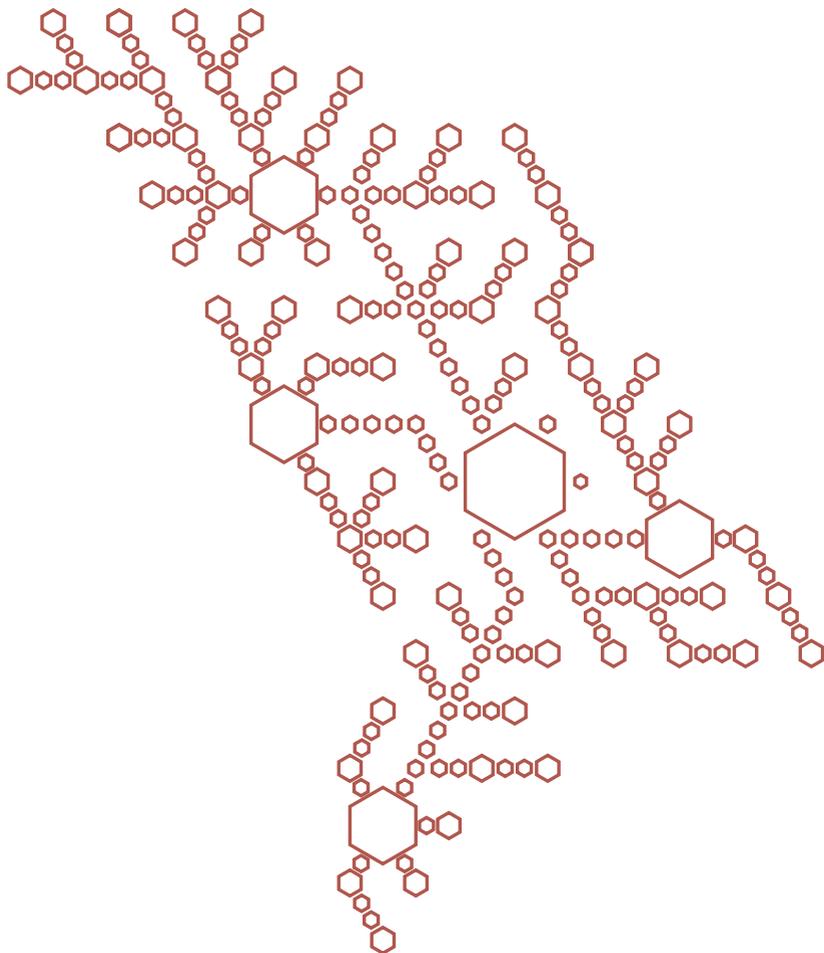


СИЛЬНЫЕ ПРИМЭРИИ ● КАЧЕСТВЕННЫЕ УСЛУГИ ● АКТИВНЫЕ ЛЮДИ

# КАК РАЗРАБОТАТЬ ПРОЕКТ?

РУКОВОДСТВО ДЛЯ ОМПВ





**РУКОВОДСТВО ДЛЯ ОМПВ**

# **КАК РАЗРАБОТАТЬ ПРОЕКТ?**

**Анна-Мария ВЕВЕРИЦЭ  
Анна ЗНАЧЕНИ  
Анжела СЕКРИЕРУ  
Каролина УНГУРЯНУ  
Корина ГАЙБУ  
Любомир КИРИЯК**

**Кишинэу, 2015**



GUVERNUL  
REPUBLICII MOLDOVA

MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF DENMARK  
DANIDA DEVELOPMENT  
COOPERATION



SWEDEN



United Nations Entity for Gender Equality  
and the Empowerment of Women



Empowered lives.  
Resilient nations.

Данное руководство было разработано в рамках Совместной программы интегрированного местного развития (СПИМР), внедряемой Правительством Республики Молдова при содействии Программы развития ООН (ПРООН), Структуры ООН по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин (ООН-Женщины) и профинансировано правительствами Дании и Швеции. Более подробную информацию о деятельности СПИМР вы сможете найти на веб-страницах: [www.descentralizare.gov.md](http://www.descentralizare.gov.md) и [www.md.undp.org](http://www.md.undp.org).

Руководство для местных органов власти «Как разработать проект?» разработали:

**Анна-Мария Веверицэ,  
Анна Значени,  
Анжела Секриеру,  
Каролина Унгуряну,  
Корина Гайбу,  
Любомир Кирияк.**

Издание было реализовано в рамках проекта «Поддержка и обучение для наращивания потенциала МПУ» и внедрено Институтом развития и социальных инициатив (ИРСИ) «Viitorul».

Мнения, выраженные в данной публикации, могут не совпадать с политикой или официальными взглядами Правительства Республики Молдова, ПРООН, ООН-Женщины или правительств Дании и Швеции.

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b>	<b>7</b>
<b>Глава 1. Что такое проект?</b>	<b>9</b>
1.1. Что такое проект?	9
1.2. Что мы подразумеваем под проектным циклом?	10
1.3. Какие типы проектов существуют?	12
1.4. Что такое региональные проекты? Что такое трансграничные проекты?	14
1.5. Что такое межмуниципальное сотрудничество?	15
<b>Глава 2. Шаги при разработке проекта</b>	<b>17</b>
2.1. Как анализировать ситуацию и определить проблему/ проблемную ситуацию? Как описать проблему? Что такое дерево проблемы?	18
2.2. Что такое общая цель проекта? Каковы конкретные цели проекта? Каковы особенности конкретных целей?	21
2.3. Каковы характеристики целевой группы и бенефициаров проекта?	25
2.4. Как анализировать заинтересованные стороны проекта?	26
<b>Глава 3. Шаги при разработке проекта</b>	<b>29</b>
3.1. Что такое деятельность проекта?	29
3.2. Виды действий и принципы трансграничных проектов	30
3.3. Какая деятельность является допустимой и какие виды деятельности не являются приемлемыми в рамках проекта?	31
3.4. Что такое план действий?	33
3.5. Что такое результаты проекта?	35
3.6. Что такое показатели достижения целей?	37
3.7. Каковы источники проверки целей?	39
3.8. Что такое распространение информации и результатов проекта?	40
3.9. Что такое актуальность проекта?	42
3.10. Что такое эффективность?	42

# СОДЕРЖАНИЕ

3.11. Что такое воздействие?	43
3.12. Что такое устойчивость проекта?	44
3.13. Что такое внешние факторы?	45
<b>Глава 4. Матрица логико-структурной схемы</b>	<b>47</b>
4.1. Что такое логико-структурная схема?	47
4.2. Почему нам необходима логико-структурная схема?	48
4.3. Каковы преимущества логико-структурной схемы?	49
4.4. Каковы фазы логико-структурной схемы?	50
<b>Глава 5. Установление партнерств</b>	<b>59</b>
5.1. Что такое команда проекта?	59
5.2. Кто является партнерами в рамках проекта?	62
5.3. Как создать жизнеспособное партнерство?	65
<b>Глава 6. Бюджет проекта. Финансовый менеджмент</b>	<b>67</b>
6.1. Что такое бюджет проекта?	67
6.2. Каковы этапы составления бюджета?	67
6.3. Что такое финансовый менеджмент?	73
6.4. Что такое финансовая отчетность?	73
<b>Глава 7. Практические критерии оценки</b>	<b>75</b>
7.1. Какова сущность критериев оценки?	75
7.2. Каковы наиболее распространенные ошибки в разработке проектов?	77
7.3. Каковы факторы успеха в реализации проекта?	79
<b>Глава 8. Мониторинг, оценка и отчетность</b>	<b>82</b>
8.1. Что такое мониторинг?	82
8.2. Что такое оценка?	82
8.3. Зачем необходима оценка проекта?	83
8.4. Что оценивается?	83
8.5. Какими бывают виды оценки?	84
8.6. Какие инструменты используются для проведения мониторинга и оценки?	85
<b>Глоссарий</b>	<b>89</b>
<b>Библиография</b>	<b>93</b>
<b>Приложения</b>	<b>95</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время Республика Молдова, особенно после подписания и ратификации Соглашения об ассоциации с Европейским союзом, получает право участвовать во все большем количестве программ при финансовой поддержке донорских организаций и финансовых учреждений, как из Европы, так и из Соединенных Штатов Америки. Тем не менее, ни неправительственные организации, ни органы местного самоуправления не знакомы с программами, которые должны быть реализованы; не осведомлены о процедурах и технике разработки проекта, не имеют знаний относительно принципов финансового менеджмента, не осведомлены о механизмах для мониторинга и оценки проекта. В этой связи, следует учитывать данные аспекты, поскольку требования доноров для планирования и реализации проекта являются весьма жесткими, а внешние процедуры оценки становятся все более требовательными по отношению к заявителям.

С этой точки зрения существует острая потребность в учебно-методических пособиях, рекомендациях, практических руководствах для организаций и местных органов власти, которые хотят решить ряд проблем на уровне сообществ, стремятся получить и реализовать проект, но не знают точно, как и что именно нужно делать. Чтобы добиться успеха в этом начинании, необходимо соблюдать определенные шаблоны, стандартные правила, проводить хорошо спланированные действия, которые бы привели к положительному результату. Очевидно, что различные программы, разные доноры и спонсоры предъявляют более или менее разные требования и критерии к проектам, которые вы стремитесь реализовать. Однако существует много общих элементов, схожих механизмов, и стандартных процедур, которые надлежит понять и принять во внимание при разработке проекта.

В этой связи, команда ИРСИ «Viitorul» стремится поделиться своими знаниями и опытом относительно того, что означает успешный проект. В процессе разработки руководства авторы соблюдали дидактические принципы от простого к сложному, от практических

## ВВЕДЕНИЕ

наблюдений – к обобщениям. Таким образом, поняв каждый компонент, каждый этап разработки проекта, вы сможете разработать собственный стиль, собственный метод участия в конкурсах и разработках проектов, сделать первый шаг и двигаться вперед. Обучение путем непосредственного участия, обучение на собственном опыте остается важнейшим инструментом, который позволяет вам двигаться вперед, чтобы стать лучше и эффективнее.

И помните, что успех проекта прямо пропорционален усилиям, увлеченности и преданности каждого члена команды. Что не под силу члену команды, может выполнить команда в целом. Только в этом случае можно достичь поставленных целей. Только так вы сможете доказать, что знаете, как изменить мир к лучшему.

## ЧТО ТАКОЕ ПРОЕКТ?

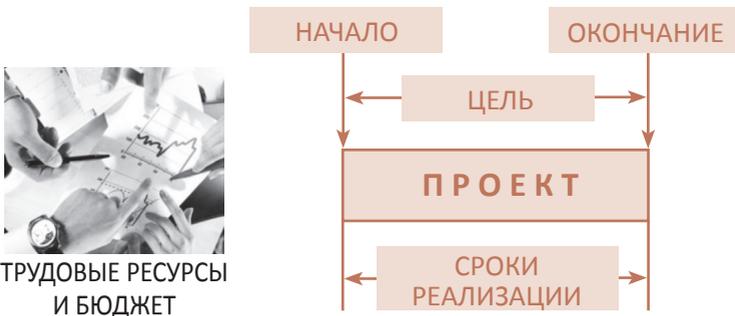
### 1.1. ЧТО ТАКОЕ ПРОЕКТ?

**Проект** является **планом или намерением** что-то предпринять, организовать или сделать. Проект предусматривает ряд действий, ограниченных во времени, с использованием определенных ресурсов и бюджета для достижения целей проекта. Способ постановки вопроса, его решения и финансирование определяют, в конечном счете, будет ли реализован написанный проект. Как правило, проекты написаны в целях соискания финансирования. Впоследствии донор решает, будут ли выделены средства на реализацию представленного проекта.

Определение проекта формулируется следующим образом:

- совокупность инвестиций и других действий, запланированных для достижения конкретных целей в рамках заданных сроков и бюджета («Проекты в области образования: разработка, финансирование и менеджмент». Андре Манен, Париж, 1991);
- запланированное действие, которое является совокупностью взаимосвязанных и скоординированных мероприятий, предназначенных для достижения определенных конкретных целей при условии соблюдения бюджета и заданного периода времени («Мониторинг и оценка», Рим, 2007).

### ГЛАВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ/ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТА



Проекты отличаются по структуре в зависимости от сферы деятельности, требований доноров, типа проекта и т.д., но любой проект содержит следующие элементы:

- название;
- резюме;
- описание организации, осуществляющей проект;
- определение/анализ и описание проблем/ы;
- анализ заинтересованных сторон (участников);
- целевая группа и бенефициары (выгодополучатели);
- цели и задачи;
- обоснование выбранных стратегий;
- действия;
- ожидаемые результаты (количественные и качественные);
- актуальность/эффективность/действенность/воздействие/жизнеспособность/устойчивость;
- бюджет;
- описание команды проекта;
- распространение информации;
- отчетность;
- мониторинг и оценка проекта.

## 1.2. ЧТО МЫ ПОДРАЗУМЕВАЕМ ПОД ПРОЕКТНЫМ ЦИКЛОМ?

Европейская комиссия определяет проектный цикл как способ планирования и реализации проектов; начинается с заранее согласованной стратегии, в контексте которой рассматривается идея для определенного действия, которая затем формулируется, реализуется и оценивается ввиду улучшения стратегии и определения следующего действия.

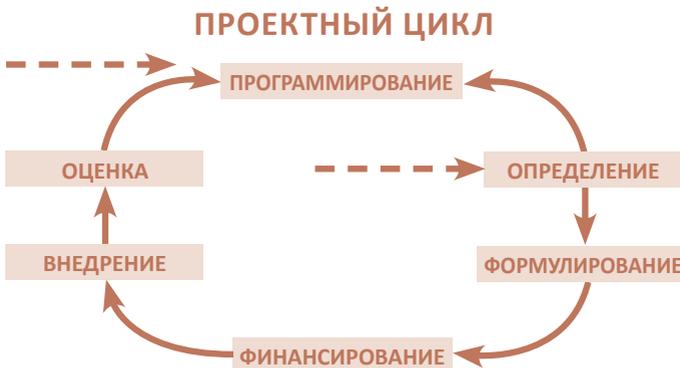
Проектный цикл состоит из нескольких этапов, включая управление и процедуры принятия решений, которые используются на протяжении всего хода проекта, а также реализации задач, ролей и обязанностей.

Проект должен пройти следующие **этапы**:

- **Программирование:** это первый этап проектного цикла, он состоит в установлении рамок для сотрудничества между спонсором/донором и страной/ регионом. После ряда консультаций

и переговоров между донорами, правительством и заинтересованными сторонами с целью анализа проблем и возможностей для развития страны или региона и принимая во внимание приоритеты финансирования для страны-бенефициара, а также действия других донорских организаций, принимается решение об оказании поддержки в определенных областях и намечаются идеи проекта.

- **Определение:** данный этап включает в себя уточнение и представление проблемы; подробно анализируются нормативно-правовая база, национальные и международные программы, статистические данные, исследования, опросы и другая соответствующая информация.
- **Формулирование:** на данном этапе необходимо четко установить идею проекта, детализировать ее и придать ей окончательную форму.
- **Разработка:** включает в себя представление проблемы, с которой вы сталкиваетесь; решения, которые вы предлагаете; способ их применения; мероприятия, которые необходимо проводить.
- **Финансирование:** включает в себя подписание соглашения о финансировании и получении денег для осуществления деятельности и достижения задач.
- **Реализация:** осуществление всех видов действий по достижению целей и решению проблем.
- **Оценка:** определение степени достижения целей проекта, решения изначально представленной проблемы; анализ достигнутых результатов, воздействия и т.д.



Хорошо структурированный проект стремится ответить на следующие вопросы:

<b>Почему?</b>	– показывает мотивацию разработки и реализации проекта, представляет проблему, с которой сталкивается целевая группа;
<b>Что?</b>	– показывает цели и задачи;
<b>Как?</b>	– показывает намеченные стратегии, решения, планы и действия;
<b>Кто?</b>	– показывает распределение обязанностей по реализации проекта;
<b>С чем?</b>	– отражает человеческие ресурсы (команду), которые будут реализовывать проект, и финансовые ресурсы для осуществления деятельности;
<b>Когда?</b>	– показывает сроки реализации проекта, продолжительность каждого мероприятия и завершение проекта.

## 1.3. КАКИЕ ТИПЫ ПРОЕКТОВ СУЩЕСТВУЮТ?

Существуют различные типы проектов:

1) *По охвату:*

- *международные* – совместные двусторонние, трехсторонние, многосторонние проекты при участии учреждений из других стран;
- *национальные* – проекты, которые влияют на всю страну, проекты с участием учреждений по всей стране, которые создают систему по всей стране;
- *региональные и местные* – проекты по развитию одного/нескольких регионов, населенного пункта, области;
- *на уровне организации* – внутренние проекты административных учреждений, местных органов власти.

*Сотрудничество за пределами национальных границ может быть достигнуто в рамках следующих трех видов сотрудничества:*

- *межрегиональное* (сотрудничество между региональными и местными органами власти, особенно в строго определенных областях с участием определенных заинтересованных сторон);
- *трансграничное* (непосредственно приграничное сотрудничество региональных и местных органов власти вдоль границы во всех сферах жизни, с участием всех заинтересованных сторон);
- *транснациональное* (сотрудничество между странами, иногда с участием регионов, особенно в конкретных областях, в тесной связи с другими, более широкими сферами деятельности).

## 2) По источникам финансирования:

- с внутренним финансированием (государственный бюджет, банки и т.д.);
- с внешним финансированием (от международных организаций);
- с совместным финансированием (с частичным финансированием из других источников).

## 3) По цели и деятельности проекта:

- промышленные проекты;
- социальные проекты;
- коммерческие проекты;
- культурные проекты;
- природоохранные проекты;
- научные проекты (исследовательские);
- образовательные проекты;
- проекты по управлению.

## 4) По цели и деятельности проекта:

- проекты «хард» (инфраструктура, управление отходами, водоснабжение и канализация, туризм и т.д.);
- проекты «софт» (культурные, экономические, в области экологического образования, научные/исследовательские, образовательные, в сфере управления и т.д.).

## 5) По масштабу:

- мелкие проекты: длятся максимум год, имеют низкое финансовое значение и могут оцениваться напрямую;
- средние проекты: длятся 2-3 года, имеют среднее финансовое значение, со средними технологическими требованиями, их оценка производится посредством периодических отчетов;
- крупные проекты: имеют большую продолжительность – более 3-5 лет, высокое финансовое значение, высокие технологические требования, их оценка производится посредством отчетов о проверках.

## 1.4. ЧТО ТАКОЕ РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ? ЧТО ТАКОЕ ТРАНСГРАНИЧНЫЕ ПРОЕКТЫ?

Проекты регионального развития представляют собой совокупность запланированных мероприятий, которые проводятся центральными и местными органами публичного управления в партнерстве с различными заинтересованными сторонами (частными, государственными, волонтерами) для обеспечения динамичного и устойчивого экономического роста за счет эффективного использования местного и регионального потенциала, с целью улучшения условий жизни.

Трансграничное сотрудничество содействует классическому взаимному сотрудничеству между двумя или более соседними приграничными регионами. Трансграничное сотрудничество охватывает все сферы повседневной жизни, требует последовательности, постоянства и разработки совместных программ, приоритетов и действий. Оно также включает широкое привлечение социальных групп и различных уровней власти.

Для обеспечения успешного трансграничного сотрудничества необходимо соблюдать четыре принципа:

- *Партнерство* (по вертикали и горизонтали). Вертикальные партнерства относятся к отношениям между различными уровнями: государственным, региональным, местным в приграничной зоне. Горизонтальные партнерства относятся к отношениям между партнерами по обе стороны границы.

Партнерства основаны на равенстве, независимо от размеров страны, региона, географической или экономической важности или от численности населения.

- *Субсидиарность*. Это предполагает укрепление местных и региональных органов как наиболее подходящих для приграничного сотрудничества. Заинтересованные стороны являются гибкими структурами по обе стороны границы и могут легко справиться с различиями между структурами и полномочиями.
- *Программирование*. Данный принцип подразумевает наличие совместной концепции или программы для трансграничного развития.
- *Институциональная эквивалентность*. Достижение эффективного приграничного сотрудничества требует преодоления препятствий, связанных с различиями в организации административных структур, полномочиях и финансовых возможностях.

## 1.5. ЧТО ТАКОЕ МЕЖМУНИЦИПАЛЬНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО?

Межмуниципальное сотрудничество – это альтернативная форма предоставления местных общественных услуг, которая направлена на обеспечение экономической и социальной эффективности. Межмуниципальное сотрудничество – это явление, которое привлекает внимание, интерес и исследования благодаря очевидным преимуществам, которые предоставляются посредством многочисленных сфер применения, различных форм проявления, заинтересованных сторон, выгодных затрат, оказанного влияния и воздействия.

Существуют несколько подходов к определению межмуниципального сотрудничества, в зависимости от:

- типа и структуры административной системы;
- административно-территориального устройства;
- степени децентрализации;
- отношения между административными уровнями;
- институциональной основы;
- традиций;
- полномочий и других факторов.

Термин «межмуниципальное сотрудничество» ассоциируется с такими понятиями, как межмуниципальное сотрудничество, общность, межобщественное сотрудничество, межобщинное сотрудничество и т.д.

Исследователи используют, в основном, термин «межмуниципальное сотрудничество» для форм сотрудничества с участием только деревень или сел. Однако если сторонами сотрудничества являются городские и сельские населенные пункты, используется термин «межобщинное сотрудничество».

Говоря простыми словами, межмуниципальное сотрудничество – это объединение двух или более общин для совместного предоставления местных общественных услуг.

В настоящее время в Европе признается, что развитие межмуниципального сотрудничества является продуктом процесса, обусловленного многочисленными проблемами, стоящими перед местными органами власти. Данное сотрудничество имеет свои преимущества и выгоды, которые нельзя не учитывать. Таким образом, в ряде европейских стран и не только, межмуниципальное сотрудничество является важным компонентом в организации и функционировании местной администрации и уже имеет большой опыт реализации и множество благоприятных эффектов.

### **В чем состоит разница/сходство между заявкой на грант и запросом на получение кредита?**

Разница между заявкой на грант и запросом на получение кредита состоит в ответе на следующие вопросы:

- „Может ли финансируемая организация без особых трудностей погасить кредит исходя из нынешних финансовых возможностей?“
- „Может ли финансируемая организация без особых трудностей обеспечить выполнение поставленных целей и добиться намеченных результатов?“

Сходство состоит в том, что в обеих ситуациях заявитель должен иметь четкое видение проекта, для которого ему необходимо финансирование; представить подробный план мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей и результатов, а также детальный бюджет на весь период реализации проекта; продемонстрировать способность управлять проектом.

## ГЛАВА 2

# ШАГИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТА

Первым шагом в разработке проекта является **определение инновационной проектной идеи**, которая позволит решить существующие проблемы в определенный период времени и даст ожидаемые результаты.

Обычно заявители задают себе следующий вопрос: где мы можем найти новые идеи для проектов? Вот некоторые моменты, которыми вы можете руководствоваться:

- ✓ Личный опыт – сравнение идеальной ситуации с существующей ситуацией.
- ✓ Текущие или предыдущие проекты.
- ✓ Дискуссии и консультации с лицами из той же сферы деятельности.
- ✓ Контакт с аналогичным проектом.
- ✓ Анализ и знания предметной области/ситуации.
- ✓ Знание приоритетов доноров, а также организации/учреждения, выдвигающих проект.

**Название проекта** должно быть кратким (не более 8 слов), лаконичным, относиться к ключевым результатам или основной деятельности, быть привлекательным, легким для восприятия и запоминающимся.

Примеры:

- ✓ «Управление твердыми бытовыми отходами в городе X, Y или Z».
- ✓ «Реабилитация региональной дороги R34».
- ✓ «Заимствование чешского опыта экономических реформ: поддержка в развитии инновационного и предпринимательского потенциала в Молдове».
- ✓ «Реконструкция системы водоснабжения в селе X и Y, районах Z, W».
- ✓ «Уличное освещение в населенном пункте X, Y в районе Z».

### 2.1. КАК АНАЛИЗИРОВАТЬ СИТУАЦИЮ И ОПРЕДЕЛИТЬ ПРОБЛЕМУ/ПРОБЛЕМНУЮ СИТУАЦИЮ? КАК ОПИСАТЬ ПРОБЛЕМУ? ЧТО ТАКОЕ ДЕРЕВО ПРОБЛЕМЫ?

Первый этап в составлении проекта состоит в несоответствии (разнице) между ЖЕЛАЕМОЙ ситуацией и СУЩЕСТВУЮЩЕЙ реальностью. Хорошо сформулированная проблема требует четкого понимания ее местоположения, основных причин и возможных компонентов. В настоящем разделе важно определить ключевую проблему, с которой вы сталкиваетесь, и выразить сущность проблемы, а НЕ признак или решение проблемы.

Проблема должна быть подтверждена исследованиями экспертов и статистическими данными. При анализе ситуации важно уточнить ряд аспектов:

- Является ли проблема важной и неотложной?
- Что произойдет, если проблема не будет решена?
- Может ли проблема быть решена в определенные реалистичные временные сроки?
- Как скажется решение проблемы на целевых группах?
- Соотносится ли проблема с государственными, региональными, отраслевыми приоритетами?
- Являются ли ваша организация или учреждение способными рассмотреть и решить эту проблему совместно с партнерами?

Вы можете описать проблему более подробно и сделать анализ издержек и выгод, использованных для оценки социально-экономического воздействия в результате реализации проекта. Воздействие необходимо оценивать на основании заранее намеченных целей. Следует определить, **заслуживает ли** проект и **должен** ли он быть профинансирован. Правило простое: если чистая польза проекта для общества (выгоды минус издержки) положительна, значит общество останется в выигрыше от реализации проекта, поскольку его преимущества превышают издержки.

Способ оценки и обоснования проблемы, которую стремится решить проект, будет определять степень убежденности донора поддерживать проект. В этой части проекта необходимо учитывать следующее:

- проблема проекта должна иметь логическую связь с деятельностью вашей организации/учреждения;
- проблема не должна быть внутренней (внутри организации);
- проблема может быть решена в течение ограниченного срока, ограниченными средствами;
- вы уже успешно решали подобные проблемы;
- вы не путаете проблему с методами работы;
- в этом разделе описывается именно проблема, а не пути ее решения;
- вы пользуетесь простым языком изложения;
- проблема должна быть проанализирована на уровне бенефициаров (необходимо сделать анализ с разбивкой по возрасту, этнической принадлежности, полу и т.д.);
- выявление проблем проходит в результате консультаций с целевыми/общинными группами;
- проблема должна быть проанализирована на разных уровнях: на уровне страны, региона, населенного пункта.

Многочисленные проблемы, которые существуют в соседних, приграничных регионах, не могут быть решены только с помощью односторонних проектов. В связи с этим, предлагается разработка и реализация межобщинных/ региональных/ приграничных проектов.

**Дерево проблемы** – это техника определения потребностей и ограничений, которые могут быть отражены в проекте (проблема, следствие, причина, побочное следствие, побочная причина, непосредственная причина).

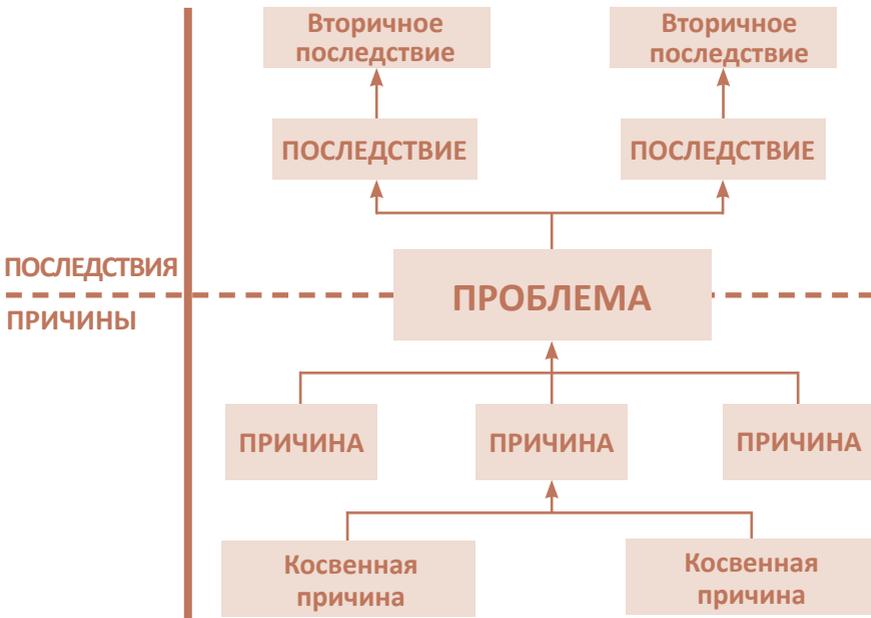
Дерево проблемы разрабатывается проектной группой для того, чтобы тщательно проанализировать ситуацию и не упустить или спутать некоторые ключевые моменты в проекте. Как правило, доноры не требуют от заявителей дерево проблемы, а только подробное ее описание. В специализированной литературе отмечается, что составление дерева проблемы приветствуется, так как оно очень полезно и помогает тем, кто готовит проект, провести исчерпывающий анализ. Кроме того, утверждается, что если дерево проблемы было разработано с самого начала проекта, то команда, которая разрабатывает проект, может быть уверена, что практически 50%

ключевых терминов составлены правильно, потому что дерево проблемы можно перевернуть и получить следующие трансформации:

- главная проблема переходит в общую цель;
- прямые причины - в конкретные цели;
- косвенные причины - в действия;
- прямые следствия - в результаты;
- косвенные следствия - в воздействие.

Рассмотрим приведенные ниже рисунки.

### ДЕРЕВО ПРОБЛЕМЫ



## ДЕРЕВО ПРОБЛЕМЫ: ПРИМЕР

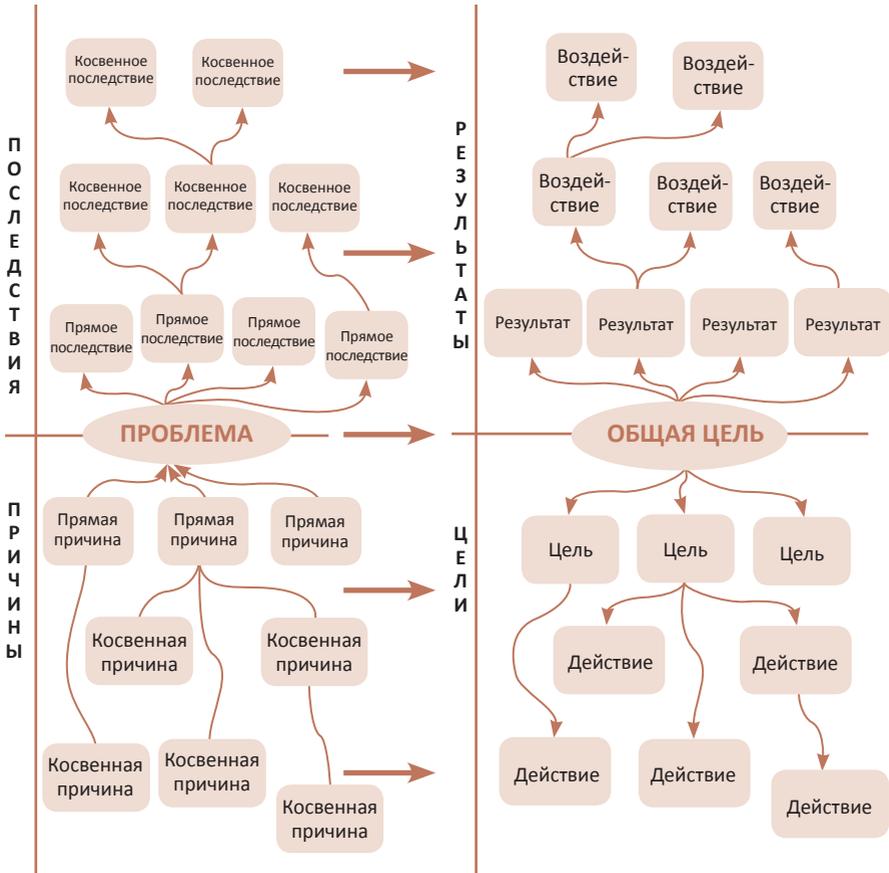


При формулировании проблемы рекомендуется составить дерево проблемы, которое представлено выше. В нем нужно указать причины и следствия проблемы.

## 2.2. ЧТО ТАКОЕ ОБЩАЯ ЦЕЛЬ ПРОЕКТА? КАКОВЫ КОНКРЕТНЫЕ ЦЕЛИ ПРОЕКТА? КАКОВЫ ОСОБЕННОСТИ КОНКРЕТНЫХ ЦЕЛЕЙ?

Определение задач является сложной задачей, в особенности при разработке первых проектов, но иногда это представляет определенные сложности даже для тех, кто уже обладает опытом. Тем не менее, существуют методы, которые помогают пройти этот этап намного легче. С помощью представленного дерева проблемы сформулированные **негативные последствия** можно переформулировать в **общие положительные цели**, а проблему – в конкретную цель. Позитивно переформулированные причины из дерева проблемы становятся результатами и действиями.

## ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ДЕРЕВА ПРОБЛЕМЫ В ДЕРЕВО РЕШЕНИЯ



**Общая цель проекта** – это цель, которая должна быть достигнута и направлена на **долгосрочные** выгоды для общества, группы, организации и т.п. Достижение общей цели означает решение проблемы такой, как она была сформулирована на этапе определения потребностей. Однако достижение общей цели проектом не гарантируется. Как правило, общая цель может быть достигнута в результате реализации нескольких проектов. Общая цель проекта должна соответствовать донорской программе, в рамках которой подается заявка. Она работает как связующее звено между вашим проектом и программой донора. Цели являются логичным продолжением формулирования проблемы.

**Долгосрочная цель** должна:

- быть привлекательной для тех, кто участвует в проекте;
- в достаточной степени обосновывать существование проекта;
- выражаться как конечное состояние, а не как средство.

**Примеры общих целей:**

- устойчивое социально-экономическое развитие в приграничной зоне Анений Ной (Молдова) и Яссы (Румыния) путем развития потенциала региональных агентов для реализации совместных проектов в области управления отходами;
- укрепление и усиление приграничного социального сотрудничества между районом Леова и жудецом Васлуй;
- обеспечение инфраструктуры, логистики и ресурсов, необходимых для зарождения и развития устойчивых трансграничных отношений в области культурного сотрудничества между местными общинами в Молдове и Украине;
- продвижение профессиональной журналистики в экономической и правовой сфере в соответствии с этическими нормами, общественным интересом и профессиональными ценностями.

**Краткосрочные задачи** или **конкретные задачи** являются вкладом в достижение общей цели. Конкретные задачи дают ответ на вопрос: «Что вы хотите получить в итоге?», а не «Что вы хотите сделать?».

Эти цели могут быть достигнуты различными способами и посредством различных действий. Если есть только один способ достижения цели, значит, он на самом деле является действием.

Цель должна быть разработана с соблюдением так называемых «умных» критериев SMART (составлено из начальных букв английских слов). Слова описывают способ постановки конкретной цели:

<b>Specific</b>	– Конкретная
<b>Measurable</b>	– Измеримая
<b>Achievable</b>	– Достижимая
<b>Realistic</b>	– Реалистичная
<b>Time bound</b>	– Определенная по времени

- ✓ **Конкретная** цель должна быть тесно связана с целью проекта. Если достижение данной цели не приближает вас к достижению общей цели, то, скорее всего, бессмысленно прилагать усилия для её достижения.
- ✓ **Измеримая** относится к установлению количественных и/или качественных показателей для поставленной цели. Только если цель будет измеримой, вы сможете убедить донора в том, что вы в состоянии приблизиться к решению проблемы. Таким образом, вы будете знать, на каком этапе находитесь и сколько вам осталось до достижения цели.
- ✓ **Достижимая** означает, что «это возможно». Без соответствия данной характеристике не имеет смысла писать проект.
- ✓ **Реалистичная** относится к тому, что проект должен быть оправдан с точки зрения анализа выгод и издержек. Кроме того, что проект возможен, он также должен оправдывать финансовые затраты.
- ✓ Цель должна иметь временное ограничение, она должна быть определенной **по времени**. Так донор будет знать, когда он увидит ожидаемые результаты. Каждое действие и каждая цель должны быть спланированы по времени. Так реализация и мониторинг станут намного яснее и проще.

### Примеры конкретных целей:

- обмен опытом с румынской стороной относительно строительства и эксплуатации дорог в условиях болотистой местности и

- повышение инвестиционной привлекательности сельских населённых пунктов (X, Y);
- развитие потенциала 75 журналистов (в экономической и правовой сфере, области интерпретации социологических данных и принятия соответствующего этического кодекса в освещении событий с участием судебных учреждений) в Молдове и Украине;
  - оценка уровня преподавания румынского языка и сохранение румынских ценностей в Республике Молдова (в АТО Гагаузия и Приднестровье).

### 2.3. КАКОВЫ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЦЕЛЕВОЙ ГРУППЫ И БЕНЕФИЦИАРОВ ПРОЕКТА?

В любом проекте должен быть раздел, посвященный целевой группе. **Целевая группа** – это группа людей, организаций, компаний и т.д., на которую непосредственно направлена цель проекта и которая ощутит сильное **положительное воздействие в результате реализации проекта**. Целевая группа представляет собой часть бенефициаров проекта. Их идентификация происходит на этапе анализа проблемы. Важно знать, на кого повлияет достижение целей проекта. Если мероприятия проекта защищают ее интересы, влияют на ее поведение, значит, данная группа может считаться целевой группой.

Бенефициары проекта – это более широкая группа людей, которые извлекают непосредственную или косвенную выгоду из проекта.

#### Пример:

##### Целевая группа:

- 170 государственных служащих из 11 ОМСУ первого и второго уровня из районов X, Y;
- более 100 экономических агентов в районах Y, Z;
- 30 НПО в регионе W;
- уязвимые группы и женщины в районах X, Y;
- инвесторы и донорское сообщество.

### **Бенефициары:**

Целевая группа, которая уже упоминалась выше, а также население из районов X, Y (примерно 35 000 жителей), среди которых: женщины (51% населения) и уязвимые группы и ОМСУ в непосредственной близости от районов Y, Z; другие бенефициары: 12 дошкольных учреждений, 15 общеобразовательных школ; 12 клубов культуры в районах Y, Z; 17 библиотек, в том числе 6 детских библиотек, две музыкальные школы, 3 школы искусств, 2 музея, 75 исторических памятников; базы отдыха: Т, М, G и т.д.

## **2.4. КАК АНАЛИЗИРОВАТЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ ПРОЕКТА?**

По мере того, как проделанная работа и реализованные проекты становятся более важными, вы будете влиять на все большее количество людей. Некоторые из них в состоянии подорвать ваши проекты и позицию. Другие могут быть яркими сторонниками вашей работы.

Анализ заинтересованных сторон – это процесс выявления ключевых заинтересованных сторон и получение их поддержки. Анализ заинтересованных сторон – это первый этап, на котором вы определяете и начинаете узнавать ключевые заинтересованные стороны.

Заинтересованными сторонами проекта являются все лица и организации, чьи интересы затронуты проектом положительно или отрицательно. К ним относятся:

- Партнеры проекта.
- Целевая группа.
- Доноры.
- Поставщики.
- Различные учреждения.

При **анализе заинтересованных сторон** необходимо предпринять следующие **шаги**:

- определить заинтересованные стороны;
- определить, насколько важна идея проекта для заинтересованной стороны;

- определить, какое влияние может иметь каждая заинтересованная сторона;
- определить степень участия заинтересованных сторон в планировании и реализации проектов.

Заинтересованные стороны и основные характеристики	Интересы и как они затронуты проблемами	Потенциал и мотивация для изменения	Софинансирование и возможные меры для удовлетворения нужд заинтересованных сторон
Заинтересованная сторона 1			
Заинтересованная сторона 2			
Заинтересованная сторона ...			

Необходимо знать, на что способна каждая заинтересованная сторона и как она будет реагировать на проект. Также необходимо знать, как лучше вовлечь их в ваш проект и как общаться с ними.

Отличный способ – переговорить непосредственно с заинтересованными сторонами: часто люди достаточно открыты. Поинтересоваться мнением людей часто означает сделать первый шаг в построении успешных отношений с ними.

Для того, чтобы разработать стратегию рабочих отношений с заинтересованными сторонами, желательно действовать в соответствии с интересами, властью и влиянием заинтересованных сторон проекта.

### ЗНАЧИМОСТЬ/ВЛИЯНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН



Если заинтересованная сторона не имеет значимости и влияния на ваш проект, она требует минимальных усилий с вашей стороны, чтобы убедить ее в выгоде проекта. Если заинтересованная сторона проявляет низкий интерес и имеет сильное влияние, желательно, чтобы она имела чувство удовлетворения в связи с вашим проектом для того, чтобы заручиться ее поддержкой.

### **Какие ресурсы необходимы для реализации проекта?**

Ресурсы, необходимые для реализации проекта: человеческие, временные, финансовые, материальные, технологические, ресурсы полномочий и власти и образовательные ресурсы.

# ШАГИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТА

### 3.1. ЧТО ТАКОЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА?

Деятельность проекта – это совокупность действий, запланированных с определенной логикой для достижения цели и желаемых результатов. Каждой цели соответствуют, по меньшей мере, 2 мероприятия, а те, в свою очередь, могут иметь подвиды действий, которые являются детализацией действий. Но не следует впадать в крайность и планировать слишком много действий. В целом, для достижения одной цели рекомендуется определить от 2 до 4-5 действий.

Как правило, действия отвечают на вопросы: «Как проектная команда будет реализовывать проект?» или «Что нужно предпринять для достижения намеченной цели и ожидаемых результатов?».

Таким образом, действия должны быть сформулированы стратегически, следуя определенной логике, как элементы, необходимые для реализации проекта, которые будут непосредственно способствовать достижению цели.

#### Например:

Конкретная цель – «укрепление потенциала органов местного самоуправления в сфере управления местными публичными финансами». Конкретным мероприятием, которое будет способствовать достижению этой цели, была бы «организация четырех учебных семинаров в области местных финансов».

Действия должны быть сформулированы таким образом, чтобы они отвечали определенным критериям, а именно:

1. Вести непосредственно к результатам.
2. Включать только те мероприятия, которые осуществляются непосредственно в рамках проекта, а не те, которые проводятся другими группами или организациями.

3. Формулироваться как действия, которые необходимо предпринять, а не как конечные состояния.
4. Формулировка мероприятий должна начинаться с названия действия (например: организовать, подготовить, реализовать и т.д.).
5. Отведенный на выполнение каждого мероприятия временной отрезок должен быть реалистичным.

### 3.2. ВИДЫ ДЕЙСТВИЙ И ПРИНЦИПЫ ТРАНСГРАНИЧНЫХ ПРОЕКТОВ

Финансируемые Европейской комиссией трансграничные и региональные проекты бывают 3 типов:

- 1) **Интегрированные** (англ. integrated) – когда каждый партнер выполняет различные действия на собственной стороне границы с целью достижения общей цели, с трансграничным воздействием.
- 2) **Симметричные** (англ. symmetrical) – в которых аналогичные мероприятия проводятся параллельно участвующими приграничными государствами.
- 3) **Простые** (англ. simple) – осуществляются в основном или полностью в одной стране-партнере, участвующей в программе, но оказывают трансграничное воздействие.

Совместные действия, осуществляемые в рамках программ приграничного сотрудничества (например, Совместная операционная программа Молдова-Украина), должны служить основанием для разработки эффективного приграничного сотрудничества путем реализации, по крайней мере, двух из следующих критериев приграничного сотрудничества: совместная разработка проекта, совместная реализация проекта, совместный персонал и совместное финансирование.

- **Совместная разработка проекта** (англ. Joint development) обеспечивается, когда действие, как правило, разработано партнерами, и затрагивает потребности, приоритеты и действия всех заинтересованных сторон. Заявитель (бенефициар) является координатором этого процесса, но партнеры

должны быть вовлечены в процесс разработки проекта с самого начала.

- **Совместная реализация** (англ. Joint implementation) обеспечивается, когда мероприятия проводятся и координируются всеми партнерами. Недостаточно, чтобы мероприятия проводились параллельно. Должна быть четкая связь между содержанием действий по одной стороне границы и мероприятиями, проводимыми партнерами по другой стороне. Заявитель (бенефициар) несет ответственность за обеспечение того, чтобы деятельность была надлежащим образом скоординирована, чтобы соблюдался план действий и выполнялись показатели.
- **Совместное кадровое обеспечение** (англ. Joint staffing) не предназначено для дублирования функций в команде проекта. Таким образом, независимо от того, где человек зарегистрирован и находится, нужно иметь, по крайней мере, одного координатора проекта в целом или руководящий комитет проекта – для больших проектов. Персонал будет ответственным за деятельность проекта по обе стороны границы.
- **Совместное финансирование** (англ. Joint financing) обозначает, что общий бюджет проекта делится между партнерами в соответствии с деятельностью каждого из них. Софинансирование должно исходить от всех партнеров, чтобы продемонстрировать приверженность каждого совместным действиям. Тем не менее, будет только один *совместный бюджет проекта и общая отчетность*.

### 3.3. КАКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЯВЛЯЕТСЯ ДОПУСТИМОЙ И КАКИЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕ ЯВЛЯЮТСЯ ПРИЕМЛЕМЫМИ В РАМКАХ ПРОЕКТА?

При объявлении о проведении конкурса проектов и его публикации на официальном сайте донора, помимо необходимого полного пакета документов, публикуется руководство, в котором указано, какие мероприятия допускаются в рамках проекта и какие являются неприемлемыми.

**Приемлемая деятельность** относится к совокупности допустимых действий, которые будут осуществляться и могут проводиться ввиду реализации проекта.

Ниже приведены несколько типов *приемлемой деятельности* (они не являются исчерпывающими и зависят от целей, установленных в руководстве донора):

1. Создание связей между различными организациями/органами публичного управления.
2. Организация учебных семинаров/круглых столов/тренингов/фестивалей.
3. Научно-исследовательская деятельность.
4. Разработка технико-экономических обоснований.
5. Продвижение лучших практик между органами местного самоуправления в разных странах.
6. Разработка общих стратегий/методологий.
7. Разработка новых стратегий местного развития.
8. Сбор информации, анализ и обработка данных для описания текущей ситуации, диагностика пространства (кабинетное исследование, базы данных, консультации, оценки, рабочие группы, исследования, активное участие).
9. Мероприятия по популяризации культурного наследия и т.д.

**Неприемлемые виды деятельности** – это те виды деятельности, которые не могут получить финансовое покрытие в рамках проекта. Как и в случае с приемлемыми видами деятельности, донор указывает их перечень.

Ниже приведены несколько типов *неприемлемой деятельности* (они не являются исчерпывающими и зависят от целей, установленных в руководстве донора):

1. Действия, направленные исключительно или главным образом на индивидуальную финансовую поддержку для участия в «круглых столах», семинарах, конференциях, конгрессах.
2. Действия, которые относятся только или в основном к получению индивидуальных стипендий для обучения или курсов.
3. Проекты, которые уже были утверждены для финансирования из других источников, в том числе других программ ЕС.

В случае, когда проект в целом или часть проекта были предложены для соискания финансирования из других источников, заявитель должен предоставить необходимую информацию в конкурсной документации.

4. Проекты, которые относятся к табачной промышленности, производству дистиллированных алкогольных напитков, огнестрельного оружия и боеприпасов.
5. Политическая, идеологическая или религиозная деятельность и т.д.

### 3.4. ЧТО ТАКОЕ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ?

План действий – это перечень видов действий, которые необходимо предпринять для реализации проекта. План действий содержит три основных элемента: (1) конкретные задачи – что будет сделано; (2) период/сроки – когда будет реализовано и (3) ответственное лицо или организация – кто будет выполнять эту задачу.

Почему следует разработать план действий?

Существует вдохновляющее изречение: «Люди не планируют неудачи, они неудачно планируют». Поскольку ни один орган публичного управления и ни одна организация не хочет потерпеть неудачу, имеет смысл принять все необходимые меры для обеспечения успеха, включая разработку плана действий.

Ниже перечислены несколько причин, по которым стоит разработать план действий:

1. Чтобы придать достоверность реализации проекта в определенные временные рамки. План действий показывает, что проект хорошо разработан и цели могут быть достигнуты.
2. Чтобы не пропустить ни одной подробности.
3. Чтобы понять, что является осуществимым для вашей организации, а что нет.
4. Чтобы повысить эффективность: вы сэкономите время, энергию и ресурсы в долгосрочной перспективе.
5. Для ответственности: вы увеличиваете вероятность того, что люди/партнеры будут делать то, что необходимо сделать.

### Как разработать план действий? Что такое диаграмма Ганта?

План действий может быть разработан только после того, как были сформулированы и определены все действия, которые будут проводиться в рамках проекта.

Как правило, большинство организаций используют диаграмму Ганта как инструмент планирования сроков выполнения деятельности. Диаграмма Ганта была разработана в 1917 году Генри Л. Гантом, инженером и социологом американского происхождения. Она предоставляет графическую иллюстрацию программы деятельности, что помогает планировать, координировать и контролировать конкретные цели в проекте.

Графическое представление такого инструмента планирования состоит из матрицы, на горизонтальной оси которой представлен промежуток времени для реализации проекта, разделенный на единицы измерения (например, недели или месяцы); на вертикальной оси диаграммы представлены действия проекта (например, организация четырех учебных семинаров в сфере местных финансов и т.д.).

Для разработки диаграммы Ганта необходимо несколько шагов:

- Шаг 1** – создается перечень всех целей и действий, которые будут осуществляться в рамках проекта;
- Шаг 2** – устанавливается продолжительность (сроки начала/завершения) каждого действия;
- Шаг 3** – определяются лица или организации, ответственные за реализацию действия.

## ОБРАЗЕЦ ДИАГРАММЫ ГАНТА

Наименование деятельности	Месяц I	Месяц II	Месяц III	Месяц IV	Месяц V	Ответственный
<b>Цель 1.</b> Продвижение целей и результатов проекта						
<b>Действие 1.1.</b> Редактирование и публикация уведомлений						ОМСУ I
<b>Действие 1.2.</b> Редактирование и распространение листовок						ОМСУ I + ОМСУ II
<b>Действие 1.3.</b> Изготовление и размещение баннера для информации						ОМСУ
<b>Действие 1.4.</b> Организация пресс-конференции в конце проекта						

**Примечание:** Когда вы разрабатываете диаграмму Ганта или план действий, желательно отметить период реализации проекта как Месяц I, Месяц II и т.д. потому что вы не знаете точно, когда он начнется (т.е. это может быть в январе или апреле).

### 3.5. ЧТО ТАКОЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА?

Результаты проекта являются «продуктами» деятельности в ходе реализации проекта, и их достижение приводит к достижению целей проекта: это означает, что начинают появляться устойчивые преимущества для целевых групп и бенефициаров.

### Характеристика результатов:

- Они являются последствиями проектной деятельности.
- Каждый результат может быть результатом одного или нескольких видов деятельности.
- Результаты являются важными шагами на пути к достижению целей.
- Они точно определены и поддаются проверке.

### *Пример:*

Если целью является «Укрепление потенциала органов местного самоуправления в управлении местными публичными финансами», то результатом может быть «Укрепление потенциала 30 органов местного самоуправления в области более эффективного управления местными финансами».

Если конкретные цели и действия проекта были сформулированы правильно, то идентификация и описание результатов просты.

Каждому виду деятельности и каждой цели соответствуют два типа результатов: количественные и качественные.

**Количественные результаты** – это количество продуктов, полученных в результате осуществления деятельности.

**Качественные результаты** описывают одно определение полученного продукта.

### *Примеры количественных результатов:*

- 3500 жителей села X (из которых 54% женщин и 46% мужчин, уязвимые семьи, и т.д.) получили выгоду в результате приобретения и установки 128 контейнеров для отходов, одной машины для прессования, одного экскаватора, а также оборудования для окончательной сортировки отходов (1 пресс, 2 транспортера, 8 контейнеров);
- 30 представителей органов местного самоуправления из Молдовы и Украины участвовали в тренингах в области управления, внутреннего аудита, человеческих ресурсов и т.д.

- 2000 жителей деревень X и W из Молдовы и Украины приняли участие в 2 приграничных фестивалях;
- были созданы условия для расширения водоснабжения и подключения к водопроводу всех 76 сел района X, а также 14 сел районов Y и W.

*Примеры качественных результатов:*

- консолидированное региональное сотрудничество между партнерами и более эффективное управление водными ресурсами в бассейне реки Прут;
- существенное сокращение загрязнения Днестра сточными водами;
- расширение знаний 30 представителей органов местного самоуправления в области предотвращения коррупции и борьбы с ней;
- сильное влияние на уровень информированности населения по вопросам окружающей среды (были проинформированы 28 000 человек и 320 ОМСУ).

### 3.6. ЧТО ТАКОЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ?

**Показатели достижения целей** – это средства измерения, которые делают возможной оценку в соответствии с критериями SMART целей проекта в результате его реализации. Идентификация измерителей цели помогает проверить выполнимость целей и лежит в основе системы мониторинга и оценки проекта. Они, как правило, отвечают на вопросы: «Как определить, что запланированное происходит на самом деле или уже было сделано? Как проверить/измерить успех?».

Критерии достижения цели должны быть «умными» – **SMART**:

**(S) Конкретными** для цели, которую они измеряют.

**(M) Измеримыми количественно и/или качественно** для уровня достижения цели, что возможно измерить с помощью известных единиц измерения.

**(A) Достижимыми** – осуществимыми при приемлемых затратах в рамках бюджета проекта.

**(R) Значимыми** для цели или результата, которые они измеряют.

**(T) Определенными во времени**, чтобы мы знали, когда ожидать, что цель/деятельность будет достигнута.

Необходимо установить один или несколько показателей для каждой цели и деятельности. Показатель может обеспечить хорошую количественную информацию, которая должна быть дополнена другим измерителем качества (например, мнение целевой группы). В то же время, нужно не попасть в капкан слишком многих критериев оценки.

Показатели могут быть:

- 1) **прямыми**, которые непосредственно относятся к теме, для которой они были разработаны;
- 2) **косвенными**, которые относятся косвенным образом к предложенной теме. Это относится, в частности, к изменениям в поведении, условиям жизни и т.д.

### ПРИМЕРЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ:

#### Показатели, относящиеся к результатам

Пок. 1.	Количество возможностей для финансирования региональных проектов и количество конкурсов и выявленных доноров.
Пок. 2.	Количество участников и проведенных учебных модулей.
Пок. 3.	Количество разработанных руководств по разработке региональных проектов развития для местных органов власти.
Пок. 4.	Количество выявленных партнеров проекта.
Пок. 5.	Количество выявленных региональных лучших практик.

#### Показатели, относящиеся к бенефициарам

Пок. 1.	Количество людей, посетивших тренинговый модуль по написанию региональных проектов.
Пок. 2.	Количество участников и мероприятий в Украине и Республике Молдова.
Пок. 3.	Количество созданных партнерств (ОМСУ – ОМСУ, НПО – ОМСУ).
Пок. 4.	Количество участников, получивших материалы/информацию, предоставленные на мероприятиях в Украине и Республике Молдова.
Пок. 5.	Количество разработанных проектов, представленных для соискания финансирования.

### 3.7. КАКОВЫ ИСТОЧНИКИ ПРОВЕРКИ ЦЕЛЕЙ?

На той же стадии определения и разработки показателей указываются и **источники проверки целей**. Они указывают, где и в какой форме можно найти информацию о целях (общих и конкретных) и результатах проекта. Это позволяет определить, могут ли показатели быть реалистично измерены в определенный момент времени, при определенных усилиях и денежных затратах.

**Источники проверки целей** должны отвечать на некоторые вопросы:

1. **Как и где** будет собрана информация (например, доклад о ходе работы и/или финансовый доклад, опросы общественного мнения, официальные статистические данные и т.д.).
2. **Кто** должен собирать и предоставлять информацию (например, отраслевые эксперты, команда проекта и т.д.).
3. **Когда/как часто** должна быть представлена информация (например, еженедельно, ежемесячно, ежегодно и т.д.).

Приведенная ниже таблица показывает пример деятельности, результат (количественный и качественный), показатель и источник проверки.

**Пример деятельности, результатов, показателей и источника проверки.**

Деятельность	Результат		Показатель	Источник проверки
	Количественный	Качественный		
<b>Деятельность 1.1.</b> Организация двух семинаров по вопросам местных финансов для местной публичной администрации на севере страны.	2 организованных учебных семинара. 30 представителей органов местного самоуправления, присутствовавшие на семинаре.	Хорошо организованный учебный семинар. Новые и полезные знания, полученные во время семинара.	Количество организованных учебных семинаров. Количество участников семинара.	Список участников. Фотографии с семинара. Счет-фактура с обеденного перерыва. Протокол о приобретении материалов для участников. Оценочные анкеты.

### 3.8. ЧТО ТАКОЕ РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ И РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА?

**Распространение** является процессом распространения информации о деятельности, продуктах и результатах проекта заинтересованными сторонами (донорами, отраслевыми организациями) и широкой общественностью.

Распространение имеет несколько ключевых элементов, а именно:

1. Цель: определение цели распространения является первым шагом для разработки стратегии распространения. Это способствует:

- сенсбилизации/повышению осведомленности – позволяет другим узнать, что вы делаете, что реализуется проектом;
- информированию – позволяет информировать общественность по конкретным вопросам (например, окружающая среда, необходимость новой услуги на рынке и т.д.);

- вовлечению – вы можете получить обратную связь от общества;
- продвижению – вы можете продвигать свой продукт и результаты проекта;
- жизнеспособности/устойчивости – обеспечивает, что последствия будут ощущаться и после завершения проекта.

2. Стратегия распространения: она должна объяснять, как наглядность результатов и продуктов проекта будет максимизирована, как результаты будут доведены до заинтересованных сторон, соответствующих учреждений, организаций и т.д. Стратегия распространения должна объяснить:

- что вы планируете распространять – послание (оно должно быть простым и четко предназначаться целевой аудитории);
- кому – аудитория;
- почему – цель;
- как – методы/средства;
- когда – время (вы решаете, когда необходимо распространять информацию об отдельных действиях проекта).

### Каковы средства распространения?

Существуют много способов распространения, наиболее распространенными являются:

- публикации, брошюры, плакаты, афиши;
- конференции, семинары, круглые столы;
- веб-сайты;
- различные мероприятия;
- пресс-релизы.

Как правило, публикации, листовки, брошюры, плакаты, пресс-релизы и т.д. разрабатываются *в соответствии с определенными критериями и условиями донора, установленными руководством по наглядности*, и должны содержать, по крайней мере, краткое описание проекта, его цели, название проекта, наименование донора, логотип донора и учреждений-исполнителей, контакты, стикеры (например: этот проект реализуется благодаря поддержке, оказанной Европейским союзом, и т.д.).

### 3.9. ЧТО ТАКОЕ АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА?

Актуальность проекта относится, прежде всего, к тому, каким образом он был разработан и как намеченные цели соотносятся с определенными проблемами и реальными нуждами.

**Актуальность** сосредоточена на:

- ✓ выявлении проблем, реальных потребностей (в противоположность воспринимаемым) и бенефициаров, степень адресованности бенефициарам первоначального проекта;
- ✓ качестве оценки местного потенциала поглощения;
- ✓ качестве оценки местного потенциала реализации;
- ✓ если возможно, на проводимых подготовительных мероприятиях (оценки политики, предварительные технико-экономические исследования, включая экономический и финансовый анализ, планирование и т.д.), кем и насколько выводы были включены в окончательный проект, также как и любые очевидные упущения;
- ✓ соответствии предварительных консультаций с участием ключевых местных заинтересованных сторон, национальных органов власти, бенефициаров и других доноров (последние должны упоминаться, в частности, относительно аспектов взаимодополняемости) до подтверждения того, как выглядит проект, и до начала реализации;
- ✓ взаимодополняемости и согласованности с деятельностью правительства и других доноров, на том же или более высоком уровне, вместо дублирования или конфликта;
- ✓ качестве допущений, угроз и условий логико-структурной схемы на соответствующих уровнях.

### 3.10. ЧТО ТАКОЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

Критерий эффективности означает, насколько хорошо ресурсы были преобразованы в намеченные цели (иногда именуемые выходными данными) касательно качества, количества и времени.

Ключевым вопросом: «Была ли хорошо проделана работа?», поэтому рассматривается и финансовое значение, т.е., могли бы подобные результаты быть достигнуты с помощью других средств по более низкой цене, в те же сроки?

**Эффективность** фокусируется на:

*Качестве ежедневного управления, например в:*

- управлении бюджетом;
- управлении персоналом, информацией, имуществом и т.д.;
- приемлемости управления рисками;
- изменениях обстоятельств;
- отношениях/координации с местными органами власти, учреждениями, бенефициарами, другими донорами;
- соблюдении сроков.

*Стоимости и соотношении цены и качества:* как была оправдана стоимость проекта выгодами – были ли они отображены в денежном выражении – по сравнению с аналогичными проектами или известными альтернативными подходами, с учетом контекстуальных различий.

*Вкладе учреждений и государства (например, офисы, эксперты, отчеты, освобождение от налогов, как это было изложено в логико-структурной схеме ресурсов), бенефициаров и других местных заинтересованных сторон:* имели ли место, как и планировалось, могут ли они улучшить реализацию, перераспределение обязанностей, была ли хорошей коммуникация?

*Соответствию использованных показателей выгод* в вышеизложенной оценке для измерения достижения цели проекта (это также актуально для анализа стоимость-эффективность): это должно включать в себя анализ того, насколько быстро и эффективно среагировал менеджмент проекта на изменения, которые произошли с начала проектирования, путем изменения показателей, которые больше не соответствовали. Если оценки допущений и угроз на уровне результатов оказались недостаточными или недействительными, или вмешались непредвиденные внешние факторы, насколько смог адаптироваться гибкий менеджмент, чтобы гарантировать, что результаты будут по-прежнему способствовать достижению цели.

### 3.11. ЧТО ТАКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ?

Термин «воздействие» показывает эффект от реализации проекта и получения результатов на как можно большее количество людей в определенном секторе, регионе или стране. Воздействие относится

к преимуществам, полученным бенефициарами, и положительным последствиям в результате реализации проекта.

### Каковы особенности воздействия?

Воздействие сосредоточено на:

- степени, в которой запланированные цели были достигнуты, и соответствуют цели проекта;
- степени, в которой экономическое и социальное развитие было достигнуто в результате улучшения ситуации;
- существовании незапланированных последствий и их влиянии на общее воздействие;
- достижении показателей воздействия, связанных с полом, окружающей средой, бедностью и т.д.;
- том, могло ли желаемое широкое воздействие быть лучшим образом достигнуто иначе.

### 3.12. ЧТО ТАКОЕ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРОЕКТА?

Большинство доноров хотят быть уверены, что финансируемый ими проект имеет шансы на жизнь и после завершения финансирования, и бенефициары смогут пользоваться благами и в дальнейшем. Другими словами, они хотят видеть, что их инвестиции долгосрочные.

**Устойчивость** или жизнеспособность проекта относится к вероятности того, что положительные результаты проекта на уровне цели продолжатся после завершения внешнего финансирования, и что его долгосрочное воздействие на процесс развития может быть устойчивым и на уровне сектора, региона или страны.

Устойчивость проекта является продолжением основных мероприятий проекта, даже в меньших масштабах, после прекращения финансирования, таким образом, чтобы целевые группы продолжали получать выгоду.

### Как доказать устойчивость проекта?

Докажите донору, что вы продумали дальнейшую реализацию проекта, что вы уверены, что инвестиции не будут потеряны, что вы запланировали будущее проекта и имеете необходимые документы

для финансовой поддержки данного проекта после прекращения финансирования.

### **Каковы потенциальные источники дальнейшего финансирования?**

Возможные источники дальнейшего финансирования:

- софинансирование/финансирование со стороны других доноров (местных, национальных и международных, которые могли бы поддержать проект и имеют долгосрочный интерес в успешной реализации проекта);
- средства того же донора (при последующем финансировании);
- заключение договоров и установление сотрудничества с другими учреждениями, которые могли бы взять на себя определенные обязательства в рамках проекта или которые могли бы финансировать проект;
- другие источники финансирования.

### **3.13. ЧТО ТАКОЕ ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ?**

В процессе написания и разработки проекта необходимо учитывать внешние факторы (которые находятся вне вашего контроля) и могли бы повлиять на успех вашего проекта или воспрепятствовать его реализации. Эти факторы могут быть климатического, политического, экономического порядка и т.д., но они должны быть реальными угрозами (возможными), которые могут проявить себя в ходе реализации проекта, а не списком всего, что могло бы пойти не так.

Особенности внешних факторов:

- элементы внешней среды могут повлиять на проект, но не находятся под прямым контролем менеджмента проекта;
- могут быть положительными (возможности) или отрицательными (угрозы);
- должны быть определены на этапе подготовки проекта, чтобы разработать механизмы, которые позволят воспользоваться ими или противодействовать им.

### **Что такое фактическая реализация проекта?**

Реализация проекта предполагает проведение мероприятий, включенных в проект. Параллельно с ними должны проводиться мониторинг и контроль проекта, оценка проекта и отчетность по проекту.

# МАТРИЦА ЛОГИКО-СТРУКТУРНОЙ СХЕМЫ

## КОНТЕКСТ

Логико-структурный подход (ЛСП) был разработан в конце 60-х годов, чтобы помочь Агентству США по международному развитию (USAID) в улучшении планирования и системы оценки проектов.

Он был разработан для того, чтобы решить три основные проблемы:

- слишком расплывчатое планирование: цели не были четко определены и не предоставляли инструментов для мониторинга и оценки успеха (или неудачи) проекта;
- неясные управленческие обязанности;
- часто противоречивая оценка, потому что не было общего согласия относительно того, чего проект должен был достичь.

**ЛСП** был принят с тех пор в качестве инструмента планирования и управления проектом многими агентствами развития и донорами. Логико-структурный подход был принят международным сообществом для планирования, отслеживания и оценки проектов. С течением времени различные агентства изменили форматы, терминологию и инструменты ЛСП; вместе с тем, основные аналитические принципы остались теми же. Знание принципов ЛСП имеет важное значение для всех сотрудников, участвующих в разработке и оказании помощи в целях развития.

### 4.1. ЧТО ТАКОЕ ЛОГИКО-СТРУКТУРНАЯ СХЕМА?

Логико-структурная схема является инструментом для планирования и управления проектами развития. Метод представляет результаты анализа проблем таким образом, чтобы в систематической и логической манере определить цели проекта. Этот подход отражает причинно-следственные отношения для различных уровней цели, определяя показатели достижения цели и выполнения проекта и допущения, которые выходят за рамки контроля проекта и

могут повлиять на его успех. Основные результаты анализа синтезированы в таблице/матрице, в которой представлены самые важные аспекты проекта («логическая матрица»), и которая предоставляет информацию о ключевых компонентах проекта в четкой, сжатой, логической и систематической форме.

В стандартном формате логико-структурная схема дает ответы на следующие вопросы:

- Что будет сделано в рамках проекта?
- Какие мероприятия будут проводиться для получения результатов и достижения целей?
- Какие ресурсы необходимы?
- Каковы потенциальные проблемы, которые могут нанести ущерб успеху проекта?
- Как будет измеряться прогресс и окончательный успех проекта и каковы источники проверки?

### 4.2. ПОЧЕМУ НАМ НЕОБХОДИМА ЛОГИКО-СТРУКТУРНАЯ СХЕМА?

**Логико-структурная схема** дает ответы на следующие вопросы:

- Почему необходимо реализовать данный проект?
- Какие цели должны быть достигнуты в результате реализации проекта?
- Как будут достигнуты цели проекта?
- Каких результатов мы ожидаем, принимая во внимание вложенные ресурсы?
- К каким выгодам мы стремимся?
- Какие внешние факторы имеют решающее значение для успеха?
- Какая информация будет свидетельствовать об успехе проекта?
- Как мы будем измерять прогресс?
- Какие ресурсы необходимы?
- Какова будет стоимость проекта?

Интерес и эффективность данного метода связаны с тем, что он позволяет выражение различных точек зрения в ответах на эти вопросы.

## 4.3. КАКОВЫ ПРЕИМУЩЕСТВА ЛОГИКО-СТРУКТУРНОЙ СХЕМЫ?

- Дает общее представление о проекте.
- Предоставляет обзор целей – действий – результатов – индикаторов и угроз.
- Облегчает измерение воздействия проекта.
- Проблемы подвергаются систематическому анализу.
- Цели сформулированы четко и логично и являются измеримыми.
- Принимаются во внимание риски и необходимые условия для успеха.
- Существует объективная основа для мониторинга и оценки.
- Проектное предложение будет последовательным и ясным.

### Логико-структурный подход состоит в:

- определении целей;
- определении цепи результатов;
- определении допущений и рисков;
- выборе показателей для оценки прогресса в достижении целей.

## МОДЕЛЬ ЛОГИКО-СТРУКТУРНОГО ПОДХОДА



### 4.4. КАКОВЫ ФАЗЫ ЛОГИКО-СТРУКТУРНОЙ СХЕМЫ?

Процесс создания ЛСП состоит из двух фаз:

#### СОЗДАНИЕ ЛОГИКО-СТРУКТУРНОГО ПОДХОДА

##### I. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ФАЗА

###### Анализ проблемы/проблемной ситуации

Рентгенография реальности, текущей проблемной ситуации.

###### Анализ заинтересованных сторон

Определение интересов всех заинтересованных сторон относительно идеи проекта. Определение (возможных) конфликтов. Включение каждой заинтересованной стороны в матрицу значимости/воздействия.

###### Анализ стратегии

Сравнение различных вариантов улучшения сложившейся ситуации. Определение различных стратегий для достижения целей (определение общей цели и конкретных целей).

###### Анализ целей

Перспектива улучшения ситуации – следующий этап.  
Определение целей исходя из определенных проблем, определение связи между методами и результатами.

##### II. ФАЗА ПЛАНИРОВАНИЯ

###### Логико-структурная схема

Определение структуры проекта, тестирование внутренней логики и определение целей в измеримых величинах с установлением методов и издержек.

###### Планирование деятельности

Определение этапов и взаимосвязи между мероприятиями с оценкой их продолжительности и ответственности.

###### Планирование ресурсов

Исходя из графика мероприятий, разработка графика работ, выделение необходимых ресурсов и бюджетов.

## Когда разрабатывается и когда используется?

Логико-структурная схема разрабатывается на подготовительном этапе проекта (перед его зарождением), но используется и играет важную роль и на всех других этапах проекта (в том числе осуществления и оценки).

Логико-структурная схема должна рассматриваться в качестве динамического инструмента, который требует переоценки, пересмотра, корректировки, постоянного мониторинга хода выполнения проекта и изменений внешних условий, которые могут возникнуть в ходе его реализации.

## Содержание/структура логико-структурной схемы

Логико-структурная схема представляется в виде таблицы с 16 ячейками, 4 столбцами и 4 строчками, содержащими основные элементы проекта и связь между ними.

## МАТРИЦА ЛОГИКО-СТРУКТУРНОГО ПОДХОДА

	Логика действий	Показатели успешности действий	Источники проверки	Предварительные условия
Общие цели				
Цель проекта				
Результаты				
Действия		Средства	Стоимость	
				Допущения

Логико-структурная схема, ориентированная на результат, описывает логическую связь, которая существует между целями, результатами, показателями результатов, допущениями и рисками, а также между целями, результатами и показателями.

## Как она работает?

Элементы в таблице взаимосвязаны в двух логических направлениях:

**I. Логика по вертикали** указывает на то, что должно быть достигнуто в рамках проекта:

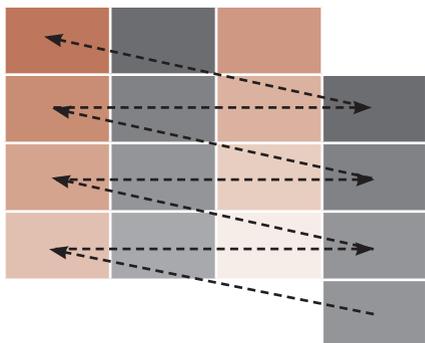
- причинно-следственные связи и изложенные допущения. Допущения – это внешние условия проекта, на которые команда проекта не может повлиять (связь между столбцами I и IV);
- то, что будет сделано в рамках проекта/цели (столбец I);
- причинно-следственная связь между различными уровнями целей/логика действий (столбец I);
- допущения вне контроля менеджера проекта (столбец IV).

**II. Логика по горизонтали** относится к измерению результатов проекта и используемых проектных ресурсов посредством:

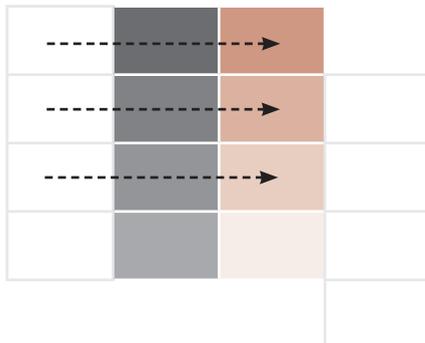
- указания ключевых показателей (столбец II);
- источников их проверки (столбец III).

## МАТРИЦА ЛОГИКО-СТРУКТУРНОГО ПОДХОДА: ЛОГИКА ПО ВЕРТИКАЛИ И ГОРИЗОНТАЛИ

### ЛОГИКА ПО ВЕРТИКАЛИ



### ЛОГИКА ПО ГОРИЗОНТАЛИ



### *Логика по вертикали:*

- **Первый столбец: логика действий**

Определяет стратегию проекта – цели (что должно быть достигнуто в рамках проекта), связь и иерархию.

В логике действий прослеживается вышеизложенная логика: используя материальные и человеческие ресурсы, можно осуществлять действия, которые произведут результаты. Сочетание этих результатов приведет к достижению цели проекта, которая будет способствовать достижению общей цели.

- **Второй столбец: показатели достижения цели**

Показатели достижения цели описывают в количественном и качественном выражении, в какой степени были достигнуты:

- общая цель проекта – где будут содержаться общие показатели воздействия;
- конкретные цели проекта – где будут содержаться конкретные показатели воздействия;
- результаты проекта – где будут содержаться показатели оценки результатов.

Вот некоторые критерии для отбора показателей:

- обоснованность: отражают ли непосредственно цель, которую будут измерять?
- объективность: определяют ли точно и ясно цель, которую будут измерять?
- достоверность: являются ли эти данные последовательными или сопоставимыми во времени?
- доступность: могут ли данные быть собраны легко, своевременно и при разумных затратах?
- полезность: будут ли данные полезны для принятия решений и для получения опыта?
- собственность: согласны ли партнеры и заинтересованные стороны, что показатели имеют смысл и являются полезными для них?

Человеческие и материальные **ресурсы** – это ресурсы, необходимые для проведения действий, запланированных в ходе проекта. Они размещаются в четвертой строке второго столбца. Это ячейка

для представления оценки необходимых ресурсов. Нужно заметить, что *матрица логико-структурной схемы* не содержит показателей для действий.

- **Третий столбец: источники и средства проверки**

Источники проверки указывают, где, в какой форме и как часто можно найти информацию об общей цели, конкретных целях и результатах. Стоимость и источники финансирования, в соответствии с бюджетом проекта, помещены у основания третьего столбца логико-структурной схемы.

Источники могут быть внутренними (в рамках проекта) или внешними. Для внутренних источников действия и стоимость их проведения должны быть включены в действия и стоимость проекта.

Внешние источники должны быть оценены с точки зрения доступности, достоверности и актуальности; стоимость сбора информации также должна быть включена в проект.

- **Четвертый столбец: допущения и предварительные условия**

**Допущения** являются ответом на вопрос: «Какие внешние факторы могут влиять на реализацию и устойчивость проекта?» Внешние факторы оказывают существенное влияние на успех проекта, их необходимо определить и принимать во внимание.

В логико-структурной схеме на уровне общей цели не существует допущений. Их отсутствие объясняется тем, что общая цель зависит от реализации большего числа программ или проектов.

**Предварительные условия** указываются в последней ячейке, у основания четвертого столбца логико-структурной схемы, и вне ее. Они представляют собой те предварительные условия, независимые от проекта, которые должны быть выполнены до начала проекта и без которых эффективная реализация проекта не представляется возможной. Предварительные условия отвечают на вопрос: «Что должно существовать, чтобы проект мог начаться?»

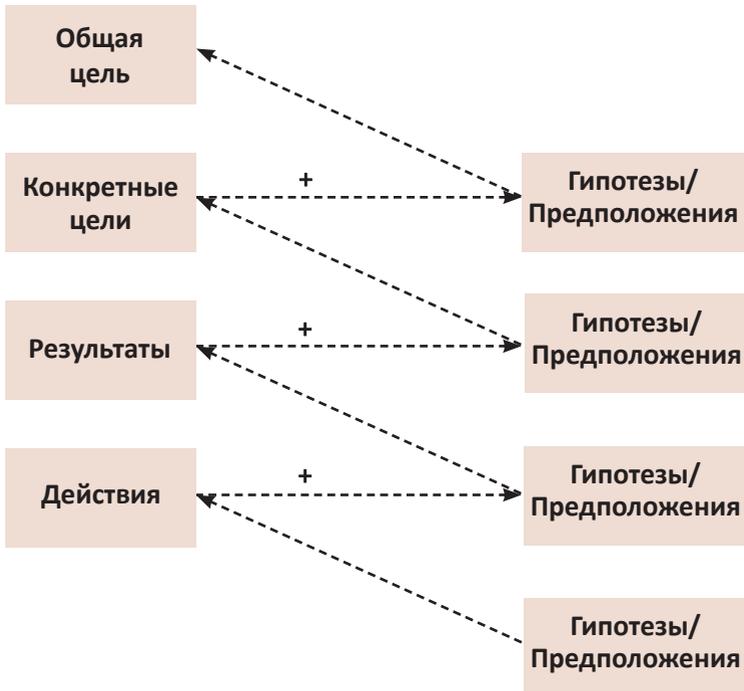
## ПОРЯДОК ЗАПОЛНЕНИЯ МАТРИЦЫ ЛОГИКО-СТРУКТУРНОЙ СХЕМЫ

Описание проекта	Показатели	Источники проверки	Допущения
Общая цель (1)	(8)	(9)	
Цель (2)	(10)	(11)	(7)
Результат (3)	(12)	(13)	(6)
Действия (4)			(5)

## ЛОГИЧЕСКАЯ СВЯЗЬ МЕЖДУ ПЕРВЫМ И ЧЕТВЕРТЫМ СТОЛБЦАМИ

Логика действий

Гипотезы



- ✓ Если предварительные условия выполнены, тогда проектные действия можно начинать.
- ✓ Если действия предпринимаются и допущения IV строки IV столбца выполнены, тогда результаты проекта могут быть получены.
- ✓ Если результаты проекта достигнуты и допущения III строки IV столбца выполнены, тогда цель проекта может быть достигнута.
- ✓ Если цель проекта достигнута и допущения II строки IV столбца выполнены, проект может способствовать достижению общих целей.

### **Конечная проверка качества матрицы логико-структурной схемы**

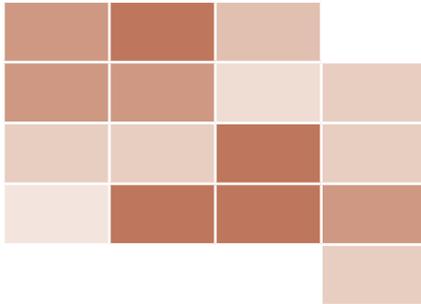
После заполнения матрицы логико-структурной схемы необходимо еще раз проверить:

- ✓ является ли полной и правильной вертикальная логика;
- ✓ доступны ли и достоверны ли показатели и источники проверки;
- ✓ являются ли реалистичными предварительные условия;
- ✓ являются ли реалистичными и полными допущения;
- ✓ являются ли приемлемыми риски;
- ✓ достаточно ли высока вероятность успеха;
- ✓ оправдывают ли выгоды понесенные затраты.

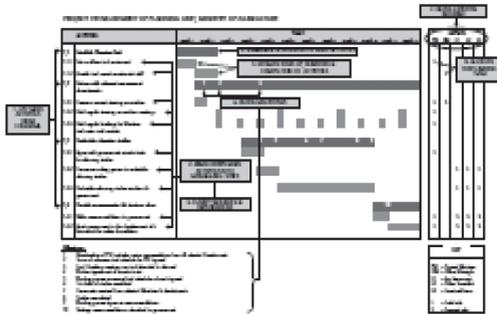
После разработки проекта мы вам рекомендуем проверить, существует ли взаимосвязь между матрицей логико-структурной схемы, планом действий и необходимыми ресурсами, потому что донор следит за логической связью во всех трех приведенных выше таблицах.

## ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ МАТРИЦЕЙ ЛОГИКО-СТРУКТУРНОЙ СХЕМЫ, ПЛАНОМ ДЕЙСТВИЙ И НУЖНЫМИ СРЕДСТВАМИ

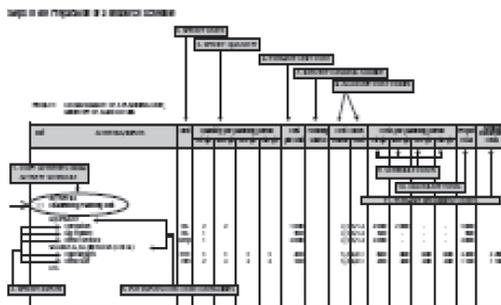
Матрица логико-структурной схемы



План действий



Нужные средства



После того, как вы разработаете проект, мы вам рекомендуем проверить, коррелирует ли информация в вашем проектном предложении с информацией из матрицы логико-структурной схемы.

### **Что такое логико-структурная схема и зачем она необходима?**

Логико-структурная схема проекта является полезным инструментом для уточнения целей, осмысления и понимания проекта. Матрица проекта четко определяет цели, устанавливая логические связи между группами иерархических конкретных целей и намеченными результатами, имея информацию о факторах, которые могут повлиять на ход проекта. Матрица логической структуры проекта включает в себя основные элементы проекта.

# УСТАНОВЛЕНИЕ ПАРТНЕРСТВ

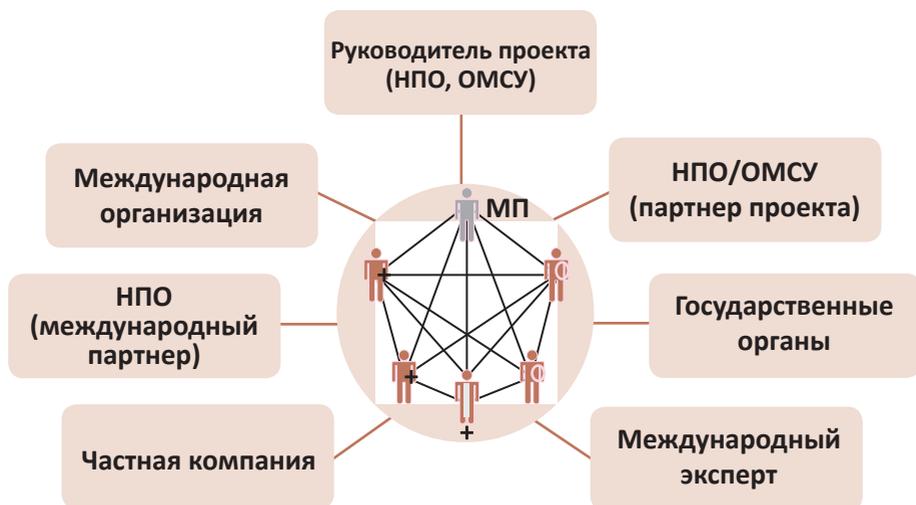
### 5.1. ЧТО ТАКОЕ КОМАНДА ПРОЕКТА?

Хотя такие вопросы, как эффективность проекта или достижение целей, являются приоритетными, они напрямую зависят от эффективности команды проекта. Создание эффективной проектной команды является важнейшим рычагом, который менеджер проекта имеет в своем распоряжении для того, чтобы обеспечить успех своего проекта. Дух и энтузиазм команды будут отражены как в качестве результатов, так и в том, как организация будет оценивать результаты проекта.

**Первым шагом в создании команды проекта является составление плана ресурсов**, как следует из плана проекта. Менеджер проекта должен определить действия, которые будут проводиться, и ресурсы, необходимые для их проведения. До начала проекта план ресурсов может определить только функциональные зоны, которые должны выделять ресурсы и приблизительные необходимые усилия. При оценке потенциальных членов команды проекта следует рассмотреть определенные **характеристики отдельных лиц**:

- необходимые навыки для проведения проектных мероприятий;
- степень влияния в организации;
- доступ к другой сети ресурсов;
- способность эффективно участвовать в проекте;
- командный дух и умение сотрудничать в проведении действий.

## КОМАНДА ПРОЕКТА (КОНСОРЦИУМ)



Руководитель проекта будет основываться на собственных знаниях организационной среды и на опыте доноров проекта, чтобы принять правильные решения о ресурсах, которые будут распределены. Очень важно, чтобы менеджер проекта пообщался с членами команды прежде, чем они начнут работать вместе. В противном случае, они могут воспринять свою роль как навязанную и им будет не хватать преданности делу и вовлеченности в проект.

## ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТА



**Команда проекта** определяется как группа людей, которые:

- имеют разные подготовку, навыки, умения и знания, которые дополняют друг друга;
- работают вместе и сотрудничают между собой;
- стремятся к достижению одних и тех же целей;
- поддерживают друг друга;
- общаются внутри команды.

Поскольку индивидуум ограничен в своих физических и интеллектуальных возможностях, определяющим фактором для эффективности команды проекта является то, что, для каждого члена команды нужно сформулировать конкретные роли и задачи и выделить время на работу.

**Размер** команды проекта будет зависеть от следующих факторов:

- объем проекта;

- период для реализации проекта (если проект должен быть завершен в течение короткого времени, количество вовлеченных людей будет большим);
- важность проекта (чем большую роль играет проект, тем больше увеличится количество участников проекта, и набор персонала будет проводиться на более высоких иерархических уровнях);
- потребности проекта, что предполагает наличие специализированного персонала.

### **Обязанности рабочей группы:**

- быть мотивированной и иметь стиль работы, направленный на достижение возложенных задач;
- открыто обсуждать различные мнения, прежде чем принимать решения;
- взаимодействовать с сотрудниками вне проекта;
- обеспечивать приемлемый уровень хода работ;
- ясно и правильно оценивать свою работу и работу коллег;
- оставаться сплоченной, даже если дела идут плохо.

## **5.2. КТО ЯВЛЯЕТСЯ ПАРТНЕРАМИ В РАМКАХ ПРОЕКТА?**

При разработке проекта рекомендуется устанавливать партнерские отношения с местными НПО и органами МПУ. Неплохо с самого начала определить области для сотрудничества и ответственность каждого партнера в реализации проекта.

В некоторых ситуациях, когда проекту требуется передовая экспертиза в некоторых областях деятельности, можно обратиться к внешним партнерам как в стране, так и за рубежом.

Доноры приветствуют налаживание жизнеспособных и долгосрочных партнерских отношений. Отметим, что с этой точки зрения, доноры начисляют, в соответствии с критериями оценки проектов, больше баллов тем, кто создает партнерства, даже если эта формула не является обязательной для некоторых открытых заявок.

В некоторых ситуациях особенно ценятся партнерства, которые уже доказали свою функциональность при реализации предыдущих

проектов. Доверие к такого рода партнерствам влияет на доноров в принятии решений, благоприятных для консорциума.

При наличии других доноров появляется не только гарантия реализации и расширения проекта, но даже его жизнеспособности, потому что он заинтересовывает несколько категорий людей. Доноры, к которым обращаются за софинансированием проекта, будут выбраны таким образом, чтобы их политика совпадала, насколько это возможно, с политикой основного донора.

В случае подачи заявки на финансирование в партнерстве, может потребоваться заключение и подписание Соглашения о партнерстве. Необходимые элементы Соглашения о партнерстве, как правило, следующие:

- ✓ Стороны.
- ✓ Предмет договора.
- ✓ Роли и обязанности в реализации проекта, участие в софинансировании действий.
- ✓ Срок действия договора.
- ✓ Права и обязанности партнеров.
- ✓ Собственность.
- ✓ Заключительные положения.

Если информация, предоставленная спонсором, который вас интересуется, содержит другую модель, используйте ее.

**Ведущий партнер**, как правило, имеет следующие права и обязанности:

- подписывать заявку на соискание финансирования и договор финансирования;
- регулярно консультировать партнеров, информировать их о ходе реализации проекта и предоставлять копии докладов об осуществлении;
- согласовывать с партнерами по проекту предложения для важных изменений в проекте (например, действия, партнеры и т.д.) до запроса/ утверждения донора;
- сотрудничать и поддерживать реализацию проекта (например, путем закупки необходимого оборудования для проведения учебных программ, в том числе информационных и рекламных мероприятий на протяжении всего проекта и др.);

## ГЛАВА 5

- обеспечивать управление проектом;
- соблюдать сроки хода проекта и возмещения расходов;
- выполнять задачи, включенные в проект.

**Партнер / партнеры**, как правило, имеют следующие права и обязанности:

Обязанности	Права
<ul style="list-style-type: none"><li>• содействовать достижению целей проекта;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• запрашивать соответствующую информацию о реализации проекта у своих партнеров;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• взаимодействовать со всеми партнерами по проекту;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• требовать эффективной коммуникации в рамках проекта;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• быть корректными в рамках партнерских отношений;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• требовать прозрачного процесса принятия решений в ходе реализации проекта;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• предоставлять любую необходимую информацию, которая относится к реализации проекта;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• требовать соблюдения соглашения о партнерстве;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• соблюдать сроки реализации проекта;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• запрашивать, в случае наличия объективных обстоятельств, продления сроков реализации проекта;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• расходовать средства в соответствии с бюджетными статьями, установленными в контракте.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• требовать регулярных встреч с партнерами по проекту.</li></ul>

В региональных, трансграничных проектах обязательно нужно иметь партнеров для совместной реализации проекта.

### 5.3. КАК СОЗДАТЬ ЖИЗНЕСПОСОБНОЕ ПАРТНЕРСТВО?

Для инициирования и развития жизнеспособного сотрудничества должны быть рассмотрены следующие аспекты:

- Выберите виды деятельности, которые как можно лучше отвечают целям программы финансирования, как они представлены в руководстве программы.
- Выбирайте партнеров, которые могут охватить те сферы и деятельности проекта, которые на данный момент, в силу объективных или субъективных причин, ваша организация / учреждение не может выполнить. С этой целью рекомендуется провести SWOT-анализ.
- Проанализируйте очень хорошо действие(-я), для которого(-ых) вы хотите организовать сотрудничество, чтобы выявить сильные и слабые стороны, преимущества и недостатки организации заявителя в проведении деятельности, принимая во внимание общий экономический и социальный контекст, в котором она функционирует. Партнер (партнеры) должен (должны) компенсировать недостатки и слабые стороны заявителя таким образом, чтобы удовлетворять потребности социальной среды, где будут проводиться действия.
- Тщательно отбирайте организации, которые отвечают этим условиям и критериям приемлемости изложенных в руководстве для соискателя, отдавая предпочтение, насколько это возможно, партнерам, с которыми у вас был опыт совместной успешной работы в прошлом (этот опыт вы должны кратко представить в проекте) и с которыми вы уверены, что сможете сотрудничать в реализации мероприятий, на проведение которых вы запрашиваете финансирование.
- Партнеры, участвующие в проекте, должны принимать участие в разработке проекта, который будет участвовать в конкурсе.

### Почему приветствуется партнерство?

Партнерство приветствуется потому, что:

- может решать общие проблемы легче, быстрее и эффективнее;
- партнерство способствует распространению и передаваемости результатов, достигнутых в ходе реализации проекта;
- партнерство отвечает желанию донора привлечь как можно больше бенефициаров и удовлетворить как можно больше потребностей.

# БЮДЖЕТ ПРОЕКТА. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### 6.1. ЧТО ТАКОЕ БЮДЖЕТ ПРОЕКТА?

Бюджет проекта может рассматриваться как планирование проекта с финансовой точки зрения. В этом отношении бюджет проекта представляет все потребности и имеющиеся средства для проекта.

Подготовка детального и реалистичного бюджета позволяет эффективно управлять ресурсами, необходимыми для достижения целей проекта. Таким образом, бюджет придает денежное выражение действиям проекта, общее планирование проекта «идет рука об руку» с составлением бюджета.

Бюджет является важным инструментом для контроля финансовых ресурсов проекта, любое отклонение должно быть тщательно проанализировано и решено должным образом.

### 6.2. КАКОВЫ ЭТАПЫ СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА?

При разработке бюджета необходимо рассмотреть следующие этапы:

- планирование мероприятий проекта;
- сметные расходы в деталях, для каждого действия и задачи;
- оценка потенциальных источников доходов;
- сверка различий между расходами и доходами;
- денежный поток (средства для платежей – суммы, периоды);
- утверждение бюджета;
- разработка процедуры для непрерывного мониторинга затрат по сравнению с бюджетом после начала реализации проекта;
- периодический пересмотр и обновление бюджета.

При составлении бюджета учитывайте следующие рекомендации:

- надлежащая подготовка бюджета – это долгий процесс, поэтому начинайте заранее;

- проконсультируйтесь со всеми лицами, которые вовлечены в данный процесс. Таким образом, у вас будет больше шансов составить реалистичный бюджет и, кроме того, он будет лучше понят и принят, а не будет рассматриваться как мера бюрократического контроля;
- бюджет должен соответствовать грантовому соглашению.

Может так случиться, что донор не сможет предоставить всю сумму, которую вы считаете нужной при написании проекта. Сокращение суммы, первоначально запланированной в бюджете, может иметь две причины: или вы не вполне понятно объяснили действие и связанные с ним затраты, или вы не рассчитали правильно необходимые средства.

Желательно объяснить спонсору, что, если он не предоставит всю сумму, которую вы запрашиваете (и которая хорошо аргументирована), проект не достигнет всех намеченных целей, и он должен принять во внимание данный факт, особенно при оценке вашего проекта.

При обосновании бюджетных статей расходов могут быть использованы следующие типы **бюджета**:

- **бюджет по категориям расходов**: описывает доходы и расходы по категориям;
- **бюджет по категориям расходов и действий**: группирует по категориям расходы и действия в рамках проекта. Данный тип бюджета используется при разработке бюджета проекта. Он позволяет удостовериться, что мы не упускаем из виду ни одно действие и статью расходов;
- **бюджет по источникам финансирования**: группирует расходы по категориям и источникам финансирования. Этот тип бюджета, как правило, является формой, в которой бюджет представляется донору, у которого запрашиваются средства, учитывая тот факт, что любой донор хочет знать, кто еще оказывает финансовую поддержку проекту и в какой степени. Если необходимо предоставить более подробную информацию относительно сумм по каждому типу расходов, можно приложить и бюджет по категориям действий.

При составлении бюджета необходимо учитывать предписания донора. В зависимости от донора, могут быть некоторые ограничения, установленные им, и которые нужно соблюдать при составлении бюджета проекта. Вот некоторые из них:

- минимальный порог финансирования проекта (например, не менее 100 000 евро);
- максимальный потолок финансирования проекта (например, не более 5 млн. евро);
- ограничения в использовании ресурсов для работ, услуг и инфраструктуры (например, максимум 80% от общего бюджета);
- ограничение расходов на человеческие ресурсы (например, не более 30% от общего бюджета);
- ограничение административных расходов и/или непредвиденных расходов (например, не более 5% от общего бюджета);
- требования относительно размера софинансирования (например, софинансирование не может быть меньше 15%).

В дальнейшем мы рассмотрим метод определения суммы расходов для самых важных бюджетных статей.

**Расходы на персонал** включают определение следующих двух бюджетных статей: вознаграждение и суточные.

**Зарботная плата персонала** проекта должна быть установлена, принимая во внимание обязанности, занятость в проекте (на постоянной основе, несколько дней или часов), вклад каждого сотрудника в реализацию проекта. В бюджете устанавливается валовая заработная плата, включая взносы на социальное страхование, налог на прибыль и другие расходы на вознаграждение сотрудников в соответствии с национальным законодательством. В случае международных проектов нужно различать вознаграждения международных, национальных и местных экспертов в соответствии с тарифами, используемыми на рынке труда, и обычной практикой в данной сфере деятельности.

**Командировочные расходы** не должны превышать, как правило, размер, установленный законодательством или донором (в зависимости от страны).

**Пример:**

Статья расходов	Единица измерения	Единиц	Стоимость единицы, евро	Общая стоимость, евро
<b>1. Расходы на персонал</b>				
<b>Вознаграждение за труд</b>				
Менеджер проекта	месяц	12	300	3600
Ассистент руководителя проекта	-//-	12	200	2400
Национальный эксперт	-//-	8	400	3200
Финансовый менеджер	-//-	12	150	1800
Международный эксперт	день	20	100	2000
<b>Командировочные расходы</b>				
Визиты в Молдову (2 человека x 5 визитов x 1 день)	суточные	10	150	1500
Визиты в Румынию (10 человек x 1 визит x 4 дня)	суточные	40	200	8000

**Транспортные расходы** должны быть четко определены в соответствии с местными потребностями и обеспечением зарубежных командировок. Транспортные расходы, связанные с зарубежными поездками, как правило, включают в себя стоимость пересечения границы, международные страховые платежи, расходы, связанные с оформлением таможенных документов и т.д.

Расходы, связанные с местным транспортом, будут рассчитываться в соответствии с ежемесячными затратами, необходимыми на период реализации проекта.

**Расходы, связанные с приобретением оборудования и техники,** рассчитываются и планируются отдельно. В этой связи необходимо как можно точнее оценить потребности в оборудовании и других активах, которые должны быть приобретены в ходе реализации проекта. Некоторые доноры предъявляют определенные ограничения в отношении качества и происхождения приобретенных товаров. Например, ЕС настаивает на том, что оборудование, которое будет закуплено, должно быть новым и производиться исключительно в европейских странах.

**Пример:**

Статья расходов	Единица измерения	Единиц	Стоимость единицы, евро	Общая стоимость, евро
<b>Оборудование и материалы</b>				
<b>Оборудование</b>				
Ноутбук	единиц	2	450	900
Видеокамера	единиц	1	500	500
Видеопроектор	единиц	1	900	900
Экран	единиц	1	150	150
Многофункциональный принтер	единиц	1	600	600
Программное обеспечение Microsoft Windows	единиц	1	500	500
<b>Мебель</b>				
Стол (2 офиса x 2 стола)	единиц	5	200	1000
Кресла	единиц	4	150	600

**Административные расходы** связаны с надлежащим функционированием офиса. Рекомендуется, чтобы они были включены в бюджет ежемесячно на протяжении всего периода реализации проекта. В свою очередь, текущие расходы определяются в соответствии с внутренними рыночными ценами.

**Пример:**

Статья расходов	Единица измерения	Единиц	Стоимость единицы, евро	Общая стоимость, евро
Аренда офиса	ежемесячно	12	100	1200
Аренда транспортных единиц, 2 машины	ежемесячно	12	150	3600
Офисные принадлежности	ежемесячно	12	50	600
Электричество, отопление	ежемесячно	12	100	1200
Услуги связи (телефон, факс, интернет)	ежемесячно	12	50	600
Техническое обслуживание	ежемесячно	12	50	600

В проектах с инвестиционной составляющей должны быть рассмотрены и хорошо спланированы **расходы на проведение работ**, отображенные в строительных объектах, обустройстве территории и установке оборудования и сооружений. Поскольку на рынке работает несколько поставщиков услуг, рекомендуется выбрать оператора, который лучше всего соответствует соотношению «цена-качество». Расходы на технический надзор должны быть определены в зависимости от сложности работы, как правило, с рекомендованным максимальным ограничением в 2%.

При определении **расходов, связанных с закупками услуг**, необходимо определить и отобрать поставщиков услуг, которые лучше всего соответствуют соотношению «цена-качество». В некоторых случаях, донор устанавливает определенные правила, которые должны соблюдаться при заключении договора на оказание услуг.

### *Пример:*

Статья расходов	Единица измерения	Единиц	Стоимость единицы, евро	Общая стоимость, евро
<b>Закупка услуг</b>				
Типографские услуги	единиц	500	10	5000
Оценочные услуги	единиц	1	4000	4000
Аудиторские услуги	единиц	1	6000	6000
Переводы	страниц	300	4	1200
Банковские услуги (сумма перевода: 500 000)	%	0,01	5000	5000
Пресс-конференции	единиц	3	400	1200

В зависимости от проекта, может возникнуть необходимость включить в бюджет и другие статьи расходов.

В то же время, рекомендуется включить квоту в 5% на непредвиденные расходы.

Как правило, **формы бюджета и процедуры финансового планирования разнообразны и зависят от правил, установленных донором.**

Требования, установленные донором относительно разработки бюджета и финансовых отчетов, должны строго соблюдаться.

### 6.3. ЧТО ТАКОЕ ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ?

**Финансовый менеджмент** является ключевым фактором в реализации проекта. С этой точки зрения, успех проекта напрямую зависит от надлежащего планирования бюджета и строгого выполнения запланированных мероприятий, в соответствии с выделенными финансовыми ресурсами.

Финансовый менеджмент проекта осуществляется таким же образом, как и общее управление проектом, путем применения пяти функций в финансовой сфере. Бюджет проекта может рассматриваться в качестве инструмента финансового планирования проекта. Бюджет придает денежное выражение действиям проекта, параллельно с планированием действий. Таким образом, бюджет является инструментом для контроля финансовых ресурсов проекта, где любое отклонение немедленно принимается во внимание. Составление бюджета должно начинаться заранее.

### 6.4. ЧТО ТАКОЕ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ?

В определенные периоды времени необходимо составлять отчеты для донора.

Финансовая отчетность – инструмент для мониторинга финансовых операций, проведенных за отчетный период. Отчеты могут быть ежемесячными, ежеквартальными, ежегодными, промежуточными и итоговыми.

Финансовые отчетные периоды четко прописаны в Соглашении, подписанном между бенефициаром проекта и донором. Финансовый отчет должен составляться исходя из утвержденного бюджета с использованием типовых отчетов, утвержденных донором и подписанных руководителем проекта и бухгалтером.

При представлении итогового отчета о деятельности и финансового отчета бенефициар также представляет отчет об использовании оборудования, приобретенного или полученного в пользование из грантовых средств. Он должен сопровождаться выпиской из реестра основных средств, подтвержденной главным бухгалтером (выписка должна содержать следующую информацию: инвентарный номер, описание, регистрационный номер и стоимость оборудования).

Вышеупомянутые типовые отчеты (финансовый и о деятельности) устанавливаются донором. Подтверждающие документы, запрашиваемые донором, прилагаются (например, копии всех финансовых документов – заказы, счета-фактуры и т.д.).

Каждый бенефициар должен зайти на сайт, указанный донором, для ознакомления с правилами отчетности. Файлы, содержащие подтверждающие документы, должны храниться в архиве бенефициара в течение всего периода, указанного донором.

Как необходимо обосновать бюджет проекта?

Бюджет проекта должен быть максимально четким и детальным, осуществляться по этапам/мероприятиям и строиться вокруг статей расходов. Бюджетные суммы рассчитываются или оцениваются на основе фактических расходов, а бюджет должен включать в себя элементы вычислений (стоимость единицы и количество единиц). Общая стоимость должна быть разделена на расходы, покрываемые за счет гранта, и расходы, покрываемые посредством совместного финансирования (если таковое имеется).

# ПРАКТИЧЕСКИЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

### 7.1. КАКОВА СУЩНОСТЬ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ?

Каждая программа финансирования имеет таблицу оценки, которая в целом содержит критерии, принятые всеми. В этом смысле, наиболее распространенными являются:

- 1) **актуальность**, которая определяет соотношение между тем, что предлагает проект и тем, что донор хочет финансировать;
- 2) **технический и финансовый потенциал**, который включает в себя оценку технического потенциала для выполнения того, что упоминалось в заявке;
- 3) **методология** уточняет, как будет реализовываться проект и насколько реалистичны намеченные действия;
- 4) **жизнеспособность** показывает, что изменится в результате воздействия проекта и что произойдет после завершения проекта;
- 5) **бюджет**, который определяет обоснованность действий, предложенных для финансирования.

Если перейти к деталям, то в процессе оценки проекта, который должен быть реализован в сообществе, как правило, принимается во внимание следующее:

#### 1. Обоснованность реализации проекта(ов) в данной(ых) общине (ах)

В этом контексте будут рассмотрены следующие аспекты:

- 1.1. Действительно ли существует потребность в реализации проекта.
- 1.2. Конкретная информация о населенном пункте.
- 1.3. Степень направленности проекта на решение реальных проблем, стоящих перед общиной.
- 1.4. Основано ли представление проблемы на достоверных источниках (исследования, опросы и т.д.), национальных, региональных и местных стратегиях.

- 1.5. Были ли оценены должным образом препятствия и возможности.
- 1.6. Выделена ли информация о дополнительных проектах других НПО и ОМСУ.

### 2. Воздействие проекта на общину

С этой точки зрения анализируются следующие аспекты:

- 2.1. Приведет ли реализация проекта к реальному повышению качества жизни? Как можно измерить это повышение количественно и качественно?
- 2.2. Как будет способствовать реализация проекта социально-экономическому развитию общества?
- 2.3. Каким будет влияние проекта на общинные группы: уязвимые группы, женщин, стариков и т.д.?

### 3. Уровень вовлечения общины

Для определения уровня вовлечения общины необходимо точно знать:

- 3.1. Каков общий вклад (финансовый, человеческий, посредством оборудования и т.д.) общины в разработку и реализацию проекта.
- 3.2. В каких сегментах вовлечены местные органы власти в организацию и реализацию проекта.
- 3.3. Сколько граждан, молодых людей и экономических агентов, представителей уязвимых групп будут вовлечены в разработку, реализацию и мониторинг проекта.

### 4. Взаимосвязь между целью, задачами, действиями, бюджетом, результатами, графиком мероприятий и бенефициарами

Взаимосвязь между этими элементами может быть выделена, если мы будем знать:

- 4.1. Являются ли намеченные действия хорошо рассчитанными по времени.

- 4.2. Будет ли план действий способствовать достижению ожидаемых результатов.
- 4.3. Сбалансированы и оправданы ли намеченные расходы.
- 4.4. Будет ли известно количество бенефициаров.
- 4.5. Сделают ли возможным деятельность, управление и методология реализацию проекта с запланированными ресурсами.

### **5. Связь между командой, волонтерами и партнерами**

Этот критерий подразумевает, что мы точно знаем:

- 5.1. Кто является членами команды проекта, каков их опыт и какие у них обязанности.
- 5.2. Каково количество волонтеров и какие у них обязанности.
- 5.3. Кто партнеры, каков их опыт и какие задачи они берут на себя.

### **6. Жизнеспособность и долгосрочные обязательства**

Для прояснения этого момента необходимо знать:

- 6.1. Как сохраняются результаты проекта в долгосрочной перспективе.
- 6.2. Каким образом будет возможно консолидировать полученные результаты после завершения проекта.
- 6.3. Как приумножить результаты проекта в дальнейшем.

## **7.2. КАКОВЫ НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ОШИБКИ В РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТОВ?**

*Наиболее часто встречающиеся ошибки относятся к:*

- не принятию во внимание критериев приемлемости, указанных в руководстве по финансированию;
- неясным и не коррелирующим с целями проекта намеченным действиям;
- неопределенности в отношении получения и использования дополнительных источников финансирования;
- нереалистичным финансовым прогнозам относительно намеченных расходов по проекту;

- нереалистичной оценке продолжительности времени реализации проекта;
- недостаточному вниманию к продвижению результатов проекта.

### *Причины неудачи проекта:*

- при оригинальных идеях, заложенных в проекте, отсутствует четкое описание прогресса проекта;
- проект неубедителен с точки зрения воздействия и эффективности деятельности;
- существуют несоответствия, т.е., хорошая идея не отражена в плане действий;
- консорциум проекта недостаточно консолидирован (партнеры «для галочки»);
- отсутствуют измеряемые показатели;
- бюджет нереалистичен.

### *Как увеличить шансы на успех:*

#### **Шаг 1:**

- ✓ Проверьте, чего оценочная комиссия **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** хочет!
- ✓ Проверьте, **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** ли проект соответствует вашим навыкам или навыкам партнера!

#### **Шаг 2:**

- ✓ Прочитайте **руководство для заявителей!** Однако! Более важно:
- ✓ Прочитайте **руководство для оценки** проектов!

#### **Шаг 3:**

- ✓ Пишите! Пишите ясно, кратко, последовательно!

#### **Шаг 4:**

- ✓ Попросите **не участвующих** в проекте прочитать и прокомментировать проект!
- ✓ Попросите коллег, **не участвующих** в проекте, «оценить» проект!

## 7.3. КАКОВЫ ФАКТОРЫ УСПЕХА В РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА?

Любой проект реализуется конкретной организацией, в определенной среде и, очевидно, взаимодействует с различными учреждениями, средствами массовой информации, внутренними и внешними заинтересованными сторонами, угрозами и возможностями. Способ анализа этих элементов и качество управления ими приводят к успеху или, наоборот, плохой реализации проекта.

В данном контексте, целесообразно провести анализ внутренней и внешней среды, который предполагает определение внутренних и внешних факторов реализации проекта. Данный перечень должен включать как факторы с положительной коннотацией, так и негативные факторы.

### Модель 1. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ	ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ
Умелое руководство	Отсутствие современного оборудования, необходимого для реализации
Опытная и профессиональная команда	Неправильная оценка ресурсной базы для проекта
Эффективная стратегия коммуникации	Проблемы, связанные со снабжением команды необходимыми учебными материалами
Доверие	Текучесть кадров

Ниже приведен перечень положительных и отрицательных внешних факторов, которые необходимо осознать.

## Модель 2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ	ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ
Наличие местных партнерств	Инфляция национальной валюты
Развитая сеть волонтеров	Отсутствие политической воли лиц, принимающих решения
Ресурсы, имеющиеся в регионе и общине	Неблагоприятные природные факторы
Устойчивое государственно-частное партнерство	Загрязненная окружающая среда
Развитая академическая среда	Отсутствие интереса со стороны граждан

После определения внутренних и внешних факторов, которые имеют как положительные, так и отрицательные коннотации, следует разработать возможные сценарии и смоделировать их воздействие на реализацию проекта. С этой точки зрения, необходимо уточнить ответы на следующие вопросы:

- Каковы положительные факторы, на которые можно положиться в реализации проекта?
- Каковы отрицательные факторы, которых можно избежать или которые могут быть сведены к минимуму?
- На каком этапе реализации проекта могут проявиться отрицательные факторы?
- Какие положительные факторы могут быть использованы для устранения отрицательных факторов?
- Какие ресурсы могут быть использованы для усиления положительных факторов и устранения отрицательных факторов?

Таким образом, делаются определенные прогнозы, которые помогают в разработке возможных сценариев реализации проекта, и рассчитываются необходимые ресурсы, инструменты мониторинга и ответственные лица, таким образом, чтобы в ходе проекта достичь целей с выделенными ресурсами в установленный срок.

## УСПЕХ ПРОЕКТА: ФАКТОРЫ



Руководитель проекта отвечает за общее управление проектом. Шансы проекта на успех зависят, в значительной степени, от опыта и профессиональной подготовки руководителя. В данной связи, руководитель проекта должен обладать рядом качеств, которые обеспечивали бы реализацию проекта: видением, харизмой, умением общаться и вести переговоры, умением организовывать и мобилизовать людей, смелостью, гибкостью и ответственностью.

# МОНИТОРИНГ, ОЦЕНКА И ОТЧЕТНОСТЬ

### 8.1. ЧТО ТАКОЕ МОНИТОРИНГ?

Существует четкое различие между мониторингом и оценкой. **Мониторинг** отслеживает выполнение или результаты проекта. Мониторинг является непрерывным анализом прогресса, достигнутого в ходе реализации проекта, который предназначен для контроля за соблюдением осуществления программы, определения причин несоответствия и принятия необходимых мер по улучшению эксплуатационных характеристик. Другими словами, путем мониторинга мы лишь поверхностно проверяем, был ли план выполнен так, как предполагалось.

При осуществлении мониторинга определяются конкретные результаты, которые должны быть достигнуты, и показатели достижения результатов. Доклад о реализации достигнутого предоставляется ежемесячно или ежеквартально, в зависимости от внутренних систем отчетности. Мониторинг, как правило, является ответственностью исполнителей проекта.

### 8.2. ЧТО ТАКОЕ ОЦЕНКА?

**Оценка** является сравнением результатов проекта с некоторыми показателями достижения цели и с планом в целом. Эффективная оценка гарантирует, что в конце программ / проектов участники сделают необходимые выводы, чтобы извлечь урок из успехов или допущенных ошибок, чтобы их опыт стал хорошей практикой для других и решения, которые они будут принимать в будущем, стали лучше.

Оценка, в отличие от мониторинга, является систематическим и объективным анализом прогресса и эффективности, достигнутых в ходе реализации проекта. Задача состоит в том, чтобы определить уровень достижения целей. Разница между мониторингом и оценкой состоит в том, что оценка сфокусирована не только на реализации или не реализации действий, но и на изменении и эффективности,

воздействию и устойчивости. Оценка осуществляется один раз, в течение более длительного периода времени, по сравнению с мониторингом, который может проводиться чаще. Оценка может быть внутренней или внешней. Следует отметить, что оценка может быть как промежуточной, так и итоговой. Подробнее об этом можно узнать в «Методическом руководстве по промежуточной и итоговой оценке общественной политики» на сайте [www.particip.gov.md](http://www.particip.gov.md).

### 8.3. ЗАЧЕМ НЕОБХОДИМА ОЦЕНКА ПРОЕКТА?

Каждый проект уникален в своем роде, даже если он имеет общие элементы с другими проектами. Это обусловлено командой, которая реализует его. Итак, почему мы оцениваем? Какую цель преследует оценка? Оценка проводится для:

- определения того, были ли достигнуты цели;
- измерения удовлетворенности бенефициаров проекта;
- определения, как были использованы человеческие ресурсы, время, и как были потрачены финансовые ресурсы;
- идентификации успешных моделей и практик проекта;
- идентификации слабых сторон и элементов, которые могут быть улучшены в управлении проектами;
- того, чтобы убедиться, что цели были намечены правильно;
- того, чтобы выделить новые возможности для осуществления будущих проектов;
- того, чтобы выделить как ошибки, так и исключительные достижения, из которых можно извлечь соответствующие уроки и выводы.

### 8.4. ЧТО ОЦЕНИВАЕТСЯ?

Оценивается:

- проводятся ли действия в соответствии с намеченными целями и задачами;
- были ли достигнуты конкретные **цели проекта** и **общая цель проекта**;
- были ли получены намеченные **результаты**, эффект и **воздействие**. В этой связи проверяется:

- соответствуют ли результаты целям;
- соответствует ли эффект цели (потребностям, проблемам);
- превосходит ли воздействие цель (решает сопутствующие проблемы или те, которые не были рассмотрены непосредственно);
- была ли реализация проекта в пределах круга ведения (время, ресурсы, расходы);
- произошли ли **изменения в планировании** и почему они произошли;
- произошли ли **изменения в целях** и почему они имели место;
- **качество** результатов, **удовлетворенность** заинтересованных сторон, **достижения** руководителя проекта и членов проектной команды;
- эффективность используемых **методов и процедур**.

### 8.5. КАКИМИ БЫВАЮТ ВИДЫ ОЦЕНКИ?

Нужно сразу же отметить, что оценка проводится на протяжении всего проекта. С этой целью, на протяжении проекта собирается и систематизируется информация, необходимая для оценки. Оценка может быть следующих видов:

#### I. Промежуточная оценка

Целью **промежуточных оценок** является проверка того, придерживается ли проект своего направления и остались ли неизменными допущения (предпосылки, нужды). Результаты этих оценок включены в **промежуточные отчеты**, представленные донору, руководящему комитету и т.д. Промежуточные оценки должны быть **быстрыми** (не задерживать проект) и конкретно показывать, что идет не так, чтобы **коллективные действия** были проведены незамедлительно.

#### II. Итоговая оценка

**Итоговая оценка** является наиболее полной, потому что она основана на всей информации, собранной в ходе реализации проекта, включая информацию о результатах проекта. Иногда необходимо провести дополнительную оценку в течение определенного

периода (3-6 месяцев) после завершения проекта (англ. **follow-up**). Итоговая оценка должна быть аналитической и, как правило, она осуществляется внешним оценщиком-экспертом.

### 8.6. КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ?

Мониторинг и оценка могут иметь место только тогда, когда программы/проекты содержат четко определенные, запланированные цели/результаты, которые можно измерить количественно или качественно. Чтобы измерить степень достижения целей, необходимо установить показатели успеха, ответив на вопросы:

*Как мы будем знать, что с успехом достигли краткосрочного или долгосрочного результата или запланированного воздействия?*

Мы могли бы воспользоваться **анализом затрат и выгод**. Средством анализа затрат и выгод сравниваются затраты программы с выгодами, которые она принесет обществу; сравниваются полученные результаты с ожидаемыми; выделяются сильные и слабые стороны плана действий. С этой точки зрения, **успех проекта зависит от следующих факторов:**

- **Социально-экономические выгоды или последствия.**

Оценка социально-экономических последствий выявляет, ощутило ли сообщество улучшения в результате реализации проекта. Вот перечень наиболее важных критериев, определяющих социально-экономические выгоды:

1. Создание новых рабочих мест, налаживание новых партнерств и т.д.
2. Количество созданных, сохраненных и привлеченных предприятий.
3. Улучшение инвестиционного климата.
4. Улучшение функционирования государственных учреждений.
5. Повышение качества публичных услуг.

- **Организационная эффективность и действенность.**

Вот перечень критериев, которые позволяют измерить этот фактор:

1. Количество реализованных **этапов**.
2. Скорость и качество реализации этапов.
3. Количество бенефициаров, которым оказали помощь.

Путем измерения данного аспекта определяется, хорошо ли руководство управляет проектом и разумно ли расходуются средства.

- **Мнение бенефициаров.**

Мнение бенефициаров имеет большое значение, потому что они, в первую очередь, заинтересованы в успехе проекта и достижении ожидаемых результатов. Местным властям мониторинг приносит дополнительные преимущества, так как он обеспечивает прозрачность и повышает ответственность должностных лиц и команды проекта.

**Прогресс проекта должен быть обязательно проверен в краткосрочной перспективе несмотря на то, что планирование проекта является долгосрочным действием. Это гарантирует, что проекты являются эффективными и проводятся, как намечено.**

Чтобы составить план мониторинга и оценки, вам необходимо ответить на несколько вопросов:

- *Какие данные мы должны собирать?*
- *Как часто следует их собирать?*
- *Кто будет их собирать?*
- *Сколько будет стоить сбор данных?*

Желательно иметь 1-3 значимых показателей успеха для каждого краткосрочного или долгосрочного результата, которые должны быть ясными, легко поддающиеся сбору и интерпретации. Слишком большое количество показателей непродуктивно. Необходимо найти баланс между тем, что *должно быть* и что *может быть* измерено.

Можно выбрать один из следующих инструментов для сбора и интерпретации данных для мониторинга и оценки, в зависимости от ситуации:

- анализ отчетов (промежуточный, итоговый) и другой проектной документации (планы работ, финансовый менеджмент/бюджет и т.д.). Также можно проверить, насколько справедливо были распределены бюджеты и ресурсы;
- мониторинг деятельности посредством визитов на местах;
- сбор обратной связи от заинтересованных сторон и бенефициаров посредством опросов, интервью, фокус-групп и встреч руководящих комитетов.

*Мы предлагаем вам следующие практические советы, которыми можно следовать на данном этапе:*

- ✓ Периодически отчитывайтесь о проделанной работе перед советом/правлением, в особенности, перед группами (НПО, бизнес и т.д), которые были вовлечены в определение потребностей и приоритетов, рассмотренных в плане проекта!
- ✓ Извлекайте уроки из опыта, накопленного в процессе! Рекомендуется записывать все рациональные идеи, предложенные участниками, а затем вернуться к ним в зависимости от рассматриваемой ситуации. Ни одна разумная идея не должна быть потеряна по какой-либо причине!
- ✓ Разработайте механизм, при помощи которого любые вопросы, связанные с реализацией проекта, должны обсуждаться и решаться, принимая во внимание специфические потребности различных групп!
- ✓ Разработайте непрерывный процесс консультаций, чтобы удостовериться, что приоритеты правильно определены, или чтобы внести необходимые изменения, когда обстоятельства меняются (например, когда возникают новые проблемы, ощущается нехватка ресурсов или, наоборот, другие ресурсы становятся доступными)!
- ✓ Празднуйте успехи, чтобы довести до сведения достигнутые хорошие результаты, а также, чтобы признать и вознаградить усилия тех, кто участвует в данном процессе! Это не только поможет сплотить команду планирования, но и побудит других принять в будущем участие в консультациях и обсуждениях вопросов общины.

### Почему необходимо проводить оценку проекта в ходе его реализации?

Вот несколько аргументов:

- полезная обратная связь для адаптации проекта к реальности и оптимального решения возникающих проблем (последующее планирование проекта);
- гармонизация мнений заинтересованных сторон; отчетность перед заинтересованными сторонами;
- совершенствование системы управления и результатов проекта, его эффективности;
- предоставление информации для принятия решения о продолжении проекта или выборе других альтернатив.

# ГЛОССАРИЙ

## ГЛОССАРИЙ<sup>1</sup>

**Мероприятия** – действия (и средства), которые надлежит предпринять (предоставить) для получения желаемых результатов.

**Заинтересованная сторона** – любое лицо, группа лиц, учреждение или организация, которые могут иметь отношения к проекту/программе, является заинтересованной стороной проекта / программы. Прямо или косвенно, положительно или отрицательно, заинтересованная сторона может влиять или попасть под влияние хода и результатов проекта или программы.

**Анализ заинтересованных сторон** – анализ заинтересованных сторон включает в себя определение всех групп заинтересованных сторон, которые могут быть затронуты (позитивно или негативно) реализацией проекта, определение и анализ их интересов, проблем, потенциала.

**SWOT-анализ** – анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Этот инструмент может быть использован на всех этапах проектного цикла.

**Бенефициары** – бенефициарами являются те, кто получает выгоду от результатов реализации проекта.

**Конечные бенефициары** – те, кто за пределами целевых групп получают долгосрочную выгоду от реализации проекта на уровне общества в целом или сектора.

**Бюджет проекта** – совокупность потребностей и имеющихся средств для реализации проекта.

<sup>1</sup> Список ключевых терминов основан на Руководстве по управлению проектным циклом, опубликованном Европейской комиссией (март 2001 года) и рекомендации Комитета министров СМ/Rec. (2008)5 о мерах в отношении ромов и/или кочевников в Европе.

**Логико-структурная схема** – методология планирования, управления и оценки программ и проектов, которая включает анализ заинтересованных сторон, анализ проблем, анализ целей, анализ стратегий, разработку матрицы логико-структурной схемы и графиков действий и ресурсов.

**Заявка на финансирование** – формуляр, который должен быть заполнен в целях получения финансирования. Не существует стандартных формуляров, они различаются в зависимости от донора.

**Проектный цикл** – проектный цикл отслеживает жизнь проекта от первоначальной идеи до его завершения и разработки последующего проекта или последующей фазы проекта.

**Команда проекта** – группа людей, имеющих разные подготовку, навыки, способности и знания, но дополняющие друг друга; работают вместе и сотрудничают между собой, стремятся достичь тех же целей, поддерживают и взаимно дополняют друг друга, общаются внутри команды.

**Эффективность** – оценка того, как результаты привели к достижению цели проекта.

**Оценка** – периодическая оценка актуальности, осуществления, эффективности, степени реализации и устойчивости общей цели.

**Целевые группы, непосредственные бенефициары** – группа, на которую проект (точнее, цель проекта) оказывает непосредственное влияние; группа, с которой проект тесно сотрудничает и для которой разработан. Целевые группы являются ключевыми заинтересованными сторонами.

**Воздействие и последствия** – воздействие проекта на свою среду, в широком смысле, и его вклад в более широкие отраслевые цели, обобщенные в общих целях проекта, а также воздействие на цели общей политики.

**Показатель** – заметное изменение или событие, которое свидетельствует об изменении, будь то краткосрочное или долгосрочное. Показатели могут отражать усилия и эффект на всех уровнях, от выходных данных до целей.

**Матрица логической структуры** – матрица, которая показывает логику действий проекта, рабочие гипотезы, объективно измеряемые показатели и источники проверки.

**Логика действий/вмешательства** – стратегия, лежащая в основе проекта. Это повествовательное описание проекта на каждом из четырех уровней «иерархии целей», используемых в логико-структурной схеме.

**Средства/входные данные** – средства являются физическими и нефизическими ресурсами, которые необходимы для запланированных действий и управления проектом. Различаются также человеческие и материальные ресурсы.

**Мониторинг** – постоянная и систематическая оценка хода проекта, которая позволяет «заинтересованным сторонам» удостовериться, что все идет по плану, и методично проводить корректировку.

**Общая цель** – цель, которая должна отражать суть и быть определена в терминах устойчивых преимуществ для целевой группы (групп). Каждый проект должен иметь одну общую цель, которая будет достигнута реализацией не только одного проекта, а ряда проектов.

**Конкретная цель** – является описанием намерения проекта или программы. В широком смысле относится к деятельности, результатам, целям проекта и общим целям.

**Выход** – «Выходные данные» – это четко определенные продукты, полученные в результате действий.

**Партнеры проекта** – группа/организация, которая непосредственно участвует в реализации проекта и может являться одновременно и заинтересованной стороной, и целевой группой.

**Участие** – активное вовлечение человека или группы людей в деятельность, помимо простого их консультирования, как форма активного, постоянного и эффективного участия.

**Программа** – состоит из нескольких проектов, имеющих общую цель.

**Проект** – состоит из нескольких мероприятий с фиксированными задачами, предназначенных для получения конкретного результата в течение ограниченного периода времени.

**Актуальность/анализ потребностей** – соответствие целей проекта реальным проблемам, потребностям и приоритетам намеченной целевой группы и бенефициаров, к которым обращается проект, а также соответствие физической среде и политическим условиям, в которых реализуется проект.

**Рентабельность** – означает, что результаты были получены при разумных затратах; то есть, насколько хорошо средства и действия были преобразованы в результаты, и качество полученных результатов.

**Результаты** – продукты осуществленной деятельности, сочетанием которых достигается цель проекта; другими словами, при достижении результатов целевые группы начинают пользоваться долгосрочными выгодами.

**Угрозы** – маловероятные внешние факторы и события, которые могут повлиять на ход или успех проекта. Угрозы формулируются в негативной форме.

**Стратегия** – «Стратегия» является подробным планом, основанным на долгосрочных целях, для достижения положительных результатов.

**Концептуальная нота** – краткое описание (резюме) проектных идей.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Alina Bărgăoanu, Managementul proiectelor, București, Școala Națională de Studii Politice și Administrative, 2007
2. Besim Nebiu, Dezvoltarea abilităților ONG, Ghidul Trainerului pentru Scrierea Propunerilor de Proiecte, Centrul regional de protecție a mediului pentru Europa Centrală și de Est, Ungaria, 2000
3. Bogdan Buta, Fonduri structurale în România, 2008
4. Corina Gaibu, Leonid Litra, Valentin Lozovanu, Viorel Gîrbu, Evaluarea capacității de absorbție a asistenței externe acordate Republicii Moldova, 2011
5. Cum scriu un proiect? Și tu poți scrie un proiect eligibil!, România, 2008
6. Design, Monitoring and Evaluation, Guidebook, August, 2005
7. Dumitru Oprea, Managementul proiectelor europene, Editura Universității Al. I. Cuza, Iași, 2005
8. Eric-Normand Thibeault, Inițiere în gestionarea axată pe rezultate, Manual de formare, 2010
9. Europa construită de tine. Un ghid practic pentru scrierea și gestiunea de proiecte, 2011
10. Formarea funcționarilor publici din administrația locală în afaceri europene și managementul ciclului de proiect, implementat de Institutul European din România în colaborare cu Human Dynamics, 2003.
11. Ghid privind finanțările nerambursabile, Kapital S.R.L, 2010
12. Ghid privind relațiile de parteneriat între diverse entități de drept public și privat, România, 2009
13. Guidebook to Proposal Writing in Central and Eastern and the Former Soviet Union 1999, OSI
14. Ina Gutium, 13 greșeli frecvente în scrierea proiectelor, ADEPT <http://www.e-democracy.md/voceacivica/online/43/13greseli/>
15. Managementul Proiectelor, partea I , 2010
16. Managementul Proiectelor, partea II, 2010
17. Mihai Roșcovan, Veaceslav Bulat, Mariana Puntea, Viorel Miron, Ghid de cooperare transfrontalieră, Chișinău 2010
18. Organizația Search for Common Ground: <https://www.sfcg.org>

19. Oxana Paierale, Ghid pentru colectarea fondurilor, Traducere din limba engleză: Mesaje eficiente de fundraising, 2010
20. Posibilități financiare pentru Republica Moldova și pentru orașele moldovenești
21. PRAG – Project Cycle Management Guidelines, European Commission, March 2004
22. Scrierea și managementul de proiecte europene. EACEA „Ajutor pentru creșterea proiectului”: [http://eacea.ec.europa.eu/about/documents/publications/eacea\\_ebrochure\\_110426\\_en.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/about/documents/publications/eacea_ebrochure_110426_en.pdf)
23. Site-ul CE : <http://ec.europa.eu>
24. Site-ul UE : <http://europa.eu>
25. Site-ul DG EAC [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/index_en.htm)
26. Site-ul DG pentru Dezvoltare și Cooperare: <http://ec.europa.eu/europeaid>
27. Site-ul EACEA [http://eacea.ec.europa.eu/index\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/index_en.php)
28. Svetlana Rogov, Analiza cost-beneficiu – instrument necesar pentru implementarea proiectelor de anvergură, 2012
29. Vademecum on financing in the frame of the eastern partnership, 16 December 2009
30. Veaceslav Bulat, Cum scriu un proiect? Ghid de reguli și principii de bază de scriere a unui proiect, Chișinău, 2011.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

### ДЕКЛАРАЦИЯ ЗАЯВИТЕЛЯ

#### *Образец Декларации заявителя в Европейскую комиссию*

Авторизованный заявитель, представленный нижеподписавшимся, в контексте данной заявки на грант заявляет, что:

- располагает источниками финансирования, профессиональными навыками и квалификацией, указанными в разделе 2 Руководства для заявителей;
- обязуется соблюдать обязательства, изложенные в Соглашении о партнерстве, и принципы передовой практики партнерства;
- несет ответственность за инициирование, управление и реализацию действий совместно со своими партнерами, не действуя в качестве посредника;
- не находится ни в одной из ситуаций, которая бы запрещала или исключала участие в контрактах, перечисленных в Разделе 2.3.3 «Практического руководства по контрактным процедурам в рамках внешнего содействия со стороны ЕС»;
- он сам и каждый партнер в отдельности (если есть) предоставят по запросу материалы, перечисленные в разделе 2.4 Руководства для заявителей;
- он сам и каждый партнер в отдельности (если есть) соответствуют критериям приемлемости, изложенным в разделах 2.1.1 и 2.1.2 Руководства для заявителей;
- при наличии рекомендации на получение гранта, заявитель принимает условия договора, который прилагается к Руководству для заявителя;
- он сам и его партнеры осознают, что, в целях защиты финансовых интересов ЕС, их личные данные смогут быть использованы службой внутреннего аудита, Европейским судом аудиторов и Европейским бюро по борьбе с мошенничеством.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Следующие заявки на грант были поданы (или должны быть поданы) в Европейские институты, Европейский фонд развития и государствам-членам ЕС в предыдущие / последующие 12 месяцев.

Заявитель обязан сообщить Грантодателю, на имя которого подается заявка, была ли та же заявка на получение финансирования, составленная для других ведомств Европейской комиссии или институтов ЕС, принята ими после подачи заявки на финансирование.

### Подписано от имени заявителя:

ФИО	
Подпись	
Должность	
Дата подписания	

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

### ЗАЯВЛЕНИЕ О ПАРТНЕРСТВЕ

#### *Образец заявления о партнерстве*

Партнерство является отношением между двумя или несколькими организациями, которые обязуются совместно соблюдать обязанности в реализации проекта, финансируемого Делегацией Европейского союза в Молдове (Грантодателем). Для надлежащей реализации проекта призываем всех партнеров-участников учитывать это при согласовании принципов партнерства, изложенных ниже.

1. Все партнеры должны ознакомиться с формой заявки проекта и осознать свою роль до подачи заявления Грантодателю.
2. Все партнеры должны быть ознакомлены с положениями грантового контракта и понимать свои будущие обязанности и обязательства, если заявка будет принята. Они предоставляют главному заявителю право подписать контракт с Грантодателем и представлять их во всех отношениях с организацией-заказчиком в рамках реализации проекта.
3. Заявитель должен постоянно консультироваться со своими партнерами и в полной мере информировать их о ходе проекта.
4. Все партнеры должны получать копии финансовых и описательных отчетов, разработанных для Грантодателя.
5. Предложения по существенным изменениям в проекте (мероприятия, партнеры и т.д.) должны согласовываться партнерами до представления Грантодателю. Если стороны не достигают соглашения, заявитель должен указать это при предоставлении предложений для принятия Грантодателю.
6. Если бенефициар не находится в стране, где реализуется проект, партнеры должны согласовать, до завершения проекта, справедливое распределение оборудования, транспортных средств и материалов, приобретенных на средства гранта.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Я подтверждаю, что ознакомился и принимаю содержание предложения, представленного Грантодателем.

Имя представителя	
Организация	
Должность	
Подпись	
Дата подписания	

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

### ОБРАЗЕЦ БЛАГОДАРСТВЕННОГО ПИСЬМА

**Г-ну Любомиру Кирияку,  
Исполнительному директору IDIS „Viitorul”**

Настоящим Районный совет и аппарат председателя района X выражает свою благодарность экспертам Института развития и социальных инициатив (IDIS) „Viitorul” и Программе Развития Организации Объединенных Наций в Республике Молдова за организацию и проведение тренингов для выборных должностных лиц в рамках проекта „Training sevicees for New Elected Local Officials”.

В ходе тренингов для выборных должностных лиц обсуждались вопросы организации и функционирования местных органов власти, в том числе система местных органов власти, функционирование местной администрации и принятие решений на местах, рассмотрение местных публичных политик сквозь призму обеспечения прав человека и гендерного равенства, местное публичное наследие и управление публичными услугами, местные публичные финансы и фискальная децентрализация. Это внесло существенный вклад в повышение профессионализма местных выборных должностных лиц и государственных служащих органов местного управления 1 и 2 уровней.

Знания, полученные местными выборными должностными лицами и государственными служащими во время этих семинаров, будут, безусловно, способствовать хорошему управлению административно-территориальными единицами и придадут новый импульс административной децентрализации, что, в свою очередь, ускорит процесс европейской интеграции Республики Молдова.

С искренней надеждой на плодотворное сотрудничество в будущем, аппарат председателя и Районный совет X пользуются данной возможностью, чтобы выразить Вам свое глубокое уважение.

**Z, W**

**Председатель района X**

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

### ОБРАЗЕЦ РЕКОМЕНДАТЕЛЬНОГО ПИСЬМА

..., 2015

Многоуважаемый господин/ Многоуважаемая госпожа,  
Настоящим письмом ОМУ X приветствует вашу инициативу (ПРО-ОН Молдова), направленную на обеспечение поддержки органов местного управления в Республике Молдова. Мы высоко ценим вашу приверженность укреплению местного самоуправления с тем, чтобы оно стало более жизнеспособным и эффективным. Мы также выражаем надежду, что будущий проект будет успешным и сосредоточится на реальных проблемах местного самоуправления.

Мы искренне надеемся, что IDIS „Viitorul” будет выбран для предоставления предложенных консалтинговых услуг и будет способствовать поддержке ОМУ, предложив практические решения для преодоления дефицита потенциала местного самоуправления в обеспечении определенных государственных услуг. Как мы подчеркивали в ходе наших обсуждений с представителями IDIS „Viitorul”, их содействие имеет для нас решающее значение и является жизненно необходимым для лучшего исполнения наших обязанностей и полномочий.

Учитывая наш предыдущий опыт, а также задачи на ближайшие годы, мы бы сочли за честь и были бы очень рады продолжить сотрудничество с IDIS „Viitorul”, которое повысит эффективность наших учреждений и создаст основу для успешного развития местного самоуправления. Могу заверить вас, что IDIS „Viitorul” обладает высокой квалификацией и надлежащей подготовкой и будет в состоянии выполнить все задачи.

Мы поддерживаем заявку IDIS „Viitorul”, представленную в ПРО-ОН Молдова, потому что это соответствует нашим текущим потребностям и ожиданиям. Надеюсь, что совместно с экспертами IDIS „Viitorul” мы будем укреплять наши знания и улучшать наши результаты в продвижении ценностей демократического, открытого и прозрачного общества.

Z,Y

Примар X

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5.

### ПРОЦЕДУРА РЕГИСТРАЦИИ В БАЗЕ ДАННЫХ PADOR

#### Как зарегистрировать вашу организацию в базе данных PADOR?

**ШАГ 1. Общие сведения: необходимая информация и документы, которые нужно представить**

**Для регистрации в PADOR следует иметь:**

- стабильное подключение к интернету: чтобы все функции работали на максимальной мощности, следует использовать Internet Explorer V или Mozilla Firefox V3 V8;
- электронный адрес вашей организации;
- личный электронный адрес;
- имя пользователя (login) и пароль ECAS (пароль Идентификационной службы Европейской комиссии) для персональной идентификации.

**Вам будет необходимо представить информацию следующего характера:**

- тип организации;
- целевые группы вашей организации;
- сфера деятельности и география сотрудничества вашей организации;
- опыт организации в данной сфере (количество проектов, их продолжительность и так далее);
- финансовые отчеты и источники финансирования организации.

Вам также будет необходимо загрузить следующий документ, переведенный на английский, французский или испанский язык (это является необходимым условием, если оригиналы не на одном из языков ЕС):

- Устав организации (для регистрации в PADOR организация должна быть юридически зарегистрирована).

**Поля в PADOR можно заполнять на английском, французском или испанском языках.**

После того как все вышеперечисленные документы и информация подготовлены и готовы к загрузке / кодировке, процесс регистрации в PADOR занимает около 2 часов.

### **ШАГ 2. Регистрация организации – ID ECAS и пароль**

PADOR представляет собой базу данных организаций. Тем не менее, управление PADOR осуществляют сами пользователи, у которых есть свое личное право доступа (через Идентификационную службу ЕК – идентификационный номер ECAS и пароль).

Зайдите на сайт PADOR <http://ec.europa.eu/europeaid/work/onlineservices/pador/index.en.htm>

***Примечание:** если у вас уже есть логин и пароль ECAS, перейдите к шагу 3. Если нет, то:*

1. Нажмите на ссылку в разделе «New User?» („Новый пользователь?“). При нажатии на гиперссылку «Continue» („Продолжите“), вы будете перенаправлены на страницу регистрации ECAS. После регистрации на странице ECAS вернитесь к сайту PADOR.
2. Нажмите на гиперссылку “Create” („Создать“) в разделе „LOGIN to PADOR” („Регистрация в PADOR“).
3. Заполните, по крайней мере, поля, которые отображаются оранжевым цветом:
  - название организации;
  - электронный адрес вашей организации;
  - юридическая форма;
  - страна;
  - почтовый код.
4. Нажмите на «Submit» („Загрузить“), чтобы загрузить информацию об организации. Система проверяет, зарегистрирована ли уже ваша организация в PADOR. Это может занять некоторое время.
5. На экране появится список организаций с данными, похожими на те, которые вы представили (название, электронный адрес, почтовый код, номер НДС). Чтобы убедиться, что вы не

собираетесь создать двойной аккаунт для организации, которая уже зарегистрирована, нажмите «Modify» („Изменить”), чтобы подтвердить ваш поиск. Например: используйте новое правописание или введите название организации на другом языке (для получения дополнительной информации смотри «Identification» («Идентификация») в разделе F.A.Q. (часто задаваемые вопросы).

6. Если ваша организация не появится в этом списке, нажмите на „My organization is not in the list” („Моя организация не в списке”) и следуйте шагу 3.
7. Если ваша организация значится в этом списке, нажмите „Select” («Выбрать») рядом с названием вашей организации. В случае, если ваша организация должна значиться дважды (или несколько раз) в списке организаций, которые уже зарегистрированы в PADOR, вы должны убедиться, что вы «Выбрали организацию, где значение «LEF» (форма юридического лица) начинается с кода «б». Причина, по которой вы должны выбрать организацию, которая начинается с «б», является то, что данная регистрация организации уже была подтверждена Европейской комиссией.
8. В следующем разделе укажите причину, по которой вы хотите зарегистрировать организацию в PADOR. В случае, если пользователи организации уже есть, на указанные в PADOR электронные адреса организации и лиц, зарегистрированных

за эту организацию в PADOR, будет отправлено электронное письмо. При наличии доступа почтовому ящику организации, вы можете проверить, кто в организации имеет доступ в PADOR. В случае, если нет пользователей связанных с данной организацией, будет отправлено электронное письмо на электронный адрес организации, указанной в PADOR, на ваш личный адрес (указанный в вашем профиле ECAS) и в службу поддержки PADOR. Если у вас есть доступ к почтовому ящику организации, ответьте на это письмо, чтобы попросить у службы поддержки PADOR право получить доступ от имени организации. После того, как вы получите эти разрешения, вас проинформируют.

9. Зайдите на сайт PADOR. На странице приветствия вы найдете гиперссылку на организацию, для которой у вас есть разрешение в PADOR. Щелкните гиперссылку. Впоследствии вы можете обновить соответствующие разделы организации.

### **10. Теперь вы можете начать запись / обновление вашей организации в PADOR.**

Любой пользователь, который получил пароль ECAS, может зарегистрировать столько организаций, сколько пожелает, используя то же имя пользователя и тот же пароль ECAS. Данная опция доступна на главной странице PADOR при нажатии на ссылку: «You have a username...» («У вас есть имя пользователя») а затем –на «You want to create an account for an organisation» («Хотите создать аккаунт для организации»).

### **ШАГ 3. Регистрация вашей организации в PADOR**

Чтобы зарегистрировать организацию в PADOR, вам нужно заполнить разделы в левой части страницы под названием «Screens to be filled» («Разделы которые нужно заполнить»). Вы можете продолжить регистрацию только тогда, когда первые два раздела будут заполнены (административная информация и профиль).

Запомните, пожалуйста, поля, которые нужно заполнить в обязательном порядке:

1. **Обязательные поля** (отмечены оранжевым) должны быть заполнены для каждого раздела.
2. **Заполняйте** разделы в порядке их очередности.

3. **Сохраняйте** информацию, которую вы заполнили в каждом разделе.
4. Не забудьте **подписывать** (= подтверждение данных).

### **Данные LEF**

Генеральный директорат по бюджету управляет бюджетом Европейской комиссии. Для этой цели была создана база данных, в которой можно идентифицировать каждого контрактора. Каждый потенциальный контрактор заполняет Форму юридического лица (LEF), которая содержит всю административную информацию, позволяющую его идентифицировать (например, официальное наименование и адрес организации). Идентификационные коды «LEF 6» (начинаются на цифру 6) присваиваются организациям, которые уже получали гранты от Европейской комиссии. Этот код уникален и действителен для всех сделок с Европейской комиссией.

Процедура изменения данных LEF 6 выглядит следующим образом:

1. Отправить запрос по электронной почте в службу технической поддержки PADOR (europeaid-pador@ec.europa.eu), указав, какие конкретные области вы хотите изменить.
2. Приложить к посланию отсканированный формуляр LEF, дополненный информацией, которую нужно добавить в ваш профиль в PADOR. Чтобы получить форму LEF, пожалуйста, зайдите на сайт [http://ec.europa.eu/budget/contracts\\_grants/info\\_contracts/legal\\_entities/legal\\_entities\\_en.cfm#en](http://ec.europa.eu/budget/contracts_grants/info_contracts/legal_entities/legal_entities_en.cfm#en) и выберите форму для “Private entities” („Частные организации») или “Public entity” („Общественная организация»), в зависимости от юридической формы, которая вам подходит.
3. Приложить к посланию отсканированные документы, которые доказывают, что запрашиваемые изменения правдивы и необходимы (устав, выписка НДС и т.д.), наряду с переводом на английский, французский или испанский, в случае если эти документы составлены на языке, который не используется в ЕС.

В интересах обеспечения безопасности данных, данные LEF 6 могут быть изменены только Генеральным директоратом по бюджету. Пожалуйста, обратите внимание, что, если запрос на такие изме-

нения находится в процессе обработки и данные LEF еще не были обновлены, это не мешает оценивать предложения о финансировании.

*Таким образом, вы можете завершить регистрацию в PADOR и отправить свою заявку на финансирование. Удачи!*

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6.

### ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ ПРОЕКТА. ОБРАЗЦЫ

**Фонд Сороса в Молдове**

*Проект по поддержке реформы системы образования  
в Республике Молдова*

#### Оценочный лист проекта

Название учреждения заявителя, населенный пункт	
Конкурс фонда / Образовательный проект	Компонент III: Оснащение школ учебными лабораториями

Имя и должность оценщика

---

*Оценка проекта будет проходить в соответствии с приведенной ниже шкалой:*

Критерии оценки	Максимальный балл
<b>1. Возможности заявителя</b>	25
1.1. Оцените открытость школы к изменениям и инновациям.	5
1.2. Оцените опыт школы во внедрении новых методов обучения.	5
1.3. Оцените компетентность и опыт и / или квалификацию преподавателей.	10
1.4. Оцените размер школьных округов (количество населенных пунктов, из которых приходят ученики, за исключением того, где находится школа).	2

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Критерии оценки	Максимальный балл
1.5. Оцените долю учащихся, которые приезжают из других населенных пунктов	3
<b>2. Содержание проекта</b>	<b>30</b>
2.1. Оцените актуальность и соответствие проекта цели и приоритетным областям инициативы обеспечения школ лабораториями.	5
2.2. Оцените актуальность педагогических проектов, основанных на использовании компьютерных методов обучения.	10
2.3. Оцените уровень аргументации и актуальность плана по использованию мультимедийного класса. В какой степени предлагаемый план будет удовлетворять реальным потребностям бенефициаров?	5
2.4. Оцените, насколько предлагаемые методы проекта пригодны для решения насущных потребностей и / или важных проблем целевой группы?	5
2.5. Оцените степень новизны и оригинальности проекта. Насколько новыми и полезными являются предлагаемые решения, методы и инструменты работы?	5
<b>3. Методология реализации проекта</b>	<b>25</b>
3.1. Оцените, в какой степени предложенные мероприятия соответствуют цели, задачам и ожидаемым результатам?	5
3.2. Оцените степень слаженности, ясности и целесообразности плана действий.	5
3.3. Оцените степень вовлечения и участия целевой группы и прямых бенефициаров в предусмотренных проектом мероприятиях. Насколько они будут вовлечены в запланированные действия?	10

Критерии оценки	Максимальный балл
3.4. Оцените, каковы возможности школы стать ресурсным центром для других похожих учебных заведений.	5
<b>4. Устойчивость проекта</b>	20
4.1. Оцените влияние проекта на целевую группу/целевые группы. Насколько он очевиден и реален?	5
4.2. Будет ли проект иметь мультипликативный эффект, способность формировать новые навыки, знания, методы и т.д.? В какой степени проект может быть повторен через адаптацию другими заинтересованными лицами или может служить примером успешной практики?	5
4.3. Оцените устойчивость ожидаемых результатов в институциональном плане – организационный потенциал школы по поддержанию лаборатории в рабочем состоянии.	10
<b>Максимальный балл</b>	<b>100</b>

Рекомендация оценщика:

<b>Проект представлен для получения финансирования</b>	<i>Обоснование</i>
<b>Отклонен</b>	<i>Основная мотивировка</i>

*Черноморский фонд регионального сотрудничества, Германский фонд Маршалла*

**Критерии оценки проекта:**

- опыт организации в реализации проектов;
- взаимосвязь деятельности проекта с целями BST;
- устойчивость проекта, окончательное воздействие;
- обоснование расходов.

## ПРООН Молдова

### Критерии оценки проектных предложений:

#### I. Качество проекта:

- Вклад проекта в достижение общих целей и задач проекта.
- Выявление проблемы и качество обоснования.
- Соответствие проекта реальным потребностям сообщества и непосредственных бенефициаров.
- Оригинальность, инновация.
- Жизнеспособность проекта и перспективы развития организации-заявителя (выгоды от проекта могут существовать независимо в течение длительного периода времени после прекращения финансирования проекта).
- Соблюдение гендерного равенства.
- Обеспечение интеграции меньшинств (национальных, этнических, лингвистических, религиозных и т.д.).

#### II. Методология реализации проекта:

- Соответствие предлагаемых мероприятий целям, задачам и ожидаемым результатам.
- Осуществимость плана действий (*являются ли предлагаемые мероприятия реалистичными и выполнимыми, принимая во внимание воздействие трудовой среды в регионе, а также доверие и способность заявителя управлять проектом*).
- Методы мониторинга и оценки.
- Влияние проекта на местном уровне/на общественном уровне.
- Налаживание партнерских отношений и участие партнеров в деятельности проекта.
- Степень вовлечения и участия целевой группы / прямых бенефициаров в реализации проекта.

#### III. Возможности заявителя:

- Компетентность и опыт организации в области, упомянутой в проекте.
- Опыт заявителя в управлении проектами.

- Профессионализм команды, которая будет реализовывать проект (эксперты, координаторы и т.д.).
- Наличие / существование материальных ресурсов для реализации запланированных мероприятий (помещения, оборудование, транспорт и т.д.).
- Гендерное равенство сотрудников.
- Разнообразие среди сотрудников: занятость лиц, принадлежащих к меньшинствам (национальным, этническим, языковым, религиозным и т.д.), дискриминируемым, уязвимым и маргинальным группам.

#### **IV. Бюджет проекта:**

- Обоснование расходов по проекту.
- Софинансирование, вклад партнеров.
- Вклад организации.

***Примечание:** для каждого критерия оценки предусмотрены баллы от 1 до 5. Проект может набрать максимум 110 баллов. Для получения финансирования будут предложены только те проектные заявки, которые наберут, по крайней мере, 70 баллов из 110 возможных.*

## ПРИЛОЖЕНИЕ 7.

### ФОРМА ЗАЯВКИ НА ПОЛУЧЕНИЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ, ПОДАННОЙ В НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФОНД РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ (FNRD)

#### Приложение А. Форма заявки

#### I.

#### 1. ОПИСАНИЕ

- 1.1. Наименование проекта.
- 1.2. Номер и название приоритета.
- 1.3. Место реализации проекта (регион, районы, населенные пункты).
- 1.4. Общая сумма проекта и сумма, запрашиваемая у НФРР.

Общая сумма проекта	Сумма, запрашиваемая у НФРР	% от общей суммы проекта
Леев	Леев	%

*Примечание:* % от общей суммы проекта рассчитывается посредством деления суммы, запрашиваемой у НФРР, на общую сумму проекта и умножения результата на 100.

#### 2. КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ

Максимум одна страница <sup>2</sup>

Продолжительность проекта	Количество месяцев
Задачи проекта	Общая цель/цели Конкретные задачи
Заявитель	
Партнер (Партнеры)	
Целевая группа / Целевые группы <sup>3</sup>	

<sup>2</sup> Упомянутое количество страниц представляет собой максимальный объем проекта, который может быть уменьшен, если сумма финансирования маленькая.

*Примечание:* некоторые примечания носят пояснительный характер и не будут включены в форму заявки на финансирование.

<sup>3</sup> „Целевые группы” – это группы / организации, которые будут непосредственно участвовать в проекте и получат выгоду согласно его целям.

Конечные бенефициары <sup>4</sup>	
Продукты проекта	
Ожидаемые результаты	
Основные мероприятия	

## 3. ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

### 3.1. Цели

*Опишите общую цель (цели) и конкретные задачи, предусмотренные в проекте (максимум 150 слов).*

### 3.2. Региональная актуальность и воздействие проекта

*Опишите (максимум 2 страницы):*

3.2.1. Актуальность проекта в отношении целей, приоритетов, секторов и мер *Конкурса проектных предложений*;

3.2.2. Как проект вписывается в местную/районную/региональную/национальную стратегию развития и соотносится с другими проектами, финансируемыми из государственных/ частных фондов в регионе/районе.

3.2.3. Потребности / нужды и трудности, выявленные в регионе и отрасли.

3.2.4. Преимущества проекта и мероприятий для удовлетворения потребностей / нужд и преодоления трудностей.

### 3.3. Потенциальные бенефициары (целевая группа) проекта

*Укажите (максимум 300 слов):*

3.3.1. Группы / организации, которые получают прямую или косвенную выгоду от реализации проекта.

3.3.2. Конечные бенефициары и их примерное количество.

3.3.3. Причины отбора целевой группы / групп и бенефициаров.

### 3.4. Подробное описание деятельности

*Укажите (максимум 5 страниц):*

3.4.1. Виды деятельности.

3.4.2. Подробное и хронологическое описание мероприятий, которые будут проводиться с целью достижения ожидаемых результатов, с обоснованием выбора.

<sup>4</sup> "Конечные бенефициары" – это лица / учреждения, которые получают выгоду от реализации проекта в долгосрочной перспективе как на уровне общества, так и на уровне сектора.

3.4.3. На каком этапе вы находитесь для получения разрешений / авторизаций, необходимых для реализации проекта и предполагаемая дата, когда они могут быть получены.

3.4.4. Тип оборудования, его спецификация и распределение в случае, если проект предусматривает приобретение такого.

### **3.5. Методология**

*Укажите (максимум 2 страницы):*

3.5.1. Методы реализации предлагаемых мероприятий.

3.5.2. Способ, которым проект может быть реализован на основании результатов предыдущего проекта (если проект продолжает предыдущий проект).

3.5.3. Участники проекта (местный партнер, целевые группы, местные органы власти и т.д.) и их роль.

3.5.4. Основные средства, предлагаемые для реализации проекта (оборудование, инструменты и т.д.).

### **3.6. Продолжительность и план действий**

Продолжительность проекта \_\_\_\_\_ месяцев.

**Примечание:** в плане действий будут указаны не конкретные даты, а рубрики «месяц 1», «месяц 2» и т.д. Заявителю рекомендуется зарезервировать в рамках проекта дополнительное время – на всякий случай. Мероприятия нужно только назвать, без их подробного описания (обратите внимание, чтобы они совпадали с названиями, указанными в разделе 3.4). Любой месяц, независимо от того, будут ли в нем проводиться мероприятия, будет включен в план действий и продолжительность проекта. План действий должен быть достаточно подробным, предоставляя четкую информацию о времени / продолжительности выполнения каждого вида деятельности.

План действий должен быть разработан на основе следующего образца:

	Год 1												Год 2												
	Семестр 1						Семестр 2						Семестр 1						Семестр 2						
	Месяц 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Ответственный за реализацию
Пример																									
Деятельность 1 (название)																									
Деятельность 2 (название)																									
Деятельность 3 (название)																									
И так далее																									

## 4. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

### 4.1. Ожидаемое воздействие на целевые группы / бенефициаров

Укажите (максимум 200 слов), как проект улучшит:

4.1.1. Ситуацию целевых групп / бенефициаров.

### 4.2. Продукты и результаты

(максимум 300 слов)

4.2.1. Продукты (непосредственные результаты) – то, что проект создаст в целом.

- Укажите продукты каждой деятельности, описанной в разделе 3.4;
- Укажите и количественно определите, насколько это возможно, продукты (например: ... км дороги реабилитированы / построены).

**Примечание:** в версию предлагаемого проекта должен быть включен, по крайней мере, один из продуктов, перечисленных в инструкции для пользователя (статья 2.1.5).

4.2.2. Результаты (долгосрочные эффекты).

- Опишите вкратце ожидаемые результаты проекта;
- Укажите, как проект будет способствовать решению выявленной проблемы.

**Примечание:** в версию предлагаемого проекта должен быть включен, по крайней мере, один из продуктов, перечисленных в инструкции для пользователя (статья 2.1.5).

- Укажите запланированные публикации.

### 4.3. Мультипликативный эффект

(максимум 300 слов)

Опишите возможности для применения результатов проекта, ответив на следующие вопросы:

- Может ли проект иметь большой географический охват в регионе?
- Могут ли результаты проекта иметь положительное влияние на большее количество людей в регионе?
- Могут ли результаты проекта вылиться в новый вид деятельности, которая будет способна благотворно повлиять на развитие региона?

## 4.4. Долговечность и устойчивость

(максимум 2 страницы)

Опишите три аспекта устойчивости:

4.4.1. Порядок финансирования проекта после его завершения (опишите возможности инвестирования и его поддержки после завершения проекта).

4.4.2. Институциональный уровень (какие структуры будут созданы для того, чтобы обеспечить проведение мероприятий после завершения проекта?).

## 4.5. Информирование и реклама

(максимум 1/2 страницы)

Укажите действия, которые вы предпримете для того, чтобы популяризировать проект и сделать его узнаваемым.

(Будет включен, по крайней мере, следующий способ информирования и рекламы: объявления в местных/региональных газетах о начале проекта и его окончании, в последнем случае – с указанием достигнутых результатов).

## 5. ЛОГИЧЕСКАЯ МАТРИЦА

Заполните Приложение В

## 6. ОБЩАЯ СМЕТА ПРОЕКТА

Заполните Приложение С к Руководству пользователя на всю продолжительность проекта.

## III. ЗАЯВИТЕЛЬ

### 1. ПРОФИЛЬ

Полное наименование юридического лица	
Юридический адрес	
Телефонный номер: код города + номер	
Номер факса: код города + номер	
Адрес электронной почты	
Сайт	

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Контактное лицо, которое участвует в проекте	
Электронный адрес контактного лица	

Любое изменение почтового адреса, номера телефона, номера факса и, особенно, электронного адреса должно быть отправлено в письменной форме АРР. АРР не несет ответственность за невозможность связаться с заявителем.

## 2. ЗАЯВКИ НА ФИНАНСИРОВАНИЕ

Заявки на финансирование могут подаваться в НФРР или другие финансирующие организации. Заявитель может предложить несколько проектов в той же области или строго определенный проект.

Наименование проекта	НФРР или другая финансирующая организация	Запрашиваемая сумма (леев)

***NB!*** Заявитель должен без промедления проинформировать АРР, если он подал ту же заявку на финансирование и в другие финансирующие организации, а также о том, была ли она одобрена.

## III. ПАРТНЕРЫ ЗАЯВИТЕЛЯ В РАМКАХ ПРОЕКТА

### Информация о ПАРТНЕРАХ

Эта рубрика должна содержать информацию, необходимую для каждой организации-партнера, согласно разделу 2.1.2 *Руководства пользователя*.

	Партнер 1
Полное наименование юридического лица (название компании)	
Правовой статус	
Юридический адрес	
Контактное лицо	
Телефон: код города + номер	
Факс: код города + номер	
Электронный адрес	
Опыт в аналогичных проектах	
Как он сотрудничал с заявителем	
Участие и роль партнера в предлагаемом проекте	

**Важно:** *данная форма заявки на грант будет представлена вместе с соглашением о партнерстве (см. образец ниже), подписанном партнерами, которые обязательно укажут и дату подписи.*

## ЗАЯВЛЕНИЕ О ПАРТНЕРСТВЕ

**Важно:** *данная декларация должна быть представлена как заявителем, так и каждым партнером в отдельности.*

Партнерство является отношением между двумя или несколькими организациями с общими обязанностями, с момента вступления в финансируемый НФРР проект. Для успешной реализации проекта необходимо, чтобы все партнеры доказали свою добросовестность и достигли договоренности относительно нижеследующих требований надлежащей практики партнерства. Партнеры должны прочитать форму заявки и, до соискания финансирования, понять свою роль в проекте.

1. Партнеры должны знать условия реализации проекта и свои обязанности в рамках проекта.
2. Заявитель должен регулярно консультировать своих партнеров и подробно сообщать им о том, как продвигается проект.

3. Партнеры должны запрашивать копии отчетов (описательных и финансовых) по реализации проекта.
4. Партнеры должны будут согласовать все значительные изменения, связанные с деятельностью, партнерами и т.д., до их представления в АРР. В случае, когда существуют разногласия и такое соглашение не может быть заключено, заявитель представит соответствующие изменения для подтверждения в АРР.

Я обязуюсь соблюдать данные принципы надлежащей практики партнерских отношений:

Наименование:	
Организация:	
Должность:	
Подпись:	
Дата и место:	

#### IV. АССОЦИИРОВАННЫЕ ПАРТНЕРЫ, УЧАСТВУЮЩИЕ В ПРОЕКТЕ

##### Информация об ассоциированных партнерах

Каждая ассоциированная организация должна заполнить, в обязательном порядке, данную таблицу в соответствии с данными / требованиями раздела 2.1.2 *Руководства пользователя*. Таким образом, количество таблиц будет соответствовать количеству ассоциированных партнеров.

	Ассоциированная организация 1
Полное наименование юридического лица (название компании)	
Правовой статус	
Юридический адрес	
Контактное лицо	
Телефон: код города + номер	

Факс: код города + номер	
Электронный адрес	
Участие и роль партнера в реализации предлагаемого проекта	

## V. КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ

АДМИНИСТРАТИВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ	Таблица заполняется заявителем
Имя / наименование заявителя / организации	
Правовой статус <sup>5</sup>	
Дата регистрации организации	Наименование: Правовой статус:
Партнер 1	Наименование: Правовой статус:
Партнер 2	Наименование: Правовой статус:
<i>Н.В.</i> Далее будут перечислены все партнеры проекта	Наименование: Правовой статус:

## VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗАЯВИТЕЛЯ

Перед подачей заявки убедитесь, что все заполнено правильно и информация соответствует критериям:	Заполняется заявителем		Заполняется АРР	
	Да	Нет	Да	Нет
Наименование проекта				
1. Была заполнена именно форма заявки, опубликованная для данного конкурса заявок				
2. Заявка на финансирование составлена на государственном языке				
3. Есть оригинал и четыре копии				
4. Прилагается компакт-диск				

<sup>5</sup> То есть, некоммерческие, ОМУ и т.д.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

5. Заявитель и каждый партнер заполнили и подписали <i>Декларацию о партнерстве</i> . Все декларации прилагаются (в случае, если таковые имеются). Если у вас нет ни одного партнера, укажите «Неприменимо»				
6. Логическая матрица была заполнена и прилагается				
7. Бюджет и пояснительная записка представлены в требуемом формате, расчеты прилагаются, они были произведены в леях				
8. Проект не продлится больше 36 месяцев (максимально допустимый срок)				
9. Декларация заявителя была заполнена и подписана				
10. Техничко-экономическое обоснование, Технический дизайн и графические материалы, рисунки, чертежи				
11. Общая смета: <i>Форма 9</i> в соответствии с СР L 01.01.2001, подтвержденная разработчиком				
12. Отчет проверки проекта				
<b>А. Заявитель декларирует, что:</b>				
обязуется соблюдать принципы надлежащей практики партнерских отношений, изложенные в разделе III. 2 <i>Заявки на получение финансирования</i> .				
Ни он сам, ни его партнеры не подпадают под категории (а) - (е), перечисленные в разделе 2.1.1 (2) <i>Руководства пользователя</i> .				
<b>Кроме того, заявитель декларирует, что:</b>	<b>Заполняется заявителем</b>		<b>Заполняется APP</b>	
	<b>Da</b>	<b>Nu</b>	<b>Da</b>	<b>Nu</b>
1. Соответствует критериям приемлемости, изложенным в пункте 2.1.1 <i>Руководства</i>				

<b>2. Партнер 1 (при его наличии)<sup>6</sup></b> соответствует критериям приемлемости, изложенным в пункте 2.1.1 <i>Руководства</i>				
<b>3. Партнер 2 (при его наличии)<sup>7</sup></b> соответствует критериям приемлемости, изложенным в пункте 2.1.1 <i>Руководства</i>				
<b>4. Партнер ... (при его наличии)<sup>8</sup></b> соответствует критериям приемлемости, изложенным в пункте 2.1.1 <i>Руководства</i>				
<b>Н.В. Укажите далее всех партнеров.</b>				
<b>В. ПОДПИСЬ:</b>				
Я, нижеподписавшийся, в качестве ответственного лица в заявке организации-заявителя, удостоверяю, что информация, представленная в этом заявлении, является достоверной.				
Дата: _____				
ФИО: _____ Подпись: _____				
Должность: _____				

## VII. АДМИНИСТРАТИВНАЯ ПРОВЕРКА

**(БУДЕТ ПРИМЕНЯТЬСЯ ТОЛЬКО АРР)**

	ДА	НЕТ
1. Крайний срок был соблюден		
2. Форма заявки соответствует всем критериям, указанным в <i>Контрольном листе</i> (Раздел V <i>Формы заявки на финансирование</i> ).		
проверка Контрольного листа была проведена ..... .....		

<sup>6</sup> Пожалуйста, укажите НП («не применимо»), в случае, если у вас нет ни одного партнера.

<sup>7</sup> Пожалуйста, укажите НП («не применимо»), в случае, если у вас нет ни одного партнера.

<sup>8</sup> Пожалуйста, укажите НП («не применимо»), в случае, если у вас нет ни одного партнера.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

	ДА	НЕТ
АРР подтверждает, что проект отвечает требованиям, предусмотренным в <i>Административной проверке</i> , и может быть включен в РОП		

## ПРИЛОЖЕНИЕ В. Логическая матрица

НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА			
Задача / Цель проекта	Показатели реализации, которые могут быть объективно проверены	Источники и средства проверки	Допущения
<b>Общая цель проекта</b> (должна относиться к заявленной цели и непосредственно способствовать ее достижению)	Включите показатели проекта для <i>Общей цели</i>	Например: Отчеты по проекту	
<b>Конкретные задачи</b>	Включите показатели <i>Конкретных задач</i> проекта	Например: Отчеты по проекту	Какие риски должны быть приняты во внимание для достижения целей проекта?
<b>Результаты и продукты</b> Каковы ожидаемые результаты проекта и какие продукты будут получены?	Включите все показатели результатов и продуктов (описания и количественные данные). По крайней мере, один показатель результата должен соответствовать показателю результата мероприятия.	Например: Отчеты по проекту	Каковы необходимые внешние условия (если таковые имеются) для достижения результатов проекта?

## ПРИЛОЖЕНИЯ

НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА			
Задача / Цель проекта	Показатели реализации, которые могут быть объективно проверены	Источники и средства проверки	Допущения
<b>Основные виды деятельности</b> Опишите основные мероприятия, которые будут проводиться, с указанием ожидаемого периода завершения (например, 1-й семестр, IX месяц)	<b>Финансовые ресурсы</b> Включите общую расчетную стоимость проекта в целом и основные статьи расходов	Например: Отчеты по проекту, статистические данные	Каковы необходимые внешние условия (если таковые имеются) для обеспечения проведения мероприятий?

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ С. Общая смета проекта

Расходы	Единица	Количество единиц	Удельная стоимость (в леях)	Затраты (в леях)
<b>1. Строительные работы</b>				
1.1				
1.2				
...				
<b>2. Услуги</b>				
2.1				
2.2				
...				
<b>3. Специализированные транспортные единицы</b>				
3.1				
3.2				
...				
<b>4. Оборудование и инвентарь</b>				
4.1				
4.2				
...				
<b>5. Общая стоимость проекта</b>				

### **Пояснительная записка к бюджету:**

1. **Строительные работы.** В эту статью бюджета будет включена сумма в соответствии с проектной документацией, и в пояснительной записке будет указана дата разработки проекта и дата проведения инспекции государственным учреждением, ответственным за данную область. В случае, если в рамках проекта планируется построить несколько объектов, то каждый из них будет включен со своей стоимостью в соответствии с техническим заданием (1.1 объект х; 1.2 объект хх).
2. **Услуги.** В этой статье бюджета заявитель опишет виды закупаемых в ходе реализации проекта услуг, например: услуги по разработке информативных материалов и материалов по повышению осведомленности, информационные услуги, консультационные услуги и техническая помощь в создании и / или развитии потенциала поставщиков коммунальных услуг.
3. **Специализированные транспортные единицы.** В эту статью бюджета будут включены необходимые специализированные транспортные единицы (мусоровозы, тракторы и т.д.).
4. **Оборудование и инвентарь.** В эту статью бюджета будет включена каждая единица оборудования, которую необходимо приобрести в рамках проекта, и необходимость ее использования для деятельности заявителя. Также будет обоснована необходимость приобретения программного обеспечения. В эту статью бюджета будет также включена закупка инвентаря для сбора отходов (контейнеры, баки и т.д.). Инвентарь для домохозяйств не является приемлемыми затратами (уличные урны, лопаты, спецодежда для работников и т.д.).

## **ПРИЛОЖЕНИЕ D.**

### **Указанное/рекомендованное содержание предварительного технико-экономического обоснования**

#### **Общая информация**

1. Цель инвестирования (формулировка);
2. Составитель технико-экономического обоснования;
3. Ведущий кредитор;
4. Местонахождение (область, район, населенный пункт, улица);
5. Название темы, ее обоснование: проектная тема, потребности, возможности и общее развитие региональной инфраструктуры.

#### **Разработка технико-экономического обоснования**

1. Общая стоимость инвестиций;
2. Затраты на разработку технико-экономического обоснования.

#### **Необходимы технические данные для проектирования и обоснования**

1. Площадь земельного участка и его статус, принадлежность;
2. Инвестиционные цели. Экономическая, социальная и коммерческая эффективность эксплуатации объекта, который планируется построить в данном населенном пункте, районе, в соответствии с указанными параметрами;
3. Соблюдение обязательных требований и условий строительства;
4. Геофизические характеристики сектора (устойчивость к землетрясениям и оползням, оседанию почвы и так далее);
5. Геологическое строение, уровень грунтовых вод;
6. Основные особенности строительства объекта, ситуационный план, генеральный план.

#### **Источники инвестиций**

1. Общий объем инвестиций;
2. из НФРР – %;
3. из местного бюджета – %;
4. из специальных фондов – %;
5. от других доноров – %.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е.

### Соглашение о партнерстве по реализации проекта, финансируемого из НФРР<sup>9</sup>

Настоящее соглашение составляется между:

**Агентством Регионального Развития** ....., в лице Директора, .....

и

..... [полное название и адрес организации *Руководителя проекта*], именуемое в дальнейшем „Руководитель проекта”, представленного: ..... [должность]

и

..... [полное название и адрес организации *Партнер 1*], именуемое в дальнейшем „Партнер 1”, представленного: ..... [должность]

и

.....[полное название и адрес организации *Партнер n*], именуемое в дальнейшем „Партнер n”, представленного: ..... [должность] для реализации проекта ..... [наименование], одобренного Оценочной комиссией Министерства строительства и регионального развития при поддержке НФРР ..... [дата].

### § 1 Предмет соглашения

1. Предметом настоящего Соглашения является создание партнерства с целью реализации проекта, финансируемого из НФРР. В рамках этого соглашения подписывающие стороны устанавливают свои права и обязанности, способ выполнения задач и отношения между АРР, Руководителем проекта и партнерами, необходимыми для достижения целей проекта, указанных выше.

<sup>9</sup> Соглашение о партнерстве по реализации проекта, финансируемого из НФРР, является юридическим документом, который придает официальный характер отношениям между АРР, руководителем проекта и партнерами по проекту. Соглашение регулирует взаимные права, обязанности и ответственность, положения, обеспечивающие достижение оптимальной реализации проекта и хорошего финансового управления, а также эффективного и рационального использования средств. Данный документ может быть изменен и адаптирован по мере необходимости проекта, организационных и административных рамок партнерства, но без ущерба для правовой основы, установленной в документах Конкурса проектных предложений. Перед реализацией проекта в течение 10 календарных дней после получения письма о присуждении Соглашение о партнерстве должно быть подписано АРР, Руководителем проекта и Партнерами и отправлено в МСРР.

2. Условия и сроки соглашения включены в настоящее соглашение и приложения к нему – документы, которые признаются и принимаются всеми партнерами.

## § 2 Срок действия соглашения

1. Соглашение о партнерстве вступает в силу с момента его подписания.
2. Соглашение о партнерстве действует до окончательного исполнения всех обязательств АРР, Руководителем проекта и партнерами.

## § 3 Деятельность в рамках проекта

Мероприятия, которые будут проводиться в рамках проекта АРР, Руководителем проекта и партнерами, описаны в Заявке на финансирование (Приложение А), которая считается приложением к настоящему Соглашению.

## § 4 Бюджет проекта

Общий бюджет проекта ..... [сумма цифрами] / ..... / [сумма прописью] в котором:

- Общая приемлемая сумма проекта из НФРР равняется ..... [сумма цифрами].....[ сумма прописью]
- если применимо, общая сумма софинансирования проекта ..... [сумма цифрами]..... [сумма прописью], в которой:

Субъекты:	Вклад, лев
Руководитель проекта	
Партнер 1	
Партнер 2	
Партнер n	
Всего	

## § 5 Платежи

1. АРР несет ответственность за перевод средств на счета субподрядчиков проекта в соответствии с утвержденными финансовыми предложениями. Платежи должны осуществляться без задержек, согласно графику деятельности, своевременно, для обеспечения равномерной реализации проекта.
2. Все платежи будут осуществляться в молдавских леях.
3. Перевод первого транша финансирования будет осуществлен АРР в течение 5 дней с даты подписания контракта госзакупок, в соответствии с графиком мероприятий и в результате получения финансирования со стороны НФРР.
4. Перевод последующих траншей и последнего транша будет осуществлен после подписания Руководителем проекта *Акт* *приема-передачи* и на основе заключения технического эксперта проекта. К данным документам должны также прилагаться, в обязательном порядке, и отчеты деятельности (промежуточный технический и финансовый отчет).

## ПРИЛОЖЕНИЕ F.

### Этапы презентации и оценки проектных предложений

Презентация проектных предложений будет включать в себя следующие этапы:

#### **1. Объявление Конкурса проектных предложений.**

Министерство регионального развития и строительства дает официальный старт Конкурсу проектных предложений. АРР доводит до сведения заявителей положения и требования конкурса, который включает: *объявление о начале конкурса, руководство для пользователей и формы*, которые должны быть заполнены. Во время *информационной кампании* АРР предоставляет заявителям полную информацию о проектах, критериях отбора, приемлемых и неприемлемых расходах, о финансовых ресурсах, которые доступны для поддержки региональных проектов развития, а также о важности разработки и предложения проектов в партнерстве с другими ОМУ. АРР будет использовать все надлежащие и доступные способы информирования заявителей.

#### **2. Представление и отбор концепций проекта.**

Кандидаты представляют концепции проекта агентствам регионального развития согласно форме, прикрепленной к руководству пользователя, а также соглашению о партнерстве. Созданная при АРР Административная комиссия проверяет концепции проекта и представляет СРР для их отбора и подтверждения в соответствии с административными требованиями и критериями приемлемости. Комиссия будет оценивать представленные концепции проекта в установленные сроки на основе следующих критериев:

- **Условия отбора:**
- соблюдение крайнего срока;
- приемлемость заявителя;
- соответствие с формой концепции проекта;
- обеспечение устойчивости проекта;
- соответствие задачам и приоритетам конкурса заявок.
- **Региональное воздействие проекта;**
- **Релевантность проекта для достижения целей СРР;**
- **Четкое определение продуктов и результатов проекта;**

- **Мультипликативный потенциал проекта;**
- **Развитие региональных партнерств.**

АРР проинформирует заявителя о результатах отбора концепций проекта, проведенного СРР.

### **3. Подача полных заявок на финансирование.**

Заявители отобранных концепций проекта приглашаются подать полную проектную заявку в установленный крайний срок наряду с сопутствующими документами.

### **4. Оценка и утверждение полных заявок на финансирование.**

В рамках АРР будут созданы оценочные комиссии, состоящие из представителей МСРР, АРР и СРР, с участием экспертов для оценки полных заявок на финансирование с административной, технической и финансовой точек зрения, а также критериев приемлемости. Комиссия будет оценивать представленные концепции проекта в установленные сроки на основе следующих критериев:

#### **а) Соблюдение условий отбора:**

- наличие предварительных технико-экономических обоснований или технико-экономических обоснований, актуализированного технического проекта, отчета о проверке технического проекта;
- земли и / или собственность, необходимая для реализации проекта, если она находится в государственной собственности, или разрешение владельца.

#### **б) Согласованность технической и экономической документации.**

#### **с) Релевантность технического решения.**

#### **д) Бюджет проекта.**

#### **е) Рекомендации и выводы рабочей группы относительно оценки каждой полной заявки на финансирование направляются в СРР для включения в РОП. Рассмотрение СРР представленных полных проектных заявок на финансирование и утверждение РОП.**

### **5. Утверждение РОП Советом регионального развития.**

СРР утверждает РОП и представляет его в МРРС для разработки ЕПД.

### **6. Оценка полных заявок на финансирование Оценочной комиссией при МСРР.**

Параллельно с разработкой ЕПД Оценочная комиссия при МСРР будет оценивать проектные предложения согласно критериям отбора с точки зрения соответствия проекта положениям и приоритетам национальных отраслевых стратегий и предложит НКСРР утвердить проекты по получению финансирования. В ЕПД не будут включены проекты, которые в результате оценки Межведомственной комиссии набрали меньше 30 баллов из 60 возможных.

### **7. Утверждение проекта ЕПД Национальным координационным советом по региональному развитию и окончательное утверждение правительством.**

После того как НКСРР утвердит ЕПД, МСРР представит правительству для утверждения ЕПД, который включает программы и проекты на 3 года.

#### **Презентация и оценка проектных предложений**

- 1. *Объявление Конкурса проектных предложений.***
- 2. *Представление и отбор концепций проекта.***
- 3. *Подача полных заявок на финансирование.***
- 4. *Оценка и утверждение полных заявок на финансирование.***
- 5. *Утверждение РОП Советом регионального развития.***
- 6. *Оценка полных заявок на финансирование Оценочной комиссией при МСРР.***
- 7. *Утверждение проекта ЕПД Национальным координационным советом по региональному развитию и окончательное утверждение правительством.***

## ПРИЛОЖЕНИЕ 8.

### *Возможности получения финансирования для местных органов власти и неправительственных организаций в Республике Молдова (местные, региональные, международные)*

- Поиск данных об источниках финансирования в:
  - Информационных бюллетенях.
  - Центрах документации и НПО.
  - Интернете: [www.civic.md](http://www.civic.md), [www.ong.md](http://www.ong.md), <http://www.centruinfo.org>, [www.finantare.gov.md](http://www.finantare.gov.md), [http://ec.europa.eu/europeaid/work/funding/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/work/funding/index_en.htm)
- Предварительные контакты для подтверждения приемлемости и дополнительная информация и т.д.
- **Официальный журнал ЕС; сайты ГД (Генеральный директорат); сайты, созданные специально для программ, и т.д.**

**Некоторые возможности для финансирования:**

**Совместная операционная программа Молдова-Украина по территориальному сотрудничеству:**

<http://eaptc.eu/>

**Черноморский фонд регионального сотрудничества, конкурсы на получение грантов:**

<http://www.gmfus.org/grants-fellowships/grantmaking-programs/black-sea-trust/>

**Программа трансграничного сотрудничества в Юго-Восточной Европе:**

<http://www.se-eu.net/en/>

**Делегация Европейской комиссии:**

[http://eeas.europa.eu/delegations/moldova/index\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/moldova/index_en.htm)

**Европейский фонд в поддержку демократии:**

<https://www.democracyendowment.eu/about-eed/>

**ПРООН:**

[www.undp.md](http://www.undp.md)

**Фонд Сороса в Молдове:**

<http://www.soros.md>

**Фонд Восточной Европы:**

<http://www.eef.md/>

**ЮНИСЕФ:**

[www.unicef.org](http://www.unicef.org)

**ИНСТИТУТ ОТКРЫТОГО ОБЩЕСТВА, Инициатива в Юго-Восточной Европе – Республика Молдова:**

[http://www.soros.org/initiatives/hrggp/focus\\_areas/b\\_accountability](http://www.soros.org/initiatives/hrggp/focus_areas/b_accountability)

**Департамент международного развития (DFID), является частью правительства Великобритании:**

<http://www.dfid.gov.uk/aboutdfid/default.asp>

<http://ukinmoldova.fco.gov.uk/en/working-with-moldova/development1/dfid-in-Moldova>

**Шведское агентство международного развития и сотрудничества (Sida / Asdi):**

[www.sida.se](http://www.sida.se)

**Агентство США по международному развитию (USAID):**

<http://moldova.usembassy.gov/>

**ЕВРОПЕЙСКИЙ ФОНД ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ РЕГИОНОВ (ФЕДРЕ):**

<http://www.fedre.org/>

**Германское общество по международному сотрудничеству GIZ:**

<http://www.giz.de/en/worldwide/293.html>

<http://serviciilocale.md/lib.php?l=ro&idc=66&t=/Anunturi/Tendere&>

**APP Юг / Север / Центр:**

<http://www.adrsud.md/lib.php?l=ro&idc=543>

<http://www.adrnord.md/>

<http://www.adrcentru.md/index.php?l=en>

**Международный Вышеградский фонд:**

<http://www.visegradfund.org/grants.html>

**Австрийское сотрудничество по развитию (ADC):**

<http://www.entwicklung.at/en/funding-and-tenders/ngo-cooperation.html>

**Национальный фонд поддержки демократии (NED):**

<http://www.ned.org/grants/grants.html>

**Европейский фонд в поддержку демократии (European Endowment for Democracy):**

<https://democracyendowment.eu/>

**Национальный экологический фонд:**

<http://mediu.gov.md/index.php/en/>

**Фонд энергетической эффективности:**

<http://www.fee.md/index.php?pag=page&id=497&l=ro>

**Фонд демократии Организации Объединенных Наций:**

[www.un.org/democracyfund](http://www.un.org/democracyfund)

**Cities Alliance:**

[http://www.citiesalliance.org/project\\_database](http://www.citiesalliance.org/project_database)

**Фонд Open Meadows:**

<https://sites.google.com/site/openmeadowsfoundation/>

**Американская ассоциация юристов:**

<http://www.americanbar.org/aba.html>

**Партнерство во имя прозрачности фондов:**

<http://www.partnershipfortransparency.info>

### ПОСОЛЬСТВА

**Министерство иностранных дел Румынии, Департамент политики по связям с румынами за рубежом (DRRP):**

<http://www.mae.ro/index.php?unde=doc&id=28366>

**Посольство Великобритании в Республике Молдова:**

<http://ukinmoldova.fco.gov.uk/en/working-with-moldova/development1/>

**Посольство Франции в Республике Молдова:**

<http://www.ambafrance.md/>

**Посольство Германии в Республике Молдова:**

<http://ambasadager.riscom.md/>

**Посольство США в Республике Молдова:**

<http://moldova.usembassy.gov/>

**Посольство Норвегии в Республике Молдова (Румыния):**

<http://www.norvegia.ro/>

**Посольство Канады в Республике Молдова:**

<http://www.dfait-maeci.gc.ca/canada-europa/romania/>

**Посольство России в Республике Молдова:**

<http://www.moldova.mid.ru/>



