



МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

**Як підготувати
якісний соціальний
проєкт?**

Київ 2020

ЗМІСТ

Вступ	4
Перелік умовних позначень	6
1. Законодавство, яке регулює проведення конкурсу проєктів, розроблених громадськими об'єднаннями ветеранів за рахунок коштів державного бюджету в 2020 році	7
2. Основи розробки проєкту	11
2.1 Що таке проєкт	11
2.2 Ідеї та планування	12
2.3 Пріоритетні напрямки Міністерства у справах ветеранів України	14
2.4 Цільова аудиторія проєкту	15
2.5 Визначення проблеми та мети	16
2.6 Робота зі стейкхолдерами	20
2.7 Пошук та залучення партнерів	22
2.8 Етапи реалізації проєкту	24
2.9 Оцінка ризиків	26
2.10 Команда. Ролі та відповідальність	27
2.11 Ресурси та планування бюджету	29
2.12 Оцінка впливу та звітність	35
3. Заповнення та подання конкурсних заявок	37
3.1 Рекомендації з заповнення конкурсних заявок	37
3.2 Алгоритм подання конкурсних заявок на фінансування	44
4. Комунікації та PR соціальних проєктів	45
4.1 Комунікація в проєкті	45
4.2 PR соціальних проєктів	47
4.3 Публічний захист проєкту та презентаційні навички	50
5. Міжнародний досвід	53
5.1 Австралія	53
5.2 Канада	55
5.3 Великобританія	57
5.4 Сполучені штати Америки (США)	59
6. Корисні матеріали	63

ВСТУП

Щороку зростає кількість ветеранських об'єднань, які приймають активну участь в громадсько-політичному житті держави. Сьогодні в Україні налічується приблизно 1,2 млн осіб, які мають ветеранський статус. Орієнтовно 400 000 з них — ветерани АТО/ООС.

Створення Міністерства у справах ветеранів відбувалося з максимальним залученням ветеранської спільноти, тому важливо продовжувати ефективну взаємодію та співпрацю в цьому напрямку. В Україні існує більше 1000 ветеранських організацій та об'єднань, які успішно працюють на державному та регіональному рівнях. Їхні команди беруть на себе відповідальність та вирішують різноманітні проблеми ветеранської спільноти, в тому числі і в партнерстві з державними інституціями. Це говорить про те, що роль громадського сектору залишається ключовою у вирішенні соціальних питань та у формуванні запиту до державних політик.

З державного бюджету на фінансування конкурсів ветеранських об'єднань було виділено 22 мільйони гривень в 2019 році і 17,6 мільйони гривень у 2020 році. Лише 50% бюджету було ефективно використано, тому що механізм подання заявок, вимоги, бюджетування та звітність складні та незрозумілі для більшості потенційних учасників. Незважаючи на те, що раніше проведення подібних конкурсів відбувалося непрозоро і з корупційними ризиками, на сьогоднішній день прийняті ряд змін на законодавчому

рівні, які дозволяють використовувати цю можливість для поширення важливих ініціатив відкрито та ефективно. Було скасовано одну з ключових вимог для участі — наявність всеукраїнського статусу організації, який передбачає створення відокремлених осередків в регіонах. Саме це обмеження не давало молодим, але дієвим та успішним організаціям подавати свої пропозиції для участі в конкурсі.

В той же час досвід організацій, які працюють у ветеранській сфері в Україні унікальний, і ветеранським об'єднанням є чим пишатися. Необхідно максимально залучати їх до конкурсів проєктів, тому що багато ініціатив, які реалізуються у тісній співпраці з громадськими об'єднаннями, є найбільш ефективними та дають поштовх до змін у державних політиках. Дуже важливо, щоб цілі та мета проєктів були направлені не просто на вирішення окремих питань, а й впливали на сталий розвиток організацій, створення партнерств, привернення уваги до соціальних проблем та стимулювання влади на їх вирішення. Унікальна українська ветеранська та волонтерська спільнота своїм прикладом показує, що є рушійною силою, яка здатна творити зміни в державі. Тому важливо використовувати можливості реалізації проєктів як один з напрямків для розвитку та посилення цієї спільноти та впливу на державні процеси.

Цей методичний посібник створено експертами за підтримки офісу НАТО для ветеранських об'єднань, які готують та планують подавати

свої пропозиції для участі в курсах Міністерства у справах ветеранів. Його завдання — пояснити основи проєктної діяльності та запропонувати прості та зрозумілі інструменти в підготовці та реалізації проєктів. Крім того, ви ознайомитеся з вимогами чинного законодавства щодо підготовки пропозицій та організацій, які мають право їх подавати. Впевнені, що реалізація та поширення вдалих проєктів з максимальним залученням в цей процес ветеранів є важливою складовою на шляху до їх соціальної стабільності та важливим кроком в розвитку громадянського суспільства в цілому. Усвідомлюючи свою відповідальність за кошти платників податків, враховуючи власний та міжнародний досвід, покращуючи свої навички проєктної діяльності, ветеранські об'єднання отримують нові можливості для вирішення соціальних проблем, організаційний розвиток та партнерство з Мінветеранів. Головне завдання методичного посібника — дати можливість організаціям самостійно та системно готувати якісні заявки, а мета навчання — не тільки навчити писати проєкти, а й впроваджувати новий підхід до оцінки впливу цих проєктів в майбутньому. Посібник поділений на чотири розділи, в яких подана інформація щодо чинного законодавства у цій сфері, міжнародного досвіду, основ розробки проєктів, комунікації та PR, а також рекомендації щодо заповнення конкурсних заявок. Кожен із розділів містить практичні інструменти, які допоможуть краще зрозуміти принципи успішної підготовки якісних проєктів на всіх етапах.

Даний методичний посібник підготовлено Програмою НАТО з переходу з військової кар'єри на професійну цивільну Представництва НАТО в Україні в рамках підтримки Програмою НАТО розбудови інституційного потенціалу Міністерства у справах ветеранів України (Мінветеранів). Методичний посібник розроблено з метою напрацювання інструментів та потенціалу для сприяння ефективній взаємодії Мінветеранів з громадськими організаціями. Думки, висловлені у цьому документі, належать його авторам:

*послу Валері Рачеву,
пані Ганні Демиденко,
пані Юлії Морій.*

Зміст цього посібника, погляди, ідеї, інтерпретації та висновки, що в ньому наведені, належать виключно вищезазначеним авторам і не обов'язково відображають офіційну політику або точку зору Представництва НАТО в Україні. Незважаючи на значний внесок у процес створення даного посібника, Представництво НАТО в Україні не несе відповідальності за точність та повноту інформації, інструкцій та рекомендацій, які в ньому надані, а також за будь-які помилки чи потенційні наслідки недостовірності інформації або висновків, що містяться в цьому посібнику. З цих міркувань, стосовно Представництва НАТО в Україні не може висуватися жодна скарга. Матеріали цього посібника є довідковими та призначені виключно для використання та поширення Міністерством у справах ветеранів України.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ОГС	організації громадянського суспільства
ГО	громадська організація
Мінветеранів	Міністерство у справах ветеранів України
НАТО	Північноатлантичний альянс
ЗМІ	засоби масової інформації
США	Сполучені Штати Америки
ЦА	цільова аудиторія
PR	(англ. public relations) — зв'язки з громадськістю, скорочено «піар»

1. Законодавство, яке регулює проведення конкурсу проєктів, розроблених громадськими об'єднаннями ветеранів за рахунок коштів державного бюджету в 2020 році

Практика державної фінансової підтримки ветеранських громадських об'єднань існує в Україні з 2011 року. До 2018 року кошти виділялися на підтримку інституційного розвитку організацій, іншими словами на їхні адміністративні витрати та утримання, внаслідок чого цей процес не завжди був прозорим та ефективним. У 2019 році завдяки безпосередній участі ветеранської спільноти були внесені зміни до підзаконних актів та правила фінансування змінилися. Станом на 04.05.2020 кошти виділяються виключно на проведення конкурсу з визначення програм (проєктів, заходів), розроблених громадськими об'єднаннями ветеранів, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка. Важливою зміною стала можливість приймати участь у конкурсі об'єднань, які не мають всеукраїнського статусу.

Конкурсні пропозиції можуть подавати організації, зареєстровані згідно Закону України “Про громадські об'єднання”¹ та утворені з метою захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема соціальних інтересів ветеранів війни, осіб які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, постраждалих учасників Революції Гідності, членів сімей вете-

ранів та осіб, на яких поширюється чинність Закону України “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту”¹. Тобто громадське об'єднання має бути офіційно зареєстроване не пізніше ніж за 6 місяців до оголошення конкурсу та мати відповідні мету та завдання, прописані в статуті організації. Важливо детально ознайомитися з двома постановами Кабінету Міністрів України, які регулюють порядок проведення конкурсів та надання безпосередньо фінансової підтримки організаціям.

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2011 р. № 1049 “Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проєктів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка”³

Цей нормативно-правовий акт містить порядок, який встановлює процедуру організації та проведення конкурсу проєктів та заходів за рахунок бюджетних коштів, а саме вимоги до:

- оголошення про конкурс;
- створення конкурсної комісії;
- конкурсної пропозиції;
- термінів;
- пріоритетних завдань;
- обсягу фінансування;
- переліку видів діяльності;
- учасників конкурсу.

1. Закон України “Про громадські об'єднання” [Електронний ресурс] – Джерело: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>

2. Закон України “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту” [Електронний ресурс] – Джерело: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12>

3. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2011 р. № 1049 “Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проєктів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка” [Електронний ресурс] – Джерело: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2011-%D0%BF>

2. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 лютого 2018 р. № 156 “Про порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті на фінансову підтримку громадських об’єднань ветеранів на виконання загальнодержавних програм (проектів, заходів), заходи з відвідування військових поховань і військових пам’ятників та з відзначення святкових, пам’ятних та історичних дат”⁴

Цей нормативно-правовий акт містить механізм використання коштів, передбачених у державному бюджеті за бюджетною програмою “Фінансова підтримка громадських об’єднань ветеранів на виконання загальнодержавних програм (проектів, заходів), заходів з відвідування військових поховань і військових пам’ятників та з відзначення святкових, пам’ятних та історичних дат” та визначає наступне:

- головним розпорядником бюджетних коштів та відповідальним виконавцем бюджетної програми є Мінветеранів;
- які громадські об’єднання є одержувачами бюджетних коштів;
- статті, на які спрямовуються бюджетні кошти;
- розміри видатків;

- умови закупівель;
- порядок використання бюджетних коштів;
- моніторинг та звітність.

Оплата витрат на проїзд, харчування та вартості проживання ветеранів війни та штатних працівників громадського об’єднання ветеранів (які залучені до виконання проекту, заходу здійснюється в межах норм, установлених **Постановою Кабінету Міністрів України від 2 лютого 2011 р. № 98 “Про суми та склад витрат на відрядження державних службовців, а також інших осіб, що направляються у відрядження підприємствами, установами та організаціями, які повністю або частково утримуються (фінансуються) за рахунок бюджетних коштів”**¹, яка встановлює суму витрат на відрядження, оплату вартості проживання та харчування. У випадку потреби в транспортних послугах при формуванні бюджету необхідно керуватися **Постановою Кабінету Міністрів України від 18 лютого 1997 р. N 176 “Про затвердження Правил надання послуг пасажирського автомобільного транспорту”**⁵, а якщо ви плануєте видатки на паливо, беріть до уваги **Наказ Міністерства транспорту України від 10.02.1998 № 43**

4. Постанова КМУ від 14 лютого 2018 р. № 156 “Про порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті на фінансову підтримку громадських об’єднань ветеранів на виконання загальнодержавних програм (проектів, заходів), заходів з відвідування військових поховань і військових пам’ятників та з відзначення святкових, пам’ятних та історичних дат” [Електронний ресурс] – Джерело: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-2018-%D0%BF>

5. Постанова КМУ від 2 лютого 2011 р. № 98 “Про суми та склад витрат на відрядження державних службовців, а також інших осіб, що направляються у відрядження підприємствами, установами та організаціями, які повністю або частково утримуються (фінансуються) за рахунок бюджетних коштів” [Електронний ресурс] – Джерело: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/98-2011-%D0%BF>

6. Постанова КМУ від 18 лютого 1997 р. N 176 “Про затвердження Правил надання послуг пасажирського автомобільного транспорту” [Електронний ресурс] – Джерело: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-97-%D0%BF>

7. Наказ Міністерства транспорту України від 10.02.1998 № 43 “Про затвердження Норм витрат палива і мастильних матеріалів на автомобільному транспорті” [Електронний ресурс] – Джерело: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0043361-98?fbclid=IwAR3tbWffz-8avSdib1OyoARDhnBlqKdbVvt-tuMcyjxNOHxZHVObdXmi4-iE>

“Про затвердження Норм витрат палива і мастильних матеріалів на автомобільному транспорті”¹.

Для того, щоб правильно написати проєктну пропозицію та сформувати бюджет, необхідно уважно ознайомитися з чинним законодав-

ством та проконсультуватися з відповідальними представниками Міністерства ветеранів. Це допоможе уникнути типових помилок та суттєво збільшить ваші шанси на перемогу.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ	ЩО РЕГУЛЮЮТЬ
Постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2011 р. № 1049	Вимоги до: • процедур організації та проведення конкурсу; • оголошення про конкурс; • створення конкурсної комісії; • допущення конкурсних пропозицій до участі у конкурсі; • етапів проведення конкурсу; • договорів про виконання (реалізацію) програми (проєкту, заходу); • співфінансування програми (проєкту, заходу); • конкурсної пропозиції; • термінів; • пріоритетних завдань; • обсягу фінансування (має міститися в оголошенні, а не регулює вимоги до них); • переліку видів діяльності; • учасників конкурсу; • проведення моніторингу стану виконання (реалізації) програм (проєктів, заходів), визнаних переможцями конкурсу.

Постанова Кабінету Міністрів України від 14 лютого 2018 р. № 156	“Про порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті на фінансову підтримку громадських об’єднань ветеранів на виконання загальнодержавних програм (проєктів, заходів), заходів з відвідування військових поховань і військових пам’ятників та з відзначення святкових, пам’ятних та історичних дат”	Встановлює: • механізм використання коштів; • поняття загальнодержавних програм (проєктів, заходів); • які громадські об’єднання є одержувачами бюджетних коштів; • на що спрямовуються бюджетні кошти; • обмеження щодо деяких видатків; • умови закупівель; • моніторинг та звітність.
Постанова Кабінету Міністрів України від 2 лютого 2011 р. № 98	“Про суми та склад витрат на відрядження державних службовців, а також інших осіб, що направляються у відрядження підприємствами, установами та організаціями, які повністю або частково утримуються (фінансуються) за рахунок бюджетних коштів”	Стосується ветеранів війни та штатних працівників громадського об’єднання ветеранів (які залучені до виконання проєкту). Встановлює: • оплату вартості проживання (гранична сума витрат на найм житлового приміщення за добу 600 грн); • оплату харчування (сума добових витрат не більше 60 грн); • оплату витрат на проїзд.
Постанова Кабінету Міністрів України від 18 лютого 1997 р. № 176	“Про затвердження Правил надання послуг пасажирського автомобільного транспорту”, а якщо ви плануєте видатки на паливо беріть до уваги Наказ Міністерства транспорту України від 10.02.1998 № 43 “Про затвердження Норм витрат палива і мастильних матеріалів на автомобільному транспорті”	Регулює: • оплату транспортних послуг.
Наказ Міністерства транспорту України від 10.02.1998 № 43	“Про затвердження Норм витрат палива і мастильних матеріалів на автомобільному транспорті”	Регулює: • видатки на паливо.

Постанова Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2016 р. № 710	"Про ефективне використання державних коштів"	Регулює: • ефективне та раціональне використання державних коштів.
Наказ Міністерства ветеранів від 30.09.2019 р. № 62	"Про затвердження форм документів, необхідних для проведення конкурсів з визначення програм (проєктів, заходів), розроблених громадськими об'єднаннями ветеранів, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка"	Регулює: • форми документів, необхідних для участі в конкурсі

2. ОСНОВИ РОЗРОБКИ ПРОЄКТУ

2.1 Що таке проєкт

Розуміння основ розробки проєкту надзвичайно корисне. Завдяки цим знанням та інструментам ви зможете вирішувати важливі суспільні проблеми та втілювати свої ідеї в життя. Представники громадянського суспільства досить часто змішують поняття реалізації проєктів та організаційної діяльності, які мають суттєву різницю. Для того, щоб уникнути цієї помилки в майбутньому та готувати успішні грамотні заявки, розберемо детально що ж таке проєкт.

Діяльність — це процеси в організації, які виконуються постійно або тимчасово та націлені на результат. Наприклад, це може бути надання юридичних або психологічних консультацій, інформаційні послуги, допомога в отриманні соціальних гарантій, різнобічна підтримка своїх членів або волонтерство.

Проєкт — це обмежена у часі послідовність дій (процесів), спрямованих на досягнення унікального результату в межах існуючого бюджету з оптимальним використанням існуючих ресурсів.



ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЄКТУ

1. Ініціювання:	2. Планування:	3. Реалізація:	4. Завершення проєкту:
• визначення цільової аудиторії та її потреб; • аналіз проблеми; • робота зі стейкхолдерами; • генерація ідей; • відбір кращої ідеї; • визначення потенційного впливу проєкту.	• обґрунтування відповідності ідеї проєкту політиці та пріоритетам Мінветеранів; • формалізація критеріїв результату; • аналіз ресурсів та ризиків; • розробка рішення/плану дій та бюджету; • узгодження партнерів та спонсорів; • організація управління проєктом.	• виконання плану реалізації та комунікаційного плану; • моніторинг; • контроль; • публікація проміжних звітів/використання ресурсів, впливу ризиків, дотримання строків, виконання зобов'язань.	• підведення підсумків та аудит результатів; • підсумковий звіт Міністерству та його публікація зміст та якість результату: наскільки отриманий результат унікальний та вирішує проблему, заявлену на початку проєкту.

Ознаки, які відрізняють проєкт від системної діяльності організації:

- чіткий обмежений в часі строк виконання (конкурс Мінветеранів передбачає строк реалізації проєктів та заходів до одного року);
- ресурси, необхідні для реалізації обмежені (визначена сума фінансової підтримки, технічне забезпечення та власний внесок організації);
- має на меті вирішити конкретну проблему або досягти визначених результатів у фіналі;
- має ризики;
- унікальний;
- складається з пов'язаних заходів та завдань.

Будь-який проєкт чітко обмежений в часі та складається з фаз, які утворюють його життєвий цикл.

2.2 Ідея та планування

Проєкт починається з ідеї, яка в свою чергу має базуватися на вирішенні конкретної проблеми. Відповідно заявки, подані на конкурс в Мінветеранів, мають базуватися на потребах ветеранської спільноти. Для того, щоб зрозуміти, чи варто реалізовувати вашу ідею, необхідно її оцінити та зрозуміти наскільки вона реальна.

Ви маєте ідею проєкта? Спробуйте в одному реченні сформулювати, в чому вона полягає.

Для перевірки рекомендуємо проаналізувати її за наступними пунктами, давши відповіді на запитання:

1. Чию проблему вирішує ваш проєкт?

- Для кого ваш проєкт, хто його цільова аудиторія?
- На кого він матиме вплив, хто буде користуватися його результатами?
- Кому я хочу допомогти?
- Чиє життя зміниться на краще завдяки проєкту?

2. Як давно існує ця проблема і чи були раніше спроби її вирішити?

- Як я можу довести, що ця проблема дійсно існує?
- Які надійні дані я можу навести для підтвердження?

Проаналізуйте чи були спроби вирішити цю проблему до вас, якими методами, які були задіяні ресурси та чи отримані результати (обов'язково зверніть увагу на міжнародний досвід, плани та діяльність інших організацій в цьому напрямку та нормативно-правову базу).

3. Актуальність проєкту

- Чи справді ця проблема існує, яке ставлення до неї в суспільстві? Зберіть максимальну кількість інформації, що стосується проблеми, проаналізуйте чи знає цільова аудиторія про її існування, яка її реакція, проведіть опитування. Важливо бути об'єктивними в питанні кого саме вона стосується, можливо, ви хочете вирішити проблему, яка є внутрішньою у вашому об'єднанні і не поширюється на широке коло осіб.
- Яку проблему мають ті, кому я хочу допомогти?
- Що треба змінити, щоби в їхньому житті відбулися зміни на краще?

4. Оцінка потреб та можливостей.

- Чи має ваша організація необхідні ресурси, в тому числі і людські, для реалізації ідеї?
- Для кого ще ця проблема важлива, хто може бути вашими потенційними партнерами?
- Чи правильний час обраний для реалізації?
- Які ваші переваги серед інших та існуючі ризики?
- Чи ефект від реалізації ідеї співвідноситься з затратами, запланованими бюджетом проєкту?

5. Чи відповідає ваша ідея пріоритетним завданням, на виконання яких мають бути підготовлені заявки на конкурс проєктів Мінвєтеранів?

Уважно ознайомтеся з пріоритетними напрямками та проаналізуйте, чи підходить ваша ідея під них. Звертайте увагу на актуальну інформацію Мінвєтеранів, так як пріоритетні напрями змінюються кожного року.

2.3 Пріоритетні напрями

Мінветеранів

З метою власного інституційного розвитку Міністерство у справах ветеранів України щорічно затверджує пріоритетні завдання, на реалізацію яких мають подаватися конкурсні пропозиції від ветеранських об'єднань. Представники Міністерства готують ці напрямки відповідно до потреб та проблемних питань у цій сфері. Конкурс проєктів — це не просто можливість отримати фінансування, а в першу чергу інструмент для участі та впливу на стан ветеранських справ. Це можливість долучитися та вплинути на формування та реалізацію державної політики у сфері соціального захисту ветеранів. Якісні проєкти та їх результати мають впливати не тільки на потенціал та розвиток громадських об'єднань, а й в цілому на добробут ветеранської спільноти. Якщо діяльність Міністерства обмежена законодавством та бюрократичними механізмами, то громадський сектор може пропонувати та втілювати креативні інноваційні рішення для вирішення соціальних проблем. Розвиток громадянського суспільства сприятиме добробуту ветеранів та позитивним змінам в роботі самого Міністерства у справах ветеранів України. Тобто конкурс проєктів слід розглядати як інструмент взаємовигідного партнерства та обов'язково враховувати цей аспект при підготовці конкурсних заявок.

В 2021 році фінансова підтримка від Мінветеранів буде надаватися громадським об'єднанням на розв'язання таких пріоритетних завдань:⁸

- **формування у суспільстві одностороннього позитивного образу ветерана, взірця героїзму та патріотизму (граничний обсяг фінансування 800 000 грн);**
- **підняття рівня національно-патріотичного виховання загалом та військово-патріотичного, як його складника, зокрема через залучення до виховного процесу ветеранів (граничний обсяг фінансування 800 000 грн);**
- **сприяння працевлаштуванню учасників АТО/ООС та запровадження ними власної справи (граничний обсяг фінансування 800 000 грн);**
- **заходи з роз'яснення наявних прав і гарантій, що надаються ветеранам та членам їхніх сімей, а також моніторинг їх реалізації (граничний обсяг фінансування 800 000 грн);**
- **соціальна адаптація ветеранів. Розвиток фізичної культури та спорту серед ветеранів та членів їхніх сімей (граничний обсяг фінансування 800 000 грн);**
- **підвищення організаційної спроможності громадських об'єднань ветеранів (граничний обсяг фінансування 250 000 грн);**

8. Наказ Міністерства у справах ветеранів від 30.03.2020 р. №71 [Електронний ресурс] – Джерело: <https://mva.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/%2071.pdf>

- **відзначення святкових, пам'ятних та історичних дат, пов'язаних з вшануванням та увічненням пам'яті ветеранів війни, захистом незалежності, суверенітету та територіальної цілісності України, формуванням соборності та державності, проголошенням незалежності України, відвідування військових поховань і військових пам'ятників (граничний обсяг фінансування 250 000 грн);**
- **пошук, ексгумація та перепоховання останків загиблих військовослужбовців. Заходи з впорядкування місць поховання загиблих захисників (граничний обсяг фінансування 800 000 грн).**

2.4 Цільова аудиторія

Цільова аудиторія проєкту (ЦА) — це група осіб, які будуть залучені в проєкті та для кого ви плануєте вирішити проблему, реалізуючи свою ідею. Іншими словами — це клієнти проєкту, які отримають від нього користь, і їх кількість має бути чисельно обмежена.

Правильне розуміння, хто є вашою цільовою аудиторією, — важливий і необхідний критерій для досягнення успіху в проєктній діяльності. Обов'язково треба розрахувати, скільки осіб може бути залучено під час проєкту. Не варто перебільшувати і вказувати нерéalні цифри — завжди пам'ятайте, що ресурси та час обмежені.

Щоб охарактеризувати вашу цільову аудиторію, необхідно чітко визначити:

- на кого вплинуть результати вашого проєкту;
- скільки буде таких осіб;
- їх стать та вік;
- їх статус;
- де вони проживають;
- матеріальне становище;
- їхні інтереси;
- соціальний статус;
- інше.

Які на цьому кроці можуть бути помилки:

- нечітке узагальнене визначення цільової аудиторії;
- вказана дуже маленька або занадто велика кількість учасників;
- невідповідність цільової аудиторії меті вашого проєкту;
- ігнорування уявлень цільової аудиторії про проблему або ситуацію при створенні проєкту.

У проєкті може бути декілька типів ключової цільової аудиторії, які обов'язково треба описати окремо.

Наприклад:

- ветерани російсько-української війни;
- дружини ветеранів;
- члени сімей загиблих;
- фахівці управління соціального захисту Донецької області.

Складіть для себе детальний портрет кожного окремого типу вашої цільової аудиторії і ви зможете ефективно досягти всіх ваших цілей в проєкті. Навіть якщо ваша команда дуже близька з ключовою цільовою аудиторією — перевірте чи правильно ви її визначили.

Не забувайте враховувати думку та інтереси ЦА на всіх етапах проєкту, обов'язково визначте канали комунікації з вашою аудиторією.

2.5 Визначення проблеми та мети

Проєкт, поданий на конкурс Міністерства ветеранів, має вирішувати конкретну соціальну проблему та відповідати пріоритетному завданню, для розв'язання якого він буде реалізований. Дуже важливо правильно сформулювати проблему та підтвердити важливість її вирішення для суспільства або конкретної цільової аудиторії. Вам необхідно зібрати максимум інформації та конкретних даних, які дійсно підтверджують необхідність фінансової підтримки заявки та описати передумови, які вплинули на ваше рішення розробити проєкт. Важливо розуміти, що формулювання проблеми завжди висвітлює негативні процеси, ситуації або незадоволені потреби. Отже, щоб чітко та коректно сформулювати проблему, необхідно відповісти на такі питання:

- Яке коло осіб, кого стосується проблема (чия вона, хто страждає, чиї або які потреби не задоволені)?
- Який її масштаб (вулиця, місто, село, регіон, країна)?
- Яка характеристика ситуації, що потребує змін?
- Які ознаки та наслідки проблеми існують (видимі або підтверджені)?
- Як ми розуміємо, що проблема дійсно є (факти, статистика)?
- Які причини проблеми (чому вона існує)?

- Чи це проблема нова чи повторна (актуальність, нагальність)?
- Які організаційні потреби та цілі для вирішення проблеми?

Ви маєте знайти першопричину, а не витратити ресурси на наслідки та симптоми, тому уважно опрацюйте цей пункт.

Правильно сформульована проблема має відповідати на основне питання **«Чому саме цей проєкт?»**

Досить часто замість проблеми формують методи її розв'язання. Щоб уникнути цієї типової помилки, рекомендуємо сумлінно проаналізувати проблему, використавши 2 дієвих та простих методи:

- **“5 чому”**,

- **“Дерево проблем”**.

Метод “5 чому” дозволяє визначити ключову причину або першопричину проблеми. Питань може бути і більше 5-ти, але ваша мета дійти до першопричини.

Приклад:

Проблема:

“Ветерани, які проживали до війни на тимчасово окупованих територіях, не мають власного житла.”

Чому №1?

Великі черги на соціальне житло.

Чому №2?

Відсутня ефективна програма по забезпеченню житлом ветеранів.

Чому №3?

Виділяється недостатньо коштів з бюджету на забезпечення житлом ветеранів.

Чому №4?

Кожне силове відомство має окремі неузгоджені черги на житло, які починаються з часів проголошення Незалежності України, відсутній системний підхід до вирішення проблеми.

Чому №5?

Це можливості для зловживання владними повноваженнями та корупції.

Варіант відповіді: проведення адвокаційної кампанії, створення кооперативів, тощо.

Метод “Дерево проблем”

Стовбур дерева — це головна проблема, яку, на вашу думку, повинен вирішити проєкт.

Крона дерева — це негативні наслідки до яких призводить проблема.

Щоб визначити їх, дайте відповідь на запитання «До чого негативного призводить наявність даної проблеми, які наслідки її існування?».

Коріння дерева — це причини проблеми. Щоб їх визначити, дайте відповідь на запитання «Чому проблема існує, що до неї призвело?».

Ви можете доповнювати ваше дерево причинами, можливо підпричинами та наслідками. Їх можна прописувати стільки, скільки потребує конкретно ваша проблема.



Рекомендуємо використовувати таку таблицю

(коротко наводимо приклади):

Наслідки	Результати проєкту
Психологічне та фізичне насилля в родинях	Кількість звернень з приводу насилля в родинях зменшилась на 25% за рік
Проблеми зі здоров'ям та рання смертність	Затверджено місцеві програми “Щорічне обов'язкове медичне обстеження ветеранів”
Проблема	Мета проєкту
Зростання рівня алкоголізму серед ветеранів, які завершили військову службу	Зменшити споживання алкоголю і знизити рівень алкоголізму серед ветеранів, які завершили військову службу
Причини	Завдання проєкту
Відсутність системного підходу психологічної підтримки ветеранів та членів їхніх родин після повернення до цивільного життя	Провести опитування серед ветеранів та їхніх родин про потреби та можливості психологічної підтримки за місцем їх проживання та запустити кризову лінію підтримки
Прояв посттравматичних стресових розладів	Розробити нову комплексну програму психологічної підтримки для ветеранів та їхніх родин

Отже, правильно визначена проблема має бути сформульована виключно як негативне твердження, що визначає негативну ситуацію, процес чи тенденцію, а також нестачу, обмеження чи незадоволену потребу.

В проєкті ви маєте підкреслити гостроту проблеми та надати висловлені аргументи щодо доцільності та ефективності її вирішення за рахунок бюджетних коштів. Ви маєте обрати раціональний шлях, який в той же час буде відповідати вашому баченню змін і суспільному запиту на ці зміни.



МЕТА.

Формулювання проблеми має логічно переходити до мети проєкту.

Мета — це загальна декларація того, що має бути отримано в результаті і те, заради чого ви починаєте проєкт. Описувати її важливо чітко і коротко — не більше 2-х речень.

Мета має вказувати на проблему, яку ви плануєте вирішувати.

Важливо формулювати її як відповідь на питання “Чого ви хочете досягти?”.

Мета має бути:

- реалістичною;
- досяжною;
- чітко сформульованою;
- відповідати цілям та завданням проєкту;
- релевантною пріоритетам Мінветеранів.

Наприклад:

“Покращити якість проєктних заявок на конкурс ветеранських об’єднань в Мінветеранів шляхом проведення навчання та підготовки методичного матеріалу з проєктного менеджменту.”



2.6 Робота зі стейкхолдерами

Важливою частиною підготовки будь-якого проєкту є аналіз стейкхолдерів — заінтересованих сторін.



Стейкхолдери (заінтересовані сторони) — це особи чи організації, які можуть безпосередньо чи опосередковано, позитивно чи негативно впливати на проєкт або відчувати його вплив.

Заінтересовані сторони в курсі проєктів — це особи чи групи, які впливають на діяльність Міністерств чи інших організацій. Вони можуть погодитися або мати іншу думку щодо конкретних рішень чи політики відомств, але самі по собі не є опонентами.

Проаналізуйте, хто може бути зацікавлений або навпаки — проти вирішення вашої проблеми, на кого матимуть вплив ваші цілі. Це важливий аспект, який може суттєво вплинути на успіх вашого проєкту.

Стейкхолдерів можна умовно розділити на 4 групи:



Стейкхолдерів з точки зору політики ветеранів можна розділити на наступні категорії:

Заінтересовані особи (Міністерство у справах ветеранів України);

Бенефіціари (люди, які отримають користь за результатами реалізації проєкту);

Партнери (люди, які поділяють ваші погляди та цілі, готові працювати для отримання результату, підтримують вас публічно або іншими методами).

Прикладіть максимальні зусилля, щоб налагодити більше зв'язків з тими, хто так чи інакше впливає на вашу ціль. Проаналізуйте, кого можна залучити до участі у проєкті.

Загальний приклад заінтересованих сторін:

Державні службовці	Посадові особи, представники влади, керівники, спеціалісти
Представники ветеранської спільноти	Ветерани та ветеранки, члени родин ветеранів, члени родин загиблих захисників тощо
Представники місцевої влади	Керівники міст, сіл, обласних, районних та місцевих адміністрацій, депутати, представники міністерств, правоохоронних органів тощо
Лідери громад	Керівники ОТГ (Об'єднаних територіальних громад), представники органів місцевого самоврядування
Громадські об'єднання	Громадські організації та спілки
Бізнес	Приватні підприємці, підприємства, соціальний бізнес, бізнес-асоціації тощо
Правники	Адвокати, юристи, законотворці тощо
Фахівці	Військові, психологи, лікарі, вчителі, експерти тощо
Регіональні установи	Центри зайнятості, управління соціального захисту, податкова інспекція, центри надання адміністративних послуг тощо
Міжнародні партнери	Міжнародні організації, НАТО, ООН, посольства, Червоний Хрест, Карітас тощо
Молодь	Студенти, представники молодіжних організацій, школярі тощо

Рекомендуємо використовувати наступні запитання:

Запитання	Приклад
1. На кого ваш проєкт матиме вплив?	• ветерани • члени сімей загиблих захисників
2. Хто може впливати на проєкт?	• депутати міської влади • представники органів місцевого самоврядування
3. Чия підтримка вам необхідна для успіху?	• ветеранських об'єднань • ЗМІ
4. Кого вам необхідно залучити до проєкту?	• правозахисні організації • лідерів громадської думки
5. Хто може допомогти в реалізації проєкту?	• ветеранський та соціальний бізнес • Міністерство у справах ветеранів

2.7 Пошук та залучення партнерів

Для того, щоб ваш проєкт був стабільним та привабливим, необхідно залучати партнерів. Це стосується і конкурсу Мінветеранів, який містить відповідний пункт в проєктній заявці. Це є цілком логічною умовою, оскільки проєкти мають бути загальнодержавного рівня і реалізо-

уватися не менше як в половині областей України. Організація має продемонструвати не тільки спроможність втілити ідею в життя, а й готовність взаємодіяти та залучати конкретних партнерів для свого проєкту. Це в першу чергу має бути найбільш підходящий, а не найбільш дружній для вас партнер. При нала-

Види партнерства:	Передбачає:
Інформаційне	- розміщення інформації про проєкт та його активності на сайтах, сторінках в соціальних мережах, ЗМІ; - інформаційна розсилка; - надання рекламних майданчиків; - запрошення для участі в ефірах на телебаченні та радіо; - інше.
Організаційне (зокрема міжрегіональне)	участь на рівних правах, взаємодію та координацію зусиль, ресурсів та спільну відповідальність за результати.
Формальне	- спільну підготовку та реалізацію проєкту або частини його активностей; - взаємодію для досягнення результату; - оформлення партнерства через підписання договорів, меморандумів, угод, контрактів або інших офіційних документів.
Ресурсне	надання або координацію матеріальних та нематеріальних ресурсів, а також послуг, необхідних для реалізації проєкту та проведення його активностей. Наприклад надання приміщень, канцтоварів, транспорту, послуг або допомога волонтерів.
Стратегічне	тривале партнерство, а також співпрацю для досягнення спільної мети та вирішення соціальних проблем; Така взаємодія має відбуватися між громадськими об'єднаннями та різними секторами – органами влади й місцевого самоврядування, громадою, міжнародними організаціями, правоохоронними органами, бізнесом, донорськими організаціями, засобами масової інформації тощо.

годженні співпраці зверніть увагу на головний критерій — всі ваші партнери мають розуміти кінцеву мету та розділяти ваші цінності. Це можуть бути представники громадського сектору, бізнесу, державних організацій, ЗМІ тощо.

Проєктну заявку на конкурс офіційно подає лише одна організація від свого імені, відповідно і відповідальність за реалізацію проєкту, фінансові питання та звітність лежить саме на ній. Для уникнення непорозумінь та конфліктів з партнерами під час роботи в проєкті обговоріть та затвердіть формат спільної роботи, а саме:

- розподіл завдань;
- зони відповідальності;
- формат взаємодії;
- матеріальні та нематеріальні внески у проєкт;
- фінансові аспекти;
- комунікацію;
- юридичні питання.

Щоб уникнути ризиків під час реалізації проєкту, рекомендуємо підписати з вашими партнерами меморандуми або партнерські угоди, в яких необхідно чітко зазначити форми партнерства та за пунктами розписати зони відповідальності та завдання. Якщо партнери будуть долучатися частково, можна вказати лише напрямок партнерства, наприклад, “інформаційна підтримка в соціальних мережах та друкованих ЗМІ громадської організації “Донецчина”, але якщо ви плануєте разом реалізовувати проєкт — приділіть максимальну увагу цьому пункту. Варто

виписати всі зобов'язання, ознайомити партнерів з умовами конкурсу та вимогами, домовитися про форс-мажори та ризики, обговорити та зафіксувати процес відмови від партнерства. Партнерство має посилити ваш проєкт, закріпити та розширити коло партнерів. Якщо в процесі щось піде не так — ваші команди не будуть витрачати час на з'ясування відносин, а зможуть діяти згідно підписаних партнерських угод або меморандумів про співпрацю. Ще один важливий момент, який необхідно формально оформити — це захист або дозвіл на оприлюднення персональних даних та загалом спільна робота з інформацією. Наприклад, якщо проєкт передбачає списки учасників з їх даними або інформацію, яка не має бути публічною. Те ж саме стосується авторства самого проєкту, якщо ви його писали разом, але подаєте від однієї організації — обов'язково зазначте всіх авторів та зафіксуйте умови подальшого використання ідеї, матеріалів, дизайну тощо. Це дасть можливість запобігти недобросовісному використанню спільних напрацювань партнерами, наприклад, якщо спільний проєкт подадуть на фінансування без вас, а в меморандумі чи угоді прописано, що такі дії можливі за згодою сторін (яку ви не надавали), ви можете звертатись офіційно до донора з вимогою зняти проєкт з конкурсу. Відмова від партнерства не завжди є наслідком негативних процесів. Іноді обставини не дозволяють продовжити спільну роботу, тому важливо мати інструменти для безболісного вирішення проблем та план Б на такі випадки.

Налагодження партнерських відносин є ключовим підходом для досягнення вашої мети. Воно несе в собі користь для суспільства, поліпшення співпраці між громадськими об'єднаннями, підвищення престижу організації, додаткові можливості (в тому числі і фінансові), інституційний розвиток та підвищення впливовості.



2.8 Етапи реалізації проєкту

Етапи реалізації проєкту

Ініціювання:

- визначення ЦА та її потреб
- аналіз проблеми роботи зі стейкхолдерами
- генералізація ідей та відбір найкращої ідеї
- визначення потенційного впливу проєкту

Планування:

- обґрунтування відповідності ідеї проєкту політиці та пріоритетам Міністерства
- формалізація критеріїв результату, визначення його кількісних та якісних показників
- аналіз ресурсів та ризиків
- розробка рішення/плану дій та бюджету
- узгодження партнерів та спонсорів
- організація управління проєктом

Реалізація:

- виконання запланованого
- реалізація комунікаційного плану
- моніторинг та контроль використання ресурсів, впливу ризиків, дотримання строків, виконання зобов'язань
- публікація проміжних звітів

Завершення:

- підведення підсумків та аудит результату
- зміст та якість результату: наскільки отриманий результат унікальний та вирішує проблему, заявлену на початку проєкту
- ступінь задоволеності учасників проєкту та визначеної ЦА
- підсумковий звіт Міністерству та публікація підсумкового звіту

Етапи реалізації проєкту

ІНІЦІЮВАННЯ

(аналіз проблеми, генерація та вибір ідеї)



ПЛАНУВАННЯ

(визначення критеріїв результату, аналіз ресурсів та ризиків)



РОЗРОБКА

(розробка плану дій)



РЕАЛІЗАЦІЯ

(реалізація заходів, використання ресурсів, дотримання строків, виконання зобов'язань, моніторинг та контроль)



ЗАВЕРШЕННЯ

(підведення підсумків та оцінка результатів)

S	specific	конкретність	Чи конкретна ціль, зрозуміла з точки зору ЦА: що, як, коли і де зміниться?
M	measurable	обчислюваність	Чи піддаються цілі обчислюванню (наприклад, скільки становить збільшення, яка кількість людей)?
A	assignable	наявність виконавця	Чи визначено чітко розподіл: хто що робить?
R	realistic	реалістичність	Чи призведе виконання проєкту до перетворень та зрушень, зазначених в цілях?
T	time-bound	визначеність у часі	Чи відображає ціль період часу, впродовж якого вона має бути досягнута (протягом першої чверті або першої половини запланованого проміжку часу)?

Після того, як ви проаналізували проблему, сформулювали мету, прийшов час скласти план проєкту. Це важливий етап, до якого бажано долучити всю команду.

В плані мають бути такі основні пункти:

- що планується зробити;
- які терміни виконання;
- хто відповідальний за певні етапи та завдання;
- необхідні ресурси для досягнення цілей.

Вам необхідно ретельно виписати всі кроки, які треба виконати для досягнення мети — це будуть завдання проєкту. Для їх формулювання уникайте слів, що означають процес (наприклад: сприяти, покращувати, координувати), а використовуйте

слова, які означають завершеність (наприклад: підготувати, організувати, збільшити). Рекомендуємо кристуватися критеріями **SMART** під час формулювання завдань⁹:

Опис заходів для здійснення етапу має містити опис видів діяльності або заходів, які необхідно здійснити для отримання бажаних результатів. Цей розділ має містити лаконічну інформацію, точну щодо конкретних подій та заходів, які передбачаються проєктом. З нього має бути зрозуміло, що буде зроблено і в якій послідовності, хто є відповідальною особою, які терміни виконання та очікуваний результат. Рекомендується кожний вид діяльності або захід описувати окремо. Відразу фіксуйте, хто буде залучений або прийматиме участь у виконанні діяльності.

9. ОБСЄ К. Посібник з проведення конкурсів проєктів ОГС за державного фінансування [Електронний ресурс] / Координатор проєктів в Україні ОБСЄ. – 2017. – Джерело: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/396590?download=true>

Основна мета цього розділу — продемонструвати, яким чином будете досягати поставлених проєктних цілей. Обрані методи мають бути логічно взаємопов'язані з проблемою, метою та завданнями.

Підсумуємо основні кроки:

- визначення переліку завдань;
- опис видів діяльності та заходів;
- послідовність дій та завдань;
- терміни та календарний план виконання;
- визначення показників та оцінка виконання завдань;
- визначення відповідальних осіб та розподіл завдань.

2.9 Оцінка ризиків

Конкурсні проєктні заявки завжди мають розділ “оцінка ризиків”. Він є надзвичайно важливим, особливо коли мова йде про кошти з державного бюджету.

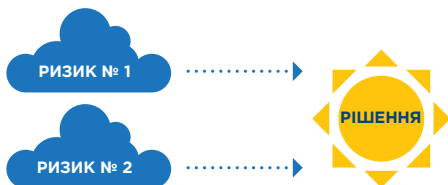
Ризики — це події або умови, які можуть вплинути на цілі та результати проєкту. Команда проєкту має серйозно поставитися до цього розділу та змодельовати можливі ситуації.

Для аналізу та виявлення ризиків рекомендуємо використовувати наступні питання:

1. Що може піти не так?
2. Яка вірогідність, що це станеться?
3. Які будуть наслідки для проєкту, якщо це станеться?
4. Як можуть вплинути на проєкт ці події?
5. Що ми можемо зробити, щоб цього уникнути?
6. Що ми будемо робити, якщо це станеться?

Вплив ризиків

на ціль в проєкті або його результат (може бути позитивний або негативний), ризики мають джерела та наслідки включають загрози та можливості.



Такий простий аналіз допоможе зрозуміти можливі ризики та бути готовими ними управляти. Ретельно опрацюйте цю частину проєкту, і ви будете мати план дій в разі форс-мажорів. Варто зазначити, що не завжди ризики ставлять під удар проєкт, іноді вони несуть позитивні зміни. Ця частина проєктної заявки не тільки формальність, а й практична демонстрація ваших можливостей та навиків реагувати на виклики. Попрацюйте з командою, робіть сміливі припущення — всесвітній карантин 2020 року показує, як все може піти не по плану. Продумайте, що робити, якщо вас, наприклад, підведе партнер або піде хтось з членів команди, майте додатковий список виконавців або місць проведення заходів, порахуйте, як ви зможете вийти з ситуації в разі відсутності запланованих ресурсів. Головне — будьте креативною командою та шукайте альтернативні шляхи та можливості.

Для отримання результатів аналізу ризиків пропонуємо скористатися наведеною таблицею:

Ризики	Що може піти не так?	Що треба зробити, щоб запобігти цьому?	Що ми будемо робити, якщо це станеться?
Зовнішні (природні катаклізми, зміна політичної ситуації, військові дії)	1. Продовження карантину на невизначений строк 2. 3.	Мати план проведення навчання офлайн та онлайн	Перенесемо навчання в онлайн формат
Внутрішні (організаційні, ресурсні, технічні командні)	1. Звільняється бухгалтер 2. 3.	Чітко прописати умови договору, погодити форс-мажори та передачу справ. Мати копії всіх документів та доступ до фінансових операцій.	Оперативно шукаємо заміну

2.10 Команда.

Ролі та відповідальність

Команда

Успіх будь-якого проєкту значною мірою залежить від того, хто його реалізує.

Команда — це люди, а люди — це головне.

Будь-яку ідею втілюють в життя саме її творці, будь-які ризики можна подолати разом, але й досить часто внутрішні проблеми ставлять під загрозу успішне до-

сягнення результату. Варто серйозно та відповідально поставитися до процесу формування команди та розподілення ролей відповідно до компетенцій. Успішна взаємодія в першу чергу залежить від того, чи розуміють всі учасники процесу мету та мають схожі цінності. Конкурси Мінветеранів передбачають, що проєкти є загальнодержавними, тож, можливо, члени вашої команди будуть знаходитися в різних регіонах і вам точно доведеться постійно тримати зв'язок.

КОМАНДА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ:

нагляд за дотриманням зобов'язань учасниками проєктної команди, врегулювання суперечок.



ПРОЄКТНА КОМАНДА:

експерти, відповідальні за виконання конкретних етапів/завдань в проєкті, об'єднані наміром досягти кінцевого результату проєкту.

Важливі критерії для формування ефективної команди:

- спільні цінності;
- розуміння мети;
- постійна комунікація;
- розподіл обов'язків відповідно до особистих компетенцій;
- довіра всередині команди;
- відповідальність;
- внутрішні правила;
- бажання вирішити проблему та досягти запланованого результату.

Ролі та відповідальність

Команда обов'язково має мати свого лідера — **керівника проєкту**. Це саме та людина, яка керує командою, управляє процесами всередині проєкту та контролює всі етапи та обмеження. Для реалізації задуму може бути залучена будь-яка кількість осіб, але кожен має визнавати керівну роль лідера. Це важливий основний елемент, який необхідно ефективно організувати. Лідер має не тільки володіти навичками управління, а й вміти “відчувати” свою команду та мотивувати її, враховуючи, що в проєкт можуть бути залучені люди, які не мають відношення до організації або волонтери.

Коли ви визначились зі складом команди проєкту, необхідно чітко розподілити ролі та обов'язки, обговорити можливість делегування та заміни, прийняти внутрішні правила, організувати канали комунікації. Це зробити простіше, якщо всі учасники знаходяться в одному місці і, можливо, є членами однієї спільноти, але якщо проєкт масштабний і команда велика, залучені волонтери та експерти — завдання стає складнішим.

Щоб не ставити під загрозу цілі проєкту та уникнути конфліктів, приділіть максимальну увагу команді на старті, коли всі сповнені рішучості та ентузіазму. Розподіляти ролі потрібно відповідно компетенціям, здібностям та знанням, але, якщо член команди хоче спробувати себе в новій ролі — дайте йому шанс. Це про довіру та можливості проявити себе. Не забувайте, що для досягнення мети вся команда має працювати на рівних, максимально ефективно виконуючи свої завдання. Ветеранські проєкти несуть важливу суспільну місію, тому їх виконавці повинні встановлювати для себе високий рівень ефективності, бути творчими і не боятися отримувати новий досвід.

Кожен учасник має бути невід'ємною частиною команди і відчувати свою важливу роль у вирішенні проблеми.

Також важливо спочатку чітко опрацювати план проєкту та його дедлайни, можливі проблеми та способи їх вирішення, форс-мажори, конфлікти та реакцію на них. Системно проводьте загальні збори та наради, використовуючи також доступні електронні можливості зв'язку (наприклад Skype або Zoom). Регулярна комунікація допоможе оперативно приймати рішення та постійно підтримувати єдність та мотивацію.

Кадрове забезпечення проєкту

В залежності від масштабу та мети проєкту в команді можуть бути різні спеціалісти, але є фахівці, без яких точно не обійтися. Звичайно, ви можете змінювати склад і функції, але ці фахівці є ключові.

Керівник проєкту — адміністрування та координація проєкту, взаємодія з партнерами, підготовка звітності.

Помічник (асистент) керівника проєкту — допомога керівнику в реалізації завдань проєкту, комунікація з командою, допомога в підготовці звітності.

Бухгалтер/фінансовий спеціаліст — відповідальна особа за бухгалтерській облік, фінансові операції, контроль використання коштів та звітність в проєкті.

Спеціаліст з комунікацій — відповідальна особа за інформування громадськості та ЗМІ про діяльність в рамках проєкту та проблему, яку він вирішує, PR, написання текстів, публікацій, SMM.

Без цих фахівців проєкт не зможе відбутися якісно, тому при формуванні команди в першу чергу почніть з пошуку саме цих спеціалістів.

Пам'ятайте, що від внеску та відповідальності кожного члена команди залежить результат вашого проєкту.

2.11 Ресурси, планування бюджету

Для того, щоб зрозуміти, яку фінансову підтримку необхідно отримати за рахунок державного бюджету для вирішення вашої соціальної проблеми, порахуйте, скільки коштує проєкт в цілому.

В першу чергу проаналізуйте та оцініть власні ресурси організації. Насправді їх виявляється набагато більше, ніж ми думаємо, а від адекватної оцінки ресурсів залежить можливість отримати додаткове фінансування за рахунок державного бюджету.



Для аналізу ресурсів рекомендуємо використовувати таку таблицю:

Є	Потрібно знайти	
Послуги: бухгалтер, який буде працювати в проєкті; - дизайнер; - друк 1000 шт флаєрів.	В наявності (власний внесок)	Донор
Забезпечення: - приміщення для лекцій в 4 містах (Житомир, Київ, Львів, Чернігів); - проектор; - ноутбуки 10 шт; - тощо.	- проживання команди проєкту в готелі партнера; - рекламна кампанія на інтернет-ресурсах; - закупівля футболок для учасників проєкту; - тощо.	- канцтовари для проєкту; - оплата послуг тренерів; - харчування учасників; - проїзд; - відшкодування проїзду; - оренда відеобладнання для відеозйомки; - тощо.

Почнемо з того, що ж таке **ресурси організації**:

- **людські ресурси** — волонтери, експерти та фахівці, які готові безоплатно надати свої послуги або вже працюють у вашій організації та можуть бути залучені в проєкт;
- **матеріально-технічна база** — офісне приміщення, оргтехніка, ноутбуки, автомобілі, канцтовари, лекторії, сайти тощо;
- **фінансове забезпечення** — заробітна плата, благодійні внески, членські внески, фінансова допомога, тощо.

Це все є ресурсами організації, які зменшують витрати на проєкт і їх необхідно враховувати при складанні бюджету. Власний внесок організації не лише вимога, а й гарантія ваших намірів та відповідальності.

Тепер, коли ви знаєте, яка матеріально-технічна база та можливості наявні в організації, порахуйте, скільки і на які цілі вам необхідно коштів. Проаналізуйте, які додаткові джерела фінансування можна знайти, можливо ваші партнери також зацікавлені у вирішенні проблеми і готові надати допомогу у вигляді послуг, коштів або матеріально-технічної бази, що теж зменшить вартість проєкту.

Етап планування бюджету є дуже важливим та відповідальним. Уважно ознайомтеся з вимогами щодо формування фінансового запиту. Саме в цьому розділі не варто помилятися або перебільшувати — співробітники Мінветеранів прискіпливо перевіряють всі статті. Свідоме “роздування” бюджету викличе лише негативну реакцію, навіть якщо ідея проєкту буде корисною та цікавою, а заявка грамотною заповненою.

Отже, в першу чергу оцінюються загальна вартість проєкту, запитувані кошти та власний внесок організації. Слід зазначити, що в конкурсі проєктів Мінветеранів, розроблених ветеранськими об'єднаннями, **затверджені такі умови до кошторису (процентне співвідношення необхідного обсягу фінансування):**

15% — власний внесок організації (матеріальні та нематеріальні ресурси, в тому числі фінансові внески, оплата вартості приміщення, техніки, обладнання, проїзду, інші товари та послуги);

85% — фінансування за рахунок бюджетних коштів від загальної суми кошторису, яке не може перевищувати граничний обсяг, визначений за пріоритетним напрямом.

20% — адміністративні витрати (оренда офісного приміщення, оплата комунальних послуг, канцелярії, зв'язку, оплата праці не більше як 3-ох працівників, задіяних в проєкті, придбання та використання програм бухгалтерського обліку);

20% — оплата договорів про надання послуг (крім транспортних, поштових, зв'язку, харчування, проживання, оренди приміщень або споруд).

Рекомендації щодо заповнення кошторису

1. Витрати на реалізацію програми (проєкту, заходу)		
1.	Видатки на оплату послуг залучених спеціалістів (плата за договором про надання послуг), що передбачаються тільки для оплати послуг спеціалістів, які залучаються до підготовки, виконання (реалізації) програми (проєкту, заходу) на підставі цивільно-правових договорів.	Загальна сума оплати послуг залучених фахівців має бути не більше 20% загального обсягу бюджетних коштів фінансової підтримки, які призначаються для виконання проєкту/заходу. Надання послуг можливе: 1. Працівниками за цивільно-правовим договором (договір підряду). 2. Юридичними особами. 3. Приватними підприємцями(ФОП).
2.	Оренда приміщень, територій, споруд, (чи плата за їх користування (назва, м²).	В цьому пункті можна вказувати послуги оренди в рамках проєкту — наприклад лекторії, спортивні зали або споруди, зали для заходів тощо.
3.	Художнє та технічне оформлення місць виконання (реалізації) програми (проєкту, заходу).	Технічна апаратура (мікрофони, звукопідсилююча техніка, екрани та інше устаткування). Художнє оформлення — наприклад кульки, банери тощо.
4.	Оплата транспортних послуг (у тому числі оренда транспортних засобів) (із зазначенням виду транспортного засобу).	Наприклад, оренда автобусів або інших транспортних засобів.

5.	Оренда обладнання, оргтехніки (чи плата за користування ними), (перелік та технічні характеристики).	Ноутбуки, проектори та інше обладнання.
6.	Послуги зв'язку та поштові витрати (перелік).	Доставка листів, посилок тощо.
7.	Оплата поліграфічних послуг (перелік та технічні характеристики).	Друк поліграфічної продукції, наприклад: афіша кольорова формат А4 800 штук.
8.	Придбання канцелярських та господарчих товарів (перелік).	Товари, які необхідні в рамках проєкту. Наприклад, папір А4 6 штук по 500 листів, олівці прості 40 штук, товари для прибирання під час та після заходу тощо.
9.	Оплата витрат на проїзд ветеранів війни та осіб, на яких поширюється дія Законів України “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту”, “Про жертви нацистських переслідувань”, “Про реабілітацію жертв репресій комуністичного тоталітарного режиму 1917-1991 років” та “Про правовий статус та вшанування пам'яті борців за незалежність України у XX столітті”, та штатних працівників громадського об'єднання ветеранів (які залучені до виконання програми (проєкту, заходу).	Наприклад, квитки на автобус або потяг, які необхідні для учасників. Вартість перевіряйте на сайтах перевізників.
10.	Оплата харчування ветеранів війни та осіб, на яких поширюється дія Законів України “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту”, “Про жертви нацистських переслідувань”, “Про реабілітацію жертв репресій комуністичного тоталітарного режиму 1917-1991 років” та “Про правовий статус та вшанування пам'яті борців за незалежність України у XX столітті”, та штатних працівників громадського об'єднання ветеранів (які залучені до виконання програми (проєкту, заходу).	Сума добових витрат на харчування на одну особу становить 60 грн (Постанова Кабінету Міністрів України від 2 лютого 2011 р. № 98).

11.	Оплата вартості проживання ветеранів війни та осіб, на яких поширюється дія Законів України “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту”, “Про жертви нацистських переслідувань”, “Про реабілітацію жертв репресій комуністичного тоталітарного режиму 1917-1991 років” та “Про правовий статус та вшанування пам’яті борців за незалежність України у XX столітті”, та штатних працівників громадського об’єднання ветеранів (які залучені до виконання програми (проєкту, заходу).	Гранична сума витрат на оренду житлового приміщення за добу не більше 600 грн (Постанова Кабінету Міністрів України від 2 лютого 2011 р. № 98).
12.	Одноразове навчання працівника громадського об’єднання, відповідального за підготовку та проведення тендера (торгів), у разі здійснення закупівлі товарів, робіт і послуг за тендерною процедурою	Навчання у сфері публічних закупівель необхідно для проведення тендерів відповідно до Закону України “Про публічні закупівлі”. Рекомендуємо перед подачею заявки звернутися до фінансового відділу Мінветеранів для уточнення деталей.
13.	Інші витрати, що обумовлені специфікою виконання (реалізації) програми (проєкту, заходу) (перелік витрат)	Перелік витрат, які не відносяться до зазначених розділів кошторису, але необхідні в рамках проєкту.

2. Адміністративні витрати на організаційне та матеріально-технічне забезпечення громадського об’єднання для виконання (реалізації) програм (проєктів, заходів).

Адміністративні витрати не більше 20% від необхідного обсягу фінансування (оренда офісного приміщення, оплата комунальних послуг, канцелярії, зв’язку, оплата праці не більше як 3-ох працівників, задіяних в проєкті, придбання та використання програм бухгалтерського обліку).

1.	Оренда нежитлових приміщень у разі відсутності власних приміщень громадського об’єднання або наданих їм безоплатно відповідно до статті 20 Закону України “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту”	Оплата за оренду офісного приміщення організації за період реалізації проєкту, якщо організація має відповідні документи про оренду.
2.	Оплата комунальних послуг у межах середніх норм споживання щодо приміщень, в яких громадське об’єднання провадить свою статутну діяльність (розписати за видами).	Комунальні послуги можуть бути сплачені за рахунок фінансової підтримки з бюджету за період реалізації проєкту.

3.	Оплата праці (матеріальне заохочення) для кожного (не більше трьох) штатного працівника у розмірі не більше середньої заробітної плати по Україні за минулий рік.	Матеріальне заохочення можливе лише штатним працівникам організації. Сума матеріального заохочення не може бути більшою за середню зарплату в Україні за попередній рік. Штатні працівники мають бути оформлені за трудовими договорами або наказом по організації про призначення даних працівників на зазначені посади для реалізації даного проекту.
4.	Нарахування.	22% ЄСВ (єдиний соціальний внесок) зараховується до суми матеріального заохочення. Наприклад: якщо бухгалтеру нараховується 10000 грн матеріальне заохочення, 2200 грн-ЄСВ. Враховуйте ці відсотки при формуванні кошторису.
5.	Придбання канцелярських товарів.	Канцелярські товари, які необхідні в рамках проекту. Офіційні закупівлі.
6.	Оплата послуг зв'язку та обслуговування оргтехніки.	Інтернет, мобільний зв'язок, заправка принтерів, тощо. Але необхідно надати підтвердження, що послуги використовувались в рамках проекту.
7.	Оплата послуг з придбання та використання програм бухгалтерського обліку.	Програми є на сайті казначейства https://www.treasury.gov.ua/ . Необхідно уточнити перед подачею кошторису вартість послуг.

Власний внесок організації — це частина витрат на виконання проекту, що покриваються власними силами організації. Це можуть бути додаткові кошти, безкоштовно надані послуги чи матеріальні блага, волонтерська допомога тощо. Витрати визнаються як власний внесок, якщо вони відповідають таким вимогам:

- необхідні для виконання проекту;
- прописані у кошторисі проекту;
- можуть бути кількісно оцінені;
- мають підтвердження документально (угоди, меморандуми, роз'яснення, акти та інші).

До власного внеску належать всі фактично понесені грошові та негрошові витрати організації в межах проекту. Якщо внесок організації здійснюється у вигляді матеріальних або нематеріальних ресурсів, у тому числі оплата вартості приміщення, техніки, обладнання, послуг, організація надає документи, які підтверджують факт залучення зазначених ресурсів, включаючи джерело їх походження та вартість у грошовому еквіваленті, зокрема договори про співпрацю, листи про безоплатне надання товарів чи послуг фізичними чи юридичними особами, прибуткові та видаткові накладні, акти приймання-передачі та інші документи.

При написанні та підрахунку бюджету промоніторте ціни та тарифи на товари та послуги, уважно перевірте відповідність зазначених сум реальному стану речей, зважте важливість всіх статей і максимально оптимізуйте витрати. Кількість товарів та послуг має бути чітко обґрунтована, включаючи ті, які залучатимуться за рахунок власного внеску громадського об'єднання. Перевірте та приведіть у відповідність до зазначеного кошторису масштаби свого проєкту та обсяги виконуваних завдань. Рекомендуємо на всіх етапах формування бюджету залучати бухгалтера або фахівця з фінансів. Це дозволить уникнути помилок, підготуватися до фінансових операцій та максимально ефективно використати бюджетні кошти.

2.12 Оцінка впливу та звітність

Очікуваний результат вашого проєкту — це вирішення проблеми та конкретні позитивні зміни. Важливо пам'ятати, що зазначена мета має стати кінцевим результатом. Якщо ваші цілі та завдання не відповідають очікуваним результатам — повертайтеся до планування і перевіряйте, можливо, ваші завдання поставлені некоректно.

Цей розділ має бути достатньо лаконічним та точним. Як правило, в формах звітності зазначені вимоги щодо формулювання та опису результатів. Форми звітних документів в конкурсі ветеранських об'єднань Мінветеранів вимагають, щоб цей розділ містив наступні пункти:

- очікуваний результат (узагальнений висновок щодо реалізації програми (проєкту, заходу);

- соціально-економічні наслідки його реалізації, ефективність та корисність;
- довгострокові наслідки, можливість використання результатів після закінчення проєкту (заходу).

Результати в свою чергу поділяються на такі категорії:

- короткострокові результати (англ. output) — отримані в результаті проведення запланованих заходів та чітко відповідають поставленим завданням та меті проєкту;
- довгострокові результати (англ. outcome) — загальні наслідки виконаних завдань та спільний результат поставлених цілей;
- вплив (англ. impact) — прогноз результатів проєкту на майбутнє, які зміни та вплив відчуває суспільство або конкретна цільова аудиторія після закінчення проєкту.

Також важливо відображати результати через такі показники:

- **кількісні (що було зроблено?)** — відображають, скільки учасників взяли участь в заходах, кількість наданих послуг або отримувачів допомоги тощо.
- **якісні (що змінилося?)** — відображення позитивних змін, які відбудуться в результаті проєкту.

Оцінювання

Механізм та інструменти оцінювання демонструють відповідальність та фаховість організації, яка готує проєкт. Оцінка проводиться,

щоб визначити, наскільки успішно вдалося виконати заплановані завдання та досягти цілей, а також демонструє процес реалізації проєкту. Завдяки цьому ви можете виправити ситуацію в процесі реалізації та ефективно оцінити хід роботи. Оцінку та аналіз необхідно проводити на різних етапах проєкту. Обов'язково врахувати її при підготовці робочого плану і проводити мінімум тричі:

- на початку проєкту;
- в процесі реалізації;
- ближче до фіналу.

Оцінка може бути **внутрішня** — проводиться командою проєкту, та **зовнішня** — проводиться в нашому випадку представниками Мінветеранів.

Проводячи внутрішню оцінку, будьте об'єктивними — контроль ситуації дозволяє коригувати процеси на будь-якому етапі, не втрачаючи ефективність. Зважайте на зауваження та коментарі зовнішнього оцінювання — це допоможе уникнути масштабних помилок та рухатися відповідно плану.

У фіналі ви можете визначити загальну ефективність проєкту, в тому числі і важливі її складові, а саме:

економічність — чи відповідають витрати отриманим продуктам та результатам, наскільки отриманий ефект від реалізації проєкту співвідноситься із здійсненими витратами за рахунок бюджетних коштів;

результативність — як заплановані результати проєкту були досягнуті, чи вирішують вони проблему, наскільки ефективно, як впливають на суспільство або ситуацію, чи

успішно підібрані методи для вирішення проблеми, що заважало або сприяло досягненню цілей, чи не було в процесі негативних, або навпаки, — позитивних непередбачуваних ситуацій.

Отже, необхідно розуміти, яким чином та за якими показниками буде здійснюватися оцінка рівня виконання завдань та досягнення цілей проєкту.

Звітність

Звітність — це кінцева та важлива частина завершення проєкту. Зверніть увагу, що звіти можуть бути як фінальні, так і проміжні — тобто подаватися на різних етапах реалізації проєкту.

Переможці конкурсу для ветеранських об'єднань Мінветеранів мають подавати такі форми звітності:

Фінансовий звіт, що включає:

1. Звіт про використання бюджетних асигнувань на реалізацію програми (проєкту, заходу).
2. Звіт про використання бюджетних асигнувань на адміністративні витрати.
3. Звіт про використання ресурсів з позабюджетних джерел на реалізацію програми (проєкту, заходу).

Підсумковий звіт, який включає в себе інформацію про виконану роботу, а саме про:

1. Заплановану мету програми (проєкту, заходу).
2. Основні заходи реалізації програми (проєкту, заходу).
3. Учасників програми (проєкту, заходу).
4. Залучених спеціалістів.

5. Об'єднання, які виступили партнерами під час реалізації програми (проєкту, заходу).
6. Виконання показників та умов договору.
7. Обсяг використаних бюджетних коштів на реалізацію програми (проєкту, заходу).
8. Інформаційну підтримку програми (проєкту, заходу).
9. Видання та розповсюдження інформаційно-методичних матеріалів.
10. Додаткові матеріали.

Для того, щоб уникнути проблем, варто з самого початку ознайомитися з вимогами та формами звітів, які будуть відображати рівень виконання проєкту. Зверніть увагу, що вони можуть змінюватися і відрізнятися кожного року. Грамотний підхід допоможе уникнути помилок та підготувати успішний проєкт. Будьте лаконічними та конкретними: ваше завдання — прозоро та чітко описати свої результати та витрати, показати, наскільки життєздатний та важливий для суспільства ваш проєкт, як він буде і чи може розвиватися після припинення фінансування.

3. ЗАПОВНЕННЯ ТА ПОДАННЯ КОНКУРСНИХ ЗАЯВОК

3.1 Рекомендації з заповнення проєктної заявки Мінветеранів

Безліч чудових ідей та справді корисних проєктів так ніколи не стали успішними, не подолавши саме цей етап. Пам'ятайте, що грамотно заповнена проєктна заявка — це перший та важливий крок до перемоги.

Проєктна заявка — ваша візитка

і від якості її заповнення безпосередньо залежать шанси отримати перемогу в конкурсі та втілити вашу ідею в життя. Конкурсна комісія має розглянути десятки, а то і сотні поданих документів, тому ваше завдання — зробити опис так, щоб він був зрозумілий, чіткий та цікавий. Грамотно описати проєкт справді буває досить складно, тому обов'язково перед подаванням дайте почитати його колегам або друзям, спитайте, чи зрозуміли вони суть, врахуйте зауваження. Майте на увазі, що члени комісії мають зрозуміти, наскільки ідея важлива та корисна, щоб допустити вас до участі в конкурсі. Уважно заповнюйте всі пункти, ознайомтесь з вимогами, не пропускайте питання і будьте максимально лаконічними та уникайте довгих узагальнених відповідей. Ваші ідеї мають жити в проєктах, а проєкти, в свою чергу, вирішувати важливі проблеми. Досвід приходить з практикою, ви можете звертатися в Мінветеранів або до колег за порадами та консультаціями.

Рекомендації щодо заповнення заявки (описова частина):

Пункт	Рекомендації
Програма (проект, захід)	Назва має бути коротка та вказувати на те, про що ваш проект. Уникайте абстрактних та загальних фраз. Назва має привертати увагу і вказувати на ідею проекту.
Найменування громадського об'єднання	Напишіть повну назву вашої організації (так як вказано в реєстраційних документах).
1. Актуальність програми (проекту, заходу) (відповідно до пріоритетних завдань, на розв'язання яких подаються конкурсні пропозиції)	На розв'язання якої проблеми спрямовано проект (відповідно до пріоритетних завдань, на розв'язання яких подаються конкурсні пропозиції). • обґрунтування, в чому проблема, яку ви плануєте вирішити; • обґрунтувати відповідність політиці і пріоритетним завданням Мінветеранів; • актуальність вашої ідеї у вирішенні означеної проблеми саме в цей час. 7-10 речень
2. Опис, який містить:	
Змістовне наповнення	Описати наповнення проекту, його суть відповідно до обраного пріоритетного завдання. Що і як буде робитися для вирішення конкретної проблеми і досягнення конкретних показників. Потрібно вказати, яку цінність має цей проект для суспільства, які заходи передбачено здійснити для цього.
Соціальна проблема та пріоритетне завдання, на розв'язання якого створено програму (проект, захід)	Опишіть ситуацію, яка потребує змін: • коли та чому вона виникла; • кого або чого стосується; • її наслідки та географія; • в чому проблема, яку потрібно вирішити; • її ознаки та кого вона стосується; • які шляхи та методи вирішення соціальної проблеми передбачаються проектом. Не більше 1 сторінки друкованого тексту

Мета	Це майбутній результат, заради якого ви починаєте проєкт. Максимум 1-2 речення, що вказують на проблему, яку ви плануєте вирішити, тобто відповідь на питання “Чого ви хочете досягти?”
Завдання	Це конкретні кроки в вашому проєкті, які необхідно зробити для вирішення проблеми або зміни ситуації, простіше, це план дій, який допоможе досягти вашої мети.
План виконання:	Необхідно внести в таблицю (приклад нижче) перелік завдань та заходів, які заплановані в межах проєкту, послідовно описати їх, визначити дати та строки виконання, а також відповідальних осіб. Етапи: • підготовчий; • основний (проведення заходів тощо); • підсумковий/заключний (підведення підсумків, підготовка й подання звітів).

План виконання (приклад таблиці)

Етапи реалізації	Опис заходів для здійснення етапу	Термін реалізації етапу	Відповідальний виконавець (прізвище, ім'я та посада)
1	2	3	4
Підготовчий	• відбір постачальників товарів та послуг, досягнення домовленостей та підготовка/підписання угод; • отримання необхідних дозволів на здійснення заходів та подій в межах проєкту; • навчання членів команди (наприклад, щодо закупівель); • підготовка та затвердження програми дій; • створення комунікаційного плану; • поширення інформації про проєкт, запрошення цільових груп.	01.01.21-03.03.21	Шевченко Іван, керівник проєкту

Основний (безпосередні активності проекту, які спрямовані на досягнення його результатів, конкретні події та заходи, експертна діяльність тощо. Бажано, щоб на етапі опису ці заходи містили їхню назву, тривалість, кількість учасників та формат. Необхідно розписати детально)	Наприклад: • круглий стіл «Працевлаштування ветеранів» у м.Вінниця (100 учасників, 4 год); • семінар для ветеранів «Сфера ІТ- можливості» у м.Черкаси (20 учасників, 1,5 год); • презентація документального фільму; • спортивні змагання «Воїни» м. Львів (200 учасників) м. Житомир (200 учасників) м. Одеса (200 учасників) м. Харків (200 учасників)	23.04.2020 08.08.2020 13.09.2020 15.10.2020 (12:00-18:00)	Кошеленко Тамара, проєктний менеджер Хоменко Іван, координатор Черкаської області Марченко Людмила, комунікаційна менеджерка Шевченко Іван, керівник проєкту
Підсумковий/заключний (на цьому етапі необхідно підвести підсумки вашого проєкту, узагальнити його результати)	• підготовка звітів; • моніторинг та оцінка результатів проєкту.	01.10.21-10.11.21	Синиця Євген, бухгалтер Шевченко Іван, керівник проєкту

Очікуваний результат (узагальнений висновок щодо реалізації програми (проєкту, заходу).	Очікуваний результат — це узагальнений висновок щодо реалізації проєкту, тобто ваша задекларована мета, яку буде досягнуто після реалізації проєкту. Наприклад, мета «організувати форум ветеранського підприємництва», а результат «проведено форум ветеранського підприємництва»
Соціально-економічні наслідки її (його) реалізації, ефективність та корисність.	Вказати конкретні результати вашого проєкту: • наскільки витрати на проєкт будуть відповідати його продуктам та кінцевим результатам — результати від проєкту мають перевищувати витрати бюджетних коштів; • яку користь він принесе? • скільки учасників отримають користь від вирішення заявленої проблеми; • які потреби будуть закриті; • що зміниться для цільової аудиторії або для суспільства в результаті; • на які перетворення ви очікуєте; • хто і як підтримає досягнення цілей проєкту; • в чому інноваційність ваших рішень щодо проблеми; • скільки та яких продуктів було створено під час проєкту; • як очікуваний результат вирішив заявлене пріоритетне завдання Мінветеранів (детальніше в розділі 2.12). Результати проведення запланованих заходів мають чітко відповідати поставленим завданням та меті проєкту.
Довгострокові наслідки, можливість використання результатів після закінчення проєкту (програми, заходу)	В цьому пункті необхідно описати, що зміниться після завершення проєкту, тобто його наслідки та вплив в майбутньому. Також необхідно зазначити, як організація планує поширювати досягнення проєкту або яку діяльність буде здійснювати в цьому напрямку, тобто переконати конкурсну комісію в тому, що проєкт є життєздатним. Опишіть, які зміни та вплив відчує суспільство або конкретна цільова аудиторія після закінчення вашого проєкту. Можливо, Мінветеранів може взяти до уваги ваші прогнози та результати для формування політик. Цей розділ дуже важливий, оскільки демонструє, що ваш проєкт не частково вирішує певну проблему, а буде мати вплив у майбутньому.

Цільова аудиторія, на яку спрямовано програму (проект, захід).	Група або групи осіб, які братимуть участь у проекті. Важливо вказати, хто ці особи та яка їх кількість. Наприклад, ветеранки Львівської області — 50 осіб, діти 8-12 років учасників АТО\ООС — 50 осіб.
Способи інформування громадськості про перебіг та результати реалізації (засоби масової інформації, строки та методи інформування громадськості).	Вкажіть всі канали, інструменти, методи комунікації та конкретні етапи проекту, коли ви плануєте їх використовувати. Тобто опишіть, яким способом ви будете інформувати про свій проект, наприклад, це можуть бути ЗМІ, інтернет-ресурси, телеканали або чат-боти.
Залучені до виконання (реалізації) програми (проекту, заходу) інші інститути громадянського суспільства.	Опишіть, хто буде вашими партнерами в проекті. Це можуть бути як неурядові організації, так і місцева влада або представники бізнесу. Вкажіть назву організації, контактних осіб та коротко зазначте напрям партнерства. Наприклад: ГО «Ветеран», Іванов І.І. керівник організації (контакти та посилання на сайт або сторінку в соціальних мережах) — інформаційний партнер, розміщення інформації про заходи проекту на інтернет-ресурсах організації. Важливо мати попередні домовленості з партнерами та надати листи чи меморандуми, які підтверджують згоду співпраці в межах проекту.
Джерела фінансування громадського об'єднання для реалізації програми (проекту, заходу) (кошти державного бюджету, співфінансування та інші джерела фінансування).	Вкажіть, яку суму ви хочете отримати за рахунок державного бюджету, суму співфінансування та всі інші джерела фінансування, які можуть включати благодійну допомогу, членські внески та інше. Вкажіть суми та джерела надходжень. Наприклад, партнер ГО «Ветеран» — внесок 3000 грн на друк афіш.

3. Обґрунтування кількості послуг і товарів (у тому числі й тих, що залучатимуться з інших джерел або за рахунок власного внеску громадського об'єднання) з урахуванням діючих цін і тарифів на товари та послуги, особливостей програми (проєкту, заходу) та принципу економного витрачання бюджетних коштів і максимальної ефективності їх використання (за кожною статтею кошторису витрат (з нового рядка).	Цей пункт має містити інформацію про всі витрати на проєкт, відповідно до вашого поданого бюджету. Необхідно зробити обґрунтування для кожної статті окремо та виписати їх з нового рядка в такому ж порядку, як в кошторисі. Зазначити доцільність витрат та ціни, які не мають бути завищені, тобто пояснити, чому саме на цей товар або послугу необхідно витрачати кошти та наскільки вони важливі для реалізації проєкту. Необхідно обґрунтувати кількість одиниць, їх призначення, мету використання. Також необхідно зазначити вартість товарів та послуг, які будуть в проєкті як власний внесок організації. Випишіть їх кількість та вартість в грошовому еквіваленті. Для того, щоб визначити ціни, рекомендуємо вивчити пропозиції на ринку для цих товарів та послуг і визначити середню допустиму вартість.
4. Перелік та характеристика наявного матеріально-технічного та кадрового (штатні працівники, волонтери тощо) забезпечення громадського об'єднання, що буде використано для реалізації програми (проєкту, заходу) (окремо зазначити, які заходи здійснюватимуться громадським об'єднанням) (інформація зазначається у кількісних показниках).	Опишіть, скільки волонтерів, партнерів, штатних працівників або членів організації будуть задіяні в проєкті (коротко: хто вони і які функції будуть виконувати). Чи є у вас офісне приміщення або місце для проведення заходів, яка його площа або скільки людей вміщує (наприклад, лекторії на 50 осіб, спортивні споруди). Чи наявні в організації кадри, які мають компетенції та знання для успішної реалізації завдань. Яка оргтехніка або технічне устаткування буде використане для проєкту (наприклад, проєктор, ноутбуки, фототехніка), тобто опишіть коротко, що саме та в якій кількості є в розпорядженні організації. Також це може бути спортивне обладнання, інтернет-ресурси, авто тощо. Вкажіть заходи та їхню кількість (наприклад, проведення 2 лекцій, 25 тренувань, 1 прес-конференції). Інформація в цьому пункті зазначається у кількісних показниках.
5. Додаткові матеріали, які засвідчують спроможність громадського об'єднання реалізувати програму (проєкт, захід) (за наявності).	В цьому пункті можна описати всі ваші додаткові переваги, можливості та суперсилу. Наприклад: можливість залучити унікальних експертів, наявність фахівців в спільноті, які приєднуються до проєктів, підписані меморандуми про співпрацю, власний інвентар, активні соціальні мережі тощо. Загалом все, що допоможе вам реалізувати проєкт та виділить вас серед конкурентів.



Пам'ятайте: загальний обсяг опису проєкту на конкурс в Мінветеранів не має перевищувати 10 сторінок!

3.2 Алгоритм подання конкурсних заявок

Оголошення конкурсу відбувається:

- на сайті Мінветеранів;
- на урядовому сайті “Громадянське суспільство і влада”.

Прийом та розгляд конкурсних пропозицій на конкурс 2021 року

Початок: не менше 30 днів з дня оголошення проведення конкурсу (після закінчення заборон і обмежень, встановлених на період карантину) і до 30 вересня 2020 року.

Конкурсна пропозиція містить документи:

- заяву для участі у конкурсі, скріплену печаткою громадського об'єднання (у разі наявності);
- опис програми (проєкту, заходу);
- кошторис витрат;
- листи-підтвердження органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та їхніх виконавчих органів, наукових установ, інститутів громадянського суспільства, інших установ та організацій (у разі їх залучення до реалізації проєкту);
- інформацію про діяльність громадського об'єднання, зокрема досвід реалізації проєктів протягом останніх двох років за рахунок бюджетних коштів та інших джерел фінансування, джерела фінансування громадського об'єднання, його матеріально-технічну базу та кадрове забезпечення;

- документ, що підтверджує повноваження уповноваженої особи громадського об'єднання (якщо це не керівник громадського об'єднання).

Конкурсна пропозиція має подаватися у друкованому (оригінал та одна копія) та електронному вигляді (сканкопія у форматі PDF на електронному носії інформації або електронною поштою).

Усі документи мають бути разом пронумеровані, прошнуровані та скріплені печаткою громадського об'єднання (у разі наявності). Учасник отримує довідку із зазначенням дати надходження конкурсної пропозиції та переліком наданих документів.

Розгляд конкурсних пропозицій

Конкурсна комісія буде розглядати та оцінювати подані заявки за наступними критеріями:

- відповідність запланованих заходів пріоритетним завданням;
- відповідність загальнодержавному рівню виконання програми.

Оцінка конкурсних пропозицій відбувається за критеріями:

- відповідність програми її меті;
- реалістичність досягнення і значущість очікуваних результатів;
- ефективність використання бюджетних коштів (співвідношення кошторису витрат та очікуваних результатів виконання програми);

самого проєкту. Крім короткого опису в конкурсній заявці, обов'язково підготуйте комунікаційний план. Підготуйте внутрішнє коротке резюме проєкту, в якому вкажіть, для вирішення якої проблеми він реалізується, його терміни, цілі та завдання, вплив результатів та зміни після його завершення. Опрацюйте та погодьте його з представниками Мінветеранів та вашими партнерами. На цьому етапі важливо чітко сформулювати цілі проєкту та ключові повідомлення, які ви хочете донести до вашої цільової аудиторії. Важливо пам'ятати, що вони можуть відрізнятися для різних груп. Навіть якщо у вашій організації відсутній спеціаліст з комунікацій, варто обрати з команди одну людину, яка буде відповідальна за цей напрям роботи. Якщо ваша

команда знаходиться в різних регіонах — приділіть цьому етапу особливу увагу та обов'язково узгодьте всі ключові повідомлення, які мають відрізнятися для різних груп вашої цільової аудиторії.

Орієнтуватися потрібно на головне питання:

“Що конкретно ви хочете донести аудиторії про ваш проєкт?”

Основні елементи комунікації:

- цільова аудиторія (з ким ви комунікуєте);
- повідомлення (що ви хочете донести);
- канали (якими способами ви будете це робити);
- час (коли та з якою періодичністю).

Рекомендуємо використовувати наступну таблицю з прикладами:

Етапи комунікації	Конкретні дії	Результат	Вплив
Анонсування	Пресконференція або публічна презентація проєкту.	3 новини в онлайн ЗМІ, 453 репости публікації (12000 охоплення).	Зростання обізнаності цільової аудиторії щодо переваг проєкту.
Реалізація	Створення групи, Розміщення корисної інформації, Проведення подій у Facebook.	500 учасників групи за 2 місяці, 20 повідомлень з корисними порадами + 10 інфографік, 3 онлайн-події консультації для членів групи.	Зростання обізнаності цільової аудиторії щодо переваг проєкту. Зростання кількості людей, які отримали допомогу.
Звітування	Прес-конференція, підготовка публічного звіту онлайн.	3 новини в онлайн ЗМІ, 453 репости публікації (12000 охоплення), 124 людини ознайомилися зі звітом.	Залежить від вашого проєкту.

Завдання комунікаційного плану в соціальному проєкті:

- створити ефективні канали комунікації з цільовою аудиторією (наприклад, анкетування, соціальні мережі, канали в месенджерах, телефонні дзвінки або візити, тощо);
- налагодити ефективну комунікацію з партнерами проєкту (визначити канали та періодичність спілкування);
- розробити чіткий алгоритм комунікації з командою Мінветеранів, включаючи регіональні відділення, в областях, де, можливо, будуть проходити заходи в межах проєкту);
- підготувати перелік ЗМІ, блогерів, лідерів суспільної думки, які будуть готові розповісти про ваш проєкт та його заходи.

ЕТАПИ КОМУНІКАЦІЇ:



Пам'ятайте, що без розповсюдження інформації про проєкт, ви не привернете увагу до вашої соціальної проблеми. Комунікаційний план дозволить вам зекономити час та сфокусуватися на результатах.

4.2 PR соціальних проєктів

Якщо комунікаційний план — це про стратегічне бачення, PR проєкту — невід'ємна частина комунікаційного плану і є операційним інструментом.

PR (англ. public relations) в перекладі — зв'язки з громадськістю, скорочено «піар».

Досить часто при плануванні та реалізації соціальних проєктів цей важливий інструмент не використовують або приділяють йому мінімум уваги. Це велика помилка: будь-яка соціальна сфера, а особливо ветеранська, вимагає максимального привернення суспільної уваги.

PR “піар” — це інструмент, який дозволяє привернути увагу до соціальних проблем, ініціатив та проєктів, які їх вирішують. Іншими словами — це діяльність, яка включає повний інформаційний супровід вашого проєкту.

Завдання PR соціальних проєктів:

- інформування цільової аудиторії;
- привернення уваги до проблеми, яку вирішує ваш проєкт;
- організація зворотного зв'язку;
- збір інформації та експертних думок;
- залучення цільової аудиторії в проєкт.

Ви маєте розуміти, що хочете донести до своєї аудиторії, про що повідомити.

Ключове повідомлення.

Ваших основних повідомлень (меседжів) може бути декілька. Головне, щоб вони були зрозумілі для конкретної групи вашої цільової аудиторії та доносили інформацію про актуальність вашого проєкту та його цілі. Важливо робити їх короткими та простими.

Те ж саме стосується каналів комунікації та інструментів — вони не можуть бути однакові для всіх. Тому аналізуйте свою цільову аудиторію, враховуючи ці пункти.

Інструменти комунікації та PR:

- електронні поштові розсилки;
- вебсайти організації та партнерів;
- соціальні мережі (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube);
- месенджери (Telegram, Viber, WhatsApp);
- розповсюдження друкованої продукції;
- особисті зустрічі;
- зовнішні рекламні ресурси (оголошення, білборди, флаєри, афіші, тощо);
- публічні онлайн та офлайн презентації;
- телефонні дзвінки;
- смс повідомлення;
- радіо;
- блоги;
- ресурси місцевої та державної влади;
- телебачення;
- ЗМІ.

Інструментів доволі багато, тому, щоб вибрати ефективний, необхід-

но чітко визначати ціль, аудиторію та ресурси.

Наприклад, аудиторія старшого віку з сільської місцевості навряд чи буде слідкувати за дописами у фейсбук — скоріше перевірятиме поштову скриньку, читатиме брошуру або оголошення біля магазину. А люди, які проживають в великих містах, як правило, активно користуються соціальними мережами. Ви маєте обов'язково враховувати всі ці критерії.

Помилки, яких варто уникати:

- відсутність комунікаційного плану;
- нечітке розподілення цільової аудиторії;
- відсутність партнерів;
- відсутність відповідального за комунікації в команді проєкту;
- одне ключове повідомлення для всіх;
- обмеження каналів комунікації.

Отже, визначивши необхідні елементи: цільову аудиторію, ключові повідомлення, цілі, канали та інструменти, — ви можете починати підготовку свого плану.

Рекомендуємо для зручності використовувати таблицю:

Цільова аудиторія може бути поділена на декілька груп, тому важливо правильно її визначити. Також необхідно визначити **показники ефективності**. Це дозволить вам відслідковувати результати та мати змогу переглянути і змінити свій план під час реалізації проєкту. Їхня кількість залежить від ваших цілей та методів.

АУДИТОРІЯ	ПОВІДОМЛЕННЯ	ЦІЛЬ
Ветерани-підприємці м. Ніжина	Можливість отримати грант для підтримки бізнесу	Запросити 50 ветеранів-підприємців м. Ніжина на бізнес-форум Чернігівської області
КАНАЛИ	ІНСТРУМЕНТИ	РЕЗУЛЬТАТ
Соціальні мережі Вебсайти Міське управління соціального захисту Спілка ветеранів м. Ніжина Спілка ветеранів Чернігівської області	Створення події в Фейсбук Розміщення інформаційних постів в соціальних мережах Запис відео запрошення від керівників ветеранських об'єднань в соціальних мережах Розсилка запрошень на електронну пошту Розміщення інформації на сайті управління соціального захисту в розділі "Учасники бойових дій"	47 ветеранів підприємців м. Ніжина підтвердили свою участь на бізнес-форумі Чернігівської області

Які можуть бути показники ефективності:

- кількість проведених заходів в межах проєкту та учасників, які взяли у них участь;
- кількість звернень за послугами в межах проєкту;
- кількість публікацій в ЗМІ та сюжетів на ТВ;
- кількість осіб, які зареєструвалися на подію (наприклад, в соціальних мережах);
- кількість нових підписників інформаційних каналів;
- кількість репостів в соціальних мережах матеріалів, які містили ключові повідомлення;
- кількість партнерів, залучених в проєкт;
- скільки лідерів суспільної думки розповіли про ваш проєкт та проблему, яку він має вирішити;
- як змінилося ставлення вашої цільової аудиторії (використовуйте такі інструменти як опитування, анкетування, фокус групи, онлайн опитування);
- чи витрачені ресурси відповідають результатам;
- які були позитивні відгуки та зауваження;
- чи зрозуміла аудиторія ваші ключові повідомлення;
- тощо.

Отже, ви маєте обов'язково отримати в результаті інформацію про максимальну залученість цільової аудиторії в проєкт, рівень інформованості,

позитивні відгуки та чи досягнуті задекларовані цілі. Тому на етапі планування врахуйте, яким шляхом будете отримувати зворотній зв'язок.

Пам'ятайте, якщо про ваш проєкт не будуть знати — він ніколи не стане успішним. Не бійтеся пробувати щось нове та бути креативними — ви завоюєте прихильність вашої аудиторії та допоможете їй у вирішенні проблеми. Розкажіть, чим ви корисні та що про ваш проєкт мають знати в суспільстві. Задавайте тренди та сміливо рухайтесь до мети.

4.3 Публічний захист проєкту та презентаційні навички

Одним із обов'язкових етапів конкурсу проєктів на фінансування Мінветеранів є публічний захист конкурсних пропозицій. Під час захисту присутні заступник міністра у справах ветеранів, відповідальний за проведення конкурсу, члени конкурсної комісії, представники громадських організацій — учасники конкурсу, а також представники ЗМІ. Мінветеранів забезпечує онлайн-трансляцію публічного захисту конкурсних пропозицій.

Перші 90 секунд виступу — найважливіші, тому намагайтесь завоювати увагу аудиторії з самого початку. Слід зупинитись на презентаційних навичках, необхідних для відповідного рівня публічного захисту конкурсної пропозиції.

Загальні правила публічного виступу:

- підготувати чітку структуру виступу (вступ — тіло промови — висновок);

- завчасно виділити час та запланувати підготовку до виступу;
- пам'ятати про правило: короткі виступи вимагають більше часу на підготовку, ніж більш тривалі;
- відмінно володіти матеріалом;
- визначити паузи в місцях, де потрібно акцентувати увагу на найголовніших ідеях;
- провести репетицію виступу під секундомір;
- краще не читати з листка/ноутбука/телефона/слайдів;
- тримати зоровий контакт з аудиторією;
- не розвертатись спиною до аудиторії (наприклад, щоб прочитати текст зі слайдів);
- використовувати тільки відкриті пози та жести;
- слідкувати за тембром голосу — не потрібно поспішати або говорити надто голосно чи тихо;
- комунікувати з аудиторією під час виступу;
- завжди повторювати запитання з аудиторії, перед тим як почати відповідати.

Порядок відкритого захисту конкурсних пропозицій:

1. Захист конкурсних пропозицій здійснює керівник громадського об'єднання або його уповноважений представник. До участі в захисті можуть залучатися додатково не більше 2-х членів організації. Захист здійснюється державною мовою.

2. Під час захисту конкурсних пропозицій керівник (представник) громадського об'єднання може використовувати друковану, відеопродукцію та інші матеріали державною мовою.

3. Регламент виступу для захисту однієї конкурсної пропозиції до 10 хвилин. Члени конкурсної комісії можуть задати запитання керівнику або представнику громадського об'єднання (до 10 хвилин).

4. У разі, коли учасник конкурсу не бере участі у відкритому захисті конкурсної пропозиції, конкурсна комісія приймає рішення щодо доцільності його подальшої участі у конкурсі.

Для вказаного етапу конкурсу на фінансування з державного бюджету Міністерство у справах ветеранів має забезпечити:

- приміщення достатнього розміру для того, щоб в ньому одночасно могли знаходитись члени конкурсної комісії, представники громадських об'єднань — учасники конкурсу, представники ЗМІ;
- проєктор, екран та пульт для презентації;
- мікрофони для представника громадського об'єднання та членів конкурсної комісії;
- приміщення має дозволити представникам громадських об'єднань, представникам ЗМІ заходити та виходити так, щоб не заважати учасникам презентувати конкурсні пропозиції.

Виступ для захисту однієї конкурсної пропозиції складається з:

- інформації про громадське об'єднання, зокрема про його діяльність та проведені заходи протягом останніх 2 років;
- основної інформації про конкурсну пропозицію;
- демонстрації презентації конкурсної пропозиції;
- відповідей на питання членів конкурсної комісії.

Інформація про громадське об'єднання — коротка інформаційна довідка про дату заснування організації, основні напрями діяльності, організаційну спроможність та проведені заходи, в тому числі у співпраці з іншими громадськими об'єднаннями. Тривалість цієї частини виступу — 1-2 хвилини.

Основна інформація про конкурсну пропозицію. Цей розділ має містити вичерпну інформацію про проєкт, зокрема:

- назву проєкту;
- мету та завдання проєкту (коротко);
- цільову аудиторію та способи її залучення;
- опис заходів проєкту;
- строки, місце проведення, матеріально-технічне забезпечення;
- очікувані результати проєкту (вказати конкретні цифри);
- вплив проєкту на цільову аудиторію;
- досвід реалізації подібних проєктів (в тому числі у співпраці з іншими громадськими об'єднаннями);

- плани щодо залучення органів державної чи місцевої влади, участі інших партнерів.

Презентація конкурсної пропозиції — не обов'язкова частина захисту конкурсної пропозиції, проте бажана. Для підготовки презентації можна використовувати такі програми:

- Microsoft PowerPoint;
- Apple Keynote;
- Google Slides;
- LibreOffice Impress;
- Prezi;
- Canva.

Практичні поради щодо оформлення презентації:

- один стиль для всіх слайдів (кольорова гамма, шрифт, стиль оформлення);
- не більше 10 слайдів;
- контрастний колір шрифту;
- уникати дрібного шрифту;
- уникати великого об'єму тексту, включати тільки цифри та найважливішу інформацію;
- ілюструвати презентацію фотографіями.

Додатково в презентації можна використовувати:

- відеоролики (наприклад, відеозаписи уже реалізованих заходів);
- анімацію;
- графіки та діаграми;
- інфографіку.

Відповіді на питання членів конкурсної комісії.

На цю частину захисту конкурсної пропозиції також виділяється 10 хвилин. Питання, які найчастіше задають члени конкурсної комісії:

- спроможність організації реалізувати проєкт;
- забезпечення всеукраїнського статусу проєкту (залучення більшості областей України);
- залучення цільової аудиторії (канали комунікації);
- власний внесок громадського об'єднання;
- дотримання строків проєкту;
- моніторинг результатів проєкту;
- статті кошторису (чи немає завищення вартості товарів та послуг, зазначеної у поданому кошторисі проєкту).

5. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Українська влада протягом шести років з початку російсько-української війни намагається вирішувати чисельні ветеранські питання. Ситуація особлива тим, що військові дії продовжуються і відбуваються на частині окупованих українських територій. Важливою для нашої країни є активна підтримка інших держав та вивчення їхнього досвіду та практик у сфері ветеранських справ. Особливо це стосується взаємодії громадянського суспільства та влади — результати такої співпраці є дуже успішними, тому варто звернути на них увагу та уважно вивчити. Громадські організації, особливо ветеранські об'єднання, в усьому світі є потужними рушіями змін та динамічно впливають на державну політику. Вивчення міжнародного досвіду дозволяє вдосконалити власні проєкти та програми, а можливо, і уникнути помилок. Розглянемо кращі практики надання державної підтримки ветеранським об'єднанням та ветеранам.

5.1 Австралія

Департамент у справах ветеранів Австралії в рамках оборонного портфеля уряду керує справами ветеранів в Австралії¹⁰. Це основне агентство з надання послуг, відповідальне за розробку та реалізацію програм, що допомагають ветеранам та військовим спільнотам. Де-

партамент є закладом, орієнтованим на добробут ветеранів у сферах охорони здоров'я, освіти, забезпечення житлом, соціальної підтримки, працевлаштування, вшанування та фінансування. Традиційно термін «ветеран» вживається для колишніх військовослужбовців Збройних сил Австралії, які проходили службу на війні чи під час воєнного конфлікту та закріплений в законодавстві Австралії. Що стосується взаємодії з громадянським суспільством, Департамент у справах ветеранів Австралії співпрацює з Департаментом соціального забезпечення з цілого ряду питань, включаючи фінансову підтримку, яка реалізується через Центр громадських грантів (Community Grants Hub)¹¹ — це онлайн-центр, який був розроблений для забезпечення простого та послідовного підходу до управління програмою адміністрування австралійських урядових грантів. У рамках цієї програми з 2018 року грантові заявки подаються онлайн через сайт центру. Кожна програма має свої пріоритетні завдання та процедури надання фінансування. Наприклад, наразі відкрита грантова програма для вшанування пам'яті, яка називається «Визнання їхньої служби» (надалі Програма), має такі параметри:

Ціль програми — збереження спадщини воєнного часу в Австралії; залучення громадян до проєктів та заходів, які висвітлюють службу та жертви військових Австралії

10. Департамент у справах ветеранів Австралії [Електронний ресурс] — Джерело: <https://www.directory.gov.au/portfolios/veterans-affairs-part-defence-portfolio/department-veterans-affairs>

11. Центр громадських грантів (Community Grants Hub) [Електронний ресурс] — Джерело: <https://www.communitygrants.gov.au/>

у війнах, конфліктах та мирних операціях; спонукання до почуття вдячності за їхню військову службу та розуміння ролі, яку відігравали ветерани і ті, хто формував націю.

Хто може брати участь (критерії відбору) — ветеранські організації, які надають підтримку нинішнім та колишнім військовослужбовцям Збройних сил Австралії. Цікавий факт, що на фінансування претендують не тільки неурядові громадські об'єднання, а й компанії, кооперативні державні або територіальні суб'єкти, об'єднані асоціації, місцева влада та корпорації, некорпоративні державні або територіальні суб'єкти та статутні органи, не зареєстровані асоціації.

Ще один важливий австралійський грантовий напрям — **Програми фінансування підтримки сім'ї**. Громадські організації можуть подати заявку на отримання гранту для надання підтримки та послуг, які мають цінність для сімей військових та громади, в якій вони проживають. Будь-яка неприбуткова зареєстрована організація може подати заяву на отримання гранту за умови, що вона може продемонструвати свою цінність та здатність реалізувати програми чи проєкти місцевих громад, націлені на підтримку сімей військових та громади.

Цілі Програми фінансування підтримки сім'ї:

- сприяння об'єднанню сімей військових для налагодження їхньої освіти, взаємопідтримки, та зв'язку зі своєю громадою,

а також підтримки загального, особистого та соціального добробуту;

- надання підтримки сім'ям військових, поліпшення взаємодії між ними та їхніми місцевими громадами для того, щоб мінімізувати виклики та розширити можливості, отримані з унікального досвіду військового життя;
- розширення можливостей сімей військових шляхом підвищення їх впевненості в досягненні успіху в організації цивільного способу життя;
- підтримка у розбудові потенціалу громади шляхом виявлення та розвитку можливостей партнерства з метою реалізації програм, які забезпечують зміцнення почуття спільності для сімей військових та зменшують відчуття ізоляції.¹²

Вимоги до учасників програми — кошти надаються лише організаціям, які є юридично зареєстровані (один грант на організацію щорічно). Якщо організація, яка претендує на фінансування, не є юридичною особою, то організація, яка має право отримувати кошти, може виступати бенефіціаром гранту і подавати заяву від імені такої організації.

Сума фінансової підтримки — гранти від 5,000 до 75,000 австралійських доларів для проєктів тривалістю до 12 місяців.

12. Програма фінансування підтримки сімей [Електронний ресурс] – Джерело: <https://www.defence.gov.au/DCO/Community/FSFP/default.asp>

Гранти Програми фінансування підтримки сім'ї в 2019-2020 роках (48 грантів):¹³

- Програма «Amberley Defense Communities» має на меті надавати підтримку сім'ям військових за рахунок послуг та соціальних зв'язків, які допоможуть вирішити складні та унікальні проблеми з якими стикаються ці сім'ї. Фінансування в рамках проєкту надається для організації щотижневих заходів, зокрема дитячих груп, сімейних зустрічей, молодіжних семінарів та заходів з охорони здоров'я та покращення добробуту.
- Програма «Anglicare Victoria» — це шеститижнева програма раннього залучення для батьків або опікунів молоді віком від 12 до 25 років, які мають негативний досвід або зловживають наркотиками чи алкоголем та проявляють складну поведінку. Фінансування покриває роботу двох кваліфікованих та досвідчених координаторів і надає кошти на інші витрати, пов'язані із виконанням цієї програми.
- Програма «Anklebiters Playgroup» націлена надавати підтримку і слугувати безпечним середовищем сім'ям і конкретним військовослужбовцям всіх вікових груп для створення соціальних зв'язків та спільноти

однодумців. Фінансування спрямоване на підтримку щотижневих зустрічей, а також інших розширених заходів, зокрема, щотижневих відкритих зустрічей без попередньої реєстрації, занять фітнесом, позашкільних заходів, книжкових клубів та сімейних заходів.

- Програма «The Defence Richmond Family Centre» має на меті надання підтримки та створення середовища, в якому родини можуть будувати дружні стосунки та відносини, що стануть опорою для вирішення проблем, пов'язаних із життям сімей військових. Фінансування спрямоване на підтримку організації сімейних зустрічей та громадських подій, формування ігрових та професійних груп, будь-яких заходів щодо здорового способу життя.

5.2 Канада

За підрахунками Міністерства у справах ветеранів Канади станом на 31 березня 2019 року загальна кількість ветеранів у країні становила 639 900 осіб, з яких 39 700 ветеранів війни (Першої світової війни, Другої світової війни та Корейської війни) та 600 200 ветеранів Збройних сил Канади. Термін “ветеран” застосовується до будь-якого колишнього військово-службовця Збройних сил Канади, який успішно пройшов базову підготовку і з честю звільнився зі служби.

13. Гранти Програми фінансування підтримки сім'ї в 2019-2020 роках [Електронний ресурс] – Джерело: <https://www.defence.gov.au/DCO/Community/FSFP/Current-recipients.asp>

Бюджет Міністерства змінюється щороку з огляду на те, що його програми розроблені відповідно до запитів, які ґрунтуються на потребах та правах ветеранів. Іншими словами, ветеран, який має право на пільги, може отримати їх незалежно від того, чи звернулися за ними 10 ветеранів, чи 10 000).¹⁴

Фонд добробуту ветеранів та їхніх родин — це програма, розроблена для підтримки створення інноваційних спеціалізованих послуг для покращення здоров'я і добробуту канадських ветеранів та їхніх родин. Початковий обсяг Фонду складав у 2018 році 12 млн. канадських доларів, з яких близько 3 мільйонів виділяються щорічно у вигляді грантів і внесків організаціям для проведення досліджень та реалізації ініціатив і проєктів.¹⁵

Мета фонду — сприяти інноваціям у державній, приватній та освітній сферах і таким чином створювати позитивні зміни для життя ветеранів та їхніх сімей.

Хто має право на отримання фінансування:

- неприбуткові організації;
- комерційні організації (за умови, що характер і мета їхньої діяльності не є комерційними, не призначені для отримання прибутку та підтримують пріоритети і цілі програми);
- науково-дослідні організації та інститути;

- навчальні заклади;
- установи охорони здоров'я та соціальні служби;
- локальні організації.

Урядові структури та приватні особи не можуть претендувати на фінансування. Фінансування признається як грант чи внесок для однорічних чи багаторічних проєктів.

Проєкти, які отримали фінансову підтримку (2019/2020 рр. – 44 проєкти, 2018/2019 рр. – 21 проєкт):

- Практичні семінари з питань переходу до цивільного життя по всій території Канади для допомоги жінкам-ветеранам та дружинам або партнерам ветеранів, мета яких — спланувати успішний перехід до цивільного життя після закінчення служби, створюючи при цьому середовище підтримки жінок, спрямоване на особистісне та професійне зростання.
- Дослідницький проєкт зі створення довідкового посібника для лікарів та інших медичних працівників, які працюють з ветеранами та їхніми сім'ями.
- Внесок до проєкту «Канада, розвиток з нуля», який реалізується на місцевому рівні для подолання проблеми безпритульності серед ветеранів.

14. Ветеранські програми Канади [Електронний ресурс] – Джерело: <https://www.veterans.gc.ca/eng/about-vac/news-media/facts-figures/summary>

15. Фонд добробуту ветеранів та їхніх родин [Електронний ресурс] – Джерело: <https://www.veterans.gc.ca/public/pages/publications/system-pdfs/veteran-and-family-e.pdf>

- Програма трансцендентальної медитації, яка вчить знижувати рівень стресу у ветеранів та членів їхніх сімей, які страждають від токсичних стресових травм, професійних стресових травм та симптомів ПТСР.
- Програма «Les Sentinelles» пропонує психосоціальну підтримку ветеранам, які не мають житла або ризикують стати безпритульними, підтримує житлові об'єднання, сприяє житловій стабільності та прагне краще зрозуміти потреби та досвід безпритульних ветеранів.¹⁶

5.3 Великобританія

Управління у справах ветеранів Великобританії¹⁷ визначає як ветеранів усіх тих, хто прослужив принаймні один день у Збройних силах Її Величності (регулярна служба чи резерв) або в Торговельному флоті, і хто брав участь у законодавчо визначених військових операціях. Однак у деяких юридичних документах використовується також термін «військовий, який пройшов службу» (Service leaver), оскільки багато колишніх військовослужбовців у Великобританії не вважають себе ветеранами.¹⁸

У Міністерстві оборони є Директорат підготовки, навчання, нави-

чок, набору та перепідготовки, який відповідає за політику у справах ветеранів Збройних сил та надання послуг з перепідготовки. У 2015 році було створено *Фонд Пакту* в розмірі 10 мільйонів фунтів щорічно, який має чотири широкі напрямки фінансування.

1. Усунення бар'єрів у сімейному житті.
2. Додаткова підтримка після служби для тих, хто потребує допомоги.
3. Заходи щодо інтеграції військової та цивільної спільнот, щоб сприяти участі Збройних сил у діяльності громади і громадян.
4. Непрофільні медичні послуги для ветеранів.

Управління Фондом Пакту Збройних сил здійснювалося в межах Міністерства оборони, але з 2018 року його було перетворено на незалежний Трастовий Фонд.¹⁹ Увімкнути/вимкнути програму зчитування з екрана

У межах цих напрямків щорічно визначаються пріоритети у двох основних сферах — інтеграція громади та надання послуг на місцевому рівні.

1. *Проекти інтеграції громад* покликані створювати міцні місцеві зв'язки між спільнотою Збройних сил (тобто діючими та колишніми військовослужбовцями Збройних

16. Проєкти, які отримали фінансування в 2018-2020 роках [Електронний ресурс] – Джерело: <https://www.veterans.gc.ca/eng/about-vac/research/well-being-fund/funding-recipients>

17. Управління у справах ветеранів Великобританії [Електронний ресурс] – Джерело: <https://www.gov.uk/government/organisations/office-for-veterans-affairs>

18. “Are You a Veteran?” Understanding of the Term “Veteran” among UK Ex-Service Personnel A Research Note [Електронний ресурс] / B.Howard, C. Woodhead, I. Amy C., S. Wessely. – 2012. – Джерело: <https://www.kcl.ac.uk/kcmhr/publications/assetfiles/veterans/burdett-2012-veterans.pdf>

19. Фонд Пакту [Електронний ресурс] – Джерело: <https://covenantfund.org.uk/our-history-2/>

сил та їхніми сім'ями) і цивільними громадами. Заявники повинні продемонструвати, яким чином вони будуть сприяти подоланню бар'єрів для кращої інтеграції у громаді та покращенню сприйняття, ставлення та загального розуміння цього питання.

2. *Проекти з надання послуг на місцевому рівні* повинні бути локальними проектами, які надають фінансові консультації, допомогу з житлом, психічним і фізичним здоров'ям, працевлаштуванням ветеранів та їхніх сімей. Проекти повинні мати гарні зв'язки як з їхніми бенефіціарами, так і з іншими відповідними організаціями і бути здатними продемонструвати, наскільки послуги, які вони надають, будуть широко поширені, доступні та об'єднуючі.

Пріоритети фінансування визначаються щорічно до оголошення періоду подання заявок. Існують деякі постійні пріоритети, такі як підтримка місцевих громад, та інші випадки, які мають короткотерміновий характер, наприклад, заходи з нагоди пам'ятного вшанування закінчення Першої світової війни.²⁰

Хто може брати участь — очікується, що претенденти мають досвід та досягнення в роботі з представниками Збройних сил, а також реальне розуміння проблем, які стоять перед Збройними Силами. Вони повинні надати докази реальної участі у благодійній діяльності на користь

Збройних сил, або партнерства з підрозділами Збройних сил. Усі заявники мають тісно співпрацювати з місцевими партнерами Фонду Пакту, щоб встановити коректний зв'язок їхнього проекту на місцях, обґрунтувати його відповідність визначеним потребам. Заявка має подаватися від зареєстрованої благодійної організації, органів місцевої влади, школи чи іншої визначеної організації, компанії, яка представляє інтереси громади або від підрозділу Збройних сил. Не допускаються до участі фізичні особи, організації, товариства та соціальні підприємства, не зареєстровані як благодійні організації, чи компанії, що представляють інтереси громади (але вони можуть працювати в якості партнера з провідним заявником).²¹

Проекти, які отримали фінансування (2018/2019 рр. — 9 проектів):²²

- Консультативний проект для спільноти Збройних сил з метою формування у них кращого розуміння ринку цивільного житла в Шотландії.
- Зареєстрована благодійна організація отримала грант на придбання мікроавтобуса для перевезення ветеранів на співбесіди для отримання роботи, для відвідування навчальних закладів, заходів з питань підвищення довіри, прийомів у закладах охорони

20. Armed Forces Covenant: Local Grants [Електронний ресурс] – Джепело: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/701285/Covenant_Fund_Local_Grants_Guidance_for_applicants_APRIL_18_.pdf

21. Armed Forces Covenant: Local Grants [Електронний ресурс] – Джепело: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/701285/Covenant_Fund_Local_Grants_Guidance_for_applicants_APRIL_18_.pdf

22. Проекти, які отримали фінансування (2018/2019 рр.) [Електронний ресурс] – Джепело: <http://staging.covenantfund.org.uk/projects-supported-by-the-armed-forces-covenant-fund-trust/>

здоров'я і добробуту та для співпраці з іншими організаціями у сфері громадських проєктів. Можливість перевезення ветеранів допоможе скоротити витрати благодійних організацій та фізичних осіб на громадський та приватний транспорт.

- Полк (який брав участь у Першій світовій війні) отримав грант на підтримку заходу, спрямованого на підвищення обізнаності та налагодження взаємодії з місцевою громадою для створення міцних зв'язків та покращення стосунків.
- Проєкт зайнятості колишнього військового персоналу та резервістів отримав грант для підвищення обізнаності про вигоди наймання на роботу колишніх військовослужбовців та створення постійних зв'язків між потенційними роботодавцями і організаціями, які підтримують колишніх військових, просувають ідею про вигоди від працевлаштування військових запасу і надають підтримку тим роботодавцям, хто так робить.
- Один із проєктів отримав грант на залучення молоді до заходів, які стимулюватимуть соціальну згуртованість через спільну діяльність для розвитку нових звичок, щоб вони могли дізнаватися історію і краще зрозуміти свої громади.

5.4 Сполучені Штати Америки (США)

Міністерство у справах ветеранів США надає послуги близько 23 мільйонам ветеранів. «Ветеран — це особа, яка проходила активну військову службу, служила у військово-морських чи повітряних силах, незалежно від тривалості служби, і яка демобілізувалася чи була звільнена з неї. Поняття ветеран виключає тих осіб, яких було звільнено зі Збройних сил з позбавленням статусу та тих, хто був звільнений чи виключений зі складу Збройних сил через вирок військового суду.» У розпорядженні Міністерства на 2020 фінансовий рік є \$259,1 мільярдів (що становить близько 3,1% федерального бюджету). З цієї суми 31,9 млрд. доларів, або 55,1%, припадають на гранти та фіксовані витрати (страхові випадки та відшкодування, відсотки та дивіденди; відшкодування коштів). На гранти, субсидії та внески виділено \$4,4 млрд. для виплат готівкою штатам, корпораціям, асоціаціям і фізичним особам. У США федеральні агентства надають гранти згідно до *Федеральної грантової політики*²³ та відповідного законодавства (закони, акти та накази). Починаючи з 1977 року грантові кошти є частиною щорічного процесу формування бюджету для тих установ, які уповноважені Конгресом реалізовувати гранти.²⁴ У 2014 році Конгрес також прийняв Закон про цифрову

23. Список федеральних агентств, які надають гранти [Електронний ресурс] – Джерело: <https://www.grants.gov/web/grants/learn-grants/grant-making-agencies.html>

24. Список федеральних агентств, які надають гранти [Електронний ресурс] – Джерело: <https://www.grants.gov/web/grants/learn-grants/grant-making-agencies.html>

звітність і прозорість (*DATA Act*)²⁵, в якому вказано, що всі дані про федеральні нагороди доступні для громадськості на єдиному вебсайті – <https://www.grants.gov/web/grants/home.html>

Грант є одним із інструментів уряду для фінансування ідей та проєктів для надання державних послуг, стимулювання економіки та створення користі для широкої громадськості. Гранти можуть видаватися на різноманітні заходи, такі як інноваційні дослідження, ініціативи з відновлення, розбудову інфраструктури або на будь-яку з інших програм фінансування з Каталогу Федеральної внутрішньої допомоги.²⁶

Міністерство у справах ветеранів надає гранти за такими програмами:

- Програма з надання послуг безпритульним;
- Програма добових;
- Пілотний проєкт з координації ветеранів сільської місцевості;
- Програма підтримки ветеранських кладовищ.

Програма з надання послуг безпритульним та Програма добових (часто називається *Програма грантів та добових*). Ця програма реалізується щорічно, якщо фінансування передбачено законом про федеральний бюджет.²⁷

Компоненти програми включають капітальні дотації, добові виплати, гранти на особливі потреби та на технічну допомогу.

Мета. Метою гранту є сприяння розвитку та забезпечення тимчасового допоміжного житла та/або послуг з підтримки, що допоможе безпритульним ветеранам досягти стабільності щодо місця проживання, підвищити рівень їхньої кваліфікації та/або доходу для наступної самореалізації.

Гранти надаються на сім моделей проживання:

- *Тимчасове житло:* забезпечення короткострокового перебування (менше 90 днів) у тимчасовому житлі для ветерана, який/яка має заздалегідь визначене місце постійного проживання, але не в змозі негайно переїхати до постійного будинку.

- *Грант для осіб з низьким рівнем потреб:* забезпечення житлом тих, хто тривалий час був безпритульним, тих, хто не потребує або не подав заявку на обслуговування та інших осіб, які віддають перевагу середовищу з низьким рівнем потреб і життя.

- *З лікарні до будинку:* вирішення як потреб у житлі, так і в оздоровчому догляді ветеранів, які були госпіталізовані. Ця модель також називається тимчасовим доглядом. Ветеран повинен бути здатним самостійно виконувати звичайні види діяльності повсякденного життя і мати план відновлення після виписки для координації допомоги через медичний центр.

- *Клінічне лікування:* забезпечен-

25. DATA Act - Закон про цифрову звітність і прозорість 2014 р [Електронний ресурс] – Джерело: <https://www.congress.gov/113/plaws/publ101/PLAW-113publ101.pdf>

26. Каталог Федеральної внутрішньої допомоги [Електронний ресурс] – Джерело: <https://www.cfda.gov/?s=program&mode=list&tab=list>

27. Закон про Федеральний бюджет [Електронний ресурс] – Джерело: <https://www.va.gov/homeless/gpd.asp>

ня клінічного лікування в побутових умовах (як правило, для усунення розладів, пов'язаних із вживанням певних речовин та/або діагностики психічного здоров'я).

- *Тимчасове житло з інтенсивним обслуговуванням:* надання житла на обмежений проміжок часу разом із рядом послуг для сприяння переміщення до постійного житла в якомогороткші строки.

- *Тимчасове помешкання на місцях:* надання ветеранам послуг та перехідного житлового помешкання, яке після індивідуально визначеного періоду стає їхнім постійним місцем проживання.

- *Сервісні центри:* центри, які займаються обслуговуванням кожного ветерана, який/яка не має житла, потребує допомоги для отримання житла, працевлаштування, оздоровчих послуг чи пільг.

Право на участь. Претендувати на отримання фінансування можуть громадські²⁸ установи, що надають послуги ветеранам, які не мають житла (строком до 24 місяців), або центри обслуговування (які надають такі послуги, як управління справами, навчання, кризова допомога, консультування, сервіси, орієнтовані на специфічні категорії населення, включаючи жінок-ветеранів без житла, та інших) або неприбуткові організації. Якщо така організація є насамперед релігійною організацією, то вона може отримати грантову допомогу лише за умови реалізації всіх заходів таким чином, щоб ця діяльність не мала релігійного впливу.

Тривалість гранту — один фінансовий рік з можливістю продовження до двох років (продовження фінансування не гарантується). Кількість місць (ліжок) для учасників кожного житлового гранту становить від 5 до 15. Якщо передбачається більше учасників, то заявник повинен відповідати особливим вимогам.

Капітальні гранти: Міністерство у справах ветеранів надає капітальні гранти державним або некомерційним приватним установам, щоб вони могли надавати допомогу ветеранам, які не мають житла, забезпечуючи доступність житлових та інформаційних центрів для поширення відомостей щодо реабілітаційних послуг, професійного консультування та навчання, а також перехідного тимчасового житла. Зокрема, Міністерство у справах ветеранів надає капітальні гранти до 65% витрат на будівництво, придбання та ремонт будинків та закупівлю автомобільних фургонів.

Гранти на добові: Міністерство у справах ветеранів надає такі кошти отримувачам капітальних грантів або особам, які мають право на отримання капітального гранту, і які розробили програму житлової підтримки чи послуг для ветеранів без житла, допомагаючи їм компенсувати експлуатаційні витрати, забезпечуючи доступність допоміжних житлових центрів та інформаційних осередків, метою яких є поширення інформації щодо послуг з реабілітації, професійного консультування та навчання.

28. Громадські установи США [Електронний ресурс] – Джерело: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CFR-2003-title38-vol2/pdf/CFR-2003-title38-vol2.pdf>

Гранти на особливі потреби.

У цій категорії Міністерство у справах ветеранів надає дотації на особливі потреби для отримувачів капітальних грантів та грантів на щоденні витрати, щоб допомогти їм з додатковими операційними витратами, які б не були понесені ними за інших умов, але виникли за рахунок того, що одержувач надає житлові місця чи послуги з житлової підтримки, а також сервісні послуги для наступних категорій ветеранів без житла: жінки (в тому числі з дітьми), слабкі люди похилого віку, смертельно хворі, хворі з хронічними психічними розладами.

Гранти технічної допомоги. Міністерство у справах ветеранів надає гранти установам чи організаціям, які мають досвід у підготовці заявок на отримання грантів, пов'язаних із наданням допомоги ветеранам, які не мають житла. Одержувачі повинні використовувати ці кошти для надання технічної підтримки тим неприбутковим громадським організаціям чи групам, які мають досвід допомоги ветеранам без житла, таким чином допомагаючи цим об'єднанням подавати заявки на отримання грантів з будь-яких джерел для вирішення проблем, на які спрямована їхня діяльність.

Усі одержувачі повинні дотримуватися діючих вимог Закону про єдиний аудит.²⁹ Медичні центри Міністерства у справах ветеранів також можуть приймати пожертви в онлайн-режимі через основну кредитну картку або отримувати їх безпосередньо з рахунку донора.

Сто відсотків внесків направляються на підтримку ветеранів, і донори можуть обрати самотійно, який фонд підтримувати. Після внесення коштів їм надходить негайне підтвердження пожертви з квитанцією. Потім вони отримують лист із подякою. Внесок також можна зробити шляхом волонтерської діяльності в медичних центрах Міністерства у справах ветеранів.³⁰

Наведені вище специфічні приклади країн представляють різні урядові системи, практики управління та історичні традиції. По-перше, вони були визнані як успішні практики, як ілюстрація політичного мислення, згідно якого без взаємного посилення і взаємодії влади та суспільства демократія та управління навряд чи зможуть досягти зрілості та ефективності. По-друге, ці приклади були обрані через те, що вони дають гарне висвітлення того, як цикл «візія-структура-механізм» може бути успішно замкнений. Тим не менш, ветерани цих країн мають різноманітні спільні та специфічні проблеми; уряди постійно намагаються знайти найкорисніші рішення для них; громади і громадські організації виконують більш конкретні та продуктивні ролі. Ці трирівневі відносини – уряд, ветерани та громадські організації – є надзвичайно динамічними, і країни постійно прагнуть налагодити їх належним чином. Правильне розуміння закономірностей державно-громадської взаємодії є ключовим фактором в процесі адаптації цього досвіду до країн, що перебувають в інших умовах.

29. Закон про єдиний аудит США [Електронний ресурс] – Джерело: <https://www.councilofnonprofits.org/nonprofit-audit-guide/>

30. Підтримка медичних центрів [Електронний ресурс] – Джерело <https://www.volunteer.va.gov/apps/VolunteerNow/>

6. КОРИСНІ РЕСУРСИ

1. <http://ednannia.ua/>

Ініціативний центр сприяння активності та розвитку громадського сектору «Єднання» (скорочено ІСАР «Єднання») підтримує громадські ініціативи та працює для організацій громадянського суспільства, окремих експертів, діячів, активістів, міжнародних донорських організацій та проєктів, міжнародних та українських бізнес-компаній.

2. <http://cd-platform.org/>

Портал розроблений в межах проєкту «Об'єднуємося заради реформ (UNITER)», що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та здійснюється Рада в Україні. Тут ви знайдете інформацію про гранти, тендери, вебінари та все, що стосується організаційного розвитку.

3. <https://euprostir.org.ua/>

Європейський Простір — вебплатформа підтримки громадянського суспільства України, яка більше 10 років працює на підтримку проєвропейського поступу країни, надаючи інформаційний супровід, ресурсну базу, презентаційний майданчик для громадських організацій.

4. www.prostir.ua

Сайт пропонує унікальну й актуальну інформацію про розвиток громадянського суспільства України. Тут ви знайдете багато можливостей, програм розвитку, грантів, стипендій, вакансій і стажувань. Окрім корисної інформації на порталі, ви маєте можливість отримати ще цілий комплекс безкоштовних послуг та сервісів: презентувати організацію, її активності, знаходити ресурси для розвитку, волонтерів, партнерів, експертів, працівників.

5. <https://gurt.org.ua/>

Портал ГУРТ є щоденним інструментом інформування та використання для лідерів громад, менеджерів громадських та благодійних організацій, донорських структур, соціально відповідального бізнесу, представників органів місцевого самоврядування, органів державної влади та журналістів. Портал пропонує такі можливості для своїх користувачів: розсилка актуальних можливостей у щотижневому електронному бюлетені, пошук партнерів, волонтерів та працівників для Ваших ініціатив, участь у конкурсах та грантових програмах від міжнародних та національних донорських організацій, інформаційна підтримка.

6. <https://www.culturepartnership.eu/>

Сайт «Культура і Креативність» був створений 2015 року в рамках програми ЄС для підтримки внеску культури в соціально-економічний розвиток шести країн Східного партнерства: Вірменії, Азербайджану, Білорусі, Грузії, Молдови й України.

7. <https://www.canva.com/>

Сайт-редактор, на якому можна легко створювати красиві дизайни, макети та документи. Містить багато безкоштовних простих інструментів для дизайну, шаблонів та фотографій.

8. <https://biggggidea.com/>

«Спільнокошт» на платформі «Велика Ідея» — найбільший в Україні онлайн-механізм колективного фінансування. Він допомагає знаходити матеріальну підтримку для власних проєктів серед своїх колег та прихильників. Механізм «Спільнокошт» виник як потреба підтримки творчих, медійних та освітніх ініціатив та розвивається, щоб фінансувати інновації в сфері ІТ технологій, відновлюваної енергетики та відповідального підприємництва.

Для нотаток:

Для нотаток:

