



ЛОГІКО-СТРУКТУРНИЙ ПІДХІД У ПІДГОТОВЦІ ПРОЕКТНОЇ ЗАЯВКИ



ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДІАЛОГ
громадська організація

Готуємо логічну матрицю (практичний посібник)

Укладач: Олександр Софій

80% неуспішних проектів зазнали поразки
по причині:

- ✓ Цілі нереальні
- ✓ Нечіткі показники
- ✓ Відсутні незалежні засоби перевірки інформації
- ✓ Невірні припущення
- ✓ Надто оптимістичні бюджети і план-графіки
- ✓ Відсутність чітких ролей та обов'язків
- ✓ Відсутність чіткого визначення економічного і соціального впливу

(Висновки Світового Банку)

Вступ

В цьому короткому посібнику ми концентруємо Вашу увагу на розробці логічної матриці проекту (ЛМ). ЛМ – це не просто один із розділів проектної заявки, в який переносяться дані інших розділів. ЛМ – це по суті весь проект, представлений у табличній формі, який дає можливість оцінити взаємозв'язки різних частин проекту, визначити потрібні припущення і ризики, перевести ідею проекту в ясну форму із чіткою структурою, виявити зовнішні фактори, що впливають на виконання проекту. ЛМ допомагає скласти якісну проектну заявку і в подальшому успішно реалізувати проект.

Посібник складений за наступною схемою. У розділі «Роль логічної матриці в проектному циклі» наведено опис фаз проектного циклу та роль ЛМ при цьому. Другий розділ «Алгоритм розробки логічної матриці» розкриває суть основних етапів підготовки інформації для розробки ЛМ та метод складання ЛМ. У додатку 1 наведений спрощений приклад процесу розробки ЛМ на основі кейсу *проекту Кооператив «Молочні мрії»*, який допоможе краще зрозуміти суть теоретичних викладок. У розділі «Подальша розробка проекту» надається інформація щодо використання даних з ЛМ та інформації, яка була підготовлена при розробці ЛМ для заповнення всіх розділів проектної заявки. Також перераховуються основні питання, які потребують додаткових дій. У додатку 2 наводяться основні питання, які потребують додаткового опрацювання, згруповані по розділах проектної заявки згідно вимог донорів, які найбільш відомі сьогодні в Україні. У післямові надана інформація, яка допоможе заявникам розширити свої знання і навички в питаннях менеджменту проектів – посилання на найбільш популярні літературні джерела та відео-курси.

Посібник розрахований на початківців, однак буде корисний і для фахівців, які дещо розширюють своє уявлення про можливості ЛМ в процесі розробки проектів.

1. Роль логічної матриці в проектному циклі

Проміжок часу між моментом появи ідеї проекту і моментом його завершення називається проектним циклом, або життєвим циклом проекту. Згідно методики, рекомендованої Європейською Комісією, проектний цикл складається із п'яти послідовних фаз, представлених на малюнку 1.

Малюнок 1



Джерело: проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України»

Фаза Програмування

Проводиться аналіз ситуації на місцевому рівні з метою визначення тих проблем і потреб, які можна вирішувати за допомогою проекту. Аналізуються також регіональні і місцеві пріоритети на основі стратегій розвитку чи планів соціально-економічного розвитку. Також проводиться аналіз пріоритетів донора (державних програм, міжнародної технічної допомоги тощо) до якого подавати проект.

Фаза Ідентифікації:

Виявлення проблем та перешкод, визначення ідеї проекту, проведення аналізу ситуації, розгляд можливих варіантів вирішення проблем або усунення перешкод і визначення найбільш ефективних. Проектні ідеї перевіряються на предмет їх відповідності інтересам донора.

Фаза Формулювання:

Вибрана проектна ідея детально розробляється, формується проектна заявка із відповідними додатками, які вимагає донор та подається запит на фінансування.

Фаза Впровадження:

Як правило починається з підписання контракту на фінансування проекту. У цій фазі проект запускається в реалізацію. По ходу впровадження проекту, керівники проекту періодично оцінюють прогрес проекту відносно запланованих на етапі формулювання результатів, перевіряють, чи дійсно проект рухається до досягнення запланованих цілей і, в міру необхідності, коригують процес впровадження проекту.

Фаза Оцінки:

Проводиться оцінка проекту – визначається, чого було досягнуто, які із застосовуваних методів були найбільш ефективними. На базі цієї оцінки розробляються рекомендації для наступних проектів.

На всіх вищеописаних етапах ЛМ відіграє важливу роль:

- на етапі *Програмування* допомагає визначитись із зацікавленими сторонами, факторами зовнішніх впливів на проблемну ситуацію;
- на етапі *Ідентифікації* допомагає проаналізувати ситуацію, дослідити актуальність проекту та визначити потенційні цілі і стратегії;
- на етапі *Формулювання* дозволяє підготувати відповідний план впровадження проекту з чіткими цілями, вимірюваними результатами і передбачуваними ризиками, дозволяє визначити рівень адміністративної відповідальності;
- на етапі *Впровадження* виступає ключовим інструментом управління проектом для укладення договорів, планування окремих дій проекту, фінансового менеджменту та моніторингу;
- на етапі *Оцінки* забезпечує доступність звітних даних відносно того, що було заплановано (дії, результати, цілі), дає основу для оцінки ефективності та результативності проекту.

2. Алгоритм розробки логічної матриці

При розробці ЛМ можна виділити п'ять основних етапів:

- 1) аналіз зацікавлених сторін;
- 2) аналіз проблем;
- 3) аналіз цілей;
- 4) вироблення стратегії проекту;
- 5) **складання логічної матриці проекту (ЛМ).**

2.1. Аналіз зацікавлених сторін

Включає ідентифікацію окремих осіб, груп, організацій, інтереси яких проект може зачіпати, визначення їх основних ключових проблем, зіткнення інтересів, обмежень і можливостей. Завдання даного етапу вирішуються шляхом вивчення наявних матеріалів, контактів й обговорень із зацікавленими сторонами. Основні завдання етапу:

1. Що Вам (тим, хто планує) потрібно для проекту? Хто має відповідні знання й досвід?
2. Ким будуть прийматися рішення по проекту?
3. Ким будуть реалізовуватись дії відповідно до цих рішень?
4. Чия активна підтримка має істотне значення для успіху проекту?
5. Хто має право участі?
6. Для кого проект буде вигідний, може являти загрозу?

Для зручності інформацію можна представити у формі таблиці 1.

Таблиця 1

Зацікавлені сторони	Основні характеристики, ресурси	Інтереси, очікування та мотивація сприяти проекту
---------------------	---------------------------------	---

Аналіз зацікавлених сторін дає можливість сформувати проектну команду - включити до її складу представників основних зацікавлених сторін. Для цього необхідно передбачити, які заходи для їх залучення. Аналіз зацікавлених сторін також дає також можливість налагодити партнерство для їх можливої взаємодії в процесі реалізації проекту. При цьому визначитись із статусами учасників – головний партнер (ініціатор), партнери (замовники); формалізацією відношень (наприклад, угода про співробітництво).

На даному етапі доцільно також означити:

Цільову групу (цільову аудиторію) – тих, на кого будуть *безпосередньо* спрямовані дії проекту з метою змінити їхню поведінку чи спосіб діяльності (надати нові знання чи технічні можливості, застосувати нові підходи чи створити нову практику роботи, тощо). Визначення має чітко виокремлювати цільову групу з маси населення за певними ознаками (наприклад віком, зайняттям чи місцем роботи, проживанням, рівнем доходів тощо).

Кінцевих бенефіціарів (вигодоодержувачів) - тих, хто *отримає користь від проекту у довгостроковій перспективі* на рівні суспільства чи окремої групи населення (наприклад, “батьки школярів” - внаслідок покращення умов навчання їх дітей). Перелік кінцевих бенефіціарів зазвичай, але не завжди, включає і цільові групи, оскільки вони також часто отримують довгострокову користь.

2.2. Аналіз проблем.

На цьому етапі здійснюється формулювання проблем, визначення їхніх причинно-наслідкових зв'язків і побудова **дерева проблем**.

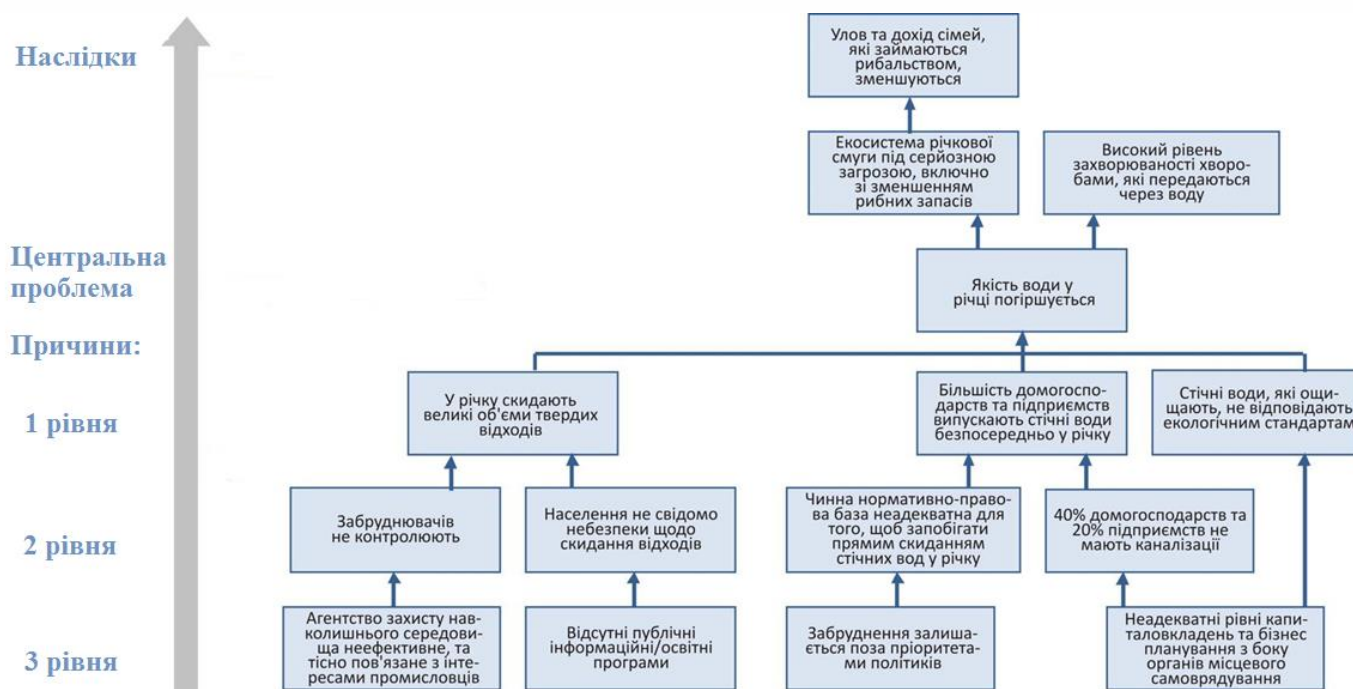
Дерево проблем являє собою просте ієрархічне розташування проблем. Для його побудови необхідний консенсус щодо вибору однієї центральної проблеми у формі негативного твердження.

З іншими проблемами, пов'язаними із центральною діють у такий спосіб:

- якщо проблема є причиною, вона міститься рівнем нижче;
- якщо проблема є наслідком, вона міститься рівнем вище;
- якщо проблеми не мають між собою причинно-наслідкового зв'язку, вони розміщуються на одному рівні.

Приклад побудови дерева проблем в питанні «Якість води в річці» представлений на малюнку 2. При цьому зацікавлені сторони визначили центральну проблему проекту - «Якість води в річці погіршується».

Малюнок 2



Джерело: Розробка Повної форми заявки, практичний посібник; проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України»

Аналіз проблем є визначальним, оскільки він обґрунтовує весь план проекту, включно з цілями та результатами.

2.3. Аналіз цілей

Виходячи із дерева проблем розробляється **дерево цілей** проекту, досягнення яких дозволить вирішити виявлені проблеми. При цьому виділяють наступні рівні:

1. Загальна ціль (мета) проекту більш високого рівня, яку даний проект має досягти.
2. Конкретні цілі проекту – внесок проекту в досягнення загальної цілі шляхом використання результатів проекту.
3. Результати проекту – ті значимі вихідні продукти, які одержать користувачі проекту по його завершенні.
4. Дії – те, що необхідно здійснити для перетворення ресурсів у результати проекту.

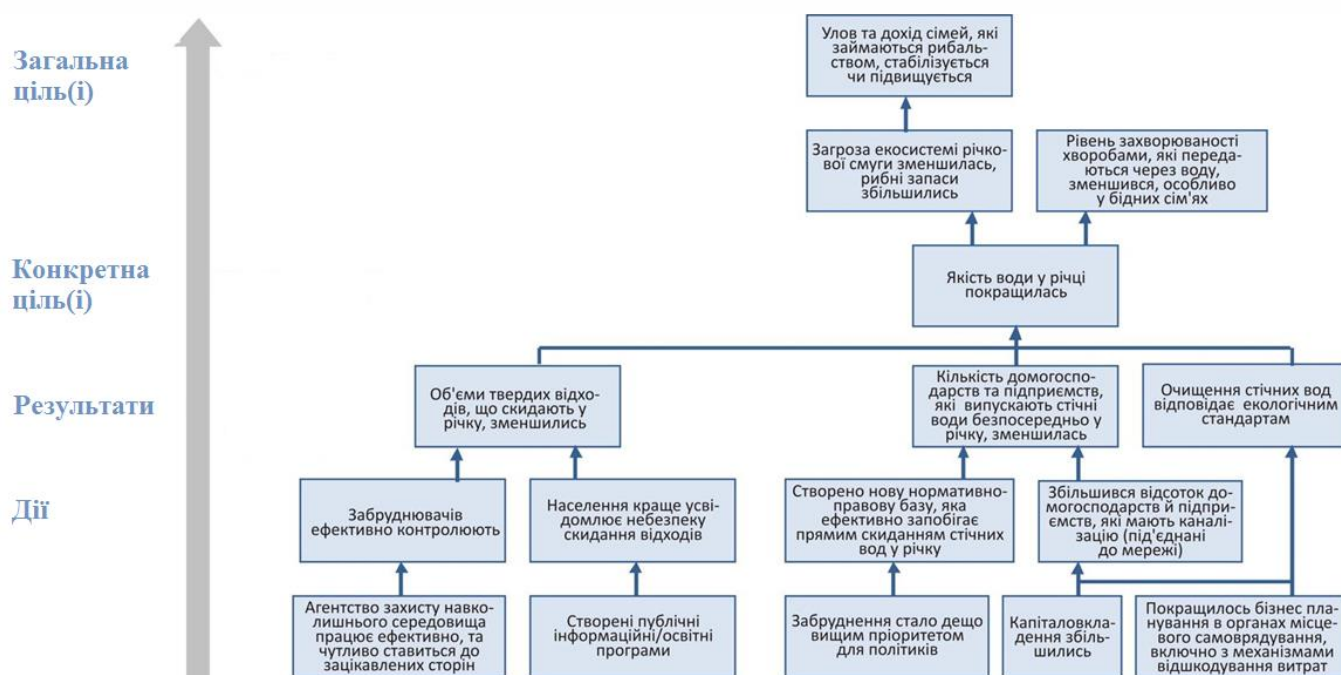
Дерево цілей є позитивною версією дерева проблем. Щоб побудувати дерево цілей необхідно переформулювати негативні твердження дерева проблем в позитивні, використовуючи ті самі рівні - рівень центральної проблеми трансформується в конкретну ціль, рівні вище – в загальні цілі, а рівні нижче – в результати та дії, як позначено в таблиці 2

Таблиця 2

Наслідки проблеми	Загальна ціль(і) проекту
Центральна проблема	Конкретна ціль (і) проекту
Причини проблем 1 рівня	Результати проекту
Причини проблем 2-3 рівня	Дії проекту

Приклад побудови дерева цілей в питанні «Якість води в річці» представлений на малюнку 3.

Малюнок 3



Джерело: Розробка Повної форми заявки, практичний посібник; проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України»

2.4. Вироблення стратегії проекту

Дерево цілей складається з певної кількості „гілок” - окремих повноцінних ланцюжків взаємозв'язаних цілей, результатів та дій. Кожна гілка або комбінація гілок може бути альтернативною стратегією проекту.

При аналізі можливих стратегій необхідно визначити, яка з них:

- найкраще узгоджується з державною/регіональною та місцевою політиками регіонального розвитку;
- відповідає вимогам відповідного конкурсу (інтересів донора);
- містить лише реалістичні, досяжні цілі;
- відповідає потребам бенефіціарів проекту;
- забезпечує досягнення цілей мінімальними фінансовими витратами;
- базується на наявних людських та фінансових ресурсах;

- забезпечує сталі результати.

Найпростіший шлях вибору стратегії – видалити з Дерева цілей ті «гілки», які не відповідають цим критеріям. Для цього треба ще раз проаналізувати кожну кожну стратегію та дати відповіді на такі запитання:

- чи є проект у межах Ваших повноважень?
- чи є тематика проекту тим, чим Ваша організація займається на постійній основі? Чи має Ваша організація належний досвід та знання в обраній сфері?
- чи має Ваша організація достатню спроможність виконувати цей проект: наявність персоналу, матеріальних та технічних ресурсів?
- чи існує реалістична можливість досягнути цілей проекту протягом визначених термінів?
- чи відповідають цілі Вашого проекту пріоритетам донора?

При цьому важливо дати відповідь „так” на всі запитання.

На малюнку 4 представлені дві можливі стратегії проекту «Якість води в річці» на основі дерева цілей, описаного вище.

Малюнок 4



Джерело: Розробка Повної форми заявки, практичний посібник; проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України»

Як видно із малюнку досягнення конкретної цілі «Якість води у річці покращилась» може досягатись 2-ма стратегіями:

- «Стратегія твердих побутових відходів» (ліва частина малюнку);
- «Стратегія стічних вод» (права частина малюнку).

Кожна із вибраних стратегій має свій набір результатів і дій, які ведуть до вирішення однієї конкретної цілі. Якщо ресурси проекту (загальна сума бюджету проекту перевищує суму всіх доступних джерел його наповнення - грантові кошти, місцевий бюджет, спонсорські кошти тощо) необхідно дещо змінити стратегію:

- можливо видалити з дерева цілей найбільш витратні „гілки” (при цьому звуться конкретні цілі та результати);
- можливо, вибрати менш витратну стратегію досягнення загальної цілі;
- можливо віднайти більш економічно вигідні дії.

2.5. Складання логічної матриці проекту (ЛМ)

ЛМ дозволяє надати коротке й легко доступне представлення проекту, його основних компонентів і зв'язків між ними.

	Логіка втручання	Показники	Джерела перевірки	Припущення/ризики
Загальна ціль(і)	1	8	9	Не заповнюється
Конкретна ціль(і)	2	10	11	7
Результати	3	12	13	6
Дії	4	Засоби	Витрати	5
		14	15	

Логіка втручання - опис загальної цілі(ей); конкретної цілі(ей); результатів та дій (заходів).

Показники - об'єктивно перевірювані показники досягнення цілей та результатів проекту (кількість, якість, час) та забезпечують моніторинг та оцінку проекту. Вони показують, на якому рівні досягнуті цілі проекту та результати. **Для дій проекту** показники трансформуються в «Засоби»

Показники мають бути «розумними» (SMART):

Specific (конкретність)	Мають вимірювати стан речей, який проект намагається змінити. Тобто, визначити об'єкт вимірювання, відобразити конкретні результати проекту
Measurable (вимірність)	Бути вимірюваними (у кількості або якості), представлені в цифрах, відсотках
Achievable/available (доступність)	Доступними за прийнятною вартістю та методами; досяжними - оцінка результатів не повинна бути занадто складною чи дорогою
Realistic (реалістичність)	Бути такими, що не викликало б сумнівів щодо їхньої об'єктивності, доречності та відповідними даному проекту
Timed (визначеність у часі)	Доступними у заданий час, такими, якими можна звітувати згідно вимог контракту на проект

Показників не має бути багато. Всі показники ЛМ переносяться в контракт проекту, які контролюються аудитом. У випадку не виконання показника, донор не зараховує як прийнятні всі витрати, пов'язані із виконанням цього показника.

Джерела перевірки показують, де і в якій формі можна знайти інформацію про досягнення проекту. Ці джерела дозволяють перевірити, чи досягає проект запланованого рівня показників. Бажано представити конкретні назви джерел, які будуть використовуватися, і, якщо можливо, де їх можна знайти. На рівні результатів, це має бути головним чином внутрішня проектна документація, інколи дослідження, що включені в процес реалізації проекту в рамках запланованих дій. 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).

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

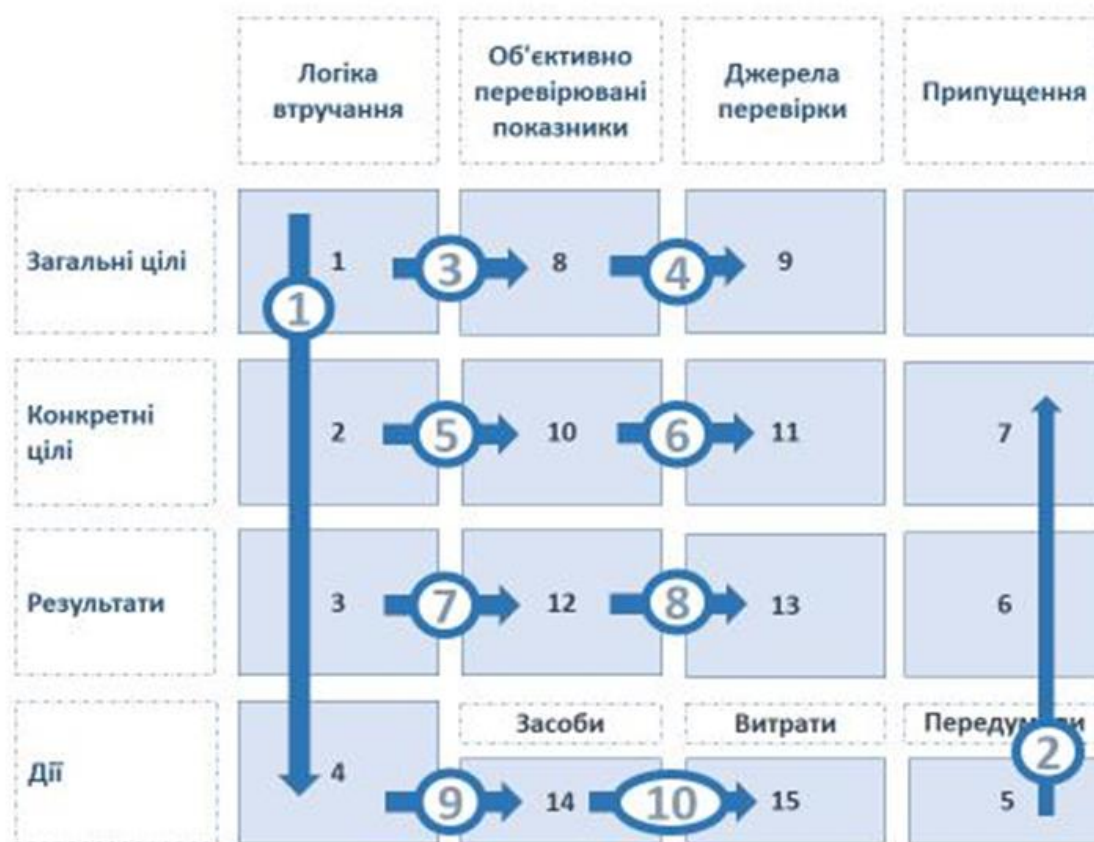
Ризики - вірогідність того, що подія або діяльність може негативно вплинути на досягнення цілей проекту або дій.

Дії/заходи/діяльність - завдання (робочого плану), які треба виконати для отримання запланованих результатів.

2.5.1. Алгоритм заповнення ЛМ

Заповнення ЛМ не регламентується правилами. Однак, з практичного досвіду рекомендується алгоритм, представлений на малюнку 5.

Малюнок 5



Примітки. 1;15- нумерація клітинок ЛМ

→ - нумерація виконання дій по заповненню клітинок ЛМ

Джерело: Розробка Повної форми заявки, практичний посібник; проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України»

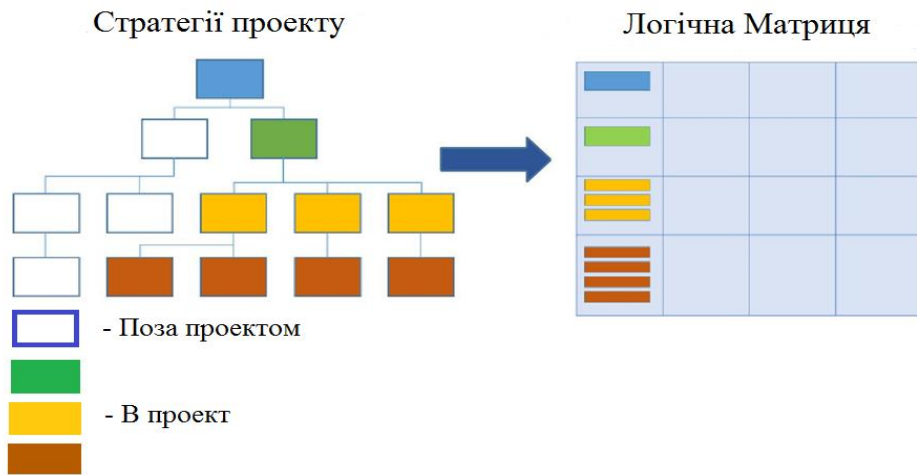
Вносячи інформацію до клітинок ЛМ важливо її нумерувати, наприклад, *результат 1* - дія 1.1., дія 1.2., *результат 2* - дія 2.1, дія 2.2 і т.д. Це полегшить подальшу роботу з підготовки проекту, оскільки буде використовуватися однакова нумерація у всіх проектних документах (проектна заявка, ЛМ та частково бюджет).

2.5.2. Заповнення колонки «Логіка втручання» (Елементи 1-4)

Елементи 1-3: загальна ціль; конкретні цілі; результати, необхідні для досягнення конкретної цілі (переносяться з розділу «Вироблення стратегії»).

Елемент 4: дії (заходи) - діяльності, які треба виконати для отримання відповідних результатів (переносяться з розділу «Вироблення стратегії»).

На малюку 6 представлено схему заповнення колонки «Логіка втручання»



Малюнок 6

2.5.3. Заповнення колонки «Припущення» (Елементи 5, 6,7)

В таблиці 4 представлена схема заповнення колонки «Припущення»

Таблиця 4

	Елемент 5: припущення (передумови), існування яких необхідне для того, щоб почати реалізацію проекту та проектних дій (наприклад, право власності на об'єкт та земельну ділянку до моменту проведення ремонтно-будівельних робіт тощо)
	Елемент 6: припущення (передумови), необхідні для отримання очікуваних результатів за графіком (наприклад, відсутність будь-яких археологічних знахідок при проведенні будівельних робіт у центрі старого міста, вчасно отриманий дозвіл на утилізацію будівельних відходів, виданий відповідними органами тощо)
	Елемент 7: припущення (передумови) є поза межами відповідальності керівництва проекту, однак є необхідними для досягнення конкретних цілей та загальних цілей. В цьому елементі також необхідно надати ризики (негативні твердження), які повинні бути прийняті до уваги.

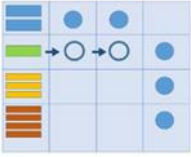
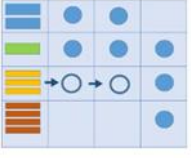
Джерело: Розробка Повної форми заявки, практичний посібник; проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України»

2.5.4. Заповнення колонок «Показники» (Елементи 8, 10, 12) та «Джерела перевірки» (Елементи 9, 11, 13)

В таблиці 5 представлена схема заповнення колонок «Показники» та «Джерела перевірки»

Таблиця 5

	Елементи 8-9: ці показники пов'язані з наслідками реалізації проекту. При визначенні показників необхідно використовувати критерії - цільова група, якість, кількість, час та місце. Зовнішні джерела перевірки - зовнішні дані офіційної статистики або зовнішніх досліджень, поза межами проекту (наприклад - Державна служба статистики України, сайт 'АА')
--	--

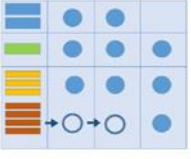
	Елементи 10-11: ці показники пов'язані з ефектом від реалізації проекту. Вони дають інформацію, пов'язану зі змінами (наприклад, знаннях та навичках цільової групи). При визначенні показників необхідно використовувати критерії - цільова група, якість, кількість, час та місце. <i>Джерела перевірки</i> – і зовнішні (наприклад, зовнішнє оцінювання знань учнів (ЗНО) – якщо мова йде про якість освітніх послуг) та внутрішні (наприклад, списки учасників семінарів, акти виконаних робіт тощо). Ці показники повинні бути конкретними
	Елементи 12-13: ці показники демонструють рівень досягнення результатів проекту. Необхідно визначити показники для кожного результату, внесеного до колонки 1 "Логіка впровадження". <i>Джерела перевірки</i> – як правило, внутрішні.

Джерело: Розробка Повної форми заявки, практичний посібник; проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України»

2.5.5. Заповнення клітинок «Засоби» (Елемент 14) та «Витрати» (Елемент 15)

В таблиці 6 представлена схема заповнення колонок «Засоби» та «Витрати»

Таблиця 6

	Елемент 14: 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. (підказка – «класифікація витрат» із бюджету проекту, які надаються донором)
	Елемент 15: необхідно вказати всі проектні витрати: загальну суму бюджету, а потім окремі витрати відповідно до класифікації витрат. Ця клітинка повинна бути повністю заповнена лише після завершення роботи над бюджетом проекту. При цьому має бути повна відповідність бюджету. Не обов'язково надавати докладну інформацію для кожної статті бюджету, але основні витрати мають бути перераховані. <i>Примітка.</i> Рекомендується також в цю клітинку вносити інформацію щодо джерел інформації про хід впровадження проекту (наприклад, тендерна документація, протоколи, звіт про виконання завдання або подію і т.д.) для кожної запланованої дії.

Джерело: Розробка Повної форми заявки, практичний посібник; проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України»

2.5.6. Перевірка правильності проекту

Після заповнення ЛМ рекомендується уточнити правильність заповнення ЛМ і ще раз перевірити логіку проекту в цілому (узгодження інформації з елементів ЛМ між собою). В таблиці 7 представлена схема перевірки.

Таблиця 7

	Якщо визначену конкретну ціль (цілі) (11) отримано на запланованому рівні (12), що підтверджується документально (13), а припущення (14) виконано, чи буде загальна ціль (15) досягнута на запланованому рівні (16), що буде підтверджуватися документально (17)? Якщо конкретні результати (7) отримані на запланованому рівні (8), що підтверджується документально (9), припущення (10) виконані, а ризики зменшилися або не з'являються (14), чи буде досягнуто конкретну ціль (цілі) (11) до кінця реалізації проекту на запланованому рівні (12), і що буде підтверджуватися документально (13)?
---	--

Якщо заплановані дії (4) реалізовано, що підтверджується документально (5), а припущення (6) виконано, чи можна отримати конкретні результати (7) вчасно і на запланованому рівні (8), що буде підтверджуватися документально (9)?
Якщо попередні умови (1) виконано, чи можна забезпечити необхідні засоби (3) за допомогою встановленого бюджету (2) для реалізації запланованих дій (4), що буде підтверджуватися документально (5)?

Джерело: Розробка Повної форми заявки, практичний посібник; проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України»

3. Подальша розробка проекту

3.1. Перенос даних, отриманих в процесі розробки ЛМ в розділі проектної заявки

Як було зазначено вище, наявна інформація з відповідних клітинок заповненої ЛМ (Елементи 1-15) переноситься до розділів проектної заявки. При цьому дані із ЛМ не повністю «закривають» опис проектної заявки. Для повного заповнення необхідно використати дані, які були підготовлені при розробці ЛМ (відображені в попередніх розділах посібника) та підготувати додаткову інформацію, яка вимагається донором. В таблиці 8 наведена відповідність інформації з елементів ЛМ розділам стандартної проектної заявки.

Таблиця 8

Розділи проектної заявки		Елементи ЛМ	Розділи посібника
II. Опис проекту			
2.1	Актуальність проекту	-	2.1-2.2
2.2	Цілі та результати проекту	1-2-3	2.3-2.4
2.3	Детальний опис дій проекту	4	2.5.2
2.4	Календарний план-графік впровадження дій проекту	4 (частково)	2.5.2
2.5	Можливі ризики, пов'язані із впровадженням проекту	5-6-7 (частково)	2.5.3
2.6	Сталість результатів проекту	5-6-7 (частково)	2.5.3
2.7	Структура управління проектом	-	2.1 та 2.5.2
2.8	Механізм моніторингу і оцінки проекту	8 -13 (частково)	2.5.4-2.5.5
III. Бюджет проекту		14-15 (частково)	2.5.5

3.2. Додаткові дії по розробці проектної заявки

Як видно із вищенаведеної таблиці для детального опису проектної заявки, окрім інформації, яка наявна в ЛМ чи використовувалась при її підготовці, необхідна ще додаткова інформація згідно вимог кожного конкретного донора. В **додатку 2** наводяться основні питання, які потребують додаткового опрацювання, згруповані по розділах проектної заявки згідно вимог донорів, які найбільш відомі сьогодні в Україні.

Важливо пам'ятати, що ця додаткова інформація є вкрай важливою для донора і саме в ній «заховані» інтереси донора, які можуть не співпадати з інтересами (проблемами) заявника, які б вони не були актуальні для місцевої громади.

Післямова

Як зазначалось вище, головне призначення пропонованого посібника – поглибити знання та надати навички практичної підготовки логічної матриці (ЛМ), яка є концентрованим описом проекту. Однак, при цьому залишається нерозкритою низка інших питань, які є не менш важливими елементами процесу підготовки проекту, його подальшого успішного оцінювання та виконання, зокрема – підготовка концепції проекту, аналіз прийнятності та обґрунтування витрат по бюджету проекту, виконання вимог щодо технічних додатків до проектної заявки, реєстрації в системі PADOR (у випадку подання до фондів ЄС), особливості фінансування проектів міжнародної технічної допомоги (МТД), особливості роботи з бюджетними коштами при виконанні проектів МТД, вимог щодо проведення закупівель згідно

українського законодавства та МТД, вимог донорів щодо візуалізації та горизонтальних політик, особливостей звітування, права власності на здобутки проекту тощо.

З усіма цими питаннями можна ознайомитись в наведених нижче літературних джерелах.

Літературні джерела:

1. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник / [Чемерис А.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К.: ТОВ «Софія-А». – 2012. – 80 с.
2. Розробка Повної форми заявки, практичний посібник; проект Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку України», http://surdp.eu/uploads/files/SURDP_Manuals/Manual_Developing_a_Full_Application_Form_UA.pdf
3. Посібник з підготовки проектів. Додатки, проект Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку України», <https://drive.google.com/drive/folders/0B7oNvXYlGTI8M2JHWWRoZ2E2ckE>

Додатки

Додаток 1

Кейс Кооператив «Молочні мрії»

Загальний опис ситуації

Район ХХХ розташований в країні, що розвивається, яка декларує демократичні цінності, поступово здійснює реформи в усіх сферах суспільного життя, має незначне економічне зростання, достатню політичну стабільність протягом останніх 3-х років.

Незважаючи на ці позитивні національні тенденції, район, як і область в цілому, зіштовхується з низкою проблем в сфері розвитку, таких як брак власних фінансових ресурсів, значні диспропорції у розвитку адміністративно-територіальних одиниць району; локальні екологічні проблеми; незадовільний технічний стан доріг; низький рівень розвитку промисловості; високий рівень зношеності та не ефективне використання комунальної інфраструктури; «старіння» населення; низький рівень медичних та освітніх послуг.

Економіка району ґрунтується переважно на сільському господарстві та страждає від нестачі державних та приватних інвестицій. Рівень прибутків в сільській місцевості залишається на рівні прожиткового мінімуму. Сільськогосподарська кооперація району, зокрема в молочній галузі розвивається занадто повільно. На сьогодні відсутня ефективна модель збуту молока і молочної продукції через сільськогосподарські кооперативи. Згідно з даними Міністерства аграрної політики і продовольства, з 1022 зареєстрованих на 1 січня 2015 року сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів в країні функціонує в реальності майже вдвічі менша кількість – лише 613.

Наявна обласна Стратегія розвитку та План заходів із її впровадження до 2020 року, яка відповідає Державній стратегії регіонального розвитку і в якій одним із 3-х стратегічних напрямів є «Конкурентоспроможна економіка» районні. Однак фінансування з обласного бюджету недостатнє. На жаль відсутня Стратегія розвитку району. Ці фактори утруднюють цілеспрямовано вирішувати економічні проблеми як області, так і районів та окремих громад.

Одним із 3-х діючих кооперативів в районі є кооператив «Молочні ріки», який налічує 750 членів, у тому числі значну кількість молодих фермерів до 35 років. Члени кооперативу постачають молоко до п'яти центрів збору двічі на день. У подальшому центри збору транспортують молоко до головного місця збору, з якого воно продається на єдиний завод з переробки молочної продукції в районі. Незважаючи на несприятливі умови фермери забезпечують високу якість молока.

Кооператив наймає менеджера та бухгалтера, які є оплачуваним персоналом кооперативу. Голова кооперативу і правління обираються членами кооперативу, та виконують свою роботу на добровільних засадах.

Крім проблем у більш широкому контексті, кооператив зіштовхується з проблемами взаємодії з іншими гравцями молочного ринку, а також потерпає від внутрішніх проблем, зокрема:

1. *Хвороба худоби.* Високий рівень захворювання худоби скоротив дохід «молочних» фермерів. Відсутність ветеринарних послуг та навичок догляду за худобою, а також неможливість фермерів отримати страхування на такі випадки, означає, що деякі з них шукають альтернативні засоби існування.

Це призводить до зменшення кількості членів кооперативу та, таким чином, до падіння річного обігу кооперативу.

2. *Пасивність членів кооперативу.* Більшість членів займають пасивну позицію, рідко відвідують загальні збори членів кооперативу. Молоді фермери нарікають на відсутність своїх представників в правлінні і готові до змін, однак відчувають нестачу відповідних управлінських навичок, не знають своїх прав і обов'язків як членів кооперативу.

3. *Неефективне обладнання.* Кооператив не має холодильних складів, обладнання для стерилізації та іншого обладнання для запобігання псуванню молока упродовж зберігання. Також кооператив не має обладнання для виробництва продукції з доданою вартістю - вершкового масла, вершків, сирів. Це не дозволяє кооперативу отримувати додатковий дохід.

4. *Неефективне управління, слабкі підприємницькі та технічні навички.* Кооператив дуже залежить від свого основного покупця (молочний завод) та не наважується на додаткові можливості або диверсифікацію. Його правління слабо орієнтується в управлінні бізнесом та підприємництві. Технічні навички членів у виробництві молочних продуктів не достатні.

Ідея пропонованого проекту - покращити добробут членів кооперативу зокрема і підвищення добробуту мешканців району і області в цілому шляхом підтримки малого і середнього бізнесу, с/г кооперативів.

Зацікавлені сторони

На регіональному молочному ринку, окрім кооперативу «Молочні мрії» діють інші гравці, діяльність яких в тій чи іншій мірі, пов'язана як безпосередньо із кооперативом, так і системою забезпечення молочними продуктами кінцевих споживачів. До їх числа можна віднести:

- члени кооперативу, зокрема молоді фермери та їх сім'ї, які займаються вирощуванням великої рогатої худоби, а також Правління кооперативу;
- співробітники кооперативу (менеджер та бухгалтер);
- завод з переробки молока;
- місцеві супермаркети, які є важливими ланками ланцюгу «товаровиробник – споживач»;
- місцеві фінансові установи, в тому числі відділення банків та кредитні кооперативи, які хочуть розширити і диверсифікувати портфель своїх клієнтів;
- місцеві органи влади, у тому числі – району та області, відповідальні за надання базових послуг, розвиток інфраструктури для населення, розвиток сільської місцевості згідно регіональної стратегії розвитку;
- профільні міністерства, у тому числі Міністерство аграрної політики та продовольства, які мають створювати умови для розвитку с/г виробництва; зацікавлені у підвищенні ефективності виробництва, поліпшенні якості сировини і готової продукції, збільшенні експортних поставок, конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках; покликані сприяти соціально-економічному розвитку регіонів в цілому;
- національні та регіональні неурядові організації (зокрема, Спілка молочників, Спілка кооператорів), які мають відстоювати інтереси свої членів; надавати їм певні види послуг, сприяти їх розвитку і просуванню спільних інтересів на національному, а також на міжнародному рівнях.

Матриця зацікавлених сторін

Основні характеристики, інтереси, очікування та мотивація сприяти змінам зацікавлених сторін відображені в таблиці 2.

Таблиця 2

Зацікавлені сторони	Основні характеристики	Інтереси, очікування та мотивація сприяти змінам
Члени кооперативу, зокрема молоді фермери та їх сім'ї	▪ Більша половина членів мають дохід на рівні мінімальної заробітної плати ▪ 30% членів віком до 35 років ▪ Відсутність технічних навичок (догляд за великою рогатою худобою, збереження молока та його переробка) ▪ Недостатня обізнаність про обов'язки і права членів кооперативу	▪ Підвищення рівня заробітку ▪ Інтерес до переробки молока та збільшення доданої вартості і доходів кооперативу ▪ Необхідність знизити рівень захворювань худоби ▪ Необхідність доступу до недорогих кредитів ▪ Бажання мати розвинуту соціальну інфраструктуру (дороги, дозвілля, освітні і медичні послуги)

	▪ Достатньо висока якість виробленого молока ▪ Відсутність підприємницьких навичок ▪ Висока міграція, особливо молоді у міські райони	▪ Бажання впливати на управлінські рішення, отримати відповідні знання і навички
Керівництво кооперативу	▪ Недостатні управлінські навички ▪ Відсутність підприємницьких і ділових навичок ▪ Відсутність мотивації через низьку заробітну плату співробітників і неоплачувані посади для керівників	▪ Позитивний інтерес до нарощування потенціалу та підвищення продуктивності кооперативу ▪ Позитивний інтерес в збереженні молодих членів для майбутнього розвитку кооперативу
Завод з переробки молока	▪ Монополія на переробку молока ▪ Застаріле обладнання та технології, енергозатратність, що робить ціну продуктів некурентноспроможною ▪ Висока залежність від поставок молока кооперативом	▪ Страх непередбачуваності рішень кооперативу, зокрема щодо закриття ▪ Інтерес до підвищення якості молока ▪ Зацікавленість у сучасному обладнанні та інвестиціях ▪ Підтримка кооперативу, у тому числі через розширення послуг для кооперативу ▪ Необхідність вести діалог про спільні інтереси, зокрема створення спільного підприємства ▪ Страх втратити місцеву частку на ринку, якщо кооператив почне виробляти власні молочні продукти
Місцеві супермаркети	▪ Добре розвинута мережа, але з достатньо високими накладними витратами ▪ Клієнти з низьким рівнем доходу ▪ Імпортом молоком вигідно торгувати з огляду на нижчу ціну	▪ Побоювання конкуренції з боку молокозаводу та кооперативу ▪ Зацікавленість в збільшенні купівельної спроможності потенційних клієнтів ▪ Зниження транспортних витрат ▪ Необхідність вести діалог про спільні інтереси, зокрема щодо диференціації молочних продуктів, що продаються в супермаркеті (наприклад «екологічно чистий місцевий продукт», «продукт без консервантів»)
Обласна та районна державні адміністрації	▪ Відповідальність за розвиток і підтримку інфраструктури ▪ Недостатня взаємодія з підприємствами, у тому числі кооперативами ▪ Нормативно-правова база кооперативу «Молочні мрії» не передбачає державно-приватних інвестиційних проектів за участю органів місцевого самоврядування ▪ Нестача фінансових ресурсів ▪ Децентралізація. Труднощі із фінансуванням не об'єднаних територіальних громад та передачею повноважень в об'єднані територіальні громади	▪ Необхідність підтримки та розвитку громад, у тому числі – економіки, соціальної інфраструктури ▪ Необхідність розвивати партнерство з іншими гравцями для підтримки соціальної інфраструктури в області та районі ▪ Бажання розробити Стратегію розвитку району спільно з ключовими зацікавленими сторонами
Місцеві фінансові	▪ Недостатній оборотний фонд ▪ Низький рівень диверсифікації	▪ Інтерес до державних програм сприяння кредитуванню бізнесу

установи	- послуг - Клієнти з низьким рівнем доходу	- Зацікавлення в підвищенні професійних якостей менеджерів кооперативу, розширенні партнерських програм і каналів дистрибуції - Позитивний інтерес до нарощування клієнтської бази і кредитного портфеля за рахунок оптимізації обслуговування, цікавих пропозицій, спрощення банківських процесів
Міністерство аграрної політики та продовольства	- Низький стимул для передачі знань фермерам - Відсутність ресурсів (державних програм) для забезпечення розвитку малих і середніх агровиробників, у тому числі кооперативів - Монополія надання послуг, зокрема ветеринарних	- Інтерес до розвитку сільськогосподарського виробництва - Інтерес до впровадження ефективного державно-приватного партнерства - Інтерес до розвитку кооперативного руху та його підтримки його з боку держави – як передумови відродження сільських регіонів
Національні та регіональні неурядові організації (Спілка молочників, Спілка кооператорів)	- Обмежений вплив на національну політику в питаннях регіонального розвитку, підтримки малого і середнього бізнесу - Розрізненість зусиль, відірваність від реалій на місцях - Залежність від зовнішнього фінансування (грантів) - Недостатній рівень послуг для своїх членів, у тому числі - кооперативів	- Позитивний інтерес до розвитку кооперативного руху та молочного виробництва зокрема - Зацікавлення в нарощуванні потенціалу кооперативів як потенційних клієнтів послуг - Зацікавлені в розширенні послуг для своїх членів

SWOT-аналіз кооперативу «Молочні мрії»

Для структурування вищенаведеної інформації запрошеними експертами був здійснений SWOT-аналіз кооперативу, результати якого відображені в таблиці 1.

Таблиця 1

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ
СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)
- Розвинена членська база (750 осіб) - Ключовий гравець місцевої економіки - Висока якість молока, незважаючи на несприятливі умови - Наявність молоді серед членів кооперативу - Незалежне керівництво, вихідці із місцевої громади	- Кооперативна спілка зацікавлена у збільшенні додаткової вартості молока - Молочний завод зацікавлений у співпраці, зокрема створення спільного підприємства - Регіональна стратегія спрямована на розвиток місцевої економіки, у тому числі розвиток малого і середнього бізнесу, збільшення додаткової вартості с/г продукції
СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)	ЗАГРОЗИ (Threats)
- Відсутність навичок управління бізнесом та кооперативом - Відсутність підприємницьких навичок - Пасивність членів кооперативу та низький рівень залученості у процес прийняття рішень - Відсутність представництва жінок та молоді в управлінні кооперативом - Відсутність сучасного устаткування для переробки та зберігання молока - Обмежений доступ до кредитів	- Залежність від молочного заводу (тільки як клієнт) - Державна монополія ветеринарних послуг - Недостатній оборотний фонд місцевих фінансових установ - Кооперативи не є пріоритетами національних програм розвитку - Нормативно-правова база не передбачає державно-приватних інвестиційних проєктів за участі органів місцевого самоврядування, кооперативів та інших підприємств

▪ Обмежений досвід в управлінні проектами	▪ Місцевий супермаркет продає імпортне молоко дешевше
---	---

Визначення центральної проблеми

Після проведення аналізу ситуації, зацікавлених сторін та SWOT-аналізу проектною групою було визначено проблеми, на вирішення яких може бути спрямований проект:

1. Висока міграція працездатного населення, особливо молоді у міські райони та за кордон
2. Збільшення бідності в районі через низький рівень доходів і самозайнятості
3. Зниження доходів членів кооперативу, зокрема молоді
4. Високий рівень захворювання худоби
5. Обмеженість доступу до ветеринарних послуг, які надаються Міністерством аграрної політики та продовольства
6. Відсутність навичок у членів кооперативу щодо ефективного догляду за худобою
7. Відсутність можливостей у кооперативу для зберігання молока
8. Відсутність обладнання для зберігання молока
9. Слабкі навички членів кооперативу з питань технології зберігання молока
10. Відсутність у кооперативу коштів для розвитку
11. Відсутність Стратегії розвитку району, місцевих програм підтримки малого бізнесу
12. Відсутність державних та регіональних програм для розвитку кооперативів
13. Обмеженість доступу с/г виробників до дешевих кредитів
14. Незначні обсяги оборотних фондів у місцевих фінансових установах
15. Обмежений доступ кооперативу до ринку
16. Місцеві супермаркети продають імпортне молоко дешевше
17. Відсутність обладнання для переробки молока
18. Відсутність навичок у членів кооперативу з питань технології переробки молока
19. Відсутність фахівців в сфері управління бізнесом, маркетингу
20. Пасивна позиція членів в питаннях розвитку кооперативу
21. Відсутність інформації та обізнаності про права та обов'язки членів кооперативу
22. Неурядові організації не надають допомоги щодо консультацій, навчань в питаннях лідерства, управління

Після підготовки відповідного звіту було проведено Збори членів кооперативу, на які було запрошено представників всіх зацікавлених сторін. В процесі обговорення було визначено, що ключовою проблемою кооперативу «Молочні ріки» є **зниження доходів членів кооперативу, зокрема молоді, які займаються вирощуванням великої рогатої худоби**.

Відповідно, інші проблеми із вищезначеного переліку були рознесені в категорії «Причини» і «Наслідки», що зайшло своє відображення в «Дереві проблем»

Дерево проблем (спрощене)

Таблиця 3

Наслідки / вплив центральної проблеми	Висока міграція працездатного населення, особливо молоді у міські райони та за кордон				
	Збільшення бідності в районі через низький рівень доходів і самозайнятості				
Центральна проблема	Зниження доходів членів кооперативу, зокрема молоді				
Причини 1 порядку (проблеми)	Високий рівень захворюваності худоби фермерів	Відсутність можливостей у кооперативу для зберігання молока	Відсутність у кооперативу коштів для розвитку	Обмежений доступ кооперативу до ринку	Пасивна позиція членів в питаннях розвитку кооперативу

Причини 2 порядку (проблеми)	▪ Обмеженість доступу до ветеринарних послуг, які надаються Міністерством аграрної політики та продовольства ▪ Відсутність навичок у членів кооперативу щодо ефективного догляду за худобою ▪ Відсутність обладнання для зберігання молока ▪ Слабкі навички членів кооперативу з питань технології зберігання молока ▪ Відсутність державних та регіональних програм для розвитку кооперативів ▪ Незначні обсяги оборотних фондів у фінансових установ ▪ Відсутність Стратегії розвитку району, місцевих програм підтримки малого бізнесу ▪ Обмеженість доступу с/г виробників до дешевих кредитів ▪ Місцеві супермаркети продають імпортні молокопродукти дешевше ▪ Відсутність обладнання для переробки молока ▪ Відсутність навичок у членів кооперативу з питань технології переробки молока ▪ Відсутність фахівців в сфері управління бізнесом, маркетингу ▪ Неурядові організації не надають допомоги щодо консультацій, навчань в питаннях лідерства, управління ▪ Відсутність інформації та обізнаності про права та обов'язки членів кооперативу
-------------------------------------	--

Дерево цілей (спрощене)

На основі інформації з «Дерева проблем» було сформоване «Дерево цілей»

Таблиця 4

Загальна ціль(і)	Збільшення добробуту мешканців району та зменшення міграції населення шляхом створення продуктивних і рентабельних робочих місць, у тому числі – через підтримку малого і середнього бізнесу, с/г кооперативів				
Конкретна ціль(і)	Збільшення доходів членів кооперативу «Молочні ріки» шляхом нарощення виробничих потужностей кооперативу, вдосконалення спільного управління та ефективного ведення бізнесу				
Конкретні результати	Покращення стану здоров'я худоби	Створено потужності для зберігання молока	Створено умови для кращого доступу до недорогих кредитів	Покращені позиції продукції кооперативу на ринку	Покращено участь членів в управлінні кооперативом

Можливі дії	▪ У партнерстві з Міністерством аграрної політики проводити вакцинацію худоби ▪ Навчання фермерів догляду за худобою ▪ Закупівля обладнання для зберігання молока ▪ Навчання членів кооперативу щодо технологій зберігання молока ▪ Розробка державних програм для забезпечення розвитку кооперативів ▪ Збільшення обсягів оборотних фондів у фінансових установ ▪ Розробка Стратегії розвитку району та місцевих програм підтримки малого бізнесу ▪ Покращення доступу с/г виробників до дешевих кредитів ▪ Зменшення ціни у місцевих супермаркетах на місцеві молокопродукти ▪ Закупівля обладнання для переробки молока ▪ Покращення навичок у членів кооперативу з питань технології переробки молока ▪ Підготовка фахівців в сфері управління бізнесом, маркетингу ▪ Надання послуг щодо консультацій, навчання тощо з боку національних неурядових організацій ▪ Підвищення обізнаності про права та обов'язки членів кооперативу
-------------	--

Стратегія проекту

При формуванні стратегії проекту проектна група погодилися з тим, що досягнення окремих конкретних цілей проекту:

- потребують значних фінансових ресурсів, які на сьогодні неможливо мобілізувати у необхідних обсягах (обмеженість ресурсів);
- потребують значних часових термінів, які унеможливають виконання проекту у відведені терміни (часові обмеження)
- лежать за межами прямого впливу дій проекту і залежать від зовнішніх факторів (обмеженість впливу проекту).

Відповідно при виборі стратегії проекту було вирішено наступне.

Враховуючи обмеженість ресурсів:

- видалити пункти «Закупівля обладнання для переробки молока» та, відповідно – «Покращення навичок у членів кооперативу з питань технології переробки молока» з дерева цілей;
- обмежитись на даному етапі лише «Закупівлею обладнання для зберігання молока» з огляду на наявні фінансові можливості кооперативу та невирішеність питання доступу до недорогих кредитів.

Враховуючи часові обмеження:

- видалити пункти: «Розробка державних програм для забезпечення розвитку кооперативів», «Розробка Стратегії розвитку району та місцевих програм підтримки малого бізнесу» з дерева цілей. При цьому досягнута домовленість з обласними та районними органами влади щодо ініціювання ними розробки і впровадження подібних програм як на національному, так і регіональному рівнях.

Враховуючи обмеженість впливу на зовнішні фактори:

- видалити пункти: «Створено умови для кращого доступу членів кооперативу до недорогих кредитів», «Збільшення обсягів оборотних фондів у фінансових установ», «Зменшення ціни у місцевих супермаркетах на місцеві молокопродукти»;
- передбачити в проекті «Розробку Бізнес-план кооперативу», який дозволить в подальшому не тільки спланувати вихід кооперативу на ринок молокопродуктів (можливо в партнерстві/кооперації з районним молокозаводом), але й вирішити питання «Закупівлі обладнання для переробки молока», яке було вилучено з дерева цілей по причині відсутності фінансових ресурсів.

Остаточна «Дерево цілей» проекту після вибору стратегії представлено в таблиці 5.

Таблиця 5

Загальна ціль(і)	Збільшення добробуту мешканців району та зменшення міграції населення шляхом створення продуктивних і рентабельних робочих місць, у тому числі – через підтримку малого і середнього бізнесу, с/г кооперативів							
Конкретна ціль(і)	Збільшення доходів членів кооперативу «Молочні ріки» шляхом нарощення виробничих потужностей кооперативу, вдосконалення спільного управління та ефективного ведення бізнесу							
Конкретні результати	Покращено стан здоров'я худоби		Створено потужності для зберігання молока		Покращені позиції продукції кооперативу на ринку		Покращено участь членів в управлінні кооперативом	
Можливі дії	- У партнерстві з Міністерством аграрної політики проводити вакцинацію худоби - Навчання фермерів догляду за худобою		- Закупівля обладнання для зберігання молока - Навчання членів кооперативу щодо технологій зберігання молока		- Розробка Бізнес-плану кооперативу - Підготовка фахівців в сфері управління бізнесом, маркетингу		- Надання послуг щодо консультацій, навчань тощо з боку національних неурядових організацій - Підвищення обізнаності про права та обов'язки членів кооперативу	

Логіко-структурна матриця проекту (спрощена)

Цілі проекту	Логіка втручання	Показники	Джерела перевірки	Припущення/ризики
Загальна ціль	Збільшення добробуту мешканців (зниження бідності) в районі шляхом створення продуктивних і рентабельних робочих місць, у тому числі – через підтримку малого і середнього бізнесу, с/г кооперативів	- Збільшення податкових надходжень до місцевих бюджетів на 8% в кінці проекту - Збільшення виробництва с/г продукції на території району (молока - на 15%, м'яса – на 10%) в кінці проекту	- Звіт управління фінансів РДА - Інформація ГУ статистики у ХХ області - Відділ агропромислового розвитку РДА	Не заповнюється
Конкретна ціль	Збільшення доходів членів кооперативу «Молочні мрії» шляхом вдосконалення спільного управління та ефективного ведення бізнесу	Динаміка збільшення доходів членів кооперативу по роках (%)	- Облікові документи - Щорічні звіти кооперативу	Припущення - Не планується закриття головного місцевого покупця (молокозаводу) - Немає екстремальних умов, що можуть впливати на поголів'я великої рогатої худоби.

				Ризики ▪ Криза кооперативного руху в країні ▪ Гальмування реформ в країні, зокрема щодо децентралізації і передачі відповідних ресурсів на місця ▪ Подальше погіршення соціальної інфраструктури в сільській місцевості
Конкретні результати	1. Покращено стан здоров'я худоби	▪ Підвищення рівня здорової худоби на 60% в кінці проекту	▪ Польові дослідження (опитування, огляд умов утримання тварин тощо)	Припущення ▪ Не має нових епідемій або захворювань ▪ Забезпечена годівля тварин екологічними кормами
	2. Тривале зберігання та підвищення якості молока	▪ Зменшення числа випадків псування молока до 10% в кінці проекту	▪ Облікові дані приймального пункту молокозаводу щодо якості молока, прийнятого від кооперативу ▪ Облікові дані пунктів збору молока	Припущення ▪ Постачання електричної енергії для пунктів збору молока надається безперебійно ▪ Продукція кооперативу відповідає стандартам у сфері фітосанітарії
	3. Покращені позиції продукції кооперативу на ринку	▪ Розроблений Бізнес-план кооперативу, в якому передбачена переробка молока та продажі молокопродуктів	▪ Примірник Бізнес-плану з додатками, зокрема фінансовим планом та планом маркетингу	Припущення ▪ Доступ до недорогих кредитів для малого та середнього бізнесу не буде обмеженим ▪ Розроблені дієві державні і регіональні програми підтримки кооперативів
	4. Покращено участь членів в управлінні кооперативом	▪ В кінці проекту в складі правління кооперативу перебуває 40% молоді ▪ В кінці проекту участь молоді в загальних зборах кооперативу збільшилася на 30%	▪ Список Правління кооперативу ▪ Протоколи учасників Зборів	Припущення ▪ Керівництво кооперативу усвідомлює роль молоді в розвитку території і кооперативу зокрема ▪ Молодь має відповідний рівень знань в сфері управління
Діяльність	Щодо Результату 1			
	1.1 У партнерстві	Засоби	Витрати	Припущення

	з Міністерством аграрної політики проводити вакцинацію худоби 1.2 Навчання та консультації фермерів по догляду за худобою*	▪ Людські ресурси: ✓ оплата праці фахівців з вакцинації ✓ оплата праці консультантів ▪ Транспортні витрати: ✓ відрядження фахівців для вакцинації в домогосподарствах ✓ відрядження консультантів ▪ Обладнання та витратні матеріали: ✓ вакцина ✓ витратні матеріали (шприц, вату, рукавички) ▪ Послуги та інші витрати: ✓ оплата праці тренерів ✓ фінансові послуги (банківські послуги тощо) ✓ харчування учасників ✓ тиражування матеріалів	▪ Оплата праці фахівців з вакцинації - грн ▪ відрядження фахівців для вакцинації – грн ▪ відрядження фахівців для консультацій - грн ▪ Витратні матеріали - грн ▪ Банківські послуги - грн ▪ Оплата праці тренерів-грн ▪ Харчування учасників - грн ▪ Тиражування матеріалів - грн Підтверджуючі джерела інформації ▪ Платіжні поручення ▪ Виписки з банку ▪ Акти виконаних робіт ▪ Звіти по відрядженнях	▪ Наявність компетентних тренерів в сфері догляду за худобою ▪ Програма навчання використовує наявні позитивні практики
Щодо Результату 2				
	2.1 Вивчення альтернативних методів зберігання молока, розробка навчальної програми 2.2 Навчання фермерів щодо технологій зберігання молока 2.3 Закупівля	▪ Транспортні витрати: ✓ відрядження тренерів ✓ відрядження аналітиків ▪ Обладнання та витратні матеріали: ✓ охолоджувач молока ✓ стіл для прийомки молока ✓ стелаж для сушки бідонів	▪ Відрядження тренерів - грн ▪ Обладнання та витратні матеріали - грн ▪ Вартість дослідження - грн ▪ Банківські послуги - грн ▪ Оплата праці тренерів-грн ▪ Харчування учасників - грн ▪ Тиражування матеріалів - грн	Припущення ▪ Технічні характеристики обладнання достатні для наявних обсягів сировини ▪ Наявність відповідного обладнання на ринку ▪ Наявність приміщень для встановлення відповідного обладнання ▪ Наявність

обладнання для зберігання молока 2.4 Навчання фермерів бізнес-плануванню	✓ шафа одержна ✓ насосний модуль ✓ фільтр очистки молока ▪ Послуги та інші витрати: ✓ аналітика, дослідження ✓ фінансові послуги (банківські послуги тощо) ✓ оплата праці тренерів ✓ харчування учасників ✓ тиражування матеріалів	Підтверджуючі джерела інформації ▪ Платіжні поручення ▪ Виписки з банку ▪ Звіти по відрядженнях ▪ Специфікація на обладнання ▪ Гарантійні зобов'язання на обладнання ▪ Акти виконаних робіт	компетентних експертів та тренерів в сфері технологій зберігання молочних продуктів та бізнес-планування ▪ Програма навчання використовує наявні позитивні практики бізнес-планування
Щодо Результату 3			
3.1 Проведення дослідження ринку молочної продукції 3.2 Проведення консультувань з членами кооперативу стосовно розробки бізнес-плану 3.3 Навчання персоналу та Правління кооперативу з питань маркетингу 3.4 Розробка бізнес-плану 3.5 Розробка бренду продукції	▪ Транспортні витрати: ✓ відрядження тренерів ✓ відрядження аналітиків ✓ відрядження консультантів ▪ Послуги та інші витрати: ✓ аналітика, дослідження ✓ фінансові послуги (банківські послуги тощо) ✓ оплата праці тренерів ✓ харчування учасників ✓ тиражування матеріалів ✓ друк (бізнес-плану, промоційних матеріалів) ✓ брендування та промоція продукції	▪ Відрядження тренерів-грн ▪ Відрядження консультантів-грн ▪ Вартість дослідження - грн ▪ Банківські послуги - грн ▪ Оплата праці тренерів ▪ Оплата праці тренерів-грн ▪ Харчування учасників - грн ▪ Тиражування матеріалів - грн ▪ Вартість промоційної кампанії – грн Підтверджуючі джерела інформації ▪ Платіжні поручення ▪ Виписки з банку ▪ Звіти по відрядженнях ▪ Аналітичні звіти ▪ Акти виконаних робіт	Припущення ▪ Наявність в регіоні креативних агентств, здатних провести брендування продукції ▪ Наявність компетентних експертів та тренерів в сфері маркетингу ▪ Програма навчання використовує наявні позитивні практики агро-маркетингу
Щодо Результату 4			

	4.1 Проведення тренінгів для членів з питань управління та участі в розвитку кооперативу, прав та обов'язків 4.2 Навчання персоналу та лідерів кооперативу комунікаційним навичкам	▪ Транспортні витрати: ▪ відрядження тренерів ▪ Послуги та інші витрати: ▪ фінансові послуги (банківські послуги тощо) ▪ оплата праці тренерів ▪ харчування учасників ▪ тиражування матеріалів	▪ Відрядження тренерів - грн ▪ Банківські послуги - грн ▪ Оплата праці тренерів-грн ▪ Харчування учасників - грн ▪ Тиражування матеріалів - грн Підтверджуючі джерела інформації ▪ Платіжні поручення ▪ Виписки з банку ▪ Звіти по відрядженнях ▪ Акти виконаних робіт	Припущення ▪ Наявність компетентних тренерів в питаннях лідерства, комунікацій ▪ Програма навчання використовує наявні позитивні практики іновачійних механізмів публічної участі в управлінні
--	---	--	---	--

* Для кожної статті витрат має бути відповідне обґрунтування (розрахунок витрат), яке може бути представлено у форматі матриці. *Наприклад для діяльності «1.2 Навчання фермерів догляду за худобою»:*

Конкретний результат	Діяльності	Планування ресурсів проекту		
		Ресурси	Розрахунок	Вартість (грн)
1. Покращено стан здоров'я худоби	1.2 Навчання фермерів догляду за худобою	1.2.1. 20 екз. трен. матеріалів	Розробка: 2 000 грн/од Тиражування: 5грн / екз.*20	2000 100
		1.2.2. 3-х денний тренінг для 20 осіб	Кава-чай: 3 дні*2перерви*20осіб*50 грн	6000
			Оплата тренера: 1 ос*3дні*2000грн	6000
		1.2.3. 20 консультацій	Проїзд консультанта: 1ос*20 візитів*200грн	4000
			Добові консультанта: 1 ос*20візитів*500грн	10000
			Оплата консультанта: 1ос*20днів*1000грн	20000

Додаток 2

Основні питання, які потребують додаткового опрацювання для заповнення проектної заявки

Питання згруповані по розділах проектної заявки згідно вимог 3-х основних донорів, які найбільш відомі сьогодні в Україні:

- (1) Конкурс регіональних проектів у рамках виконання Угоди про фінансування Програми підтримки секторальної політики — Підтримка регіональної політики України (Конкурс секторальної політики)
- (2) Конкурс інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку (Конкурс ДФРР)
- (3) Конкурс проектних заявок Програми транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна 2014-2020 (Конкурс ТКС).

Актуальність проекту

Конкурс секторальної політики:

- Детальний аналіз конкретної ситуації, що склалася у цільовому регіоні та/або секторі (якщо

доцільно, SWOT-аналіз, аналіз ринку); аналіз проблеми, на визначення якої спрямовано проект.

- Короткий аналіз можливих варіантів розв'язання проблеми, в тому числі відмови від будь-яких дій, та обґрунтування обраного рішення (проекту).
- Підтвердження відповідності проекту завданням Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385, плану заходів на 2015-2017 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 7 жовтня 2015 р. № 821 “Деякі питання реалізації у 2015-2017 роках Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року.
- Попередня або поточна робота, пов'язана з проблемою, на визначення якої спрямовано проект, та зв'язок між такою роботою та пропонуваним проектом.
- Цільові групи та бенефіціари проекту: критерії відбору та опис кожної з таких цільових груп та кінцевих бенефіціарів (бажано з кількісними даними), їх потреби та обмеження, відповідність проекту цим потребам та обмеженням, механізм забезпечення участі в проекті цільових груп та кінцевих бенефіціарів.
- Економічна та/або бюджетна ефективність реалізації проекту, економічні вигоди, соціальний вплив, екологічний вплив (наскільки дотичне).
- Вкажіть яка очікується ефективність реалізації проекту, наприклад:
 - ✓ економічна ефективність (на основі аналізу вигід і витрат для окупних проектів наводяться розрахунки чистої приведеної вартості, внутрішня норма дохідності; дисконтований період окупності; індекс прибутковості);
 - ✓ або бюджетна ефективність, зокрема очікувані додаткові надходження до державного та/або місцевого бюджету/зменшення обсягу видатків державного та/або місцевого бюджету/;
 - ✓ або зазначте інші економічні вигоди та/або соціальний вплив, надавши відповіді на питання з їх обґрунтуванням/поясненням з використанням кількісних та якісних показників або характеристик:
- Чи виявиться реалізація проекту економічно вигідною?
- Чи виявиться реалізація проекту поштовхом для галузевого розвитку, формування та впровадження механізмів соціально-економічної самодостатності місцевої територіальної громади (регіону)?
- Які нестиме проект економічні вигоди, в тому числі економію енерговитрат та підвищення енергоефективності, зменшення витрат інших ресурсів та збільшення ефективності виробництва, надання послуг, експлуатації об'єктів, тощо?
- Чи сприятиме проект впровадженню інноваційних технологій, методик та практик? Чи сприятиме проект переходу на новий технологічний уклад?
- Чи сприятиме проект збереженню або створенню постійних робочих місць, зокрема у сферах з високою доданою вартістю та високою продуктивністю праці (вказати кількість)?
- Чи забезпечуватиме проект покращення якості та доступності послуг (кількість населення, на яке спрямована послуга), товарів чи робіт, наближення до європейських стандартів?
- Чи сприятиме проект підтримці вітчизняного виробника товарів та послуг, збільшенню експорту товарів та послуг?
- Інші додаткові переваги проекту: наприклад, зменшення негативного впливу або покращення навколишнього середовища, просування демократичних практик місцевого самоврядування, рівних можливостей, захисту вразливих груп населення тощо.

Конкурс ДФРР:

- Соціальний та економічний аспекти вирішення проблеми у проектний спосіб.
- Підтвердження відповідності проекту Державній стратегії регіонального розвитку, стратегії розвитку регіону, а також плану заходів з її реалізації. Додати витяги з копії відповідних документів та посилання на відповідний веб-сайт.
- Обґрунтування спрямованості результатів проекту визначеним цільовим групам.

Конкурс ТКС:

- Спираючись на Стратегію Програми, обґрунтуйте відповідність її конкретним частинам, пунктам тощо цих документів, а також зазначте відповідність проекту національним/регіональним стратегіям.
- Опишіть відповідність проекту обраній Тематичній цілі/пріоритету.
- Продемонструйте транскордонний вплив проекту:
 - ✓ яку користь принесе проект для територій по обидві сторони кордону/прикордонних територій трьох країн (партнерів проекту, цільових груп, території Програми?)

- ✓ чому важливо реалізувати проект саме у заявленому транскордонному партнерстві? Чи було б можливим досягнути результатів без співпраці в рамках Програми?
- ✓ чи буде в рамках проекту закладено основу для розбудови співпраці в даний час/у майбутньому?

Для проектів, у яких інфраструктурний компонент становить від 50 000 EUR до 1 млн. EUR.

- Коротке техніко-економічне обґрунтування (чому дана інвестиція є необхідною для досягнення цілей та результатів проекту, опишіть транскордонний характер даної інвестиції).
- Аналіз сценаріїв (альтернативні варіанти проекту. Наведіть попередньо проведені дослідження - такі документи, як програма функціонального наповнення, просторово-технічна концепція, техніко-економічна концепція, оцінка впливу на довкілля, які було підготовано на етапі визначення місця розташування, або інші документи, в яких проаналізовано альтернативну реалізацію проекту. Обґрунтувати, чому обраний проект є найбільш підходящим із усіх проаналізованих варіантів).
- Готовність проекту до реалізації (підготовчі заходи, вжиті інвестором, а також перелік дозволів, технічної документації та інших відповідних документів, необхідних для реалізації проекту, які вже отримано. Таку інформацію слід подавати у хронологічній послідовності, включаючи заходи та документи тощо, які вже отримано чи розроблено (з датами їхньої видачі і терміном дії. Якщо проект ще не готовий до початку будівельних робіт, то у цьому пункті слід описати усі кроки, яких буде вжито для завершення підготовки проекту до реалізації, включаючи усю документацію та інші відповідні документи, необхідні для реалізації проекту, із зазначенням запланованої дати їхнього отримання).
- Зв'язок між проектом та іншими ініціативами

Детальний опис дій проекту

Конкурс секторальної політики:

Надайте короткий опис діяльності (дій), направленої на досягнення кожного з результатів проекту. Кожний вид діяльності (дій) впишіть в окрему табличку. Також надайте інформацію про заплановані шляхи, методи та хід діяльності, цільову групу, яка буде залучена, або прийматиме участь у виконанні такої діяльності. Дотримуйтеся нумерації, яка вказує на взаємозв'язок між результатами та видами діяльності.

Для проектів, які передбачають будівельні роботи додатково зазначаються:

- наявність експертних висновків, погоджень, сертифікатів, документів дозвільного характеру (якщо передбачено);
- наявність проектно-кошторисної документації (ПКД);
- ступінь будівельної готовності об'єкта;
- прогнозні джерела фінансування;
- вплив реалізації проекту на навколишнє природне середовище;
- стан фінансування та освоєння коштів (виконання робіт) для реалізації проекту на момент подання проекту (для діючих проектів).

Конкурс ДФРР:

- Яким чином проект базуватиметься на попередніх досягненнях, проектах чи заходах; у який спосіб буде забезпечено місцеве правове супроводження, або регулювання заходів за проектом

Для інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, які передбачають будівництво додатково зазначаються:

- наявність експертних висновків, погоджень, сертифікатів, документів дозвільного характеру;
- обсяг використаних ресурсів, їх опис; ступінь будівельної готовності об'єкта;
- прогнозні джерела фінансування, обґрунтування необхідності фінансування за бюджетні кошти; прогнозні показники співфінансування за рахунок коштів відповідного місцевого бюджету.
- вплив реалізації інвестиційної програми (проекту) на навколишнє природне середовище;
- стан фінансування та освоєння коштів (виконання робіт) для реалізації проекту на момент подання проекту

Конкурс ТКС:

Для інвестиційних проектів

- Технічний опис проекту
- Чіткий опис інвестицій, включаючи технічну концепцію, представлення поточних технічних рішень та запланованих пристосувань, які будуть використовуватися в ході реалізації проекту;
- Короткий опис запланованих технологічних рішень, який використовуватиметься для інвестування;
- Інвестиційні та операційні витрати.

- Просимо зазначити, чи бенефіціар буде реалізувати інвестиційний компонент проекту самостійно чи у співпраці з іншими організаціями.
- Слід також описати, чи інвестиції будуть незалежними чи якимось чином пов'язаними з іншими ініціативами або становитимуть частину наявної/запланованої системи чи мережі. Якщо так, коротко опишіть цю мережу та роль інвестиційного компоненту у ній.

Календарний план-графік впровадження дій проекту

Конкурс секторальної політики:

Місяці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Орган, що забезпечує виконання
Види діяльності													

Важливо! Необхідно розбити кожну дію/завдання по місяцях. Переконайтеся, що дії/ завдання синхронізуються між собою (чи повинні бути закінчені деякі завдання до початку інших завдань). Необхідно пам'ятати, що всі дії повинні плануватися таким чином, щоб дозволити безперервну реалізацію проекту та витрачання коштів відповідно до грошових потоків, що залежать від траншів гранту

Конкурс ДФРР:

Тривалість заходу (по етапах)	Коротка назва заходу
Місяць 1	
.....	
Місяць 12	

Конкурс ТКС:

Захід	1 квартал	1 квартал	1 квартал	1 квартал	Відповідальний партнер	Точний обсяг завдань в рамках заходу

Можливі ризики, пов'язані із впровадженням проекту

Конкурс секторальної політики:

Оцініть ступінь ймовірності кожного з перерахованих ризиків, використовуючи при цьому шкалу з градацією «високий», «середній» та «низький».

Ризики	Ймовірність	Стратегія мінімізації ризиків
Внутрішні		
Зовнішні		

Конкурс ДФРР: Відсутні вимоги

Конкурс ТКС:

- Визначення ризиків – загроз (зокрема, кадрових, операційних, процесуальних, фінансових, технічних, природних та політичних) для успішності реалізації проекту. Необхідно відповісти на запитання: що може статися?
- Оцінки ймовірності того, що визначені ризики реалізуються – вам потрібно відповісти на запитання: наскільки ймовірно, що це станеться?
- Оцінки впливу ризику – вам потрібно дати відповідь на запитання: якщо це станеться, якими будуть наслідки?
- Попередження ризику та управління заходами – вам потрібно дати відповідь на запитання: що можна зробити, щоб уникнути цих ризиків, а якщо вони стануться, як ви будете реагувати на них?

Сталість результатів проекту

Конкурс секторальної політики:

а) *фінансова сталість*, зокрема фінансування подальших дій, джерела фінансування для покриття майбутніх експлуатаційних витрат.

Якщо дотичне, поясніть, чи передбачається та яким чином подальший розвиток й функціонування відповідних (у тому числі започаткованих за результатами проекту) структур, організацій та підприємств на засадах самоокупності або незалежності від бюджетного фінансування? Яким чином діяльність за проектом позначиться на формуванні й розвитку джерел надходжень до місцевого чи державного бюджету (за можливості, обґрунтуйте фінансовий прогноз таких надходжень)?

б) *інституційна сталість*, зокрема структури, що дозволяють підтримувати результати проекту після його завершення, договори, угоди тощо.

Які особи набудуть повноважень власника матеріальних або інтелектуальних продуктів, одержаних за результатами проекту? Чи передбачаються за результатами проекту розвиток місцевого потенціалу для вирішення наявних проблемних питань? Яким чином?

в) *політична сталість* – який вплив матиме проект на формування державної та регіональної чи місцевої політики у відповідній сферах (галузях), на якість та інтенсивність процесів реформ та трансформаційних перетворень у зазначених сферах (галузях) та на відповідній території?

г) *екологічна сталість* – який вплив матиме проект на довкілля, чи буде вжито заходів для запобігання негативному впливу на природні ресурси, від яких залежить проект, та на ширше природне довкілля у довгостроковій перспективі?

Конкурс ДФРР:

а) *фінансова сталість*, зокрема:

- ✓ економічна ефективність та показники самоокупності проекту. Чи виявиться реалізація проекту економічним поштовхом для розвитку механізмів соціально-економічної самодостатності місцевої територіальної громади (регіону); якщо так, надати відповідне обґрунтування;
- ✓ чи передбачає діяльність за проектом подальший розвиток й функціонування відповідних (у тому числі започаткованих за результатами проекту) структур, організацій та підприємств на засадах самоокупності, або принаймні незалежності від грантового фінансування ?
- ✓ яким чином діяльність за проектом позначиться на формуванні й розвитку джерел надходжень до місцевого бюджету (бажано обґрунтувати фінансовий прогноз таких надходжень);

б) *інституційна сталість* – яким чином реалізація проекту вплине на розвиток місцевих інститутів, зокрема комунальної інфраструктури, мережі спеціалізованих закладів, місцевого підприємництва, громадських організацій. Чи передбачаються результатами проекту розвиток місцевих консалтингових організацій та впровадження у практику дій місцевого самоврядування залучення місцевого консалтингового потенціалу для вирішення питань місцевого значення? Які особи набудуть повноважень власника матеріальних або інтелектуальних продуктів, одержаних за результатами проекту;

в) *політична сталість* – надати аналіз структурного впливу проекту на формування місцевої політики у відповідній сфері (галузі), на якість та інтенсивність процесів трансформаційних перетворень на відповідній території, на зміни управлінської поведінки та форматів взаємовідносин органів місцевого самоврядування з комунальними підприємствами, установами, організаціями; місцевим підприємництвом та громадськими організаціями; з місцевими органами виконавчої влади; з органами місцевого самоврядування інших ланок та інших територіальних громад. Визначити, яким чином відповідні системні зрушення позначаться на наповненні місцевої нормативно-правової бази та на перспективах її подальшого розвитку.

Конкурс ТКС:

- Опишіть довготерміновий вплив вашого проекту на його цільові групи. Як основні продукти проекту будуть надалі використовуватися після завершення проекту?
- Опишіть масштаб відтворення та поширення продуктів проекту, якщо це можливо.
- Поясніть, яким чином буде забезпечено життєздатність результатів проекту після його завершення (фінансову, інституційну, екологічну)

Структура управління проектом та партнерство

Конкурс секторальної політики:

- пропонована організаційна структура проекту;
- досвід діяльності ініціатора з тематики проекту, загальний досвід реалізації проектів;
- досвід діяльності замовника з тематики проекту, загальний досвід реалізації проектів;
- розподіл функцій ініціатора та замовника у реалізації проекту, обґрунтування ролі кожного партнера;
- команда (професійна група), що буде виконувати проект (за функціями).

Конкурс ДФРР:

- розподіл функцій організацій-партнерів у реалізації проекту, обґрунтування ролі кожного партнера;
- команда (професійні групи), що буде здійснювати проект (за функціями; без зазначення прізвищ конкретних осіб);
- орієнтований перелік та стисле резюме організацій (підприємств), які передбачається залучити до здійснення технічних заходів;
- стисле обґрунтування причин, за якими вважається за доцільне попередньо визначити цих осіб виконавцями відповідних заходів за проектом.

Конкурс ТКС:

- Опишіть партнерство, в якому буде реалізовуватись проект. До проекту повинні бути залучені партнери, які можуть вирішувати конкретні проблеми територій. Всі партнери повинні відігравати свою визначену роль в проекті і одержувати користь від нього.
- Опишіть конкретний досвід бенефіціарів, їхні інституційні спроможності та ноу-хау, які допоможуть досягти очікуваних результатів проекту.
- Детально опишіть роль та участь бенефіціарів, а також підстави на яких їм доручили такі ролі, надавши інформацію про компетенцію організацій у даній сфері.
- Опишіть рівень співпраці в рамках партнерства. Усі бенефіціари повинні активно співпрацювати у розробці та реалізації проектів. Окрім того, вони повинні співпрацювати у наборі персоналу та/чи фінансуванні проекту
- Рівень співпраці
 - ✓ Спільна підготовка проекту
 - ✓ Спільна реалізація проекту
 - ✓ Спільний персонал проекту
 - ✓ Спільне фінансування проекту
- Опишіть, як буде здійснюватися управління проектом на рівні проекту (наприклад, комітет управління проекту).
- Опишіть проектну групу, яка займатиметься реалізацією проекту (зазначте лише функції, а не конкретні імена).

Механізм моніторингу та оцінки проекту

Конкурс секторальної політики:

- подати інформацію про стратегію оцінки проекту, включаючи цілі оцінки, часові рамки роботи та тип оціночної діяльності;
- необхідно описати План моніторингу проекту, процедури внутрішнього моніторингу та координації дій за проектом протягом його реалізації; наявні можливості та запропонований порядок адміністративного або корпоративного врегулювання (у оперативний спосіб) у випадку виникнення під час реалізації проекту непередбачених чи негативних результатів, або побічних наслідків;
- важливо відзначити чи планується застосування механізмів громадської оцінки ефективності досягнутих результатів.

Конкурс ДФРР:

Сформулювати прогностичні дані та показники, яким чином реалізація проекту покращить наявну ситуацію для цільових груп

- Показники успішності проекту
- Значення показників станом на початок проекту
- Значення показників станом на завершення бюджетного року
 - ✓ 1 рік проекту
 - ✓ 2 рік проекту (за наявності)
 - ✓ 3 рік проекту (за наявності)
 - ✓ 1 рік після завершення проекту
 - ✓ 2 рік після завершення проекту
 - ✓ 3 рік після завершення проекту
- Джерела інформації про показники

Конкурс ТКС:

- Коротко опишіть процедуру моніторингу та оцінки на рівні проекту (просимо також зазначити процедури звітності, моніторингу досягнення показників, управління ризиком тощо).
- Виберіть визначені попередньо індикатори з переліку

Індикатори продуктів

Індикатори програми	Цільове значення	Джерела та способи перевірки
---------------------	------------------	------------------------------

Як приклад для пріоритету «Промоція місцевої культури та історії»

- Кількість покращених об'єктів культурної та історичної спадщини як прямий результат підтримки програми
- Кількість транскордонних культурних заходів, організованих за підтримки ЄІС (ЄІС/ТКС)
- Інші індикатори

✓ Кількість учасників транскордонних культурних заходів, організованих за фінансової підтримки ЄІС

✓

Всього – 12 індикаторів

Індикатори результатів

- Збільшення кількості відвідувачів об'єктів історичної та культурної спадщини

