

Проект Європейського Союзу
Підтримка політики регіонального розвитку України

Розробка Повної форми заявки

Практичний посібник

За фінансової підтримки
Європейського Союзу



Проект виконується
GIZ International Services



у партнерстві з



Видання цієї публікації стало можливим завдяки підтримці Європейського Союзу. Зміст публікації є виключно відповідальністю Консорціуму на чолі з GIZ International Services, і жодним чином не може вважатися таким, що відображає погляди Європейського Союзу.

Зміст

| | |
|--|----|
| 1. Вступ..... | 5 |
| 2. Як працювати над дизайном проекту..... | 6 |
| 2.1. Перевірка Логіки втручання Вашої проектної ідеї | 8 |
| 2.2. Перевірка практичної здійсненності ідеї проекту..... | 9 |
| 2.4. Проектні засоби та витрати..... | 15 |
| 2.5. Перевірка правильності Вашого проекту..... | 18 |
| 3. Як планувати час та ресурси, необхідні для реалізації..... | 19 |
| 3.1. Розробка плану дій | 19 |
| 3.2. Планування розподілу ресурсів проекту | 23 |
| 4. Як розробити систему реалізації, моніторингу та оцінки проекту..... | 26 |
| 4.1. Управління проектом | 26 |
| 4.2. Деталізація проектних дій | 27 |
| 4.3. Управління ризиками | 28 |
| 4.4. Система моніторингу проекту | 29 |
| 5. Перевірка дизайну та сталості проекту..... | 29 |
| 6. Як розробити проект бюджету..... | 30 |
| 10. Останні поради із заповнення Заявки..... | 34 |
| Література:..... | 35 |

Проект Європейського Союзу "Підтримка політики регіонального розвитку України"

Практичний посібник "Розробка Повної форми заявки"

1. Вступ

Стадію Концептуальної Ноти завершено. На даний момент Ви проаналізували проблему, визначили цільові групи, цілі проекту та очікувані результати, а також дії, необхідні для досягнення запланованих результатів, та презентували Вашу ідею проекту. Відбірковий тур до 2-ої стадії Конкурсу заявок пройшли лише ті подавачі, Концептуальні Ноти яких мали відмінну якість. Якщо Ваша заявка пройшла відбір, і Ви отримали інформацію про її схвалення, настав час надати Повну форму заявки. Настав час розпочати розробку детальних елементів Вашого проекту, розробку Плану дій та бюджету проекту.

На цьому етапі Вам необхідно підтвердити прийнятність Ваших співподавачів. Це остання можливість виправити незначні помилки, що стосуються прийнятності, які були допущені в Концептуальній ноті.

Будь ласка, зверніть увагу, що прийнятність Ваших партнерів по проекту ще не оцінювалася донорами. Проте така оцінка буде проведена на кінцевому етапі оцінки Повної форми заявки. Це означає, що у вас ще є можливість перевірити та підтвердити прийнятність Ваших партнерів та афілійованих структур та виправити їхній статус в рамках проекту, якщо це необхідно. Якщо організація була заявлена Вами як співподавач на етапі Концептуальної Ноти, а потім Ви дізналися, що вона є непринятною в якості співподавача, етап Повної заявки - це час, щоб змінити її статус із співподавача на асоційованого партнера¹. Якщо ваші співподавачі будуть визнані непринятними на етапі оцінки Повної заявки, Вашу проектну пропозицію буде відхилено.

Якщо Ваша організація є неурядовою організацією та виступає у ролі подавача, будь ласка, пам'ятайте, що, відповідно до Посібника, Ви повинні надати обґрунтування необхідності виступати у ролі подавача неурядової організації, а не органу місцевої влади. До того ж, Ви зобов'язані залучити місцеві органи влади в якості співподавача та призначити їм відповідні обов'язки. Якщо необхідність залучення НУО в якості подавача не буде достатньо обґрунтованою, або якщо до реалізації проекту в якості співподавачів не залучені місцеві органи влади, Ваш проект буде відхилений.

Для тих, хто помилково включив будь-яких неприятних партнерів до проекту, все ще залишається можливість виправити помилку в Повній заявці. Будь ласка, скористайтесь цією можливістю та внесіть відповідні поправки.

Тепер, коли всі деталі, раніше надані в Концептуальній ноті, в порядку, можна розпочати подальшу роботу з Повною заявкою.

Щоб збільшити шанси на отримання гранту, перш ніж заповнювати офіційний шаблон Повної заявки, будь ласка, сформулюйте Ваш проект в деталях, оцініть його практичну здійсненність, вирішіть, як покращити його якість та зробити необхідні удосконалення.

Важливо пам'ятати, що при підготовці Заявки не можна вносити ніяких серйозних змін в основні елементи проекту, описані в Концептуальній ноті. Елементи, на яких ґрунтувалася оцінка Концепції, не

¹ Будь ласка, див. Посібник для подавачів на отримання гранту, пункти 2.1.1, 2.1.2 та 2.1.3.

можуть бути зміненими. Таким чином, назва проекту, цільові групи, кінцеві бенефіціари та цілі мають залишатися незмінними. Ви не можете змінити місце проведення Вашого проекту, але необхідні деталі повинні бути надані (наприклад, слід назвати конкретні райони чи міста, де проект буде реалізований).

Форма повної заявки на обмежений Конкурс заявок розроблена таким чином, що унеможлиблює внесення будь-яких змін в Аналізі проблем та Аналізі цілей. Обрана стратегія реалізації Вашого проекту, що представлена в загальному описі проекту в Концептуальній Ноті, також не може бути змінена. Замість цього, в ході подальшої роботи Ви повинні зосередитися на деталях Вашого проекту, його результатах та необхідних заходах. Ви також можете додати додаткові заходи або результати, якщо вони будуть покращувати якість визначених цілей, забезпечувати більш високий рівень результатів проекту, покращувати процес реалізації проекту або його сталість. Також настав час для аналізу ризиків проекту та його сталості, визначення методів реалізації та розробки бюджету проекту.

2. Як працювати над дизайном проекту

З поданням Концептуальної Ноти Стадію аналізу у підготовці Вашого проекту завершено. Тепер Ви повинні зосередитися на Стадії планування. Цей етап спрямований на перетворення стратегії проекту в конкретний оперативний план дій, готовий до реалізації, та складається з наступних етапів:

- Детальний аналіз ідеї проекту та її визначення;
- Деталізація заходів та визначення необхідних ресурсів;
- Планування використання засобів та підготовка бюджету.

Одним з найскладніших етапів є аналіз ідеї проекту, в якому деталізується та перевіряється структура проекту, його внутрішня логіка та практична здійсненність. Ми рекомендуємо використовувати Логіко-структурну Матрицю - методика, рекомендовану Європейською комісією, яка є одним із додатків, що Ви повинні розробити та додати до Вашої Повної заявки у цьому Конкурсі.

Логіко-структурна матриця

Це інструмент для розвитку, управління, моніторингу та оцінки проекту. Таким чином, він використовується як основа для планування засобів, необхідних для реалізації проекту та для розробки системи моніторингу проекту і внутрішнього оцінки.

Логіко-структурна Матриця представляє собою таблицю з 16 взаємопов'язаних клітин, розташованих в чотири колонки:

Перша колонка (Логіка Втручання) складається з опису всіх основних елементів проекту та представляє основні причинно-наслідкові зв'язки. Вони повинні бути проаналізовані на чотирьох рівнях, кожен з яких має бути логічним продовженням нижчого рівня,

Друга колонка презентує Об'єктивно перевірювані показники, що показують досягнення прямих стратегічних цілей, результатів та дій,

Третя колонка показує джерела наданої перевірки даних,

В четвертій колонці представлені припущення та фактори ризику, а також визначаються зовнішні умови, які можуть вплинути на реалізацію проекту та досягнення результатів проекту та цілей.

Логіко-структурна матриця побудована таким чином, щоб представити як вертикальну логіку (тобто, цілі проекту, заплановані дії та їхній вплив на поточну ситуацію), так і горизонтальну логіку проекту (використовується для перевірки цілей проекту та використання ресурсів через економічні показники).

Логіко-структурна Матриця наведена нижче:

| | Логіка втручання | Об'єктивно перевірювані показники | Джерела перевірки | Припущення |
|----------------|------------------|-----------------------------------|-------------------|------------|
| Загальні цілі | | | | |
| Конкретні цілі | | | | |
| Результати | | | | |
| Дії | | Засоби | Витрати | Передумови |

Рисунок 1. Логіко-структурна Матриця

З метою забезпечення правильності ідеї Вашого проекту, рекомендується відповідним чином заповнити Логіко-структурну матрицю. Спочатку Ви повинні вписати основні компоненти проекту (загальні цілі, конкретні цілі, результати, дії), а потім - припущення. Після цього перевірте можливості реалізації проекту, і лише коли Ви пересвідчитесь, що проект здійснений, переходьте до роботи над ідеєю проекту - визначте об'єктивні показники, джерела їх перевірки, а також засоби і витрати, необхідні для реалізації проекту. Даний посібник базується на цьому методі і надає покрокові пояснення, як заповняти Логіко-структурну матрицю. Порядок заповнення Логіко-структурної матриці представлений на Рисунку 2 нижче:

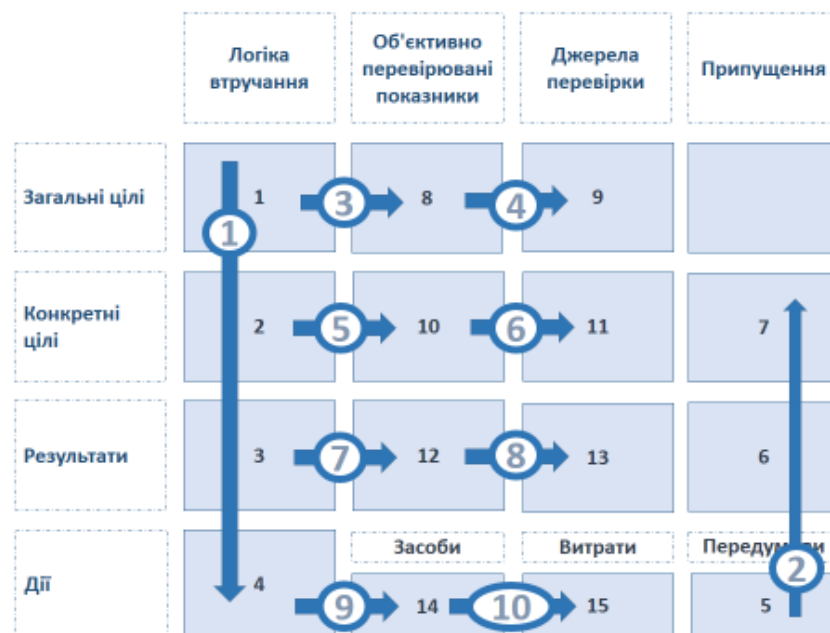
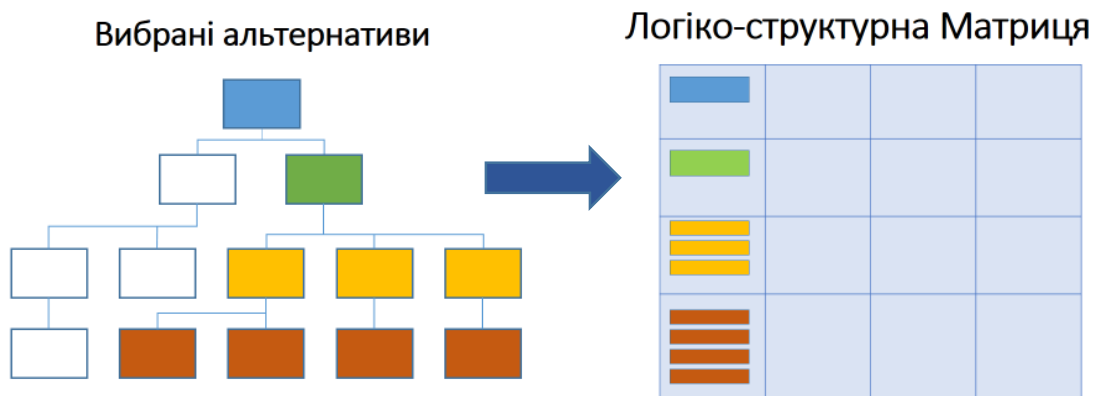


Рисунок 2. Порядок заповнення Логіко-структурної матриці

Сам формат Логіко-структурної матриці може трохи відрізнятись в різних програмах, що пропонуються різними донорами. В цьому посібнику представлено розробку Логіко-структурної матриці для 1-ого Конкурсу заявок в рамках грантової програми "Підтримка політики регіонального розвитку України" (ідентифікаційний номер EuropeAid/134171/L/ACT/UA), опублікованого 26 квітня 2013 року.

2.1. Перевірка Логіки втручання Вашої проектної ідеї

Як видно із вищенаведеної таблиці, починати заповнювати Логіко-структурну матрицю потрібно з першої колонки, вписуючи основні елементи проекту, тобто Загальну ціль (або декілька), Конкретну ціль (або декілька), результати та дії. Оскільки Ви вже представили їх у Вашій Концептуальній Ноті, це означає, що Ви вже визначили всі ці елементи. Тепер залишилося тільки перенести їх з Аналізу стратегії до Логіко-структурної матриці, як показано на рисунку нижче ²:



Будь ласка, внесіть в першу колонку елементи, представлені у Вашій Концептуальній Ноті. Будь ласка, скопіюйте ці елементи безпосередньо з Вашої Концептуальної Ноти, таким чином, щоб було зрозуміло, що це Загальна ціль (або декілька), Конкретна ціль (або декілька), Результати та Дії, які Ви визначили. Зверніть увагу, що відповідно до Посібника для подавачів на отримання гранту ³, подавач не може у Формі повної заявки змінювати основні компоненти, описані в Концептуальній Ноті. Можна вносити лише незначні зміни на рівні Результатів та Дій.

Вносячи ці елементи до Логіко-структурної матриці, будь ласка, пронумеруйте всі результати, а потім кожну дію таким чином, щоб відобразити її зв'язок із конкретним результатом, наприклад, Результат 1, Дія 1.1., Дія 1.2., Результат 2, Дія 2.1, Дія 2.2 і т.д. Нумерація окремих дій полегшить Вашу подальшу роботу з підготовки проекту, оскільки Ви будете використовувати однакову нумерацію у всіх документах, які подаються в рамках Конкурсу (в Повній заявці, Логіко-структурній матриці та Бюджеті).

Будь ласка, пам'ятайте, що в шаблоні Логіко-структурної матриці для цього конкретного Конкурсу заявок потрібно включити outputs (продукти, послуги) та outcomes (досягнення, наслідки) у якості результатів.

Потім Ви повинні ще раз перевірити логіку проекту та її правильність. Це можна зробити, відповівши на наступні питання:

- Чи зможу я досягти запланованих Результатів, якщо я реалізую Дії, що представлені в Логіко-структурній матриці?

² Цей та наступні рисунки базуються на Керівництві Світового банку

³ Посібник для подавачів на отримання гранту, Підтримка політики регіонального розвитку України, №.: EuropeAid/134171/L/ACT/UA, опублікований 26 квітня 2013 р., с.18

- Чи досягну я визначеної Конкретної цілі (або декількох) до кінця реалізації проекту, якщо отримаю Результати, представлені в Логіко-структурній матриці?
- Чи досягнення Конкретної цілі (або декількох) до кінця реалізації проекту забезпечить досягнення Загальної цілі (або декількох) в певний момент після завершення проекту?

Якщо в ході аналізу правильності логіки втручання Ви зрозумієте, що для досягнення конкретної цілі необхідні якісь додаткові дії або результати, Ви можете включити їх до Вашого проекту та Логіко-структурної матриці, за умови, що це не викликає радикальної зміни в структурі проекту. Дозволяється внести необхідні зміни, якщо це лише незначні виправлення, які не конфліктують з ідеєю проекту, розробленою у Вашій Концептуальній Ноті.

2.2. Перевірка практичної здійсненності ідеї проекту

Після правильно побудованої логіки втручання Вашого проекту потрібно перевірити практичну здійсненність Вашого проекту. Перед тим, як продовжити роботу над проектом, Ви повинні перевірити, чи є реальний шанс його реалізувати та досягти запланованих результатів. Ось для чого призначена колонка 4 "Припущення" в Логіко-структурній матриці. Ви повинні враховувати поточну ситуацію та очікувану майбутню ситуацію у своєму регіоні та країні, реальність реалізації Вашого проекту. Будь ласка, подумайте над тим, які саме зовнішні фактори можуть впливати на здійснення та досягнення Ваших цілей на даний момент та в найближчому майбутньому. Проаналізуйте всі припущення, важливі для успіху Вашого проекту.

Припущення:

Зовнішні фактори, які можуть вплинути на хід або успіх проекту, над якими менеджер проекту не має прямого контролю. Вони формулюються в позитивному ключі. Сформульовані у вигляді негативних тверджень, припущення стають проектними ризиками.⁴

Ризики:

Ризик – це вірогідність того, що подія або діяльність може негативно вплинути на досягнення цілей проекту або дій.⁵

І припущення, і ризики є зовнішніми факторами, які важливі для успіху Вашого проекту, факторами, які Ви не можете контролювати або вирішили не контролювати.

Припущення - позитивні твердження, що показують, з якими факторами Ваш проект може стикнутися.

| Ризик | Припущення |
|---|--|
| Обмеження доступу до кредитних ліній для малого та середнього бізнесу | Доступ до кредитних ліній для малого та середнього бізнесу не буде обмеженим |

⁴ Методи надання допомоги, том 1: Управління проектним циклом, Європейська комісія, Представництво EuropeAid, Брюссель 2004 р., с. 136

⁵ Методи надання допомоги, том 1: Управління проектним циклом, Європейська комісія, Представництво EuropeAid, Брюссель 2004 р., с. 144

Ризики та припущення включені в четверту колонку Логіко-структурної матриці. При її заповненні, починайте з представлення попередніх припущень (передумов), існування яких необхідне для початку реалізації проекту: зовнішні чинники, необхідні для того, щоб почати реалізацію проекту та проектних дій.

Перед тим, як включити Ваші припущення та ризики в Вашу Логіко-структурну матрицю, погляньте на Ваше дерево аналізу проблем. "Гілки" Дерева проблем, які Ви не включили в свій проект, але вважаєте важливими для досягнення Ваших цілей під час аналізу проблем, можуть бути ризиками. Наприклад, якщо Ваш проект орієнтований на розвиток туристичного сектору, і Ви виявили проблему "Обмежений доступ до кредитних ліній для малого та середнього бізнесу", але не включили її в обсяг Вашого проекту, перевірте, яким чином і наскільки значущим є питання доступності кредитів для малого та середнього бізнесу, що може вплинути на реалізацію Вашого проекту та досягнення результатів. Якщо це питання може мати значний вплив на Ваш проект, включіть до Ваших припущень "Доступ до кредитних ліній для малого та середнього бізнесу не буде обмеженим" або "Доступ до кредитних ліній для малого та середнього бізнесу збільшиться".

Будь ласка, потім зверніться до Аналізу зацікавлених сторін⁶. Користуйтеся інформацією, яка там міститься, для аналізу припущень та ризиків. Додайте потенційні зовнішні втручання в проект до Вашій Логіко-структурної матриці.

Подумайте, чи є інші зовнішні фактори, які Ви не розглядали на етапі Аналізу проблем, які можуть вплинути на реалізацію Вашого проекту. Перерахуйте їх та перевірте, чи Ваш проект практично здійснений, при аналізі важливості припущень. Це можна зробити наступним чином:



Рисунок 3. Оцінка припущень⁷

⁶ Для отримання додаткової інформації, будь ласка, див. Практичний посібник "Розробка Концептуальної Ноти проекту", проекту ППРУ, www.surdp.eu

⁷ Методи надання допомоги, том 1: Управління проектним циклом, Європейська комісія, Представництво EuropeAid, Брюссель 2004 р., с. 80

Проект Європейського Союзу "Підтримка політики регіонального розвитку України"

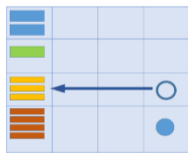
Будь ласка, пам'ятайте, якщо Ви визначаєте будь-які зовнішні фактори як достатньо значущі, щоб унеможливити досягнення цілей проекту, Ваш проект може виявитися практично нездійсненним (тобто, його реалізація занадто ризикована). Такий проект не матиме жодних шансів на отримання гранту.

Якщо аналіз показує, що Ваш проект потрібно перефразувати, наприклад, за допомогою включення додаткового результату, необхідного для успішної реалізації проекту, або дій із пом'якшення негативного впливу зовнішніх факторів, будь ласка, додайте їх. Проте пам'ятайте, що не можна змінювати цілі, заявлені в Концептуальній Ноті, а зміни, внесені на стадії Повної форми заявки, не можуть кардинально змінювати ідею проекту, заявлену у Концептуальній Ноті.

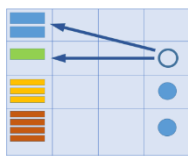
Після завершення аналізу припущень додайте його результати у відповідні клітинки колонки 4 наступним чином:



По-перше, додайте передумови (тобто умови поза межами контролю Вашого проекту, які повинні бути в наявності, щоб розпочати реалізацію Вашого проекту) до найнижчого рядка колонки 4. Сюди можуть входити чинність певного законодавства, зміна офіційних норм забруднення повітря, отримання юридичного дозволу для проведення запланованих робіт, тощо. Це становить готовність проекту до реалізації.



По-друге, на рівні очікуваних Результатів, надайте зовнішні передумови, необхідні для отримання очікуваних результатів за графіком. Подумайте, які зовнішні умови повинні бути в наявності, щоб дії за проектом призвели до запланованих результатів, наприклад, необхідність набути знань, відсутність будь-яких археологічних знахідок при проведенні будівельних робіт у центрі старого міста, вчасно отриманий дозвіл на утилізацію будівельних відходів, виданий відповідними органами, тощо.



Потім, на рівні Конкретних цілей, визначте окремо, які зовнішні чинники та умови поза межами Вашої відповідальності є необхідними для досягнення Конкретних цілей та Загальних цілей. У цьому випадку Ви повинні надати припущення та ризики (негативні твердження), які повинні бути прийняті до уваги.

Ризики та припущення, визначені на даному етапі, стануть частиною плану управління ризиками, який Ви повинні описати у Повної форми заявки.

При заповненні колонки 4, перевірте практичну здійсненність Вашого проекту ще раз. Це можна зробити, задаючи собі наступні питання:

| | | |
|---|--|------|
| 8 | | |
| 6 | | 5, 7 |
| 4 | | 3 |
| 2 | | 1 |

Якщо попередні умови (1) виконані, чи зможу я негайно приступити до реалізації запланованих дій (2)?

Якщо заплановані дії (2) реалізовані, а припущення (3) виконані, чи отримаю я заплановані результати (4) своєчасно?

Якщо заплановані результати (4) досягнуті, припущення виконані, а ризики пом'якшені або не з'являються (5), чи досягну я Конкретної цілі (або декількох) (6) до кінця реалізації проекту?

Якщо визначена мною Конкретна ціль (або декілька) (6) отримана, а припущення (7) виконані, чи буде визначену Загальну ціль досягнуто (8)?

Нижче приклад припущень, виконання яких необхідно для досягнення Загальної цілі та Конкретної цілі:



Рисунок 4. Приклад ієрархії припущень та цілей⁸

2.3. Визначення показників впровадження проекту

Об'єктивно перевірювані показники:

Об'єктивно перевірювані показники описують цілі проекту в операційно вимірюваному вираженні (кількість, якість, час)⁹. Вони описують цілі проекту та результати в операційно вимірюваному вираженні та забезпечують основу для показників впровадження проекту, що використовуються для моніторингу та оцінки проекту. Вони показують, на якому рівні досягнуті цілі проекту та результати.

Об'єктивно перевірювані показники відіграють різні ролі:

- На етапі планування проекту - вони служать інструментом оцінки проекту, можливості досягнення конкретних результатів і цілей (наприклад, чи будуть можливими реальні зміни в регіональному ВВП, якщо тільки 6 малих та середніх підприємств отримають конкретну підтримку в рамках проекту);

⁸ Методи надання допомоги, том 1: Управління проектним циклом, Європейська комісія, Представництво EuropeAid, Брюссель 2004 р., с.78

⁹ Методи надання допомоги, том 1: Управління проектним циклом, Європейська комісія, Представництво EuropeAid, Брюссель 2004 р., с. 80

Проект Європейського Союзу "Підтримка політики регіонального розвитку України"

- На етапі оцінки – дають інформацію для оцінювачів
 - чи проект добре розроблений і чи буде співвідношення витрати-результати розумним та економічно ефективним,
 - наскільки добре використовуються вклади для створення продуктів/послуг проекту та досягнень/наслідків,
 - показують ступінь досягнення конкретних вигод для кінцевих бенефіціарів;
- На етапі впровадження - показують рівень досягнень проекту;
- Після завершення проекту - вони служать для оцінки результатів проекту, впливу та ефективності. Вони показують, до якого ступеня досягнуто цілі та результати проекту.

Показники мають бути визначені виконавцями проекту. Це означає, що Ви обираєте їх та вносите до відповідного рівня у колонці 2 Вашої Логіко-структурної матриці. Тому дуже важливо вибрати показники, яких Ваш проект може дійсно досягти.

У методології проекту дуже часто використовується акронім 'SMART', який також може перекладатися українською як слово 'РОЗУМНІ'. Відповідно до цього методу, показники повинні бути:

- S Specific - Конкретними – передбачається, що показники повинні вимірювати стан речей, який Ваш проект намагається змінити, тобто, зазначати об'єкт вимірювання, відображати конкретний результат проекту або цілі
- M Measurable - Вимірюваними (у кількості або якості) – представлені в цифрах;
- A Available - Доступними в конкретній області, за прийнятною вартістю та методами;
Achievable - Досяжними - оцінка результатів не повинна бути занадто складною чи дорогою;
- R Relevant - Доречними - відповідати потребам та вирішувати проблеми цільової групи/кінцевих бенефіціарів,
Realistic and Reasonable - Реалістичними та обґрунтованими - показники повинні бути задані таким чином, щоб не викликати сумнівів щодо їхньої об'єктивності, доречності та відповідності даному проекту,
- T Timely, Time-bound - Своєчасними, з чітко встановленими строками – доступними у заданий час, такими, що можна зібрати та звітувати; пам'ятайте, що конкретні значення показника мають бути прив'язані до конкретних періодів/моментів у часі.

Крім того, правильно визначені показники повинні включати наступну інформацію: Для кого? Що? Коли? Де? Скільки? Якої якості?

Приклад:

Ціль: "Зниження рівня смертності новонароджених". Визначення показника

- 1. Цільова група (хто): Діти віком до 1 року*
- 2. Якість (характер показника): зниження рівня смертності*
- 3. Кількість: з X % до Y %*
- 4. Час (період часу): з початку проекту до 20XX р.*
- 5. Місце: Назва (N) регіону*

Показник:

Рівень смертності новонароджених

Задана величина:

знизиться з X% до Y% в N регіоні до 20XX року

Показники служать для вимірювання поступу у досягненні проектних цілей. Вони дають інформацію про те, що має бути вимірюваним, для того щоб контролювати та оцінювати правильність реалізації проекту (за якістю, кількістю та часом).

Показники, представлені у Логіко-структурній матриці, повинні бути об'єктивно вимірюваними, тобто Ви маєте надати показники, які може отримати будь-хто та які будуть однаково зрозумілі для всіх (спеціаліст з моніторингу, оцінювач, тощо). При визначенні показників необхідно уникати тих, які можуть бути предметом довільних суджень або оцінюватися суб'єктивно. Таким чином, до Логіко-структурної матриці вносяться лише об'єктивно перевірювані показники. Вони повинні бути достовірними, піддаватися перевірці та об'єктивними, а не випадковими. Це означає, що такі ж результати будуть отримані різними особами в різний час. Тому, при визначенні Об'єктивно вимірюваних показників необхідно також представити джерела їх перевірки (у колонці 3 Логіко-структурної матриці).

Джерела перевірки показують, де і в якій формі можна знайти інформацію про досягнення Вашого проекту. Ці джерела дозволяють менеджерам проектів чи оцінювачам перевірити, чи досягає проект запланованого рівня показників. На Вас полягає відповідальність за надання інформації про те, де і як можна їх знайти. На рівні результатів, це має бути головним чином внутрішня проектна документація, а інколи дослідження, що включені в процес реалізації проекту в рамках запланованих дій.

В зв'язку з цим, Ви повинні вказати в Логіко-структурній матриці Вашого проекту, де можна знайти ці показники. Прохання представити конкретні назви джерел, які будуть використовуватися, і, якщо можливо, де їх можна знайти, наприклад, недостатньо лише вказати, що дані за показником "рівень безробіття" можна знайти в офіційній статистиці.

Ви повинні зазначити точне джерело, наприклад:

- Якщо показник на рівні загальної цілі описується як "зменшення рівня безробіття в регіоні Х", а дані доступні у щорічному статистичному збірнику, яку офіційно публікує Державна служба статистики, будь ласка, надайте відповідну інформацію (щорічний статистичний збірник, Державна служба статистики України, сайт 'Х');
- Якщо проект спрямований на зниження рівня безробіття серед молоді віком 25-30 років в районі "У", а дані не доступні в офіційних виданнях Державної служби статистики України, але доступні, наприклад, в місцевих службах зайнятості, вкажіть точну назву такого агентства (річний звіт, служба зайнятості міста 'Х').

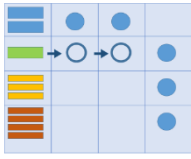
Найкращими джерелами перевірки є:

- відповідні зовнішні джерела (поза межами контролю проекту)
- достатньо конкретні та такі, що безпосередньо показують рівень / якість показника
- надійні та доступні (наприклад, через Інтернет)
- з помірними витратами на отримання інформації (безкоштовні або якомога дешевші)

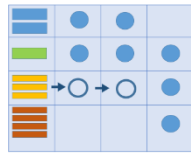
При заповненні колонки 2 Логіко-структурної матриці, необхідно визначити Об'єктивно перевірювані показники для кожного основного компоненту проекту: окремо для загальних цілей, конкретних цілей та результатів. У цьому випадку починайте з рядка "Загальна ціль" Колонки 2 "Об'єктивно перевірювані показники", а потім зазначайте джерела їх перевірки в тому ж рядку в Колонці 3.



Показники на рівні загальної цілі/цілей пов'язані з наслідками реалізації проекту. Вони повинні бути зазначені в колонці 2. В той же час, Вам потрібно надати джерела перевірки окремо по кожному показнику у колонці 3. При визначенні цих показників Ви повинні використовувати перераховані вище критерії - цільова група, якість, кількість, час та місце. На рівні цілі (цілей) необхідно вказати зовнішні джерела перевірки (зовнішні дані офіційної статистики або зовнішніх досліджень, поза межами проекту), наприклад, офіційна статистика, щорічний контроль органів санітарного нагляду і т.д.



Показники на рівні конкретної цілі/цілей пов'язані з ефектом від реалізації проекту. Вони дають інформацію, пов'язану зі змінами, наприклад, в поведінці, обізнаності, знаннях та навичках цільової групи. При визначенні цих показників Ви повинні використовувати такі ж критерії, як і для рівня загальної цілі - цільова група, якість, кількість, час і місце. Ці показники повинні бути конкретними, оскільки і внутрішня проектна документація, і зовнішні джерела перевірки використовуються тут (наприклад, результати іспитів, форми оцінки подій, тощо).



Показники на рівні результатів демонструють продукти або послуги, що є безпосередніми результатами проектної діяльності. Вони повинні бути дуже конкретними. Вони показують рівень досягнення результатів проекту (outputs) та, в більших проектах, також результативні наслідки проекту (outcomes). Ви повинні визначити показники для кожного результату, внесеного до колонки 1 "Логіка втручання". Внутрішня проектна документація (списки учасників, акти виконаних робіт і т.д.), як правило, виступає в якості джерела для їх перевірки.

Деякі подавачі надають максимально багато показників, щоб показати, наскільки важливий їхній проект, скільки досягнень він принесе. Будь ласка, пам'ятайте, що дані, зазначені Вами в Логіко-структурній матриці, будуть служити не лише для процесу планування та оцінки Вашої заявки. Після підписання грантового контракту, показники, надані Вами на цьому етапі, будуть використовуватися для моніторингу досягнень Вашого проекту та оцінки правильності реалізації Вашого проекту (протягом періоду реалізації та після завершення проекту).

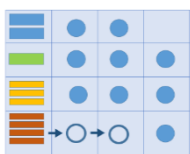
Чим більше показників Ви визначите, тим більше показників будуть контролюватися, і Ви повинні пам'ятати, що правильно реалізований проект - це проект, який досягнув саме тих показників, що були зазначені на етапі подання заявки. Вважається, що кожен запланований результат має бути представлений щонайменше одним, але не більше ніж трьома показниками. І на рівні Конкретної цілі (або декількох), і на рівні Загальної цілі (або декількох), повинен бути визначений, принаймні, один показник на одну ціль, який представляє цільову групу, якість, кількість, час і місце.

2.4. Проектні засоби та витрати

Якщо ви дотримувалися наших рекомендацій, Ваша Логіко-структурна матриця майже завершена. Залишилося заповнити лише дві клітинки. На цьому етапі Ви повинні заповнити чорновими даними, а потім виправити, коли робота з планування проекту буде завершена.



У клітинці "Засоби" у колонці 2 необхідно перерахувати всі основні засоби, необхідні для реалізації проекту: людські ресурси (персонал проекту та зовнішні експерти, що беруть участь у реалізації проекту), витратні матеріали / обладнання, дослідження, виробничі об'єкти, будь-який вид робіт і т.д.



Нижня клітинка колонки 3 розділена на дві частини. Спочатку потрібно зазначити тут джерела інформації про хід впровадження проекту. Будь ласка, уточніть, які внутрішні документи будуть відображати хід впровадження Вашого проекту (наприклад, тендерна документація, протоколи, звіт про виконання завдання або подію і т.д.) для кожної запланованої діяльності.

Потім вкажіть проектні витрати: загальну суму бюджету, а потім окремі витрати відповідно до класифікації витрат. Ця клітинка повинна бути повністю заповнена лише після завершення роботи над

Проект Європейського Союзу "Підтримка політики регіонального розвитку України"

Бюджетом проекту. Забезпечте його повну відповідність проекту бюджету. Тут не потрібно надавати докладну інформацію для кожної статті бюджету, але основні витрати мають бути перераховані. Внести витрати до Логіко-структурної матриці можна двома способами. Перший спосіб базується на окремих діях, передбачених в бюджеті (наприклад, Дія 1. Тренінги - "X" євро). Другий спосіб безпосередньо пов'язаний з бюджетом проекту і показує класифікацію витрат так само і в такому ж вираженні, які і в таблицях бюджету для окремих статей (людські ресурси, транспортні витрати, обладнання та постачальники, офісні витрати і т.д.). Ми вважаємо цей спосіб менш складним і пропонуємо використовувати саме його, оскільки він забезпечує точно такі ж дані, як і в Таблиці бюджету.

На наступній сторінці наводиться приклад Логіко-структурної матриці ¹⁰, заповненої відповідно до вимог 1-ого Конкурсу заявок в рамках ППРРУ:

¹⁰ Приклад розроблений на основі Методів надання допомоги, том 1: Управління проектним циклом, Європейська комісія, Представництво EuropeAid, Брюссель 2004 р.

| | Логіка втручання | Показники, що об'єктивно перевіряються | Джерела перевірки | Припущення |
|------------------------------|--|---|---|--|
| Загальна мета | Сприяти покращенню охорони здоров'я сім'ї, зокрема, зменшенню рівня дитячої смертності у віці до п'яти років, а також покращити загальний стан екосистем та якості води | Кількість випадків захворювань, пов'язаних із водою, шкірних інфекцій та захворювань крові, що викликаються важкими металами, зменшується на 50% до 2008 року, особливо серед малозабезпечених сімей, які проживають вздовж річки. | - Записи в міських лікарнях та поліклініках, в тому числі записи здоров'я матері і дитини, зібрані мобільними групами Охорони здоров'я матері та дитини. Зведені результати Щорічної доповіді про стан навколишнього середовища Державного управління охорони навколишнього середовища | |
| Конкретна ціль (цілі) | 1. 1. Покращена якість річкової води | <i>Показник 1</i> Концентрація сполук важких металів (Pb, Cd, Hg) та об'єм неочищених стічних вод; <i>Задані величини:</i> на 25% менше (порівняно з рівнем у 2003 році) та відповідають встановленим державним нормам здоров'я / стану навколишнього середовища до кінця 2007 року | Щотижневі дослідження якості води, що проводяться Агенцією з охорони навколишнього середовища спільно з Державною інспекцією охорони, відтворення водних живих ресурсів та регулювання рибальства (органами рибоохорони) , та щомісячні звітування місцевому голові охорони навколишнього середовища (Голова наглядового комітету проекту) | <i>1. Припущення</i> Кампанії з інформування громадськості, що проводяться органами місцевої влади, позитивно впливають на санітарно-гігієнічні норми і заходи в сім'ї <i>Ризик</i> Риболовні кооперативи не є ефективними щодо обмеження використання рибопитомників своїми членами <i>2. Припущення</i> Якість води верхньої течії залишається стабільною |
| Результати | R.1. Обсяг стічних вод, що скидаються безпосередньо в річкові системи домашніми господарствами та заводами, зменшено | <i>1.1. Показник:</i> Стічна вода, що скидається заводами та домашніми господарствами <i>Задана величина:</i> 70% стічних вод, що скидаються заводами, та 80% стічних вод, що скидаються домашніми господарствами, очищаються на очисних спорудах, до 2006 року <i>1.2. Показник: і т.д.,</i> | <i>Показник 1.1. Джерело:</i> Щорічне вибіркове дослідження домашніх господарств та заводів, що проводиться органами місцевої влади в період між 2003 і 2006 рр. <i>Показник 1.2. Джерело: і т.д.,</i> | Агенція з охорони навколишнього середовища досягла успіху в скороченні рівня твердих відходів, що виробляються заводами, з "X" до "Y" тонн на рік Домовласники та підприємства готові платити за використання покращених каналізаційних труб |
| | R.2., і т.д. | <i>2.1. Показник:</i> | <i>Показник 2.1. Джерело:</i> | <i>Припущення</i> |
| Дії | R1. A.1.1 Провести базове дослідження домашніх господарств та підприємств A.1.2 Підготувати та провести практичні тренінги A.1.3 Провести тендер та вибрати підрядника на будівництво систем водопостачання та каналізації A.1.4 Визначити відповідні стимули для заводів використовувати екологічно чисті технології A.1.5 Підготувати та впровадити програму інформування та обізнаності для громадськості A.1.6 т.д. R2. A.2.1., і т.д. | <i>Засоби:</i> 4 Ключові Експерти Короткострокові експерти Експертизи, дослідження, Постачальник: комп'ютерів, офісного обладнання, Капітальні роботи каналізаційної системи <i>і т.д.</i> | <i>Джерела:</i> Внутрішня проектна документація, зразок дослідження, копії технічної специфікації, тендерної документації, звіт про стимулювання для заводів використовувати екологічно чисті технології (і т.д.) <i>Витрати:</i> Загальний бюджет проекту: 'x' € Внесок ЄС: 'x' € <i>Класифікація витрат:</i> Дія A.1.1. = 'x' € Дія A.1.2. = 'x' €, і т.д. Керівництво проектом = 'x' € Резерв на непередбачувані витрати = 'x' € Непрямі витрати = 'x' € | <i>Передумови</i> Стичка політична прихильність до вирішення проблеми забруднення води Отримання повної технічної документації для розширення мережі каналізації, отримання правових дозволів на проведення робіт |

Таблиця 1. Приклад Логіко-структурної матриці

2.5. Перевірка правильності Вашого проекту

Після заповнення Логіко-структурної матриці, Ви можете уточнити правильність Вашого проекту. Для цього Ви повинні розглянути Логіко-структурну матрицю та задати собі наступні питання:

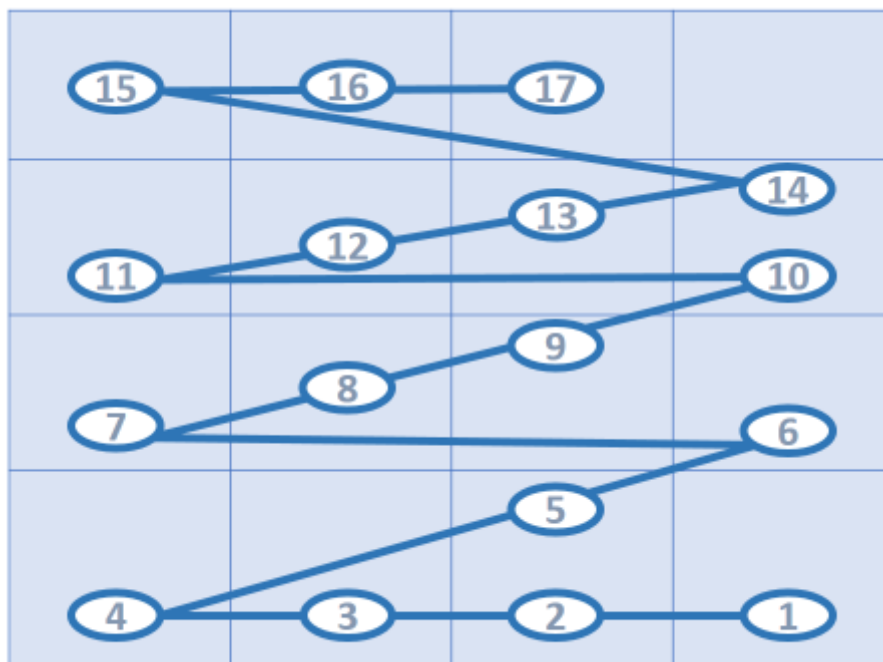


Рисунок 5. Перевірка правильності Логіко-структурної матриці

Якщо попередні умови (1) виконано, чи зможу я забезпечити необхідні засоби (3) за допомогою встановленого бюджету (2) для реалізації запланованих дій (4), що буде підтверджуватися документально (5)?

Якщо заплановані дії (4) реалізовано, що підтверджується документально (5), а припущення (6) виконано, чи отримаю я заплановані результати (7) вчасно на запланованому рівні (8), що буде підтверджуватися документально (9)?

Якщо заплановані результати (7) на запланованому рівні (8), що підтверджується документально (9), отримані, припущення виконані, а ризики зменшилися або не з'являються (10), чи буде досягнуто Конкретну ціль (цілі) (11) до кінця реалізації проекту на запланованому рівні (12), що буде підтверджуватися статистичними даними та / або дослідженнями, які Ви зможете знайти в (13)?

Якщо визначену Конкретну ціль (цілі) (11) отримано на запланованому рівні (12), що підтверджується документально та / або статистичними даними (13), та припущення (14) виконано, чи буде запланована Загальна ціль (15) досягнута на запланованому рівні (16), що буде підтверджуватися статистичними даними та / або дослідженнями, які можна знайти в (17)?

3. Як планувати час та ресурси, необхідні для реалізації

Після того, як Ви добре обміркували ідею проекту, можна розпочинати процес планування реалізації Вашого проекту. Перш за все, Ви повинні визначити роль кожного партнера: хто і за яку дію відповідатиме?

Потім ретельно перевірте всі основні зацікавлені сторони проекту, уточніть їхню участь у своєму проекті. Подумайте, чи будуть вони лише спостерігати за реалізацією проекту чи потрібно залучити їх у процес реалізації проекту. Використайте результати Аналізу зацікавлених сторін, складеного на стадії Концептуальної ноти, та дані, які Ви внесли до Матриці зацікавлених сторін¹¹. Наприклад, залучіть зацікавлені сторони, які можуть мати значний вплив на реалізацію Вашого проекту, щоб вони грали більш активну роль, наприклад, за допомогою участі у роботі Керівного комітету або Наглядного комітету. Якщо Ви не включили Керівний комітет у свій проект, Ви маєте ще один шанс подумати, чи потрібно це робити - якщо відповідь позитивна, додайте Комітет як елемент дії "Керівництво проектом".

3.1. Розробка плану дій

Дії, які Ви визначили та внесли до Логіко-структурної матриці, представляють собою коротке резюме Вашого проекту, необхідне для отримання результатів проекту. У подальшій роботі над діями за проектом та їхньої деталізації, Ви повинні перенести дії, перераховані у Вашій Логіко-структурній матриці, до формату Індикативного плану дій. Ми рекомендуємо використовувати шаблон, аналогічний тому, що міститься у Повної формі заявки.

| 1-й рік | | | | | | | | | | | | | |
|---------|---------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|----|----|------------|
| Дія | 1-ше півріччя | | | | | 2-е півріччя | | | | | | | Виконавець |
| | Місяць | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

Таблиця 2. Приклад формату Індикативного плану дій

Обсяг проектних робіт буде ґрунтуватися на Вашій Логіко-структурній матриці. Таким чином, будуйте всю свою подальшу роботу з розробки проекту на Логіко-структурній матриці. Після того, як Ви перерахували всі проектні дії в Логіко-структурній матриці, починайте працювати над своїм Планом дій, переносючи їх до Індикативного плану дій.

¹¹ Для отримання додаткової інформації, будь ласка, див. Практичний посібник з розробки Концептуальної Ноти, сайт проекту ППРУ www.surdp.eu

Логіко-структурна Матриця

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Індикативний план дій

| Дії | 1-й рік | | | | | | | | | | | | Виконавець |
|-----|---------------|---|---|---|---|---|---------------|---|---|----|----|----|------------|
| | 1-ше півріччя | | | | | | 2-ге півріччя | | | | | | |
| | Місяць | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

При перенесенні дій, будь ласка, зазначте не лише дію з назвою, але і її номер. Це полегшить подальшу роботу та забезпечить узгодженість всіх документів, які Ви будете надавати донору (Повну форму заявки, Логіко-структурну матрицю та Бюджет).

Індикативний план дій

| Дії | 1-й рік | | | | | | | | | | | | Виконавець |
|-----|---------------|---|---|---|---|---|---------------|---|---|----|----|----|------------|
| | 1-ше півріччя | | | | | | 2-ге півріччя | | | | | | |
| | Місяць | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

Після перенесення дій до Індикативного плану дій, Ви повинні визначити, який партнер проекту буде відповідати за реалізацію кожної дії і включити ці дані до Вашого Індикативного плану дій. Будь ласка, пам'ятайте, що аналогічна таблиця з тими ж даними є частиною Повної заявки, і вона допоможе експертам з'ясувати, чи Ваші співподавачі та афілійовані структури справді співпрацюють для реалізації Вашого проекту. Важливо представити (при необхідності) всіх ваших співподавачів, афілійовані структури та асоційованих партнерів, що Ви перерахували в Концептуальній Ноті і Повній формі заявки. Наприклад, якщо афілійована структура несе відповідальність за відбір учасників тренінгу, а Ви проводите тренінг та оплачуєте всі супутні витрати, Ви повинні вказати "Подавач та афілійована структура 1".

Розподіл задач

| Дії | 1-й рік | | | | | | | | | | | | Виконавець |
|-----|---------------|---|---|---|---|---|---------------|---|---|----|----|----|------------|
| | 1-ше півріччя | | | | | | 2-ге півріччя | | | | | | |
| | Місяць | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

Потім Ви повинні розбити кожну дію на окремі завдання. Будь ласка, пам'ятайте, що немає ніякої необхідності розділяти їх на дуже дрібні елементи, достатньо досягти рівня, на якому ясно, які людські ресурси та інші засоби спрямовані на реалізацію окремої задачі. Якщо деякі дії будуть впроваджені співподавачем або афілійованою структурою, доручіть їм підготувати розподіл дій, за які вони несуть відповідальність, а потім включіть його в свого розподілу. У розподілі вкажіть все послуги, поставки і роботи, які повинні бути надані для реалізації вказаних завдань.

Розподіл задач

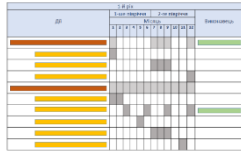
| Дії | 1-й рік | | | | | | | | | | | | Виконавець |
|-----|---------------|---|---|---|---|---|---------------|---|---|----|----|----|------------|
| | 1-ше півріччя | | | | | | 2-ге півріччя | | | | | | |
| | Місяць | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

Після того, як всі дії були розбиті на завдання, подумайте про зв'язок і час виконання всіх завдань. Вирішіть, чи повинні бути закінчені деякі завдання до початку інших завдань (наприклад, якщо Ви плануєте професійне навчання та практику для безробітних, переконайтеся, що учасники спочатку навчаються, а вже потім працюють під наглядом, щоб навчитися використовувати отримані навички на практиці). Вкажіть послідовність задач, виділіть час, необхідний для їхньої реалізації і заплануйте їх відповідним чином.

Пам'ятайте, що всі задачі повинні плануватися таким чином, щоб дозволити безперешкодну реалізацію проекту (тобто, збалансований розподіл - ні місяця без роботи, не всі дії згруповані на один місяць) та витратання грошей відповідно до грошових потоків, що залежать від траншів гранту.

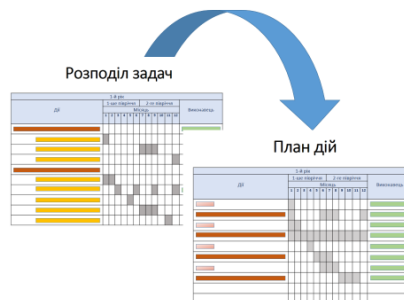
Не забудьте виділити достатньо часу для підготовчих завдань, наприклад, у випадку дії "Проведення тендеру та вибір підрядника на будівництво система водопроводу та каналізації", Вам буде потрібний час, щоб ознайомитись з правилами PRAG відносно тендерних процедур, підготовки тендерної документації, публікації тендеру ¹² тощо. Якщо, відповідно до правил, необхідно провести консультації з громадськістю, Ви повинні виділити достатню кількість часу. На саму тендерну процедуру також не достатньо виділити один тиждень - Ви повинні враховувати необхідні терміни подання конкурсних пропозицій та виділити час для можливої апеляції, на яку мають право невдалі учасники торгів (відповідно до чинного законодавства).

Розподіл задач



При плануванні розподілу задач, пам'ятайте, що деякі з ваших задач мають бути реалізовані протягом всієї тривалості проекту (наприклад, управління проектами, розповсюдження інформації, тощо). Якщо деякі завдання реалізуються періодично (наприклад, наради керівництва раз на квартал), включіть їх в один рядок.

Як тільки роботу з розподілу задач буде завершено, Ви повинні завершити розробку Вашого Плану дій, який буде включений у Повну заявку (п. 2.1.3). Використовуйте свій Індикативний План дій, виділяючи належний час для кожної дії відповідно до розподілу завдань.

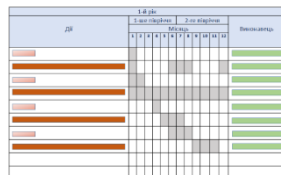


Найкраще вносити дії до Плану дій у наступному порядку:

По-перше, вкажіть всі дії, пов'язані з результатом № 1 (у порядку їх появи), потім пов'язані з результатом №2 (також у порядку їх появи в графіку), і так далі. Якщо складання списку дій, пов'язаних з одним результатом відповідно до їх появи в графіку проекту, вимагає від Вас зміни порядку перерахування у Логіко-структурній матриці, Ви повинні також змінити їх порядок в Плані дій, а потім оновити порядок в Логіко-структурній матриці. Нумерація і порядок дій повинні бути однаковими в Логіко-структурній матриці і в Плані дій. Ці дві таблиці мають відповідати одна одній.



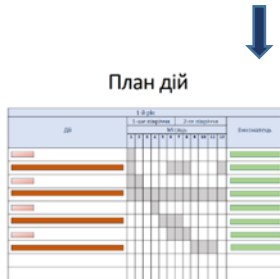
План дій



Виділіть два рядки на кожний вид діяльності, та поставте "Підготовка" в першому рядку і "Реалізація" у другому. Після того, як Ви зазначили назву дії у першій колонці, відмітьте клітинки місяців реалізації проекту.

¹² Відповідно до вимог PRAG, Практичний посібник з контрактних процедур для зовнішніх проектів Європейського Союзу, 2013 р.

Пам'ятайте, що Ваш остаточний План дій містить не завдання, а дії. При перенесенні дій з розподілу завдань до Плану дій, пам'ятайте про підготовчі завдання - кожна дія вимагає підготовки, і цей факт повинен бути відображений в Плані дій.



Будь ласка, зверніть увагу, що остання колонка служить не лише для розподілу відповідальності між партнерами, але і для відображення рівня участі кожного партнера в реалізації проекту. Наприклад, якщо ви перерахували 5 співподавачів, але жоден з них не буде відображений в Плані дій, це можна буде зрозуміти як відсутність участі співподавача (для чого вони потрібні?). Розподіліть відповідальність за дії та їхню підготовку - наприклад, якщо дія виконується подавачем, але афілійована структура несе відповідальність за відбір учасників, Ви повинні поставити подавача та афілійовану структуру в рядок "підготовка", та лише подавача в рядок "реалізація".

Приклад Плану дій:

| 1-й рік | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|---|------------|---|---|----|----|----|-----------------------------------|
| Дії | 1 півріччя | | | | | | 2 півріччя | | | | | | Виконавець |
| | Місяць | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| Підготовка А.1.1 Проведення базового дослідження домашніх господарств та підприємств | | | | | | | | | | | | | Співподавач 1 |
| Реалізація А.1.1 Проведення дослідження домашніх господарств та підприємств | | | | | | | | | | | | | Співподавач 1 |
| Підготовка А.1.2 Підготовка та проведення практичних тренінгів | | | | | | | | | | | | | Асоційований учасник 1 та Подавач |
| Реалізація А.1.2 Підготовка та проведення тренінгу | | | | | | | | | | | | | Подавач |
| Підготовка А.1.3 Проведення тендеру та вибір підрядника на будівництво систем водопостачання та каналізації | | | | | | | | | | | | | Подавач |
| Реалізація А.1.3 Проведення тендеру та вибір підрядника на будівництво систем водопостачання та каналізації | | | | | | | | | | | | | Подавач |
| І т.д. | | | | | | | | | | | | | |

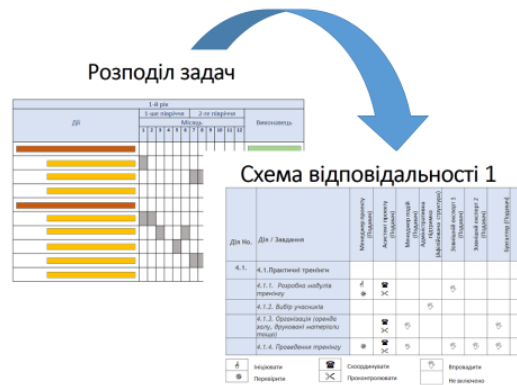
Таблиця 3. Приклад Плану дій

3.2. Планування розподілу ресурсів проекту

Після того, як План дій готовий, Ви повинні розподілити задачі та обов'язки, а також зазначити, які вклади необхідні для належної реалізації Вашого проекту. Це означає, що Ви повинні обміркувати, які людські та інші ресурси знадобляться для Вашого проекту.

Як правило, найважче оцінити, які саме людські ресурси необхідні для належної реалізації Вашого проекту, а також обсяг робіт, що має бути для них виділений. Якщо у Вас немає досвіду в плануванні, Ви можете скористатися нашими інструкціями і поступово розпланувати використання своїх людських ресурсів.

Кращий спосіб виділити людські ресурси - створити Схему розподілу відповідальності, в якій будуть ретельно розписані ролі всіх - залучених партнерів, зацікавлених учасників та персоналу проекту. Починайте з перенесення всіх задач, визначених у Розподілі завдань, до Схеми розподілу відповідальності.



Потім проаналізуйте, який персонал (посада, необхідний досвід) буде необхідним для реалізації Вашого проекту.

Також обміркуйте, які роботи потрібно виконати та хто їх буде виконувати. Щоб полегшити це завдання, почніть з використання низки символів, що допомагають виділити завдання для персоналу проекту, зовнішніх експертів і т.д. Приклади містяться в наступній таблиці.

| Дія/завдання | Менеджер проекту (Подавач) | Асистент проекту (Подавач) | Менеджер з орг-ї заходів (Подавач) | Адміністративна підтримка (афіл. структура) | Зовнішній експерт 1 (Подавач) | Зовнішній експерт 2 (Подавач) | Фінансовий менеджер (Подавач) | І т.д. |
|---|----------------------------|----------------------------|------------------------------------|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------|
| А.1.2 Підготовка та проведення практичного тренінгу | ☝ | | | | | | | |
| А.1.2.1.Розробка навчальних модулів | ☝ ✳ | ☎ ✂ | | | ☝ | | | |
| А.1.2.2.Відбір учасників | | | | ☝ | | | | |
| А.1.2.3.Організація (оренда залу, друковані матеріали тощо) | | ☎ ✂ | ☝ | | | | ☝ | |
| А.1.2.4.Проведення тренінгів | ✳ | ☎ ✂ | ☝ | | ☝ | ☝ | ☝ | |
| А.1.3 т.д. | | | | | | | | |

Коли:

| | | | | | |
|---|------------|---|-----------------|---|-------------|
| ☝ | Ініціювати | ☎ | Скоординувати | ☝ | Впровадити |
| ✳ | Перевірити | ✂ | Проконтролювати | | Не включено |

Таблиця 4. Схема розподілу відповідальності 1

Потім замініть символи фактичними даними щодо часу, необхідного для виконання завдання (година, місяць і т.д.).

| Дія/Завдання | Менеджер проекту (Подавач) | Асистент проекту (Подавач) | Менеджер з орг-ї заходів (Подавач) | Адміністративна підтримка (афіл.) | Зовнішній експерт 1 (Подавач) | Зовнішній експерт 2 (Подавач) | Фінансовий менеджер (Подавач) | І т.д. |
|---|----------------------------|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------|
| А.1.2 Підготовка та практичне навчання (3 тренінги на подібну тему) | | | | | | | | |
| А.1.2.1.Розробка навчальних модулів | 2 дні x 3 | 3 дні x 3 | | | 2 дні | | | |
| А.1.2.2.Відбір учасників | | | | 7 днів x 3 | | | | |
| А.1.2.3.Організація (оренда залу, друк матеріали тощо) | | 1 день x 3 | 5 днів x 3 | | | | 1 день x 3 | |
| А.1.2.4.Проведення тренінгів | 1 день x 3 | 2 дні x 3 | 3 дні x 3 | | 4 год. x 3 | 4 год. x 3 | 1 день x 3 | |
| А.1.3 т.д. | | | | | | | | |

Таблиця 5. Схема розподілу відповідальності 2

Ретельно перевірте підготовлену Схему розподілу відповідальності і подумайте, який персонал знадобиться для реалізації Вашого проекту. Пам'ятайте, якщо у Вас є партнери і деякі дії за проектом виконують вони, завжди краще залучити до реалізації проекту представника партнера (працівника), що буде нести відповідальність за завдання, що виконуються партнером і за внутрішній зв'язок у проекті.

Будьте гнучкими. Якщо в момент, коли Ваша робота над ідеєю проекту майже завершена, Ви зрозумієте, що є необхідність забезпечити підготовку Проектної команди, надати їм необхідні знання, які вони зможуть використовувати в майбутньому для забезпечення сталості результатів проекту, сміливо включайте її у Ваш проект. Однак в такий момент пам'ятайте про необхідність перевірити всі розділи заявки, та впевнитися, що зміни внесені скрізь, де це необхідно (2.1.1. Опис проекту та 2.1.3. План дій).

4. Як розробити систему реалізації, моніторингу та оцінки проекту

Після завершення підготовки Логіко-структурної матриці, Плану дій та планування ресурсів, Ви майже готові приступити до заповнення Повної форми заявки. Єдине, що залишилося - опрацювати деталі опису дій, підготувати матрицю управління ризиками та систему моніторингу проекту.

4.1. Управління проектом

Коли Ваша Схема розподілу відповідальності готова, і Ви знаєте, які людські ресурси необхідні для підготовки проекту та які окремі дії розподіляються між партнерами, розплануйте структуру управління проектом. Ви можете візуалізувати її за допомогою ієрархічної схеми, на якій представлені основні відносини між виконавцями проекту:



Рисунок 6. Приклад структури управління проектом

4.2. Деталізація проектних дій

При деталізації проектних дій спочатку перенесіть План дій у Повну форму заявки. Потім викладіть деталі, необхідні для опису дій. Будь ласка, пам'ятайте, що опис має бути детальним, а всі дані, необхідні для визначення показаних у бюджеті витрат мають бути включені. Наприклад, для запланованого тренінгу, будь ласка, опишіть:

- Що є предметом навчання (практичні заняття з підготовки проектів)?
- Яка мета тренінгу (підвищення рівня знань учасників, а також відпрацювання практичних навичок з ходу підготовки проекту)?
- Скільки осіб навчатимуться (50 учасників) і хто вони (представники місцевої влади, потенційних одержувачів грантової програми і т.д.)?
- Ким вони будуть обрані (наприклад, вибір буде зроблений співподавачем "Х", який має досвід у роботі з місцевими органами влади) і як вони будуть обрані (наприклад, кожен місцевий орган влади призначить свого представника, що працює з проектами кожен день, або хто буде нести відповідальність за підготовку проектів в майбутньому)?
- Як довго триватиме тренінг (Здні)?
- Яка методологія буде використовуватися (лекції, робота в групах, інтерактивні заняття і т.д.) і чому (для забезпечення практичних навичок)?
- Хто буде проводити навчання (чи буде воно проводитися зовнішніми експертами)?
- Чи потрібен Вам перекладач?

для запланованого будівництва:

- Прохання включити інформацію про технічну документацію, техніко-економічне обґрунтування, СЕО ¹³, правові дозволи, тендерні процедури, вибір підрядника, виконання робіт, гарантійні умови, обслуговування і т.д.
- Будь ласка, пам'ятайте, якщо інфраструктура, що надається, створює будь-який прибуток після її запуску, Ви повинні планувати її відкриття після завершення проекту, тому що завжди краще, якщо у Вас немає прибутку в ході реалізації проекту. Майте на увазі, що тільки комунальні структури можуть фінансуватися в рамках грантової програми, отже, Ви повинні переконатися, що будь-яка інфраструктура, що фінансується, не може передаватися у власність приватних осіб / комерційних структур.

¹³ Стратегічна екологічна оцінка

4.3. Управління ризиками

Після того, як всі дії описані, Ви повинні подумати про ризики, з якими Ви можете стикнутися під час реалізації Вашого проекту.

Ви можете користуватися Матрицею управління ризиками¹⁴ (приклад)

| №. | Ризики | Потенційні негативні наслідки | Рівень ризик (В / С / Н ¹) | Стратегія управління ризиками | Відповідальність |
|----|--|--|--|--|------------------|
| 1 | Рекламна діяльність не генерує достатньої кількості якісних пропозицій, що відповідають критеріям відбору. | Знижене фінансування та / або вибір для реалізації пропозицій низької якості | Н | Широка та інтенсивна рекламна діяльності з використанням різних засобів масової інформації та каналів розповсюдження | Підрядник |
| | І т.д. | | | | |

¹ В = високий, С = середній, Н = Низький

Таблиця 6. Матриця управління ризиками

Спочатку перенесіть всі зовнішні ризики, виявлені в ході розробки Логіко-структурної матриці, до таблиці. Потім перегляньте всі заплановані дії за проектом та подумайте, які можуть виникнути внутрішні ризики (наприклад, обраний підрядник затримується з виконанням робіт, найняті експерти виконують дослідження низької якості і т.д.).

На основі цієї таблиці розробіть стратегію управління ризиками, визначивши дії по запобіганню ризику (наприклад, запит на рекомендації від виконання аналогічних робіт в тендері, зразки досліджень, проведених раніше тощо) та дії з пом'якшення наслідків існуючих ризиків. Наприклад, якщо інформаційна кампанія, проведена місцевою владою, не матиме позитивного впливу на практику санітарії та гігієни, складіть перелік ідей щодо покращення цієї практики – може імовірно досягти Об'єктивно перевірюваних показників завдяки іншим невеликим рекламно-промоційним заходам?

Проаналізуйте всі ризики, які можуть виникнути у Вашому проекті. Не забудьте включити як внутрішні, так і зовнішні ризики (внутрішні ризики - це ті, що залежать від дій менеджера проекту).

¹⁴ Методи надання допомоги, том 1: Управління проектним циклом, Європейська комісія, Представництво EuropeAid, Брюссель 2004 р, с.104

4.4. Система моніторингу проекту

Моніторинг

Систематичний та безперервний збір, аналіз та використання інформації з метою управління та для прийняття рішень¹⁵.

Для забезпечення належної реалізації Вашого проекту необхідно планувати заздалегідь, ще під час підготовки проектних пропозицій, належну та ефективну систему моніторингу та оцінки, а потім підтримувати їх протягом усього періоду реалізації проекту.

Щоб створити основу для системи моніторингу, використовуйте Показники, вказані в Логіко-структурній матриці. Використовуйте крайні строки дій та досягнення об'єктивно перевірюваних показників, які включені в Логіко-структурну матрицю.

Початковий план моніторингу повинен містити наступні дані:

- Хто відповідатиме за моніторинг та оцінку проекту (наприклад, менеджер проекту або зовнішній експерт, найнятий для цілей моніторингу та оцінки проекту)?
- Коли це буде зроблено (використовуйте План дій щоб визначитися)?
- Які показники повинні контролюватися і коли?

Не забудьте скласти перелік (а пізніше створити в рамках реалізації проекту) документів, які стануть основою для моніторингу та оцінки проекту (наприклад, після кожного проведеного тренінгу кожен учасник повинен заповнити оціночний лист, підсумок оціночних листів повинен бути включений у Звіт про навчання і т.д.).

5. Перевірка дизайну та сталості проекту

Найбільш важливою з точки зору донора є сталість Вашого проекту.

Під час оцінки сталості проекту слід прийняти до уваги всі аспекти досягнень проекту. Сталість повинна бути невід'ємною частиною проекту. Це означає, що передача результатів проекту кінцевим бенефіціарам гарантована, а основні досягнення проекту будуть використовуватися кінцевими бенефіціарами. При оцінці сталості Вашого проекту:

- Переконайтеся, що всі продукти проекту буде використовуватися цільовою групою, краще всього, якщо вони зможуть використовувати їх і в майбутньому, після завершення проекту. Наприклад, створена інфраструктура буде використовуватися кінцевими бенефіціарами, наприклад, бізнес-інкубатор надаватиме послуги місцевому малому та середньому бізнесу не лише в ході реалізації проекту, але і після його завершення. Для забезпечення вищезгаданого заплануйте та зазначте його у своїй заявці (інформація про те, кому буде передано право власності на бізнес-інкубатор, хто буде продовжувати його роботу, хто буде нести відповідальність за його фінансування після завершення проекту. Цілком очевидно, що забезпечити таке можна лише через створення комунального підприємства.
- Опишіть, хто у майбутньому буде нести відповідальність за:
 - підтримання витрат (оренда, ЗМІ і т.д.)
 - персонал (хто платитиме навченому персоналу)

¹⁵ Керівництво ROM, Координація ROM Euroraid/E5, липень 2009 р.

- надані послуги (хто буде продовжувати)
- чи можливо, що після реалізації проекту всі або деякі операційні витрати будуть покриватися за рахунок послуг, що надаються цією структурою?
- Опишіть, кому буде передане право власності на придбане обладнання, наприклад, офісне обладнання, що фінансується в рамках проекту, буде передане до установи "х", придбане обладнання дозволить збільшити потужність організації Подавача, відновлені або реконструйовані об'єкти (наприклад, системи опалення) будуть використовуватися місцевою владою (соціальна інфраструктура слугуватиме всім жителям) і т.д.
- Опишіть, як Ви будете забезпечувати громадський доступ до побудованих інфраструктури або послуг, що фінансуються ЄС, в рамках вашого проекту?

Будь ласка, майте на увазі, що структури, створені в рамках проекту, **не можуть бути передані до приватної власності**. Рекомендується комунальна власність на створені структури. Не забудьте показати, що інвестиції в проект (об'єкти, ремонт будівель, придбання обладнання і т.д.) не будуть передані в приватні руки після його завершення.

6. Як розробити проект бюджету

Ґрунтуючись на Вашому Плані завдань та Схемі розподілу обов'язків, розробіть проект бюджету. Ми рекомендуємо розробляти його шляхом створення Бюджету на основі дій.

Для цього побудуйте таблицю, аналогічну таблиці, що міститься в Заявці. Перенесіть назви всіх дій та перерахуйте всі витрати, пов'язані з конкретною діяльністю з Розподілу задач, у таблицю.

Не забудьте уважно звірити графік реалізації з Планом дій та запланувати необхідні витрати окремо для першого року та для всього терміну реалізації проекту.

Приклади Бюджету на основі дій наведені на наступній сторінці.

| Витрати | Одиниця | Кількість | Вартість одиниці (в євро) | Загальна вартість (в євро) | Одиниця | Кількість | Вартість одиниці (в євро) | Загальна вартість (в євро) |
|---|----------|-----------|---------------------------|----------------------------|----------|-----------|---------------------------|----------------------------|
| Дія А.1.2 Підготовка та проведення практичних занять | | | | | | | | |
| <i>Підготовка навчальних модулів Зовнішнім експертом (2 дні x 1 експерт)</i> | день | 2 | 0,00 | 0,00 | день | 2 | 0,00 | 0,00 |
| <i>Переклад навчальних посібників / матеріалів (30 сторінок)</i> | сторінка | 30 | 0,00 | 0,00 | сторінка | 30 | 0,00 | 0,00 |
| <i>Оренда залу (1 день x 3 події)</i> | день | 3 | 0,00 | 0,00 | день | 2 | 0,00 | 0,00 |
| <i>Оренда комп'ютерного обладнання (1 день x 3 події)</i> | день | 3 | 0,00 | 0,00 | день | 2 | 0,00 | 0,00 |
| <i>Харчування для перерви на кафу і обіду (20 осіб x 3 події)</i> | людина | 60 | 0,00 | 0,00 | людина | 40 | 0,00 | 0,00 |
| <i>Посібники (20 осіб x 3 події)</i> | набір | 60 | 0,00 | 0,00 | набір | 40 | 0,00 | 0,00 |
| <i>Переїзд на поїзді команди проекту з міста Х до подій в місті А та назад (3 особи x 1 поїздка)</i> | квиток | 3 | 0,00 | 0,00 | | | 0,00 | 0,00 |
| <i>Переїзд на поїзді команди проекту з міста Х до подій в місті В, та назад (3 особи x 1 поїздка)</i> | квиток | 3 | 0,00 | 0,00 | квиток | 3 | 0,00 | 0,00 |
| <i>Переїзд на поїзді команди проекту з міста Х до подій в місті С та назад (3 особи x 1 поїздка)</i> | квиток | 3 | 0,00 | 0,00 | квиток | 3 | 0,00 | 0,00 |
| <i>Тренери (2 тренера x 4:00 x 3 події)</i> | година | 24 | 0,00 | 0,00 | годину | 16 | 0,00 | 0,00 |
| <i>і т.д.</i> | | | | | | | | |
| Загальна вартість дії А.1.2. | | | 0,00 | 0,00 | | | 0,00 | 0,00 |
| Дія А.1.3 Конкурс та вибір підрядника для будівництва об'єктів водопостачання та каналізації | | | | | | | | |
| <i>і т.д.</i> | | | | | | | | |
| Загальна вартість Дії А.1.3. | | | 0,00 | 0,00 | | | 0,00 | 0,00 |
| <i>і т.д.</i> | | | | | | | | |

Таблиця 7. Приклад Бюджету на основі дій

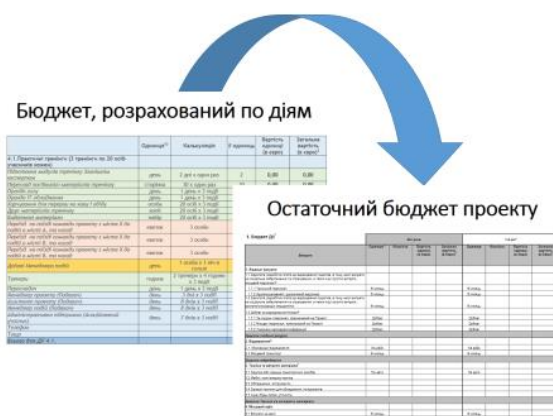
Будь ласка, не забудьте виділити витрати на управління проектом. Пам'ятайте, що закупки та роботи підлягають правилам національності та походження, викладеним у Додатку IV до стандартних грантових контрактів. Виділіть необхідні витрати на підставі цін, зважаючи на походження прийнятного продукту (країни-члени ЄС або країни ЄІСП)¹⁶.

Тепер перевірте, чи всі перераховані витрати є прийнятними в рамках конкурсу, в якому Ви хочете взяти участь.

При оцінці проекту бюджету пам'ятайте, що він повинен бути реалістичним, економічно ефективним та включають в себе витрати:

- понесені тільки під час реалізації проекту (тільки рахунки-фактури, випущені та оплачені після підписання договору та до завершення проекту, можуть бути включені до бюджету; всі витрати на розробку проекту (наприклад, переклад на англійську мову, підтримка з боку зовнішніх експертів у розробці проекту, додатковий аналіз або технічна документація) не можуть бути включені в бюджет проекту, якщо вони мали місце до підписання грантового контракту,
- необхідні для реалізації проекту,
- відповідно до вимог чинного податкового та соціального законодавства,
- які є обґрунтованими, виправданими та відповідають вимогам раціонального управління фінансами, зокрема щодо економічності та ефективності.

Коли Бюджет на основі дій готовий, згрупуйте витрати в залежності від їхнього типу: людські ресурси, транспортні витрати, обладнання та постачальники, витрати місцевих відділень, вартість послуг, адміністративні витрати та інші. Ви можете об'єднати кілька рядків, наприклад, якщо плануються 3 тренінги, а витрати на оренду залу будуть однаковими, їх можна подати окремим рядком бюджету з відповідною короткою вказівкою в дужках, наприклад - 3 дводенні тренінги, кожен для 20 осіб. Потім перенесіть кожний окремий рядок витрат з цієї таблиці до фінальної таблиці бюджету, яка необхідна для конкурсу, на який Ви подаєте заявку.



Коли Ви вписуєте витрати в Остаточний шаблон бюджету проекту, Ви повинні ретельно перевірити окремі витрати на предмет прийнятності у відповідності з Посібником для подавачів та іншими

¹⁶ Регламент (ЄС) № 1638/2006 Європейського парламенту і Ради від 24 жовтня 2006 р. встановлює загальні положення про створення Європейського інструменту сусідства та партнерства, стаття 21 пункт 6

документами, включеними до пакету заявки. При підготовці бюджету Ви повинні ретельно дотримуватися вимог донорів, зазначених у Посібнику для подавачів. У разі проектів, що фінансуються ЄС, як правило, публікуються деякі додаткові документи щодо вимог до бюджету. Для цієї програми Ви повинні перевірити ряд документів, включених до пакету заявки¹⁷.

Пам'ятайте, що бюджет проекту складається з трьох аркушів, і всі вони повинні бути заповнені.

Аркуш 1. "Бюджет" було описано вище.

Аркуш 2. "Обґрунтування" має включати обґрунтування кожної витрати, що містяться в листі 1.

Відповідно до вимог, обґрунтування має включати наступні дані по кожній бюджетній статті:

- Хто несе витрати (подавач, співподавач 1 і т. д.); якщо витрати афілійована структура, ви повинні спочатку вказати назву партнера по проекту, з яким ця структура афілійована, а потім назву афілійованої структури (наприклад, "Подавач, Афілійована структура 1", або "Співподавач 2, Афілійована структура 2 і т.д.)
- Дії, з якими пов'язані витрати (наприклад, Дія А.1.1 Проведення базового дослідження домашніх господарств та підприємств), після яких іде обґрунтування витрат в дії (наприклад, тренеру необхідно проводити навчання, модератор буде забезпечувати чітке проведення конференції і т.д.)

У разі закупки, не забудьте надати основні технічні дані (наприклад, для принтерів: чорно-білого або кольорового друку, роздільна здатність принтера "х" DPI, інтерфейс зв'язку, двосторонній друк, швидкість друку сторінки / або кількість сторінок на хвилину, швидкість мотора, вбудована пам'ять, додаткові функції, такі як факс і т.д.). Якщо ви плануєте закупку обладнання більш високого стандарту, необхідно додатково обґрунтувати потребу у високому рівні (наприклад, "принтер буде використовуватися не лише в службових цілях, але і для друку брошур або медичної документації високої роздільності і т.д.).

Не забудьте надати інформацію про те, як був складений кошторис (наприклад, кошторис був складений на основі серії запитів до трьох постачальників такого обладнання).

Аркуш 3. "Очікувані джерела фінансування" повинні включати суму фінансування з боку ЄС, а також дані по іншим очікуваним джерелам фінансування проекту на протязі всього його існування.

Після того, як Ви це виконали, будь ласка, перевірте ще раз:

- чи сума фінансування з боку ЄС не менша від мінімальної і не більша від максимальної, встановленої для вибраного лота¹⁸,

¹⁷ Додаток J - Інформація про податковий режим, що передбачає надання контрактів, підписаних під конкретні проекти;

Додаток K - Керівні принципи та контрольний список для оцінки бюджету проектів і спрощений розрахунок для грантових контрактів, що фінансуються ЄС,

Додаток II - Загальні умови, що застосовуються до зовнішніх грантових контрактів, фінансованих Європейським Союзом,

Додаток IV - Закупівлі бенефіціарами грантів в рамках зовнішніх контрактів Європейського Союзу
Для цієї конкретної програми, бюджет пояснюється також у документі, що називається "Інструкція із заповнення Форми заявки", підготовлена проектом ППРРУ

¹⁸ Посібник для подавачів, пункт 1.3.

- чи відсотки гранту у порівнянні із загальними прийнятними витратами за проектом більші мінімальних і нижчі максимальних, встановлених для обраного лота окремо в Посібнику для подавачів п. 1.3.

Після перевірки бюджету можна включити витрати на окремі заходи в Логіко-структурну матрицю як частину Класифікації витрат.

10. Останні поради із заповнення Заявки

Ви можете перевірити правильність Вашого проекту самостійно. Якщо Ваш проект відповідає наступним твердженням, у Вас є шанс отримати грант:

- Проект є доречним та дотичним до фактичних потреб бенефіціарів;
- Проект відповідає стратегічним цілям та вимогам донорської організації (ЄС);
- Бенефіціари брали участь у процесі планування від початкової стадії;
- Проблеми були ретельно проаналізовані;
- Цілі чітко визначені, з урахуванням переваг для цільової групи;
- Показники якості проекту правильно визначені та відображають результати/ цілі проекту;
- Реальність реалізації проекту висока;
- Заплановані цілі можуть бути досягнуті у фактичних обставинах у момент реалізації проекту;
- Цілі та результати логічні й можуть бути перевірені;
- Ризики та припущення приймаються до уваги;
- Сталість забезпечується, досягнуті результати будуть слугувати бенефіціарам проекту, та власність на фінансовану ЄС побудовану або реконструйовану інфраструктуру не передається приватним структурам після завершення проекту;
- Бенефіціари будуть отримувати користь і після завершення проекту.

Нижче подано деякі поради та рекомендації про те, як підготувати повну заявку, бюджет проекту та Логіко-структурну матрицю:

- Надавайте всю інформацію чітко та ясно,
- Використовуйте просту, легко зрозумілу мову і термінологію, що є зрозумілою для всіх,
- Будьте точними і конкретними, уникайте жаргону і технічних виразів,
- Забезпечте високу якість перекладу,
- Пам'ятайте, що існують різні версії методології Логіко-структурної матриці, тому ви не повинні користуватися методологією, яку Ви випадково знаєте. При заповненні Логіко-структурної матриці, перевірте, які дані повинні бути включені в кожну клітинку у випадку саме цього Конкурсу та слідує цій інформації,
- Пам'ятайте, що Повна форма заявки є конкретною установленою формою, і не можна вносити будь-які зміни до неї; не видайте текст, не змінюйте формат,
- Надайте вичерпну інформацію по кожному поставленому питанню, зберігаючи той самий порядок, надаючи стисло інформацію,
- Кожна клітинка в наданих таблицях повинна бути заповнена; якщо клітинка не стосується Вашого проекту, заповніть її "Н/С" або "не стосується",
- Використовуйте відповідну термінологію управління проектами, також можна використовувати ту ж саму термінологію, вирази і навіть фрази, як у Посібнику.

Література:

Методи надання допомоги, том 1: Управління проектним циклом, Європейська комісія, Представництво EuropeAid, Брюссель, 2004 р.

Практичний посібник з контрактних процедур для Європейського союзу, 2013 р.

Керівництво ROM, координація ROM Euroraid/E5 ROM, липень 2009 р.

Регламент (ЄК) № 1638/2006 Європейського парламенту і Ради від 24 жовтня 2006 року, що встановлює загальні положення про створення Європейського інструменту сусідства та партнерства, стаття 21, пункт 6

Посібник для подавачів, Підтримка політики регіонального розвитку України, номер EuropeAid/134171/L/ACT/UA, опубліковане 26 квітня 2013 р.

Посібник з Логіко-структурної Матриці, логіко-структурний підхід до управління проектним циклом, Світовий банк, Вашингтон, США

Практичний посібник "Розробка Концептуальної Ноти проекту", проект ППРУ www.surdp.eu