

*Додаткова інформація:*

*Останній термін подання аплікаційних форм:* Визначених строків подання заявок немає. Для перегляду проєктів Демократична Комісія зустрічається кожного місяця.

*Розмір фінансової підтримки:* Хоча максимальна сума фінансування одного проєкту складає 24 000 доларів США, середні суми грантів, затверджених до фінансування, становлять від 5 000 до 15 000 доларів США.

*Обмеження:* Гранти надаються виключно українським організаціям, що мають статус недержавних та неприбуткових. До таких належать громадські організації (асоціації), благодійні фонди та аналітичні центри. Проєкти повинні подаватися за рекомендацією співробітника Посольства США в Україні, котрий є громадянином США (до цієї ж групи належать волонтери Корпусу Миру та співробітники центрального офісу Агентства США з Міжнародного Розвитку), а також американських співробітників організацій-контрактерів Посольства США. Заявки на отримання Демократичного гранту повинні подаватися НУО спільно з громадянином США, який є працівником Посольства США, Корпусу Миру або Агенції з Міжнародного Розвитку США (USAID). Громадянин США, який рекомендує цей проєкт, має перевірити переклад проєкту і здійснювати моніторинг роботи за проєктом після отримання гранту цією організацією.

Фінансуванню не підлягають:

- Міжнародні поїздки до США
- Конференції суто теоретичного спрямування (без чітко визначених практичних наслідків)
  - Презентації, дослідження в галузі культури, клуби за інтересами тощо
  - Медичні, психологічні дослідження, а також клінічні інституції
  - Надання медичних послуг
  - Програми обміну із США
  - Стипендії
  - Поточні витрати організацій або капітальні ремонти.

**РАДА МІЖНАРОДНИХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ОБМІНІВ (INTERNATIONAL RESOURCE & EXCHANGES BOARD) IREX**

*Контактна інформація:* Головний офіс: Н Україна, Київ 01001 вул. М. Грушевського, 4. Тел./факс 38 (044) 229-3479; 228-8637 E-mail: staff(Skyiv.irex.org Web: [www.irex.kiev.ua](http://www.irex.kiev.ua) IREX ПроМедіа S Україна, Київ 01023 Печерський узвіз, 3, 2-й поверх Тел.:(044)220-7761, Факс: (044) 246-7938 E-mail: root@imcipc.freenet.kiev.ua Web: [www.irex.kiev.ua](http://www.irex.kiev.ua)

*Контактні особи:* Том О'Коннор, консультант-резидент Геннадій Почтар, директор, Information Press Center

*Мета та діяльність в Україні:*

Рада Міжнародних Наукових Досліджень та Обмінів (Айрекс) – неприбуткова організація, діяльність якої спрямована на сприяння взаєморозумінню та міжнародну співпрацю між Сполученими Штатами Америки та країнами Центральної та Східної Європи, Євразії та Північно-Східної Азії.

Зараз IREX цілеспрямовано працює у чотирьох галузях:



1. Вдосконалення вищої освіти;
2. Підтримка незалежної преси;
3. Сприяння розвитку мережі Інтернет;
4. Побудова громадянського суспільства.

Програми IREX в Україні:

1. Програма Бюро у справах освіти та культури Держдепартаменту США: «Сучасні проблеми» — забезпечує можливості для громадян Нових Незалежних Держав проводити дослідження в університетах Сполучених Штатів Америки з метою активної ролі у зміцненні демократії, розвитку вільноринкових відносин та громадянського суспільства у їхніх країнах. У програму входять п'ять галузей досліджень:

– поступовий зріст і розвиток економіки Нових Незалежних Держав; – демократизація, права людини і верховенство права;

– політичні, військові, громадські проблеми та проблеми безпеки; – зміцнення громадянського суспільства;

– Інтернет, революція у сфері зв'язку та проблеми інтелектуальної власності. Програма Бюро у справах освіти та культури Держдепартаменту США "Акт на підтримку свободи – Програма студентського обміну" забезпечує можливості студентам першого, другого та третього років навчання (навчальних закладів із п'ятирічним навчальним процесом) університетів та інститутів Нових Незалежних Держав потрапити на однорічне навчання до університету США. У програму входять такі галузі: сільське господарство, американські студії, бізнес, комп'ютерні науки, економіка, освіта, менеджмент в охороні навколишнього середовища, міжнародні відносини, журналістика і засоби масової інформації, політичні науки, соціологія. Програма Бюро у справах освіти та культури Держдепартаменту США "Програма партнерства у галузі мас-медіа в Україні" працює з незалежною пресою та теле- і радіомовленням в Україні. В основі діяльності програми лежить розвиток професійно керованих українських засобів масової інформації, які працюють над об'єктивною подачею новин та репортажів.

Через утворення та підтримку п'яти партнерств між трьома американськими та українськими телевізійними станціями та між двома американськими та українськими газетами програма впроваджує довгострокову підтримку цільових українських засобів масової інформації. У межах програми проводяться тренінги для українських партнерів у таких галузях: менеджмент бізнесу, реклама та маркетинг, професійна журналістика, створення програм новин, стратегічний менеджмент. Програма Бюро у справах освіти та культури Держдепартаменту США: "Програма розширення доступу та навчання Інтернет" – метою програми є сприяння поширенню інформації, розвитку комп'ютерних мереж, спілкуванню і співпраці між цільовою аудиторією проекту в Україні та їх американськими колегами. Випускникам програм академічного обміну, спонсорованих Урядом США, надається унікальна можливість отримати доступ до Інтернет-ресурсів та технологій, корисних для професійного розвитку і спілкування з партнерами США та Євразії.

Програма також пропонує широкий спектр тренінгів і можливостей користування Інтернет для іншої цільової аудиторії проекту, яка визначається Відділом преси, освіти та культури Посольства США в Україні. Ініціатива професійного розвитку випускників програм, спонсорованих Урядом США – ініціатива, спрямована на зміцнення професійних контактів між учасниками програм IREX, а також між ними та зацікавленими особами в академічному світі, приватному та державному секторах. Під егідою спілки проводяться семінари, конференції, дні кар'єри, видаються збірники праць, що поширюються серед навчальних закладів України та зацікавлених дослідницьких центрів. Центр Комп'ютерного Тестування. IREX адмініструє комп'ютеризовані тести TOEFL (Test of English as a Foreign Language), GRE (Graduate Record Examination), GMAT (Graduate Management Admission Test) та USMLE (US Medical Licensing Examination). IREX також поширює інформаційні бюлетені про TOEFL, GRE, GMAT. Учасники програм відбираються шляхом відкритого конкурсу на базі особистих здібностей. Мережа регіональних представництв IREX в Україні: Львів, Харків, Одеса.

*Додаткова інформація:*

Від 1958 року, коли діяв попередник IREX Міжуніверситетський Комітет з надання подорожніх грантів, а потім і за участі заснованого 1968 року IREX, було забезпечено дослідницькими грантами та супроводжувальною підтримкою понад 6 400 американських спеціалістів, що змогли стажуватися в регіонах колишнього Радянського Союзу. Крім того, IREX допоміг 26 000 іноземним лідерам з академічних інституцій, професійних асоціацій, державним службовцям, бізнесменам та працівникам засобів масової інформації зустрітися та встановити співробітництво з колегами із Сполучених Штатів. Головний офіс IREX знаходиться у Вашингтоні і має представництва та представників у більше ніж 100 містах Європи та Євразії. В Україні IREX адмініструє програми з 1992 року.

*Лекція 6*

**Тема 5. НАПИСАННЯ НАУКОВОГО ПРОЄКТУ**

1. Характерні риси успішного наукового проєкту
2. Основні етапи підготовки проєктної заявки
3. Стиль написання проєкту

**1. Характерні риси успішного наукового проєкту**

Проєкт – це комплекс заходів, які здійснюються для досягнення чітко визначених цілей впродовж відведеного часу і за допомогою призначених на це фінансових ресурсів (бюджету).

Характерними особливостями наукового проєкту, що відрізняють його від інших видів діяльності, є:

– **орієнтованість на ціль** – проєкт спрямований на досягнення певної поставленої мети, тобто він є не лише сукупністю реалізованих заходів, наприклад, кількості проведених семінарів;

– **визначена тривалість** – проєкт становить певну цілісність, обмежену в часі. Він має визначену дату початку, визначений період тривалості, а отже, й визначену дату закінчення, заплановану мету ми повинні досягти впродовж відведеного на це часу, тому реалізація проєкту вимагає значної організаційної майстерності;

– **неповторність** – ця характеристика означає, що проєкт є чимось винятковим, що це не рутинна діяльність, яка вже неодноразово виконувалася.

– **високий ступінь складності** – проєкт складається із багатьох тісно пов'язаних між собою заходів. Такі заходи проводяться у певній невипадковій послідовності, їх необхідно проводити згідно із запланованим графіком, у визначений час.

Окрім наведених, можна додати й такі риси проєкту:

- однозначне визначення цільових груп і кінцевих бенефіціарів (фізичних або юридичних осіб, які отримують певні вигоди у результаті реалізації проєкту);

- чітко визначені знаряддя координації, управління і фінансування;

- наявність системи моніторингу та оцінювання;

- відповідне фінансове та економічне обґрунтування, з якого має бути зрозуміло, що користь від реалізації проєкту переважає витрати на нього.

**Для досягнення успіху в пошуку фінансової підтримки необхідно:**

- орієнтуватися в процесі подачі заявок на одержання грантів;

- знайти придатні фінансові джерела і провести їх аналіз;

- за допомогою професійно складеної заявки переконати донора в тому, що фінансувати необхідно саме вас.

**Проект, який заслуговує фінансування, має бути:**

- ясним і чітким – містити точні описи 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 проєкт спрямований.

Довгостроковий ефект від проєкту може бути додатковим привабливим чинником;

- ефективним – результат проєкту має приносити суттєву суспільну користь;

- реалістичним – пропонована 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 – по можливості сприяти вирішенню нагальних соціальних проблем сьогодення;

– відповідати інтересам донора та його благодійній політиці.

Ваш проєкт потрібно розглядати із двох точок зору: по-перше, проєкт має бути зрозумілим для зовнішнього сприйняття експертами, які повинні оцінити його за цілою низкою показників, що традиційно використовуються для цього фахівцями оцінювачами.

Основними показниками при оцінці проєктних заявок звичайно є:

- 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.

Чітко поставлена проблема може бути визначена за допомогою таких основних аспектів або характеристик:

– *Сутність або зміст* – слід визначити, із чим існуюча ситуація порівнюється та на якій підставі, описати різні симптоми проблеми.

– *Організаційна або географічна локалізація* – де була виявлена проблемна ситуація? Наскільки вона поширена?

– *Тимчасова перспектива* – як довго існує проблема? з якою періодичністю з'являється, в які строки або періоди? Які тенденції її розвитку?

– *Абсолютна і відносна величина* – наскільки серйозною і важливою є проблема в абсолютних величинах? Якої кількості людей вона стосується? Як і на що вона впливає? Наскільки і для кого вона важлива? Хто і що отримує від її вирішення

– *Наслідки* – особливо слід наголосити увагу на можливих негативних наслідках бездіяльності, тобто, до чого може призвести нерозв'язання даної проблеми?

– *Спроби вирішення проблеми* – ким вже приймалися спроби вирішити дану проблему? Що було зроблено? Які результати отримано?

Також не менш важливим аспектом у підготовці проєкту є аналіз зацікавлених сторін.

Зацікавлені сторони – це особи чи організації, які можуть безпосередньо чи опосередковано, позитивно чи негативно впливати на проєкт або відчувати його вплив. Виявлення та аналіз зацікавлених сторін має супроводжуватися пошуком відповідей на такі запитання:

- 1) На кого проєкт може мати вплив?
- 2) Хто може впливати на проєкт? Чия активна підтримка має істотне значення для успіху проєкту?
- 3) Хто може допомогти у процесі реалізації проєкту?
- 4) Хто може вбачати у проєкті загрозу для своїх інтересів?
- 5) Кого бажано залучити до участі у проєкті?

Після того як ви ідентифікували проблему та провели аналіз зацікавлених сторін, перед вами постає завдання підібрати донорів, які з найбільшою

ймовірністю зможуть профінансувати саме ваш проєкт.

## **2. Основні етапи підготовки проєктної заявки**

Незважаючи на те, що в кожного донора свої вимоги щодо оформлення проєктних заявок, у їх структурі можна виокремити найчастіше повторювані елементи. Розглянемо універсальний формат для написання проєкту, який дозволить включити до заявки практично всі можливі розділи, що зустрічаються у вимогах різних донорів.

**Титульний аркуш.** Титульний аркуш служить візитною карткою 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

Якщо форма титульного аркуша задана, ви маєте просто акуратно заповнити цей бланк, який може містити, наприклад, такі пункти:

– ***назва проєкту*** – має бути короткою (не більше 10 слів), передавати головну ідею проєкту і бути «помітною», щоб відразу привернути увагу. Назва може бути досить загальною або мати підзаголовки.

– ***організація-заявник*** – назва організації, яка виконує проєкт, її адреса, телефон, факс і номер розрахункового рахунку.

У цьому ж розділі окремим рядком вказують співвиконавців (організації-партнери) проєкту.

– ***організації-партнери*** – державні, комунальні установи або неурядові організації, які братимуть участь у виконанні проєкту, їх повне найменування та адреси.

– ***керівник проєкту*** – вказується ПІБ, звання, посада в організації, адреса, телефони, номер факсу, адреса електронної пошти та ін. Саме з цією людиною буде зв'язуватися донор, якщо буде потрібна додаткова інформація.

– ***керівник організації*** – якщо керівник проєкту не є одночасно й керівником організації-виконавця, то доцільно вказати ПІБ та контакти керівника організації.

– ***географія*** – вказується територія, де буде здійснюватися реалізація проєкту: село, селище, місто, район, область, кілька областей і т. д.

– ***строк виконання проєкту*** – обчислюється в місяцях і зазвичай займає не більш одного року.

– ***вартість проєкту*** – тут вказується необхідний обсяг фінансування на весь строк або на перший рік виконання проєкту (в якій валюті складати бюджет звичайно вказує донор).

**Резюме/анотація проєкту.** На першій сторінці заявочної форми на грант може бути залишене спеціальне місце для резюме. Резюме часто називають анотацією проєкту.

***Анотація*** – короткий виклад основної суті проєкту. Рекомендований обсяг:

- для скороченої заявки (концепції проєкту) – 1 абзац (3–10 рядків);
- для повної заявки – 1 сторінка (200–300 слів).

Це одна з найважливіших частин заявки. Більшість експертів спочатку читають лише анотацію. Якщо вона подобається, лише тоді переходять до читання повної заявки. Тому анотація має бути максимально ясною, стислою, конкретною та виразною.

Анотація – це шанс переконати донора у вагомості та привабливості проєкту. Саме тут слід репрезентувати проєкт і дати відповіді на умовні питання: хто, що, коли, де, чому і яким чином. Анотація має включати принаймні одне речення:

- про організацію-заявника і про її колишні досягнення (хто буде виконувати проєкт);
- про термін виконання і територію проєкту (коли і де буде виконуватись проєкт);
- про проблему (чому потрібний даний проєкт);
- про мету і завдання проєкту (що вийде в результаті);
- про методи та ресурси (як буде виконуватися проєкт);
- про повну вартість проєкту, власний внесок заявника та запитувану від донора суму (скільки потрібно грошей).

**Вступ.** У цій частині заявки ви розповідаєте про вашу організацію як про претендента на грант. Як правило, заявки фінансуються, виходячи з репутації організації-заявника, а не тільки з якості самого проєкту. У вступі ви обґрунтовуєте вашу надійність і пояснюєте, чому заявка саме вашої організації заслуговує на підтримку. Рекомендований обсяг вступу – 0,5–2 сторінки. На вступ, як і на бюджет, звертається найбільш пильна увага та аналізуються вони найбільш ретельно. Отже, ці розділи мають бути написані так, щоб у донора не виникало ані найменшого сумніву у вашій спроможності виконати поставлені завдання та правильно розпорядитися коштами.

Що ви можете повідомити про себе у вступі?

- місія, мета та завдання вашої організації;
- скільки часу ви існуєте, як розбудовувалися, наскільки значними є ваші фінансові, матеріальні та кадрові ресурси;
- унікальність вашої організації (факти на зразок того, що ви були першими в країні або регіоні, хто почав працювати в даній сфері);
- ваші партнери;
- деякі ваші найбільш значні досягнення;
- ваші успіхи в проєктах, подібних запропонованому;
- фінансова підтримка, яку ваша організація вже отримувала з інших джерел (крім донора, до якого ви звертаєтесь). Ви можете додати до заявки листи підтримки від інших донорів.

**Постановка проблеми.** Зі вступу грантодавець має зрозуміти сферу ваших інтересів, над чим ви працюєте. Тепер ви повинні точно викласти конкретну проблему, яку збираєтесь розв'язати за допомогою вашого проєкту. З точки зору донора, проєкт має вирішити конкретну проблему у конкретній сфері. Немає проблеми – немає проєкту. Опишіть у цьому розділі ситуацію, що

спонукала вас приступити до розробки проекту. Описуючи суть питання, пам'ятайте, що оцінку ситуації ви маєте передати як висвітлення проблеми, яку вирішуватимете шляхом реалізації вашого проекту, отож не забувайте про тісний зв'язок між цим описом і метою проекту. Картина результатів впровадження вашого проекту, зображена вами, має вселяти надію. А якщо ні, то донор може визнати ваш проєкт недоцільним для фінансування. Текст цього розділу потрібно будувати на емоційних припущеннях. Аргументовані, логічно поєднані міркування переконують донора в тому, що ваші сподівання щодо результатів проєкту є реалістичними і не ґрунтуються лише на здогадах.

Правильно сформульована проблема звучить як опис динаміки небажаного відхилення конкретного параметра (поєднання параметрів) певного об'єкта чи процесу. Проблема має бути локалізована і спиратися на основні причини (корінь), що призвели до її появи.

Правильно сформульована проблема знімає основне питання експертів: «А навіщо цей проєкт?» (для чого і чому донор має витратити свої ресурси).

При роботі над цим розділом ви маєте:

- логічно зв'язати завдання, що виконує ваша організація, з проблемами, які ви збираєтеся спробувати розв'язати;
- чітко визначити всі проблеми, над якими ви будете працювати, упевнитися в тому, що це завдання, в принципі, може бути вирішене у визначений реальний строк вашими власними силами за визначені обмежені кошти;
- підтвердити наявність проблеми за допомогою додаткових матеріалів, статистичних даних, групових заяв, приватних листів від ваших клієнтів і професіоналів, що працюють у вашій галузі та ін. (таблиці та схеми, швидше за все, перевантажать даний розділ, тому прибережіть їх для додатків, найкраще приведіть низку найбільш ефективних даних, що наочно ілюструють ситуацію);
- бути реалістичними – не намагатися розв'язати усі світові проблеми в найближчі півроку.

**Мета і завдання.** Добре підготовлений проєкт має бути логічно побудованим. *Вступ* повинен підготувати читача до сприйняття наступного розділу – *Постановка проблеми*, Відповідно *Постановка проблеми* повинна мати логічний перехід до *Меті і завдань*.

**Мета** – це загальна декларація того, що має бути зроблено. Вона описує призначення проєкту – безпосередньо його кінцевий результат.

Отже, мета проєкту є описом ситуації, яка настане, коли проєкт буде реалізовано відповідно до ваших планів.

При цьому слід розуміти, що суспільну проблему зазвичай складно вирішити за допомогою реалізації лише одного проєкту, тобто мети можна досягти шляхом поєднання зусиль у багатьох проєктах та програмах.

Мета визначається з огляду на ті причини існуючих проблем, які необхідно усунути. Мету необхідно сформулювати без заперечень, тобто «Що ви хочете?» замість «Чого ви не хочете?».

Мета проєкту не обов'язково має бути одна. Цілей може бути декілька, вони можуть бути короткостроковими, середньостроковими та

довгостроковими, але обов'язково взаємозалежними. Від досягнення короткострокових цілей, як правило, залежить досягнення довгострокової мети. Зазначимо, що короткострокові цілі стосуються цільових груп проекту, середньострокові можуть охоплювати більший загал, а довгострокові стосуються всього суспільства.

**Завдання** – це поетапні віхи, які мають бути реалізовані в ході діяльності з реалізації проекту. Сукупність вирішених завдань – це очікуваний результат виконання проекту, тобто досягнута мета. Завдання – це ті можливі напрямки поліпшення ситуації, які ви описували в розділі *Постановка проблеми*. Якщо щораз при написанні завдань проекту ви будете розглядати їх у цьому контексті, то легко зрозумієте, як вони мають виглядати. Завдання проекту мають бути максимально конкретизовані. У них повинні бути кількісні дані про ступінь корисності проекту.

Існує два типи завдань – продуктивні та якісні. *Характерні ознаки продуктивних завдань:*

- їх результатами є конкретні продукти – комп'ютерна база даних, бібліотека, інформаційно-консультативний центр тощо;

- продуктивні завдання перевіряється 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.

*Характерні ознаки якісних завдань:*

- результатом виконання якісних завдань є «невловимі» речі – поліпшення знань, одержання нових навичок, придбання кваліфікації та ін.;

- міра зміни якості може бути відчутна при спостереженні, виявлена при індивідуальному інтерв'ю, шляхом проведення опитувань тощо;

- кількісні результати якісного завдання не можуть бути обмежені тільки кількістю людей, що пройшли перенавчання, але повинні також ураховувати кількість людей, що реально працюють у тій сфері, для якої власне вони проходили перенавчання, використовуючи отримані знання.

Добре визначені завдання проекту мають відповідати на такі питання: *Що необхідно змінити? Скільки змін необхідно зробити? Де будуть відбуватися зміни? Для кого ці зміни робляться? Коли будуть відбуватися зміни?*

Розробляючи завдання проекту, треба дотримуватися такої схеми міркувань: від загального – до часткового, від проблеми – до мети (загальних цілей) і завдань (конкретних цілей) та методів. Потім у зворотному напрямку, тобто здійснити перевірку того, чи буде виконання конкретних завдань служити досягненню цілей і розв'язанню сформульованої проблеми або її частини.

**Методи.** У розділі Методи описуються ті види діяльності або заходи, які необхідно здійснити для одержання запланованих результатів за допомогою наявних і запитуваних ресурсів.

Існує два головних аспекти, які мають бути роз'яснені в цьому розділі:

- 1) Яка ваша стратегія в досягненні бажаних результатів?



2) Чому ви обрали саме її з усіх інших можливих стратегій? Відповідь на останнє питання потребує від вас знання проєктів, аналогічних вашому. Хто ще працював над розв'язання даної проблеми у вашому районі або де-небудь ще? Які методи застосовувалися раніше й застосовуються зараз і з якими результатами?

Демонструючи ваше знайомство з аналогічними проєктами і пояснюючи ваш вибір використовуваних засобів, ви підвищуєте рівень своєї надійності та компетентності в очах донора. Отже, ви повинні обґрунтувати ваш вибір методів і вказати у даному розділі, що буде зроблено, хто конкретно буде здійснювати діяльність, як, коли та в якій послідовності, які ресурси будуть використані. Ваш підхід до вирішення проблеми для донора має виглядати привабливим.

**Цільові групи.** Аплікаційні форми і конкурсна документація найчастіше оперують двома поняттями – цільова група і бенефіціари – благоотримувачі. Термін «цільова група» – більш широкий. Під ним ми розуміємо все середовище, ситуацію, яку прагнемо змінити. Це можуть бути майбутні учасники заходів у рамках проєкту, клієнти, одержувачі послуг та ін. Натомість *бенефіціари* – це безпосередні адресати допомоги, інакше кажучи, певна, обмежена кількість юридичних або фізичних осіб, соціальних груп, яка отримує певні вигоди, що виникають у результаті реалізації проєкту.

У цьому розділі мають бути максимально чітко зазначені кількість учасників проєктних заходів, а також принципи добору. У заявці треба чітко описати, хто отримає користь від реалізації проєкту, хто буде безпосереднім одержувачем послуг. Чисельність цільової групи проєкту має бути обґрунтована і реальна. Вона має співвідноситися з можливостями організації та строками виконання проєкту.

**Припущення/ризик.** Важливість цього розділу полягає в тому, що в проєкті не все буде йти відповідно до плану. На здійснення проєкту і його здатність до саморегулювання будуть впливати зовнішні фактори, які самі виходять за контрольовані рамки проєкту. Розробники проєкту мають зробити припущення про умови, які не підлягають їхньому контролю (ризик). І забезпечення правильності цих припущень є одним із найскладніших аспектів розробки проєкту. У повноцінній заявці має бути відображене ретельне опрацювання цього питання.

Одна з функцій розробників проєкту полягає у виявленні таких зовнішніх факторів і, по можливості, в урахуванні в плані реалізації проєкту механізмів, що дозволять або працювати із цими факторами, або вести спостереження за їх впливом. Імовірність цих умов і значимість їх виконання мають бути представлені в загальній оцінці ступеня ризику проєкту. Деякі з них будуть мати вирішальне значення для успіху проєкту, інші ж будуть незначними.

**Очікувані результати.** Реалізація будь-якого проєкту повинна мати на виході одержання конкретних позитивних змін. Отже, при формулюванні очікуваних результатів розробник проєкту має виходити з того, що ці результати будуть чимось таким, що можна охарактеризувати певними

словами, що свідчать про позитивні зміни, які відбулися під впливом заходів проєкту.

Розділ «*Очікувані результати*» має містити розподіл змісту за кількома складовими, а саме:

1. *Безпосередні очікувані результати*, які мають бути отримані власне в результаті реалізації заходів проєкту. Ці результати варто розписувати як чіткий перелік фактів, що чітко відповідають поставленим завданням і основній меті проєкту.

2. *Наслідки* – середньострокові результати, які є логічним підсумком комбінації безпосередніх результатів.

3. *Довгостроковий ефект* – це свого роду прогноз на майбутнє, тобто це той вплив, який буде відчуватися в суспільстві після закінчення проєкту. Зазвичай організації приділяють недостатньо часу обмірковуванню цієї частини проєкту, однак саме результати є критеріями оцінки ефективності проєкту й демонструють, наскільки розробники розуміють, до чого вони прагнуть, і як будуть цього досягати.

Бажано, щоб усі результати мали кількісні або якісні показники. **Кількісний результат** (що буде зроблено?) фіксує кількість зроблених послуг, учасників заходів, одержувачів конкретної допомоги, кількість випущених книг тощо. **Якісний результат** (що змінилося?) має відображати позитивні зміни, які відбудуться в результаті проведення заходів, надання послуг та ін.

Опишіть всі результати, але виберіть найбільш вагомі. Пам'ятайте, що результати мають бути вимірюваними.

**Оцінювання.** Заявка, що буде містити план оцінки ефективності проєкту та механізм оцінки його результатів, буде свідчити про те, що ваша організація професійно і відповідально підходить до виконання запропонованого проєкту. По-перше, варто оцінити ступінь ефективності роботи в цілому, щоб зрозуміти, наскільки вдалося досягти поставлених цілей. подібна оцінка називається оцінкою результатів. По-друге, оцінка може проводитися для одержання відомостей про перебіг проєкту. Це потрібно для коригування проєкту безпосередньо в процесі виконання. Така оцінка називається оцінкою ходу роботи.

Вимірювані завдання готують підґрунтя для ефективної оцінки. Якщо вам складно визначити, які критерії краще використовувати для оцінки проєкту, заново перегляньте Мету і завдання. Імовірно, вони недостатньо конкретні. Багато планів оцінки проєктів суб'єктивні за своєю суттю. Суб'єктивні оцінки зазвичай говорять нам про те, що люди думають про проєкт, але рідко оцінюють конкретні результати його роботи. Суб'єктивізм часто впливає на оцінку результатів. Він особливо помітний, якщо ви самі оцінюєте результати своєї роботи, відчуваючи, що від очевидних гарних результатів залежить ваше подальше фінансування.

Один із способів досягти більш об'єктивної, а найчастіше й більш професійної оцінки полягає в тому, щоб запросити будь-яку сторонню організацію зробити оцінку за вас. Іноді можливо, щоб така організація сама запропонувала план оцінки, що може бути пред'явлено донору як частина

вашої заявки. Це не тільки забезпечить більш об'єктивну оцінку, але й підвищить рівень довіри до вас.

**Механізм оцінювання** – це набір інструментів, за допомогою яких буде оцінюватися досягнення запланованих результатів у ході виконання проекту та після його закінчення. Загальна ефективність проекту складається з декількох складових, головними серед яких є економічність і результативність.

**Економічність** – це міра прояву господарності. Вимірювання економічності відбувається шляхом співставлення витрат і отриманих продуктів та результатів.

**Результативність** – це міра змістовності проведених заходів. Результативність вимірюється рівнем того, які заплановані результати проекту були досягнуті, наскільки вони є стабільними, а також як вони впливають на оточення. Хороший проект результативно і надовго вирішує проблеми, з приводу яких він реалізовувався, та має позитивний вплив на своє оточення.

**Життєздатність проекту/подальше фінансування.** Подальше фінансування – ще одна важлива складова проекту. Жоден донор не прагне фінансувати вас постійно. Організація, яка вирішить підтримати ваш проект, хоче з самого початку мати гарантію того, що діяльність, яку ви розпочали, продовжиться й після закінчення проекту (хоча деякі види діяльності, якщо з їхньою допомогою були успішно досягнуті цілі, можуть припинитися або значно змінитися у міру зміни ситуації). Донори зазвичай бажають знати, звідки ви візьмете кошти після закінчення періоду надання гранта. Запевнень, що ви будете прагнути знайти нового донора, недостатньо. Ви повинні представити план, який переконав би донора, що ваша організація має (або одержить) досить коштів для продовження реалізації проектних завдань після закінчення строку гранта.

Дійсно, якщо вже зараз ви обмежені в коштах, то, що буде, коли ваш проект буде запущено? Може бути, що нинішнє фінансування не піде вам на користь, якщо наступного року вам буде потрібно запитувати ще більші суми, ніж у нинішньому.

Пам'ятайте, найкращий план майбутнього фінансування – це план, який не вимагає наступної підтримки від донора. Принаймні, можете спробувати описати заходи щодо рекламування та значного поширення досягнутих проектом результатів. Ціль – переконати грантодавця в тому, що інформованість інших потенційних донорів і громадськості про діяльність проекту дозволить вам залучити їх увагу на тому рівні, який дозволяє сподіватися, що надалі ідея буде підтримана ким-небудь ще, або, як мінімум, буде мати певний резонанс у суспільстві. Найчастіше цього виявляється цілком достатньо для грантодавця.

В іншому випадку, подумайте над відповідями на наведені нижче питання. *Які існують негрантові джерела фінансування після закінчення проекту? Чи знайдуться місцеві приватні або державні установи, які готові продовжити фінансування, якщо ваш проект виявиться успішним? Чи можете ви одержати письмове підтвердження такої готовності? Чи здатний сам проект дати необхідні кошти, наприклад, за рахунок плати за*

*послуги, що надаються в рамках проєкту, забезпечення клієнтів інформацією тощо? Чи не готовий хто-небудь оплачувати послуги, що виконуються вами, за ваших клієнтів?*

**План реалізації проєкту.** Одним із показників якості проєкту є коректність планування і розташування за часом заходів та інших дій, з яких він складається. Тому проєкт не просто має містити графік заходів, які до нього входять, але й бути досить насиченим (але не надмірно).

Спочатку розкладіть кожний проєктний захід на достатню кількість складових (дій), які потім треба співвіднести між собою для того, щоб установити:

- послідовність – у якому порядку мають відбуватися ці дії?
- залежність – чи залежить дія від початку або завершення будь-якої з інших дій?

У випадку, коли дії, не пов'язані між собою, мають виконуватись однією і тією самою особою, між ними також виникає залежність (наприклад, не можуть одночасно проходити два навчальні семінари, в яких задіяний один і той самий тренер).

Деякі донори вимагають згрупувати всі дії в етапи, при цьому вони об'єднуються послідовно (як за часом виконання, так і за змістом діяльності). Кожний етап має бути чітко позначений у часі: а) наводяться початок і закінчення етапу; б) визначається загальний час, необхідний на його реалізацію. Бажано, щоб кожний етап був послідовно націлений на виконання одного з визначених завдань.

Робочий план (графік) здійснення проєкту пояснює кожен його фазу або головний елемент виконання, щоб експерт міг зрозуміти, який підхід будуть застосовувати ваші штатні працівники та добровольці, і як вони будуть виконувати проєкт. Графік, який показує, що і коли ви будете виконувати, тільки додасть ясності вашій заявці. Отже, етапами підготовки графіка дій є:

1. Визначення переліку основних дій.
2. Розбивка основних дій на окремі здійсненні завдання.
3. Визначення послідовності та взаємозалежності дій і завдань.
4. Оцінка початку, тривалості й завершення кожної дії й кожного завдання.
5. Визначення показників ходу виконання проєкту або віх, за якими може проводитися оцінка виконання.
6. Визначення професійного досвіду, необхідного для проведення заходів і виконання завдань.
7. Розподіл завдань серед учасників команди проєкту.

**Звітність.** Підготовка та подання звітів є важливою частиною будь-якого проєкту. У заявці на грант має бути зазначена частота подання звітів, а також ким вони будуть представлені і яку форму будуть мати. Необхідно вказати вид звітів, наприклад, регулярні чи остаточні звіти.

Запросіть у донора вимоги до форми звітності, підтримуйте тісний контакт із донорами електронною поштою, телефоном та іншими засобами. Видатки на це залежать від обсягів проєкту. Не має значення періодичність

ведення звітів – вони ведуться щомісяця або щорічно. У будь-якому разі ваш звіт має відображати рівень здійснення проєкту. В іншому випадку наведіть причини невиконання.

**Бюджет.** При розгляді заявок експертна рада конкурсу в першу чергу звертає увагу:

- на загальну вартість проєкту;
- запитувані кошти;
- внесок самої організації у витрати з його реалізації;
- залучені кошти спонсорів і тощо.

Різні донори висувають різні вимоги до складання бюджету. Приватні фонди зазвичай запитують менш докладні відомості, ніж державні установи. Тому перед розробкою бюджету проєкту уважно перечитайте вимоги донора до його складання.

Знайте, що бюджет вашого проєкту буде найретельніше досліджуватися за декількома позиціями, а саме:

- відповідність вимогам донора (анкета, форма таблиці, валюта обрахування та ін.);
- відповідність зазначених сум витрат з різних видів робіт реальному стану справ і цінам на даний момент;
- ступінь фінансової участі здобувача гранта стосовно запитуваної суми (розмір власного внеску);
- співвідношення витрат на адміністративні видатки та прямі витрати з реалізації проєкту тощо. Плануючи бюджет, корисно заглянути в розділи *Мета і завдання* та *Методи* для вироблення підходящого плану.

Усякий бюджет має опиратися на мету і завдання та пропоновану методологію. у контексті проєкту складіть список необхідних посад, використовуюваного обладнання, транспортних видатків та ін. Це важливо врахувати, інакше може виявитися, що бюджет і проєкт не збігаються.

Дуже часто проєктанти задають донорським організаціям запитання на зразок: «На яку суму ми можемо розраховувати при розробці бюджету нашого проєкту?». У принципі, бюджет проєкту має автоматично впливати з того, що ви плануєте здійснити. Однак найчастіше, донорські організації лімітують межі гранта, указуючи максимально, а іноді й мінімально можливі суми.

У випадку, якщо можливий розмір гранта вже зазначений, вам необхідно привести у відповідність масштаби вашого проєкту та обсяг виконуваних завдань із зазначеною сумою. Пам'ятайте, що максимально можливий розмір гранта не означає, що вам необхідно розрахувати бюджет, виходячи з усієї зазначеної суми. Потрібно дотримуватися балансу між реальними фінансовими потребами вашого проєкту та можливостями й бажаннями донора.

Як правило, бюджет проєкту складається із трьох основних частин: оплата праці, основні витрати та непрямі витрати.

1. Оплата праці;
2. Основні витрати;
3. Непрямі витрати.

**Додатки.** До додатків звичайно належать три типи документів:

- 1) відомості про організацію (обов'язково);
- 2) відомості про виконавців (обов'язково);
- 3) додаткові матеріали (бажано).

**Відомості про організацію.** У цьому розділі ви повинні підкріпити вашу надійність, здатність реалізувати проєкт і пояснити, чому саме ваша заявка заслуговує на підтримку та вибір грантодавця. Вам належить дати максимально можливо повний опис «літопису успіхів і перемог» вашої організації. Відомості мають бути складені в «західному» варіанті виконання, тобто в зворотному напрямку: від нинішнього стану – до процесу створення організації.

**Відомості про виконавців.** До проєкту варто додати список його безпосередніх виконавців. Керівник проєкту, бухгалтер і асистент (менеджер проєкту) мають бути співробітниками вашої організації. Практично всіх інших (консультантів, фахівців, лекторів та ін.) ви можете залучати з інших організацій. Резюме кожного учасника проєкту також має бути виконане в «західному» варіанті, тобто від нинішнього становища до початку трудової діяльності. Добре, якщо серед осіб, залучених до участі у вашому проєкті, будуть відомі особистості – фахівці з якихось питань або люди, яких в організації-донорі знають із позитивної сторони. Якщо в проєкті беруть участь багато виконавців з різних організацій, бажано навести схему організації роботи.

На оргсхемі графічно представляється організаційна структура проєкту. Зі схеми має бути зрозуміло, хто ким в організації (цілях) керує, хто в кого у підпорядкуванні, хто з ким взаємодіє.

Схема має бути нескладною і наочною. При складанні оргсхеми відповідайте на такі запитання:

- хто відповідає за всі роботи з проєкту?
- хто відповідає за конкретні розділи робочого плану?
- як розподілені заходи й обов'язки між представниками вашої організаціями та іншими співвиконавцями?
- ким і як буде здійснюватися контроль над виконанням робіт?
- хто кому підзвітний?

**Додаткові матеріали.** Якщо організація-донор дозволяє подати разом з проєктом будь-які додаткові матеріали (можуть бути обмеження не більше 2–3х сторінок) – виберіть краще з наявного та додайте (наприклад, листи подяки від органів влади або організацій-бенефіціарів або інше). Якщо організація-донор не передбачає розгляд додаткових матеріалів від здобувачів – все одно додайте наявне! Тільки матеріали мають бути дуже якісними. Додаткові матеріали мають бути лише найнеобхіднішими. Експерти не судять про якість проєкту за його вагою, тому заощаджуйте кошти на папір і поштові відправлення.

### **3. Стиль написання проєкту**

Пишіть простою і доступною мовою, правдиво та з натхненням, але без перебільшення. Особливі деталі, конкретні приклади і доречні статистичні дані допоможуть вам висловити свою думку більш влучно.

Стиль вашого викладу має бути впевненим. Наприклад, замість того, щоб написати «ми хотіли б...» або «наш проєкт, можливо, досягне...», напишіть «ми зробимо» і «проєкт досягне...».

Пам'ятаєте, що вашу заявку має бути приємно і зручно читати, тому:

- не вибирайте дуже дрібний ;
- якщо ваша заявка має більше 10 сторінок, складіть зміст;
- використовуйте таблиці, схеми і статистику тільки там, де це необхідно;
- не робіть великої кількості додатків, пресрелізів, резюме;
- не завантажуйте читача великою кількістю термінів, проте, якщо вони необхідні, зробіть коментарі з поясненнями. Майте на увазі, що співробітникам донора доводиться аналізувати заявки в різних сферах і галузях;
- не включайте громіздких пропозицій, старайтеся писати просто і доступно;
- пишіть ваш проєкт від імені тих, хто безпосередньо одержить користь від його реалізації, акцентуйте увагу на їхніх потребах і який ефект буде від вашого проєкту.

Якщо ваша заявка пишеться іноземною мовою, зверніться за допомогою до носія цієї мови. Після завершення чистового варіанта відкладіть вашу заявку й поверніться до неї через кілька днів. За цей час на зміну емоційності автора прийде критичне сприйняття стороннього спостерігача, що допоможе вам удосконалити вашу заявку. Нехай її прочитає людина, до чієї думки ви ставитеся з повагою.

## *Лекція 7*

### **Тема 6. БАЗА НАВИЧОК ДЛЯ ОФОРМЛЕННЯ ДОДАТКОВИХ ДОКУМЕНТІВ НАУКОВОГО ПРОЄКТУ**

1. CV (резюме): сутність, структура, види та правила написання
2. Мотиваційний лист: сутність, структура, правила написання
3. Рекомендаційний лист: призначення документу та логіка оформлення

#### **1. CV (резюме): сутність, структура, види та правила написання**

**CV або Curriculum Vitae (автобіографія)** – це «життє- та кар'єроопис» та являє собою огляд вашої академічної освіти та професійних досягнень.

Curriculum Vitae (далі «CV») зазвичай необхідне для подачі своєї кандидатури на післядипломну освіту, на працевлаштування в навчальний заклад або міжнародну організацію, і в окремих професійних галузях.

В США CV використовуються, в першу чергу, при працевлаштуванні на посаді в сфері освіти: науково-педагогічні кадри. Також автобіографія входить до переліку документів на стипендію або грант.

### ***Різниця між резюме та CV***

- Багато правил оформлення та написання резюме можуть бути використані і для написання CV.
- CV – це більш великий за розміром, детальне викладення змісту вашої попередньої освіти та набутого досвіду та навичок.
- Досвід та освіта задають об'єм вашого CV
- В середньому CV займає 2-3 сторінки для більшості студентів магістратури та аспірантури.
- В CV включена більш детальна інформація про вас. Акцент ставиться на академічні досягнення, такі як отримана освіта та курси, які ви відвідували для підвищення кваліфікації, дослідницькі інтереси, опубліковані роботи, досвід викладання та/або роботи, академічні нагороди, та вся інша додаткова інформація, яка пов'язана безпосередньо з обраною сферою діяльності.

В Україні слова “резюме” та “CV” в більшості використовуються як синоніми. Але якщо документи подаються на програму чи вакансію за кордоном, то треба зважати на наступні розбіжності.

Згідно Cambridge Dictionary, **Curriculum Vitae (CV)** – це письмовий опис вашої освіти, кваліфікації, попередньої роботи, іноді особистих інтересів, який надсилається до працедавця при влаштуванні на роботу. У США, CV переважно використовується для подачі на академічні та викладацькі посади, а резюме для інших видів роботи. Також зазначається, що резюме більш вживане у штатах, коли CV – у Великобританії. **Resume** – письмовий опис освіти та досвіду роботи (Cambridge Dictionary).

Отже, можна зробити висновок, що CV – це об'ємний документ, де згадано все, може складатися з кількох сторінок та додатків. До речі, Вікіпедія наголошує, що з латини CV перекладається як “перебіг життя”.

Натомість, резюме це короткий, стислий підсумок ваших навичок та досвіду на певну посаду, де зібрані ключові, найбільш важливі моменти вашої професійної діяльності. Одна людина може мати кілька резюме, якщо вона подається на різні вакансії.

### **Структура резюме**

Резюме повинно складатися з 1-2 сторінок і може бути у кількох стандартних форматах (хронологічне, функціональне і змішане резюме). Незалежно від обраного формату, будь-яке резюме складається з таких блоків:

#### ***Контактна інформація***

- **Ім'я та прізвище** (по-батькові можна й не писати);
- **Адреса** (повністю, включно з індексом);
- **Номер телефону** (домашній, контактний, робочий, включаючи код міста, але робочий лише у випадку, якщо у вас є достатньо часу і можливості говорити під час роботи);
- **Адреса електронної пошти** (якщо у вас досі немає своєї електронної скриньки, перед відсиланням резюме обов'язково її створіть).

#### ***Мета***



В формулюванні мети повинен бути короткий опис того, на одержання якої посади чи то на яку програму ви претендуєте і з яких причин, рамки професійних інтересів. Якщо у вас кілька різних цілей, то можна скласти два-три варіанти резюме. Краще зробити кілька варіантів резюме, сфокусованих на різних аспектах, ніж одне загальне.

### ***Кваліфікація***

Коротко вказана найважливіша для потенційного працедавця чи грантодавця інформація про ваші професійні навички, сильні сторони і досягнення.

### ***Досвід роботи***

Це найважливіший блок резюме, в якому описується досвід роботи приблизно за останні 10 років за такою схемою:

- назва компанії;
- напрям роботи компанії;
- термін роботи;
- посада (або декілька, якщо кар'єра розвивалася успішно);
- посадові обов'язки;
- професійні навички та досягнення.

### ***Освіта***

Чим більше часу сплило після закінчення навчального закладу, тим менше місця повинен займати цей пункт в резюме; а от випускникам та студентам варто поміщати його перед трудовим стажем, тому що досвід роботи якщо і є, то не такий значний. Можна повідомити про нагороди, підкреслити навчальні дисципліни, що можуть особливо придатись на новій роботі. Вартує зазначити додаткові курси, семінари, тренінги, стажування і т.д.

### ***Додаткова інформація***

Тут необхідно вказати рівень володіння іноземними мовами та комп'ютером, наявність прав водія, членство в професійних організаціях і т. і. (захоплення варто згадувати лише у випадку, якщо вони тісно пов'язані з майбутньою роботою);

### **Про що не слід писати в резюме?**

Не потрібно включати в резюме:

- заголовок: «Резюме», «CV» і т.д. ( з вигляду документу і так зрозуміло, про що він);
- усю трудову біографію (насправді потенційного роботодавця цікавлять лише останні 3-5 місць роботи та період не більш 10 років);
- ваші фізичні дані та опис стану здоров'я;
- фотографію;
- ваші слабкі сторони;
- причини, з яких ви йшли з роботи;
- вимоги до зарплати;
- рекомендаційні листи або імена людей, котрі можуть вас поркомендувати (підготуйте цей список окремо — він може знадобитися на співбесіді).

### **Яким повинно бути резюме?**

Основні вимоги до стилю написання резюме:

- стислість;
- конкретність;
- активність (ніколи не пишуть «брав участь», «надавав допомогу» і т.д.; такі формулювання наводять на думку, що це були разові роботи);
- чесність.

***Уникайте використання займенника «я».***

***Необхідно бути гранично конкретним у виборі формулювань.***

***Не слід писати:***

- займався навчанням;
- сприяв зменшенню помилок;
- швидко засвоюю нові знання.

***Варто писати:***

- навчив двох нових службовців;
- скоротив помилки на 15%, заощадивши фірмі \$40 тис.;
- освоїв нові процедури в рекордно короткий термін — за два тижні.

***Не будьте багатослівні й уникайте пасивних форм.***

***Не слід писати:***

- відповідав за виконання...
- знаходив застосування наступним можливостям...
- ніс відповідальність за...

***Варто писати:***

- виконав...
- ефективно використовував...
- відповідав за...

***Відавайте перевагу позитивній інформації.***

***Не слід писати:***

- залагоджував скарги;
- перешкоджав зниженню частки продажів;
- перейшов з посади...

***Варто писати:***

- допомагав клієнтам в...;
- підвищив потенціал продукту на ринку;
- просунувся на посаду...

***Зосереджуйте увагу на досягненнях.***

***Не слід писати:***

- проробив там три роки;
- виконував додаткову роботу.

***Варто писати:***

- отримав підвищення та двічі — збільшення платні;
- завжди виконував роботу в строк.

**Коли резюме вже написано:**

- попросіть когось, хто добре володіє мовою, якою складене резюме, перевірити текст;

- в описі теперішньої роботи використовуйте дієслова теперішнього часу, наприклад «працюю», «проєктую» — відповідно, при описі попередніх місць роботи використовуйте дієслова минулого часу;

- будьте послідовні: якщо використали скорочення один раз, використовуйте його й далі (проте краще всі найменування приводити повністю);

- уникайте довгих фраз і мудрованих слів;

- чітко виділяйте заголовки;

- простежте, щоб резюме було оформлено в єдиному стилі;

- вибирайте стиль, який буде легко читатись (великі поля, не дрібний шрифт, достатня відстань між рядками і т.ін.);

- використовуйте якісний папір білого кольору;

- бажано умістити резюме на одній, максимум двох сторінках;

- переконайтесь, що зможете підтвердити всю інформацію, включену до резюме.

### **Форматування кінцевого документу**

Можна знайти різні сервіси для форматування резюме в інтернеті. А можна і самому відформатувати своє унікальне резюме.

Найпершим у резюме має бути *ваше ім'я і контактна інформація*: номер телефону, адреса електронної пошти.

Важливо — створіть електронну скриньку для професійної переписки, де в адресі вказується ваше ім'я-прізвище, а не нік-нейм. Також, після чи перед контактами, можна дописати посилання на сторінку в LinkedIn. Якщо є акаунт на гітхабі, додайте.

Опціонально, в хедері можна також вказати *Objective*.

Далі, розділ *Skills*, розділ *Projects*, розділ *Education*. Не забути вказати рівень володіння іноземними мовами: обов'язково *English*, а також, в залежності від проєкту, інші мови можуть бути плюсом. Можна додати розділи *Internship*, *Related experience*, *Leadership and activities*, *Honors and rewards*, *Certifications*, *Professional affiliations*, *Volunteer experience*.

Рекомендації по форматуванню/оформленню:

— Шрифт: Arial, Calibri, Times New Roman, Trebuchet.

— Розмір шрифту: 12 або 14.

— Поля: 1,25 — 2,5 см.

— Заголовки того ж розміру, що і основний текст (12-14). Виділити їх серед іншого тексту можна за допомогою **bold**, underlined, або ALL CAPS.

— Дотримуйтесь вирівнювання по лівому краю.

— Будьте послідовними — крапка в кінці кожного рядка у всіх списках або в жодному.

### **Що має бути в результаті:**

1) Загальний вигляд, стиль і форматування: акуратно, легко читати, гарне перше враження.

2) Без помилок: граматики, правопис, пунктуація і словник.

3) Зміст, структура: поділено на розділи, найважливіша інформація виділяється, надлишкова інформація відсутня.

4) Досвід роботи, навички: описане та перелічене має відношення до посади/позиції, використовуються дієслова у завершній формі.

І останнє, якщо ви хочете, щоб ваше резюме виглядало однаково «на усіх комп'ютерах», відправляйте його у форматі pdf. Підпис документу може бути таким: Name Surname\_Resume або навпаки: Resume\_Name Surname

### Типи резюме

Залежно від того, як складалася ваша кар'єра, можна вибрати один з двох найбільш поширених типів резюме – хронологічний або функціональний.

#### **1. Хронологічне резюме**

Хронологічне резюме – список місць роботи з переліком професійних обов'язків, який представлений у зворотньому хронологічному порядку – від теперішнього до минулого. Такий тип резюме найбільше підходить для демонстрації професійного просування в певній області, кар'єрного зростання в одній компанії. Найбільша відмінність структури цього резюме в тому, що організації, в яких ви отримували досвід роботи – у послідовному порядку (першим вказують останнє місце праці), і кожен пункт супроводжується коротким описом основних обов'язків, що ви виконували.

Хронологічний тип резюме вартує використовувати, якщо ви вже назбирали суттєвий досвід роботи, якщо можна прослідкувати кар'єрний ріст в певній професійній області, якщо напрям вашої діяльності не змінювався або змінювався рідко, якщо зміна робочих місць відбувалася не часто, якщо ви не плануєте зміну області професійної діяльності.

Найбільша перевага хронологічного резюме – у його простоті та зручності для читання і сприйняття. Недолік – в тому, що з таким хронологічним порядком викладення, сильно кидаються в очі всі стрибки або перерви у вашій кар'єрі (якщо такі були). Крім цього, такий тип резюме на вас буде слабо працювати, якщо ви змінюєте область професійних інтересів, оскільки не дозволяє підкреслити ті навички і знання, які ви можете використати в новій сфері.

#### **2. Функціональне резюме**

В функціональному резюме увага приділяється професійним навикам і досягненням. Такий формат дозволяє сфокусувати увагу працедавця не на тому, де ви працювали або які позиції займали, а на тому, що саме ви робили. Інформація про компанії і посади викладається доволі коротко. Структура функціонального резюме така: обов'язки, досягнення і професійні якості викладаються по категоріям – продаж, управління персоналом, планування і т.д. Кожна категорія супроводжується описом обов'язків, що виконувалися і ваших досягнень. В кінці надається хронологічний список місць праці.

Функціональний тип резюме рекомендують використовувати, якщо ви прийняли рішення про зміну професійної діяльності; шукаєте роботу після довгої перерви; часто змінювали місце праці або напрям діяльності; не маєте досвіду роботи або він незначний. Основна перевага резюме такого типу в тому, що воно дозволяє акцентувати увагу а найцікавіших і найважливіших моментах вашої кар'єри, на ваших навиках, а не на місці і часі їх набуття. Для того, що скласти резюме функціонального типу, важливо переосмислити свій

професійний досвід і структуровано його викласти. Оскільки в такому резюме наголос робить на навиках і здібностях кандидата, важливо чітко уявляти собі позицію, на яку ви хочете претендувати і обрати зі свого досвіду лише те, що буде важливим для виконання ваших майбутніх обов'язків.

Звичайно, такий поділ резюме на типи — умовний, і ви за бажанням можете розробити свій власний формат або використати змішаний тип, який суміщає елементи і хронологічного, і функціонального резюме.

### ***15 правил оформлення резюме***

**1. Резюме повинно мати яскраво виражену структуру і просту мову викладу.** Працедавець повинен витратити мінімум часу на перегляд резюме і ухвалення рішення по ньому. В тексті повинні впадати в очі ваші ключові здібності, досягнення, досвід.

**2. Резюме повинно бути правильно оформлене.** Читаючи його, не повинна розсіюватися увага. Необхідно поєднувати акуратні пробіли, рівні поля і не хтувати абзацами. Друкувати резюме краще на лазерному принтері – так ваш текст виглядатиме більш презентабельно.

**3. Резюме повинно бути коротким.** Оптимальний об'єм – 1 сторінка. Зупиняйтеся детально на вашому досвіді за останні 5-7 років. Обов'язково висловлюйте думки грамотно, уникайте другорядних деталей.

**4. Резюме повинно бути продуманим.** Його зміст повинен повністю відповідати напряму роботи, на яку ви претендуєте. Якщо ви можете і хочете претендувати на різні посади, відправляйте декілька резюме, кожне з яких повинне відповідати окремій посаді.

**5. Резюме повинно бути доказовим.** Покажіть результати вашої останньої роботи, використовуючи числа і відсотки; покажіть реальний результат вашої діяльності.

**6. Резюме повинно бути точним.** Остерігайтеся загальних фраз і зайвих визначень.

**7. Резюме повинно бути акуратним.** Вказуючи на свій позитивний досвід, не перебільшуйте і не вихваліться.

**8. Резюме повинно бути зовнішньо привабливим.** Використовуйте якісний папір, бажано білого або кремового кольору. Шрифт повинен легко читатися, зазвичай, в діапазоні від 12 до 14 розміру.

**9. Резюме повинно бути простим.** Не захоплюйтеся графічними малюнками, химерними рамками, віньєтками та іншою нісенітницею. В жодному випадку не ускладнюйте текст абревіатурами, які, до речі, можуть бути невідомі працедавцю. Повністю пишть назви шкіл, інститутів і міст.

**10. Резюме повинно бути живим.** Використовуйте дієслова дії, характеризуючи свій досвід: "влаштував", "організував", "налагодив" і т. ін.

**11. Резюме повинно бути коректним.** Використовуйте короткі фрази і не захоплюйтеся довгими словосполученнями. Використовуючи за необхідністю специфічні технічні терміни, попіклуйтеся, щоб вони були зрозумілі неспеціалістам.

**12. Резюме повинно бути бездоганим.** Не довіряйте комп'ютерному редактору. Обов'язково перечитайте його текст вголос після написання, щоб переконатися у відсутності помилок і двозначностей.

**13. Резюме повинно бути читабельним.** Пам'ятайте, що нерозбірливе резюме найчастіше залишається непрочитаним.

**14. Резюме повинно бути офіційним.** Не перенавантажуйте його даними особистого характеру, а саме: відомостями про родичів, вашу вагу, ріст, здоров'я. В жодному випадку не прикладайте до резюме свою фотографію (окрім тих випадків, коли цього вимагає працедавець).

**15. Резюме повинно бути закінченим.** Працедавці чудово розуміють, що якщо вони захочуть рекомендацій, то ви їх надасте. Тому не пишіть в кінці резюме: «Рекомендації додаються».

Додатково, CV ще передбачає викладення вашого досвіду викладання, публікацій, грантів та стипендій, членства в професійних асоціаціях, наявність ліцензій, нагород та сертифікатів, і іншої інформації, яка безпосередньо відноситься до обраного вами кола наукових інтересів.

Для початку складіть перелік із загальної повної інформації про вашу попередню освіту та досягнення, розподіліть пункти переліку по категоріям, вкажіть дати.

Для того, щоб створити вдалий документ, варто подивитися на зразок резюме. Ресурси:

Europass – <https://europass.cedefop.europa.eu/>

Zety Resume Builder – <https://zety.com/>

Resumonk – <https://www.resumonk.com/>

Resume.com – <https://www.resume.com/>

VisualCV – <https://www.visualcv.com/>

Cvmaker – <https://www.cvmaker.com/en>

Resume Genius – <https://resumegenius.com/>

## **2. Мотиваційний лист: сутність, структура, правила написання**

Мотиваційний лист – це есе, твір про себе, мотиви, цілі, мотивацію у житті.

Головна мета *Мотиваційного листа* привернути увагу читача до вашої особистості та сформувати перше позитивне враження про вас. Так щоб спонукати запросити на співбесіду, обговорити моменти, котрі й викликали інтерес.

**Фактично, мотиваційний лист – це ваша особиста комерційна пропозиція.**

Порівнюючи з Cover Letter, Мотиваційний лист – це менш формальний документ:

- **Мотиваційний лист відповідає на питання: Чому Ви обираєте?**
- **Cover Letter відповідає на питання: Чому саме ти?**

У Мотиваційному листі має більше значення емоційна складова. У ньому корисно буде сконцентрувати увагу на власних амбіціях, бажаннях, шляхах розвитку в рамках компанії, якій надсилається документ.

Основна вимога написання – це стислість, чіткість, логічність викладу і правдива інформація! Ні в якому разі не треба прикрашати свої документи: Резюме, Мотиваційний, Супровідний лист вигаданим досвідом та навичками яких не вмієте. Дані про Вас та Ваші знання перевірятимуться ще багато разів – на співбесіді, й у процесі роботи. Окрім того, врахуйте, ейчари у різний спосіб спілкуються між собою!

Мотиваційний лист – це діловий документ і має бути написаний не у сухому, але все ж у офіційному стилі.

У IT стандартно Мотиваційний лист пишуть англійською. Неграмотно написаний Мотиваційний лист англійською мовою може поставити під сумнів відповідність Вашого рівня англійської, тому що написано в Резюме або вказано в сертифікаті.

### **Структура мотиваційного листа**

Як і будь-який твір Мотиваційний лист повинен складатися з Вступу, Основної частини і Висновку, з плавними переходами від однієї частини до іншої. Читання нудних, написаних за шаблоном мотиваційних листів – дійсно марна витрата часу. Почніть з того, чому Ви вирішили подавати документи на цю позицію, та закінчіть планами на майбутнє, очікуваннями, перспективами. Детальніше,

1. **Вступна частина:** Представтеся та розкажіть про причину надсилання документу. Це може бути відгук на вакансію чи пропонування своїх послуг на майбутнє компанії, яка поки не знаходиться у пошуку нових кадрів.

2. **Основна частина:** Розпочніть основну частину Мотиваційного листа з інформації про поточну ситуацію у вашому професійному житті. Якщо у вас взагалі немає досвіду, ні в якому разі не пишть, що його отримання — одна з ваших цілей. Роботодавці хочуть бачити в себе в штаті сформованих фахівців, а не людей, яких потрібно вчити в процесі. Навпаки згадайте про власний досвід та навички, хай і незначні.

3. **Мотиваційна частина:** Розкажіть, чому саме ця вакансія Вас зацікавила. Можливо, ваші інтереси збігаються з діяльністю компанії. Раптом, ви можете покращити якийсь з її продуктів? Так, роботодавцю важливо, щоб працівник не просто ходив на роботу заради отримання заробітної плати, а був «запалений».

4. **Завершення:** Подякуйте читачеві за увагу.

*Яким повинен бути ідеальний мотиваційний лист?*

Звісно, ідеалу не існує, проте до ідеалу належить прагнути!!! Стиль письма шліфується поступово.

Тому писати все, включно такі документи, як Резюме, Мотиваційний лист, Супровідні листи варто не в один, а, як мінімум, у 2–3 підходи, з перервою між ними у кілька днів. Це дасть змогу оцінити написане зі сторони і побачити те, чого не змогли помітити в момент написання. Навпаки погляд зі свіжою головою завжди приносить відмінні результати.

Перед надсиланням готовий Мотиваційний лист видрукуйте або подивіться в оглядачі його друкований примірник, як він виглядає додатково й

у такому форматі? На випадок, якщо HR для зручності буде бажати собі його роздрукувати і лист не «поплив».

Лист мусить бути візуально охайним, текст сприйматися легко.

Перевірте, щоб не було граматичних, стилістичних, явних пунктуаційних помилок.

Подбайте про відповідний шрифт і розмір літер. Не варто використовувати яскраві літери, підкреслення та жирний шрифт.

Оформлення повинне співпадати з стилем оформлення Резюме.

Мотиваційний лист не повинен за обсягом перевищувати аркуш А4. Приблизно 500 слів.

Рекомендуємо Мотиваційного листа дати на перевірку «вчитку» іншій людині. Незацікавленій людині легше помітити граматичні та «машинальні» помилки, а також скласти загальне враження від прочитаного. Як то кажуть: «Одна голова добре, а дві краще!»

### ***Поради щодо написання вдалого мотиваційного листа***

1. Особливу увагу приділяйте першому абзацу. Часто мотиваційні листи не дочитуються до кінця через їх банальність та шаблонність або просто нестачу часу у ейчара. Скільки він їх може отримати уявіть 200 скажімо?

2. Не соромтеся декларувати свої амбіції. Але не пишіть просто, що хочете стати черговим QA. Скажіть, що Ви маєте низку власних цікавих ідей. Плануєте цим принести компанії ними багато користі, бо жадаєте стрімкого професійного розвитку.....і аргументуйте, аргументуйте !!!

3. Говоріть інтересами роботодавця. Підкресліть своє знання технологій, фреймворків з якими працює роботодавець. Або на які «ставити» у майбутньому.

4. Виражайте своє довготривале зацікавлення, не важливо, подаєтесь Ви на роботу чи на навчання. В 2 -х випадках ті люди, які «платять», зацікавлені в тому, щоб не викидати грошей на вітер. Якщо Ви подаєтесь на стажування від IT компанії, тоді вона буде зацікавлена в тому, щоб після завершення навчання Ви пішли на роботу до неї. Все дуже банально. Тому, в мотиваційному листі потрібно показати, прагнення будувати свою кар'єру в напрямку, який принесете для «інвесторів» бажаний результат.

5. Не пишіть про те, що узагалі не має відношення до конкретної вакансії.

### **3. Рекомендаційний лист: призначення документу та логіка оформлення**

**Рекомендаційний лист (лист-рекомендація)** – широко розповсюджений документ, який додається до CV молодого спеціаліста і грає роль *сторонньої суб'єктивної оцінки* кандидату від старших колег. Такий документ повинен надати добре аргументовану та документовану оцінку, достатні докази та інформацію, щоб допомогти рекрутеру або відбірковому органу прийняти правильне рішення стосовно вас. Лист-рекомендація присвячений для викладення як академічних здібностей, так особистих якостей, але баланс між двома зазначеними аспектами змінюватиметься в залежності від типу подання.



Рекомендації також можуть бути використані для пояснення певних слабких місць або неоднозначностей у інших ваших документах.

Розмір рекомендаційного листа повинен бути одна-дві сторінки. Надто коротка характеристика сприймається як поганий знак, але й великий об'єм небажаний, оскільки читати листа будуть досить заняті особи, які не мають можливості виділити багато часу на читання даного документу. Далеко не факт, що бездоганний лист-рекомендація буде визначальним у Вашій перемозі, тоді коли недосконалий лист різко знижує шанси навіть дуже сильного подання. Тому велика увага повинна приділятися формі, змісту та дотриманню усіх формальностей.

Найперше, потрібно зрозуміти, що рекомендаційний лист:

- укладають ті, хто перебував у певних академічних (робочих) відносинах із Вами;
- але ті, кому він пишеться, повинні надати всю необхідну інформацію про себе;
- повинен містити конкретику Вашої взаємодії, що не залишає сумнівів у її реальності;
- повинен бути таргетованим та писатись конкретно під ситуацію;
- повинен враховувати зміст мотиваційного листа та CV-форми.

Не варто готувати рекомендаційний лист власноруч. Так, не завжди ваш попередній начальник чи професор, що викладав у вас, матиме час та бажання його витратити саме на вас. Однак окрім рекомендаційного листа ви і так готуєте інші документи. Тому, якщо стиль рекомендаційного письма буде співпадати зі стилем, наприклад, супровідного листа, це буде помітно селекторам, і шанси на успіх усього подання можуть суттєво зменшитися. Особливо це актуально у світлі того, що рекомендаційних листів, як правило, запитують два та більше. Все ж сторонній погляд, хай і з критикою, все одно буде більш вигідним для Вас.

*Що потрібно надати тому, хто буде складати і підписувати листа?*

Для того, щоб надати дійсно інформативну рекомендацію, потрібно користатися усією доступною офіційною інформацією про Вас. Ідеально – взагалі поговорити особисто або через електронні засоби, для того, щоб зрозуміти все необхідне. На додачу той, хто просить лист-рекомендацію, повинен до свого прохання додавати документи за таким орієнтовним переліком:

- актуальні власні контактні дані;
- власна CV-форма у свіжій редакції;
- перелік закінчених курсів та дані про успішність (наприклад, для нас – додаток до диплому);
- коротке пояснення мети та характеру подання, до якого додається затребуваний рекомендаційний лист;
- копія змістової частини подання, до якого додається затребуваний рекомендаційний лист;

- копії інструкцій та рекомендацій до вигляду рекомендаційного листа, або форми чи шаблони для нього від офіційних ресурсів програми (або організації-роботодавця), на яку ви претендуєте;
- інші офіційні відомості, рекомендації та інструкції (копії файлів, або електронні посилання) про програму (або місце роботи), на яку Ви претендуєте;
- список будь-яких інших досягнень як студента чи аспіранта;
- перелік своїх власних побажань до змісту такого листа;
- відомості про терміни та дедлайни. При цьому треба надати як мінімум декілька днів. Краще – тиждень-другий;
- побажання до дати, якою має бути підписаний лист-рекомендація;
- у випадку роботи з паперовими копіями – адреса або, бажано, конверт з адресою, куди лист повинен бути відправлений.

Ще один фактор, який значно полегшує отримання бажаної рекомендації – це свіжість спогадів. Якщо є можливість – намагайтесь звернутись за рекомендацією якомога раніше, або попросити написати рекомендацію «про запас» професора, з яким склалися конструктивні відносини та який відзначає Вас позитивно. Так, тут втрачається орієнтованість на конкретну програму, грант чи місце роботи, однак потім таку рекомендацію вже можна буде оновити під конкретний випадок.

### **Формат рекомендаційного листа**

Ваша характеристика у рекомендаційному листі, зазвичай, починається з опису того, як довго той, хто надає рекомендацію знав Вас та в якій якості. Тут слід зазначати конкретику: назва курсу, період навчання, тематика наукової роботи тощо. Це непряме, проте виключно дієве підтвердження реальності взаємодії та підґрунтя для надавання рекомендацій. Продовжити слід описанням навичок, продуктивності, і певних особливих якостей, що роблять саме Вашу кандидатуру максимально вигідною для позитивного рішення залежно від вимог потенційного нового роботодавця, чи типу гранту. Закінчувати слід підбиттям підсумків та виголошенням сильного речення, в якому містяться слова «широко рекомендую», «радий рекомендувати» тощо.

#### ***Сильний рекомендаційний лист:***

- стисло репрезентує надавача та контекст у якому він може надати характеристику: Ви були студентом, він був Вашим керівником, або Ви працювали як рівноправні колеги;
- дає оцінку інтелектуальних здібностей, особистих якостей апліканта та його сильних сторін. Мається підтримка прикладами з сумісної діяльності, наприклад: складання іспитів, виступи на семінарах, захист проєктів;
- дає відомості про кваліфікацію та якості, що затребувані на новому місці роботи чи у проєкті. Тут також бажані конкретні приклади;
- не викликає сумнівів у об'єктивності та реалістичності наданих характеристик;
- містить відомості про формальний рейтинг за оцінками у групі, або порівняння за конкретними рисами з іншими особами;

- містить мінімальну кількість кліше та шаблонних фраз та надлишкових метафор;
- дає характеристику переважно Вашим позитивним сторонам. Якщо про щось не зазначено – це означає, що брак незазначеного може бути негативною стороною;
- часто може бути побудованим на принципі «рівноваги»: дещо надмірна похвала істотно, але не переважним чином, компенсується чесним, хоч і ввічливим описом недоліків;
- недоліки подані у контексті роботи над їх виправленням і прогресу у цьому;
- має структуру та логіку, що максимально відповідає духу та логіці саме того подання, для якого воно пишеться. Особливо це актуально у порівнянні з нерелевантними до конкретної ситуації листами, або т.з. «універсальними» невиразними листами-рекомендаціями;
- містить професійний висновок щодо професійної потенційної успішності на базі уже зазначених даних. Надавач має бути готовим додатково підтвердити усі свої слова додатковими прикладами, не зазначеними у листі;
- оформлений на бланку чи за встановленим на кафедрі (факультеті). Університетські гербові бланки – перебір для даної задачі, як і підпис проректорів та «завіряння» підписів у відділі кадрів.

***Типові помилки рекомендаційних листів:***

- містить надто вузькі та специфічні подробиці щодо Ваших курсів чи робіт, які не можуть бути відразу зрозумілими широкій аудиторії (зворотна сторона конкретики, яка, тим не менше, обов'язкова);
- містить неправильне написання імені або декількох варіантів написання імені в одному і тому ж листі;
- кілька імен перераховані в тілі листа, що вказує на спробу застосувати вже готового листа, написаного для іншого претендента;
- використання псевдоніму перед зазначенням вірного та повного П.І.Б.;
- використання звичайного паперу замість бланку чи спеціальної форми;
- відсутність підпису і / або контактної інформації надавача;
- у листі рекомендації надто багато загальних фраз та не підкріплених прикладами тверджень.

Для того, щоб створити вдалий документ, варто подивитися на зразок рекомендаційного листа. Ресурси:

- <https://resumegenius.com/letter-of-recommendation> – набір шаблонів та пояснення принципів написання рекомендаційних листів
- <https://www.thebalancecareers.com/recommendation-letter-template-2062919> – рекомендації до створення рекомендаційних листів разом із шаблоном.
- Richard Johnson-Sheehan, [Technical Communication Strategies for Today](#) (2-nd Edition) – New Jersey, Pearson Education, Inc, 2015. – p. 527.

- Mike Markel, [Practical Strategies for Technical Communication](#). – Boston, MA, Bedford St. Martin's, 2015. – p. 560.
- Laura J. Gurak, John M. [Lannon-Strategies for Technical Communication in the Workplace](#) (2nd Edition) – New Jersey, Pearson Education, Inc, – p. 527.

## *Лекція 8*

### **Тема 7. ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ПРОЄКТНОЇ КОМАНДИ**

1. Людський чинник в управління проєктами
2. Організаційна культура проєкту
3. Мета створення проєктної команди і завдання проєкт-менеджера
4. Етапи формування проєктної групи
5. Координаційна група проєкту
6. Мотиваційні аспекти роботи команди
7. Управління конфліктами в проєктах

#### **1. Людський чинник в управління проєктами**

У межах проєктної команди як організаційної структури управління проєктом функціонують керівник проєкту, інженер-координатор проєкту, менеджер з проєктування, адміністративна й інформаційна служби, групи фінансів, обліку й аналізу, маркетингу, з управління будівельно-монтажними роботами, матеріально-технічного забезпечення, координатор робіт та ін.

Людина – головна фігура проєкту. Будь-який проєкт з будь-яким матеріальним і фінансовим забезпеченням без людей, які здійснюють його, неефективний. Проєкт-менеджер повинен мати широкий спектр знань з різних сфер діяльності. Керівник проєкту повинен детально знати всі життєві фази проєкту. Проте найважливіша сфера його діяльності – це ефективна співпраця з великою кількістю людей: членами команди, працівниками фірми, учасниками проєкту, навколишнім середовищем прямого та непрямого впливу.

Пріоритетність цієї сфери діяльності підтверджена результатами опитування спеціалістів-менеджерів. Майже 80 % опитаних ставлять чинник людських відносин на перше місце з усіх чинників, що впливають на успішне здійснення проєкту. Людський аспект проєкт-менеджменту виявляється на всіх фазах проєкту, тому що переговори, наради, прийняття рішень, розв'язання конфліктів та інші види відносин є невіддільними процедурами здійснення проєкту.

Проєкт-менеджер має розбиратися в людях, оцінювати й передбачати, чого в тій чи іншій ситуації можна від них очікувати. Такі знання допомагають проєкт-менеджеру знайти контакт із членами команди, працівниками фірми, замовниками й іншими учасниками проєкту. Розуміння психології людей дасть йому змогу зайняти правильну позицію на переговорах, нарадах, у конфлікті, а

також зайняти людей на користь проєкту з максимальним ефектом.

Більшість людей, що домоглися успіху в різних сферах суспільного життя, уміли у відповідний спосіб «програмувати» свої відносини і поведіння в товаристві, знали чи здогадувалися про психологічні закономірності людського спілкування та впливи на людей, успішно застосовували їх на практиці. Проте спеціальної психологічної підготовки ці люди, як правило, не одержували. Наявності лише двох причин: роботи у критичних ситуаціях і дефіциту часу – виявилось достатньо для введення психології у плани підготовки проєкт-менеджерів, які працюють, як правило, в умовах постійного стресу.

Існує багато рецептів і методик досягнення психологічної стійкості та впевненості, стратегій впливу на оточення та формування власної долі. Пізнати себе доцільно кожному, а особливо керівникам, від дій яких залежить ефективність роботи підлеглих. Знаючи себе, можна коригувати власну поведінку, мінімізувати недоліки або навіть позбутись їх, розвивати позитивні риси. Чітко знаючи свої переваги та недоліки, можна заздалегідь вибрати правильну лінію й форму поведінки в різних ситуаціях.

Поведінською основою спілкування людей і їхніх вчинків у різноманітних ситуаціях є психологічна характеристика особистості. Для її визначення існує багато тестів із практичної психології. Найпоширеніші серед них тести соціоніки, які поділяють людей за проявами їхніх емоцій на екстравертів та інтровертів. В екстравертів усе «написано на обличчі», вони так виражають свої почуття (словами, жестами, мімікою), що співрозмовнику дуже легко визначити їхню реакцію на свої слова та дії. Інтроверти, навпаки, дуже скупко виражають свої емоції, вони ніби звернені всередину себе; їхню реакцію, як правило, неможливо розпізнати одразу. Тільки психолог за певними ознаками може встановити, як сприйнято його інформацію і що можна очікувати у відповідь.

Існують тести, за допомогою яких визначають емоційні типи людини за темпераментом (меланхоліки, флегматики, сангвініки й холерики) та їхньою роллю в команді (лідер, виконавець, опонент, генератор ідей, критик, байдужий).

Розглянемо психологічні характеристики членів проєктної команди й особисто проєкт-менеджера. Проаналізуємо, що робить працю проєкт-менеджера ефективною. *Можна запропонувати три критерії для керівника:*

- риси лідерства (ефективні менеджери мають деякі загальні риси);
- стилі лідерства (вони застосовують різні стилі);
- ситуаційний підхід (ефективні менеджери пристосовують свій стиль до обставин).

## **2. Організаційна культура проєкту**

Нові умови господарювання, динамізм зовнішніх умов, підвищення освітнього рівня персоналу та громадянської зрілості працівників, зміна мотивації сприяли розвитку організаційної культури і зажадали від

менеджменту перегляду традиційних управлінських теорій і базуються на них методів регулювання трудової поведінки і мотивації.

Керуючі служби змінили ставлення до культури організації і активніше стали використовувати її як фактор підвищення конкурентоспроможності проекту і управління.

**Корпоративна культура** («культура організації», «фірмова культура», «культура підприємництва») – це набір найбільш важливих положень, застосовуваних членами організації та одержуючих вираження в заявлених організацією цінностях і нормах, які служать орієнтирами поведінки та дій персоналу.

Під **організаційною культурою** розуміється система колективних цінностей, символів, переконань, обрядів, зразків поведінки членів організації, які витримали випробування часом. Культура надає однаковість спільним діям людей, формує загальну для всіх психологію.

Можна виділити кілька основних **ознак організаційної культури**, за якими вони різняться між собою:

- відображення в місії організації її основних цілей;
- спрямованість на вирішення особистих проблем або виробничих завдань фірми;
- відданість або байдужість людей до організації;
- джерело і роль влади;
- стилі управління, способи оцінки працівників;
- орієнтація на самостійність, незалежність або підпорядкованість;
- перевагу групових чи індивідуальних форм праці та прийняття рішень;
- переважання співпраці або суперництва, конформізму та індивідуалізму;
- ступінь прийняття ризику, підпорядкованості планам і регламентам;
- орієнтація на стабільність або зміни.

По відношенню до **організації культура** виконує ряд важливих **функцій**.

1. *Охоронна* – створення бар'єру, що захищає організацію від небажаних зовнішніх впливів, реалізується через заборони, «табу», що обмежують норми.

2. *Інтегруюча* – формує почуття приналежності до організації, гордості за неї, прагнення інших включитися в неї, що полегшує вирішення кадрових питань.

3. *Регулююча* – підтримує правила і норми поведінки працівників, їх взаємин, контактів із зовнішнім світом, що є гарантією її стабільності, зменшує можливість небажаних конфліктів.

4. *Адаптивна* – полегшує пристосування людей один до одного і до організації, реалізується через загальні норми поведінки, ритуали, обряди, спільні заходи.

5. *Орієнтує* – спрямовує діяльність організації та її учасників.

6. *Мотиваційна* – створює необхідні стимули.

7. *Формування іміджу організації* (образу в очах оточуючих). Імідж є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури

організації в якеś невловиме ціле, що надає величезний вплив як на емоційний, так і на раціональне ставлення до неї.

Культура пронизує весь процес управління, відіграє важливу роль у процесі спілкуванні, визначаючи логіку мислення і сприйняття вербальної і невербальної інформації.

*Управління організаційною культурою* проєкту здійснюється за допомогою таких *заходів*, як:

- контроль за її станом з боку менеджерів;
- пропаганда і навчання персоналу необхідним навичкам;
- підбір кадрів, відповідних даній культурі, і позбавлення від тих, хто в неї не вписується;
- широке використання символіки, обрядів, ритуалів.

Основними *методами підтримки корпоративної культури* є наступні.

*Об'єкти і предмети уваги, оцінки, контролю з боку менеджерів.* Своїми повторюваними діями менеджер дає знати працівникам, що є важливим і що очікується від них.

*Реакція керівництва на критичні ситуації та організаційні кризи.* У даних ситуаціях менеджери і їх підлеглі розкривають для себе організаційну культуру в такій мірі, в якій вони собі її і не уявляли. Глибина і розмах кризи можуть зажадати від організації або посилення існуючої культури, або введення нових цінностей і норм, що змінюють її певною мірою.

*Моделювання ролей, навчання і тренування.* Аспекти організаційної культури засвоюються підлеглим через те, як вони повинні виконувати свої ролі. Менеджери можуть спеціально вбудовувати важливі «культурні» сигнали в програми навчання і в щоденну допомогу підлеглим по роботі. *Критерії визначення винагород і статусів.* Культура в організації може вивчатися через систему нагород і привілеїв, які зазвичай прив'язані до певних зразків поведінки, вказують на цінності, що мають значення для організації.

*Критерії прийняття на роботу, просування та звільнення.* Критерії кадрових рішень можуть допомогти або перешкодити зміцненню існуючої в організації корпоративної культури.

Отже, корпоративна культура є важливим інструментом, який може бути використаний як ресурс, що надає конкурентну перевагу проєкту.

### **3. Мета створення проєктної команди і завдання проєкт-менеджера**

Як зазначалося, характерною ознакою управління проєктом є наявність постійної проєктної команди. Проєкт-менеджер і його команда мають бути єдиним цілим і працювати взаємоузгоджено. Створення кваліфікованої команди для нового проєкту – один з основних обов'язків проєкт-менеджера на першому етапі його роботи. Цей процес потребує навичок керування щодо добору й об'єднання в команду спеціалістів з різних відділів і організацій.

У матричних структурах з подвійним підпорядкуванням спеціалістів добирають за допомогою співбесід спільно проєкт-менеджер і керівники функціональних відділів. При цьому обговорюють цілі й завдання проєкту, очікувані результати, витрати ресурсів, функції й міру відповідальності членів

команди, звітність, передбачену винагороду й важливість проєкту. Кандидат може бути призначений у команду тільки тоді, коли повною мірою відповідає фаховим вимогам, запропонованим до посади, і виявляє заінтересованість до проєкту.

Формуючи команду, проєкт-менеджер намагається об'єднати її членів загальною метою та завданнями. Новизна, унікальність, ризик і швидкоплинність – ось ознаки нового проєкту, які визначають труднощі, що виникають при формуванні команди. Створення команди для нового проєкту утруднене ще й тим, що добрані спеціалісти раніше не працювали разом, не мають загальних цінностей та норм і при цьому повинні працювати ефективно. Потрібний час для того, щоб всередині групи розвинулось відчуття команди, сформувалися загальні норми, стандарти й цінності. Усе перелічене потрібно зробити до того, як команда почне працювати «на повну потужність».

Проєкт-менеджер повинен сприяти процесу перетворення групи спеціалістів на команду. Насамперед він повинен створити сприятливий психологічний клімат у команді для якнайшвидшої адаптації її учасників у проєкті.

Проєкт-менеджер повинен вирішити основні організаційні проблеми: створити професійно стимулююче оточення; забезпечити групу кваліфікованим технічним персоналом; заручитись підтримкою керівництва; сформувати стабільно сприятливе навколишнє середовище.

Лідер проєкту повинен створити таке оточення, яким члени команди нового проєкту будуть професійно задоволені, впевнені у своєму становищі, чітко знати свої обов'язки й міру відповідальності, довіряти один одному і поважати один одного. Чим глибше командне почуття, тим вища якість обміну інформацією, ідеями й рішеннями, а також заінтересованість в ефективності проєкту.

#### **4. Етапи формування проєктної групи**

Зазвичай проєктна команда переживає п'ять стадій. Розглянемо їх.

*Формування.* Результативність команди на цьому етапі низька, тому що її члени ще не знайомі й не впевнені один в одному. Основні труднощі й перші «підводні камені» на етапі формування команди можна сформулювати в такому вигляді. Особисті відчуття працівників, пов'язані з визначенням їхнього місця в команді та місця тимчасової команди всередині фірми, можна охарактеризувати такими питаннями:

- чи почуваю я себе членом команди;
- чи підходжу я для роботи в команді;
- хто ставиться до мене добре, а хто погано.

Взаємовідносини в команді можна оцінити за такими позиціями:

- хто має найбільший вплив;
- чи можуть виникнути дружні стосунки, а не тільки ділові;
- хто з ким взаємодіє;
- що важливіше – належність до команди чи до відділу;



– чи існує конфлікт між тимчасовими функціями та постійною роботою;

– чи підтримує проєкт керівництво фірми.

На цьому етапі проєкт-менеджер має прикласти зусилля для подолання «підводних каменів» і об'єднання команди з орієнтацією на основну мету проєкту.

*«Притирання» учасників.* Коли члени команди починають працювати разом, вони розуміють, що застосовують різні підходи й методи в роботі над проєктом. Такі розбіжності можуть спричинити суперечки й навіть конфлікти, що не сприяє підвищенню ефективності команди.

Загальні проблеми на цьому етапі можна визначити так: «борсання» без просування вперед; перекладання повноважень і відповідальності; зіткнення характерів (василолюбних учасників, неформальних лідерів, «мільних бульбашок», ледарів); суперечки з будь-якого приводу чи навпаки: прийняття будь-яких думок без заперечень. Проте поступово в разі вмілого керівництва на основі загальних цінностей і норм у команді формуються ділові та дружні відносини, а також конструктивні неформальні групи, визначаються поведінські ролі членів команди, психологічний клімат у групі.

*Нормальне функціонування.* Отже, вирішено всі суперечки й конфлікти. Кожний член команди зрозумів свою роль і місце в колективі, де він працюватиме протягом життєвого циклу проєкту. На двох перших етапах у групі формується командне почуття, що вкрай необхідно для досягнення мети. Це дає основу, на якій команда може продуктивно працювати. Третій етап – найтриваліший і найрезультативніший для проєкту, і проєкт-менеджер повинен використовувати його максимально.

*Реорганізація.* Проєкт-менеджер змінює кількісний та якісний склад команди з кількох причин: внаслідок зміни обсягів і видів робіт, заміни деяких працівників через їхню непридатність, залучення нових спеціалістів, запрошення тимчасових експертів тощо.

*Розформування команди.* Після завершення проєкту команду розформовують. При цьому можливі дві ситуації. У разі ефективності проєкту й відповідної мотивації члени команди відчувають задоволення від своєї роботи і сповнені бажання працювати разом й далі. Як правило, проєкт-менеджер, розпочинаючи новий проєкт, запрошує в команду людей, з якими ефективно реалізував попередній проєкт. У разі краху проєкту члени команди залишають її з відчуттям моральної незадоволеності. Завдання проєкт-менеджера – домагатися першої ситуації, тобто створити ефективну команду.

## **5. Координаційна група проєкту**

*Координаційна група проєкту* складеться зі старших керівників, яких призначає власник або вище керівництво організації. Ці керівники сприяють успішному початку й завершенню проєкту. Не кожний проєкт потребує створення такої групи. Для окремих типів проєктів достатньо мати одного старшого керівника. Координаційна група створюється за однієї або кількох умов: проєкт може істотно вплинути на функціонування й економічне

положення організації; він потребує великого обсягу ресурсів організації на подальший період і зміни первинних методів роботи в підрозділах; з проектом пов'язаний великий ризик комерційного, екологічного чи соціального характеру.

Розглянемо основні *напрямки роботи координаційної групи* проекту.

1. *Визначення першочергових цілей власника.* Насамперед необхідно домогтися ясності щодо основних питань: яке бачення проекту; яка його мета; що створюватиметься; яка передбачається користь; що є критерієм ефективності; які часові обмеження; які загальні комерційні цілі проекту; що необхідно зробити й у який період часу. Відповіді мають бути сформульовані у вигляді чітких положень і містити опис цілей проекту, ієрархію цілей і завдань, основну інформацію щодо того, як розвинути проект і які роботи виконувати насамперед; можливі конфліктні точки зору на цілі проекту; узгоджені точки зору на обов'язки керівників підрозділів та інших відповідальних осіб, залучених до проекту; критерії ефективності та пріоритети.

2. *Визначення основних вузьких місць і комерційного ризику проекту.* Результатами цього визначення мають бути аналіз цілей; оцінка ризику і стратегія управління ним; аналіз вузьких місць і проблемних аспектів; аналіз стратегії прийняття рішень.

3. *Розробка стратегії фінансування та ресурсного забезпечення.*

У великих організаціях цими питаннями займаються відповідні фінансові служби, які складають плани потреби в ресурсах за кожним проектом. У цьому разі часові графіки виконання проекту і його завершення можуть ставитись у залежність від пріоритетності проекту у фінансуванні та грошовому забезпеченні для фірми.

Для великих проектів із державним або змішаним фінансуванням і складним взаємоузгодженням застав, боргів і гарантій розробка та здійснення стратегії фінансування та ресурсного забезпечення є життєво важливою для своєчасної й ефективної реалізації проекту. Розроблюють таку стратегію місяцями й навіть роками; вона може потребувати від керівників проекту спеціальних здібностей. Дослідження реальності проектів такого типу зазвичай дороге й потребує участі висококваліфікованих спеціалістів, залучити яких до проекту дуже важко. У цьому разі часто постає проблема: ресурси неможливо отримати без аналізу реальності проекту, а аналіз реальності неможливо здійснити без попереднього фінансування. Ресурси для аналізу реальності проекту можна отримати лише під суспільні чи приватні гарантії.

4. *Розробка організації проекту.* Насамперед необхідно визначити і сформулювати трудові ресурси, необхідні для реалізації проекту. Одержані результати можуть містити загальну стратегію реалізації проекту, загальну організаційну та інформаційну структури, розподіл прав і обов'язків, вибір стилю управління й типу контролю проекту; положення про керівництво проекту; вибір керівника проекту; політику та процедури укладення договорів.

5. *Розробка процедури контролю й адміністрування.* Передбачається розробка процедури контролю та звітності за стадіями виконання проекту, процедури документування і контролю зв'язку, політики зовнішніх зв'язків і

відносин з громадськістю, політики та процедури укладення договорів, кадрових і фінансових адміністративних процедур з необхідною для адміністратора проєкту точністю, процедури виявлення та вирішення конфліктів.

Основні завдання координаційної групи – обрання керівника проєкту; забезпечення проєкту правами й ресурсами; підтримка процесу виконання проєкту; робота із зовнішнім середовищем проєкту та чинниками ризику; вирішення конфліктів і подолання криз. Розглянемо ці завдання детальніше.

*Обрання керівника проєкту.* Координаційна група обирає керівника проєкту і розробляє положення про нього; визначає завдання й цілі проєкту, права й обов'язки його керівника. У великих складних проєктах різні їх аспекти можуть потребувати різних стилів керування та кваліфікації. Необхідно визначити критерії, за якими обиратиметься керівник проєкту для конкретної фази, і розглядати кандидатів з погляду цих критеріїв.

*Забезпечення проєкту правами та ресурсами.* До координаційної групи входять особи, які мають право розпоряджатися ресурсами, необхідними для виконання проєкту. Зазвичай це керівники функціональних відділів або ресурсних організацій. Координаційна група повинна забезпечувати керівнику проєкту залучення до проєкту необхідних йому спеціалістів та інших ресурсів.

*Підтримка процесу виконання проєкту.* Після обрання керівника проєкту координаційна група має підтримувати й оцінювати процес виконання проєкту.

*Робота із зовнішнім середовищем проєкту та чинниками ризику.* Після виявлення вузьких місць проєкту й комерційних ризиків координаційна група може відслідковувати й такі чинники зовнішнього середовища, як дії конкурентів, тенденції ринку, соціальні, економічні та політичні зміни, що впливають на реалізацію проєкту.

*Вирішення конфліктів і подолання криз.* Розв'язання окремих проблем виходить за межі можливостей керівника проєкту. До цих проблем належать катастрофи, внутрішньо організаційна боротьба за ресурси, розробка технічних проблем, що впливають на вартість або можливість реалізації проєкту, дії конкурентів і постачальників, великі економічні й політичні зміни, взаємодії всередині організації, внутрішні політичні проблеми. Розв'язання зазначених проблем може бути пов'язане зі зміною обсягів, вартості й термінів виконання робіт або навіть із вжиттям надзвичайних заходів, передбачених під час планування проєкту. Координаційна група може взяти на себе відповідальність за розв'язання проблем, що загрожують ефективному завершенню проєкту.

## **6. Мотиваційні аспекти роботи команди**

Для забезпечення дієвості системи управління персоналом проєкту необхідна ефективна модель мотивації.

До чинників, які спонукають людину до виявлення активності під час виконання своїх обов'язків, належать не тільки матеріальна винагорода, а й різноманітність роботи за змістом, можливість професійного зростання, почуття задоволення від досягнутих результатів, підвищення відповідальності, можливість вияву ініціативи, сприятливий мікроклімат у колективі тощо.

Функціональна ієрархія в команді, відмінності в титулах і символах влади – це та основа, на підставі якої менеджер повинен знайти такі спонукальні мотиви до праці, які будуть оцінені як бажані саме його персоналом.

**Мотивація** – це стимулювання людини чи групи людей до активізації діяльності для досягнення цілей організації (проєкту); це сукупність сил, які спонукають людину займатися діяльністю з витратою певних зусиль на певному рівні старання й сумлінності з певним ступенем наполегливості в напрямку досягнення певних цілей.

Сучасні теорії мотивації базуються на даних психологічних досліджень.

#### I. Змістовні теорії

- Теорія Абрамса (Абрахама) Маслоу (піраміда Маслоу).
- Теорія Д. Мак-Клеланда (потреби влади, успіху, причетності).
- Теорія Ф. Герцберга (фактори незадовольняючі гігієнічні; фактори задовольняючі – мотивуючі).
- Теорія гриба (тримати у темряві і двічі на день підживлювати).

Ці теорії визначають потреби людини, які є рушійними силами.

II. Процесуальні теорії (обирання стилю поведінки і розподіл зусиль залежно від ситуації).

- Теорія очікувань.
- Теорія справедливості.
- Модель Портера – Лоулера.

У проєктній команді не існує чіткої функціональної ієрархії, тому більшість традиційних методів мотивації не є ефективними. Крім того, особливості проєктної діяльності накладають відбиток на традиційні чинники мотивації і ускладнюють їхню дію.

У матричній організаційній структурі проєкту існує подвійна підпорядкованість виконавців менеджеру проєкту (у короткостроковий період) і функціональному менеджеру (у довгостроковому); останній, зрозуміло, має більший вплив на подальшу кар'єру працівника. Хоча менеджер проєкту і намагається мотивувати підлеглих для досягнення цілей проєкту, вони часто віддають перевагу своєму функціональному начальникові.

Якщо в організації діє плоска організаційна структура (яка характеризується невеликою кількістю рівнів управління), то працівник має обмежені можливості просування у професійній кар'єрі, тривалий час перебуває на одному ієрархічному рівні, не бачить перспектив свого розвитку. Часто він не в змозі вплинути на свою кар'єру, бо безпосередньо не спілкується з тими, хто приймає рішення про просування працівників. Не завжди виконавець знає про стратегічні плани фірми, оскільки він залучений до виконання конкретного проєкту.

Оскільки проєкти мають певну тривалість своєї реалізації, участь у конкретному проєкті не може задовольнити довгострокові плани працівника. Через стислі строки роботи дехто не встигає встановити міцні стосунки з іншими членами команди, виникає незадоволення роботою.

Проте виконавці з високим рівнем мотивації мають значну продуктивність праці й отримують задоволення від роботи, від досягнення

поставленої перед групою мети. Існує багато чинників, які можуть мотивувати людей. Менеджер проєкту не є таким чинником, його завдання – зрозуміти їх мотивацію і забезпечувати її. *Основні принципи мотивації:*

- мотивація являє собою силу, що змушує людей вести себе певним чином;

- ця сила спрямована на досягнення певної мети;

- мотивація найкраще розуміється в рамках певної системи.

*Природа мотивації полягає в тому, що:*

- певна складна поведінка є результатом дії декількох мотивів, а не одиничного;

- люди, які мають однакові потреби можуть діяти по-різному і, навпаки, різні потреби можуть привести до одного типу поведінки;

- мотив неможливо безпосередньо спостерігати, про його існування можна судити тільки з поведінки людини;

- мотиви динамічні, постійно змінюються залежно від того, наскільки вони задоволені, отже змінюється і важливість мотивів;

- важливість одних мотивів зростає залежно від досягнутих, тоді як інших слабшає.

Для посилення мотивації членів команди і подолання складнощів реалізації проєкту використовують чинники, які одержали назву 5 «Р» (табл. 1):

- призначення (purpose);
- саморозвиток (proactivity);
- участь у прибутках (profit sharing);
- просування (progression);
- професійне визнання (professional recognition).

Таблиця 1

### Вплив чинників мотивації протягом життєвого циклу проєкту

Чинник мотивації	Початок	Виконання	Завершення
Призначення	Високий	Низький	Високий
Саморозвиток	Високий	Середній	Високий
Участь у прибутках	Високий	Низький	Високий
Просування	Високий	Низький	Високий
Професійне визнання	Середній	Середній	Високий

*Призначення.* Працівник повинен мати переконаність у важливості роботи, яку він виконує, і розуміти свою роль в організації. Це нівелює недоліки впливу чинників мотивації в матричній структурі.

*Саморозвиток.* Оскільки розвиток кар'єри – досить розпливчастий, працівник сам хоче керувати розвитком своєї кар'єри. Делегування повноважень залежно від завдання дає підлеглим можливість відчувати себе відповідальними за свій розвиток. Важливим чинником є також надання працівникові права обирати наступний проєкт, у якому він братиме участь, як заохочення за досягнення під час втілення попереднього проєкту.

*Участь у прибутках.* Багато організацій дають можливість працівникам брати участь у прибутках, це краще стимулює продуктивність їхньої праці,

вони виявляють ініціативу, оскільки відчувають свій безпосередній вплив на результати діяльності організації.

*Просування.* Коли людина досягає вершини піраміди Маслоу (самореалізація), вона розглядає кожний новий проєкт як можливість розширювати свої знання та досвід.

*Професійне визнання.* Це – індикатор досягнень працівника. Оскільки у плоских структурах головний менеджер не має безпосередніх контактів з виконавцями, для останніх важливо, щоб про результати їхньої роботи, а також професійні якості знали.

На стадії виконання мають значення чинники саморозвитку і професійного визнання, тому їх треба використати, бо відсутність мотивації негативно позначиться на завершальній фазі: у разі невдалого завершення проєкту вплив решти чинників значно послабиться. Тому проєктному і функціональному менеджерам потрібно використати усю сукупність чинників, і ймовірність успішного проєкту зросте.

Рекомендації менеджеру щодо мотивацій:

✓ Дайте зрозуміти людям важливість їхньої персони.

✓ Роз'яснійте підлеглим, що відбувається і який внесок вони можуть зробити в спільну справу.

✓ Обов'язково інформуйте про те, який ефект мали дії людей, як вони вплинули на стан компанії в цілому. Вони мають відчувати власне зростання зі зростанням своєї організації.

✓ Люди прагнуть відчувати себе членами команди, їм приємно спілкуватися, обговорювати робочі проблеми у неформальній обстановці, клубах.

✓ Люди хочуть пишатися своєю організацією.

✓ Наскільки це можливо, старші менеджери повинні бути впевненими, що вони знають усіх і обізнані з тим, яку саме роботу виконує кожний член команди.

Для ефективної роботи команди проєкту необхідно розробити **систему нагородження та заохочення** її членів.

Заохочення може приймати різні форми, починаючи з *особистих коментарів і похвали* за окремі виконані роботи, закінчуючи формальним погодженням і *нагородами* від менеджера верхнього рівня за якісне командне виконання. Нагороди затверджуються менеджером верхнього рівня. Нагороди, як внутрішні, так і зовнішні, також можуть мати багато форм. *Внутрішні нагороди* можуть варіюватися від запрошення команди на вечерю до надання людям додаткового вільного часу. *Зовнішні нагороди* можуть варіюватися від визнання заслуг по проєкту до забезпечення преміальних програм по проєкту чи інших програм матеріального заохочення.

Під **програмою мотивації** розуміється система заходів, виконуваних протягом певного проміжку часу, і спрямованих на стимулювання певних співробітників з метою певної поведінки.

Програма мотивації включає:

- цілі (до чого необхідно стимулювати співробітників);
- охоплення (категорії співробітників і проектів, до яких вона застосовується);
- термін дії (наприклад, півроку або рік) критерії, процедури оцінки й відповідальних за оцінку поведінки різних категорій співробітників;
- систему заохочень і стягнень;
- календарний план заходів та відповідальних за їх виконання;
- бюджет програми мотивації.

Найчастіше метою програми мотивації є підвищення ефективності при збереженні необхідного рівня якості. При цьому для кожної категорії співробітників ефективність і якість визначаються і оцінюються по-різному.

Основний принцип мотивації полягає в тому, що заохочення або стягнення повинні накладатися на співробітника тільки за результати робіт, доручених безпосередньо йому. Тому керівники проекту і функціональні менеджери повинні преміюватися за виконання проекту в цілому.

Найбільш часто використовувані механізми матеріального стимулювання передбачають розрахунок премії, виходячи з таких показників:

- прибуток (різниця між виторгом за проектом й собівартістю, розрахованою методом повного розподілу витрат) або маржинальний прибуток (різниця між виторгом за проектом і собівартістю, розрахованою за змінними витратами);
- економія витрат.

## 7. Управління конфліктами в проєктах

У процесі реалізації завдань проєкту часто виникають ситуації, коли інтереси працівників не збігаються. Це може призводити до конфліктів, що є, насамперед, наслідком невідповідності структури проєкту та поділу праці, а також і роз'єднаності людей із різноманітними ціннісними уявленнями. Тому важливого значення набуває вміння управляти конфліктами.

**Конфлікт** – це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також: внутрішній дискомфорт однієї людини.

Класична точка зору на конфлікт в промисловості (табл. 2) виявлялась у тому, що він не повинен виникати.

Таблиця 2

### Поняття конфлікту

<i>Традиційний погляд</i>	<i>Сучасний погляд</i>
Викликаний порушниками спокою	Не можливо уникнути у стосунках між людьми
Виникнення конфлікту є негативом	Часто вигідний
Необхідно уникати	Природний результат змін
Повинен бути погашеним	Ним можливо і необхідно управляти

Але визнано, що певний ступінь конфліктності обов'язковий у відносинах.

*Конфлікт може бути позитивним, якщо він:*

- є основою для початку дискусії з обговорення того чи іншого питання;
- сприяє розв'язанню того чи іншого питання;
- покращує стосунки між людьми;
- дає змогу зняти напруженість;
- дає змогу працівникам повніше розкрити свої можливості.

*Конфлікт може бути негативним, якщо він:*

- відриває людей від розв'язання важливих питань;
- викликає почуття невдоволеності в колективі;
- веде до особистісної або групової ізоляції, а також протидіє порозумінню.

Конфліктні ситуації з позитивними результатами мають підтримуватися в організації.

Конфлікти зазвичай поділяються на **психологічні й соціальні**.

**Психологічний конфлікт** пов'язаний із психологічними проблемами одного індивідуума (наявністю конкуруючих бажань, бажанням уникнути негативних результатів тощо).

**Соціальний конфлікт** – це конфлікт, що виникає між індивідуумами, їх групами, а також системами та підсистемами.

Визначення основних джерел конфлікту розглядається в *таблиці 3*.

Таблиця 3

**Джерела конфліктів протягом часу реалізації проєкту**

<i>№ п/п</i>	<i>Джерела конфлікту</i>	<i>Визначення змісту конфлікту</i>
1	Конфлікт через пріоритети в проєкті	Позиція учасників проєкту про наслідки робіт і задач суттєво відрізняються
2	Конфлікт через адміністративні процедури	Конфлікти управлінські і адміністративні про те, як управляти проєктом
3	Конфлікт через відмінності поглядів в технічних питаннях, небажання «йти на компроміс»	Непогодження по технічних питаннях і компромісах
4	Конфлікт через людські ресурси	Конфлікт, що стосується набору персоналу в проєктну команду з інших відділів
5	Конфлікт через вартість	Конфлікт з питань формування кошторисів
6	Конфлікт через календарний план	Непогодження у термінах, послідовності і календарного планування проєктних задач
7	Міжособовий	Виникає через різні риси характеру, різний рівень знань, кваліфікаційних параметрів, рівень інтелекту і т.д.

Завдання менеджера зводиться до вміння керувати конфліктами, оскільки вони можуть носити **конструктивну** (спільний пошук розв'язання конфлікту з



вигодою для обох сторін) і **деструктивну** (коли кожен учасник конфлікту залишається при своїй думці) форму.

**Конструктивні конфлікти** пов'язані з розбіжностями і боротьбою по принципових проблемах науково-технічної і соціальної політики організації. Вони сприяють запобіганню застою, служать джерелом ідей, супроводжують формування нових наукових напрямків. Тому таких конфліктів не варто уникати, а плідно використовувати шляхом задоволення об'єктивних вимог конфліктуючих сторін.

Для цього менеджер повинен вміти відрізнити безпосередній привід конфлікту від його причини, що може покриватися конфліктуючими сторонами. Важливо встановити, як предмет розбіжності стосується виробничих проблем, в якій мірі – ділових і особистих взаємин учасників конфлікту. Необхідно також з'ясувати мотиви конфліктного зіткнення працівників, спрямованість дій учасників конфлікту.

Із цією метою варто вислухати всіх учасників конфлікту, не квапитися з висновками й узагальненнями, уникаючи прояву особистих симпатій. Головне – домогтися взаєморозуміння учасників конфлікту, що визначає такі можливі випадки *розв'язання конфлікту*:

- взаємне примирення на об'єктивній основі;
- компроміс, що базується на частковому задоволенні бажань обох сторін.

У будь-якому випадку, основою примирення повинні бути об'єкти задоволення вимог обох сторін, викриття неспроможності помилкових претензій, проведення профілактичної й виховної роботи.

**Деструктивні конфлікти** можуть виникнути на тлі різкої розбіжності поглядів, інтересів людей у результаті невірної розуміння навколишньої виробничої реальності. Такі конфлікти характеризуються твердістю позицій учасників, недозволеними методами задоволення своїх вимог. У таких конфліктах, крім розглянутих вище прийомів розв'язання, варто виявити твердість, аж до вживання організаційних заходів – розформування групи чи звільнення ініціаторів конфлікту. Можливі такі фактори, які сприяли б попередженню деструктивних конфліктів:

- наявність ясних цілей;
- вміння уникати непотрібних суперечок;
- вміння слухати інших;
- вміння уникати категоричних заяв;
- залучення всіх зацікавлених сторін;
- приближення інтересів сторін, мотивація;
- уникнення персональних оцінок;
- вміння досягати компромісу та приймати рішення одноголосно.

**Управління конфліктом** – це цілеспрямована дія на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту або корекцію поведінки учасників.

Існує велика кількість **методів управління конфліктами**. Укрупнено їх можна представити у вигляді декількох груп:

- внутрішньоособовий метод* (метод впливу на окрему особу);

- структурні методи* (ліквідація організаційних конфліктів);
- міжособові методи* або стилі поведінки в конфлікті;
- переговори*;
- зворотні агресивні дії*.

Загальновідомі п'ять стилів поведінки у конфліктних ситуаціях: ухилення, пристосування, компроміс, форсування. Розв'язання проблеми (табл. 4).

Таблиця 4

#### Моделі управління конфліктом

<i>Модель</i>	<i>Результат</i>
Ухилення	Тимчасовий результат, що не вирішує проблеми
Пристосування	
Компроміс	
Форсування	Забезпечує вирішення конфлікту
Вирішення проблеми	

**Метод ухилення.** Він базується на тому, що людина намагається відійти від конфлікту, уникнути ситуації, що провокує протиріччя, та уникнути обговорення питання, що призводить до конфлікту.

**Метод пристосування.** Цей стиль характерний при природному небажанні уникнути конфлікту, тобто необхідно стимулювати почуття спільності в колективі.

**Метод компромісу.** Він характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але до певної межі. Проект-менеджер може ефективно його використовувати при офіційних переговорах по контракту і при неформальних переговорах з учасниками проекту.

**Метод форсування.** Примушення до прийняття однієї точки зору. Цей стиль ефективний, коли керівник має велику владу над підлеглими.

**Метод розв'язання проблем.** Це визнання розбіжностей у думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб краще зрозуміти причину конфлікту та знайти вихід, прийнятний для всіх. Розв'язання проблеми є синтезом усіх методів управління конфліктами і використовується, коли є досить часу і існує довіра між конфліктними сторонами.

**Розв'язання конфліктів** – це усунення повністю або частково причин, які провокують конфліктну ситуацію. Успішне **розв'язання конфліктів передбачає:**

- забезпечення підлеглих конкретними документами про їхні обов'язки, постановка завдання, формулювання мети й уточнення лінії поведінки персоналу для її досягнення;
- уважне з'ясування причин поведінки людей;
- відмову від моральних наставлянь і погроз;
- застосування покарання, якщо працівник цього заслуговує;
- пошук виходу з ситуацій, що загострилися, а не з'ясування стосунків;
- не дозволяти іншим виводити себе з рівноваги;
- не припускати боротьби серед підлеглих;
- постійно працювати над правильним викладом думок;

□ учитися уважно слухати.

Отже без вирішення конфліктів, неможливо успішно реалізувати проєкт.

## Рекомендована література

### Основна

1. Бабій О. Я. Посібник з фандрейзингу для бізнес-об'єднань : посібник. Київ : 2017. 168 с.
2. Кобзарев О. Фандрейзинг : навч. посібник для посадових осіб місцевого самоврядування : Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 84 с.
3. Логачова Л. М. Управління проєктами : навч. посібн. Суми: Університетська книга, 2015. 208 с.
4. Ноздріна Л. В., Яшук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами : підручник. Київ : ЦНЛ, 2019. 432 с.
5. Проєктне фінансування: Підручник / Т.В. Майорова, О.О. Ляхова. Київ : КНЕУ, 2017. 761 с.
6. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг : навч. посіб. (2-е вид., з доопрац. та допов.). Київ : Алєрта, 2015. 272 с.

### Додаткова

1. Багашова Н. В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проєктами. *Ефективна економіка* (електронний журнал). 2015. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_6\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_6_34) (дата звернення: 20.08.2020)
2. Башинська І. О., Новак Н. Г. Ефективне управління проєктами підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 75–78.
3. Горизонт 2020: як написати конкурентоспроможну проєктну заявку? Інформаційні матеріали / С. М. Шукаєв, Л. І. Русіна, О. К. Сулема, І. А. Владимирський, Є. А. Огородник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 104 с.
4. Даниленко С. М. Аналіз сучасного стану та ефективності фінансового забезпечення наукових досліджень та інновацій в Україні. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 215–223.
5. Дункан Вільям Р. Керівництва з питань Проєктного менеджменту / За ред. С. Д. Бушуєва. (Вид. 2-ге, переробл.). Київ : Інститут менеджменту і бізнесу, 2014. 197 с.
6. Методологічні основи створення інформаційного середовища управління науковими дослідженнями : монографія. / А. О. Білощицький, П. П. Лізунов, О. Ю. Кучанський, Ю. В. Андрашко, О. В. Миронов, С. В. Білощицька. Київ : КНУБА, 2017. 148 с.
7. Прикладні аспекти ринку інновацій: навч. посібник / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2015. 108 с.
8. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Київ : Академвидав, 2016. 464 с.

9. Стратегічний та інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної безпеки : підручник / О. М. Тридід, Г. М. Азаренкова, К. В. Орехова, У. Є. Гузар, О. І. Завидівська. Київ : УБС НБУ, 2015. 815 с.

10. Фесенко Т. Е. Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій : навч. посібник. Харків : ХНАМЕ, 2012. 181 с.

11. Філіппова С. В., Захарченко В. І., Акулюшина М. О. Науково-методичні засади передпланової оцінки інноваційно-інвестиційних проєктів : монографія. Одеса, 2015. 104 с.

12. Huzar U., Zavydivska O., Kholiyavka V., Kryshtanovych M. Formation of psychological peculiarities of time-management of a modern expert in the field of finance. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2019. 4(31), pp. 477–486. DOI: <http://dx.doi.org/10.18371/fcaptr.v4i31.191001>.

13. Zavydivska O., Zavydivska N., Khanikiants O. Self-management as a condition for creating a health culture among students. *Journal of Physical Education and Sport (JPES)*. 2016. 16 Supplement Issue (1), Art 93, pp. 592–597. DOI: <http://dx.doi.org/10.7752/jpes.2016.s1093>.

### Інформаційні ресурси

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

2. Про наукові парки: Закон України від 25.06.2009 № 1563-VI URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/card/1563-17>.

3. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 № 848-19 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/848-19>.

4. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків: Закон України від 16.07.1999 № 991-14. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/991-14>.

5. <https://resumegenius.com/letter-of-recommendation> – набір шаблонів та пояснення принципів написання рекомендаційних листів

6. <https://www.thebalancecareers.com/recommendation-letter-template-2062919> – рекомендації до створення рекомендаційних листів разом із шаблоном.

7. <https://europass.cedefop.europa.eu/> – Europass

8. <https://zety.com/> – Zety Resume Builder

9. <https://www.resumonk.com/> – Resumonk

10. <https://www.resume.com/> – Resume.com

11. <https://www.visualcv.com/> – VisualCV

12. <https://www.cvmaker.com/en> – Cvmaker

13. <https://resumegenius.com/> – Resume Genius

14. [https://ec.europa.eu/info/index\\_en](https://ec.europa.eu/info/index_en) – Horizon 2020

15. [https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus/funding\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus/funding_en) – Funding.

16. <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/node/115> – How to get funding?

17. <https://www.visegradfund.org/apply/mobilities/visegrad-scholarship/> – Вишеградські стипендії, що підтримують наукові студії у вищих навчальних

зкладах регіону V4, а також у країнах Західного Балкану та Східного партнерства

18. <http://www.nas.gov.ua/young/UA> – Конкурси для наукової молоді від НАН України.