

ПРОЕКТНО-ОСВІТНІЙ ЦЕНТР
РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙ В РЕГІОНІ
«АГЕНТИ ЗМІН»
ПРИКАРПАТСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА

КЕРІВНИЦТВО
З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ



*Інтерактивний
навчальний посібник*

*за редакцією
Цепенди І.Є., Крпельницької С.О.*

м. Івано-Франківськ

Міністерство освіти і науки України
Міністерство розвитку громад та територій України

ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»
Проектно-освітній центр «Агенти змін» ПНУ

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Інтерактивний навчальний посібник

За загальної редакції Цепенди І.Є., Крпельницької С.О.



Івано-Франківськ
2021

УДК 378.3

К36

Підготовлено за сприяння Програми підтримки секторальної політики – Підтримка регіональної політики України в рамках впровадження проекту «Створення проектно-освітнього центру розвитку інновацій та інвестицій в регіоні», що виконується за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу.

Колектив авторів:

Цепенда І.Є., Кропельницька С.О., Майорова Т.В., Кондур О.С., Щур Р.І., Криховецька З.М., Кулеша-Любінець М.М., Мигович Т.М., Григорів О.О., Солоджук Т.В., Максимович О.В., Статкевич М.А., Білий М.М., Фуфалько І.Ю., Стадільна Я.Е., Локатир Н.М., Никируй Л.І., Бубна Р.М.

Рецензенти:

ЯКУБІВ В.М. – д.е.н., професор, проректор з наукової роботи ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»,

СМОЛІНСЬКИЙ М.В. – Президент Центрально Європейської Академії Навчання та Сертифікації, фахівець з питань євроінтеграції та залучення грантового фінансування з фондів ЄС;

STASZEK ALWASIAK – Head of the Centre of the Social Innovation Research and Development Jezuit University, Krakow, Poland

Рекомендовано до друку Вченою радою

*Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника
(протокол № 10 від 24.11.2020 р.)*

К36 Керівництво з управління проектами розвитку :
інтерактивний навчальний посібник / колектив авторів;
за заг. ред. І. Є. Цепенди, С. О. Кропельницької. Івано-
Франківськ : Прикарпатський національний університет імені
Василя Стефаника, 2021. р. 352 с.

ISBN 978-966-640-492-6

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ, ПРОЕКТИ ТА РІШЕННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ.....	8
1.1. Проект «Створення проектно-освітнього центру розвитку інновацій та інвестицій в регіоні» - «Агенти змін» Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.....	8
1.2. Webex Cisco Meetings як один із інноваційних засобів впровадження освітньої та проектної діяльності.....	18
1.3. Соціальне проектування – шлях до соціальних інновацій	20
1.4. Тверді (інвестиційні) проекти у забезпеченні розвитку Інфраструктури	26
1.5. Проекти мобільності та партнерства у розвитку людського капіталу.....	28
1.6. Дослідницькі проекти у забезпеченні інноваційності та конкурентоспроможності	31
1.7. Міжнародні/транскордонні проекти у соціально-економічному розвитку держави	35
РОЗДІЛ 2. БАЗОВІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ ПРОЕКТІВ.....	42
2.1. Концепція проекту: зміст та ключові елементи структури	42
2.2. Особливості розробки та реалізації соціальних проектів	55
2.3. Особливості підготовки твердих/інвестиційних проектів.....	74
2.4. Базові рекомендації до підготовки науково-дослідницьких проектів	97
2.5. Проекти індивідуальної мобільності.....	117
2.6. Рекомендації до підготовки міжнародних транскордонних проектів.....	136
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ.....	160
3.1. Стандарти управління проектами.....	160

3.2. План проекту як основа фінансового бюджетування проектів	172
3.3. Методологія фінансового планування проекту	179
3.4. Оцінка ефективності інвестиційних проектів.....	190
3.5. Управління ризиками та моніторинг проект.....	206

РОЗДІЛ 4. ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ..... 218

4.1. Бюджетування та фінансування соціальних проектів.....	218
4.2. Планування бюджету дослідницьких проектів.....	244
4.3. Проекти ЄС для МСП: особливості фінансування.....	246
4.4. Особливості бюджетного планування міжнародних/ транскордонних проектів.....	282
4.5. Особливості фінансування транскордонних проектів.....	290
4.6. Особливості фінансування проектів регіонального розвитку за кошти секторальної бюджетної підтримки ЄС.....	303

ДОДАТКИ

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ ЗА ТИПАМИ	321
Додаток 1 – М'які /соціальні проекти	321
Додаток 2 – Тверді / інвестиційні проекти	331
Додаток 3 – Проекти індивідуальної мобільності /партнерства	336
Додаток 4 – Міжнародні/транскордонні проекти	338

ПЕРЕДМОВА

Зі зміною державної регіональної політики України в контексті реформ децентралізації з урахуванням і на основі підходів та практики Європейського Союзу, починаючи з 2014-2015 рр., актуальним постало питання розробки та впровадження розвиткових проектів та їх ефективного фінансового забезпечення. За основу було взято проектний підхід як найдієвіший механізм переходу до збалансованого партнерства між центральними органами виконавчої влади та місцевою владою у контексті впровадження багаторівневого управління регіональним розвитком.

Водночас більшість регіонів України зіткнулися з проблемою відсутнього або недостатнього постійно діючого інституційного та кваліфікованого кадрового забезпечення реалізації регіональної політики та управління регіональним розвитком з врахуванням проектного підходу.

Також постала проблема несистемної підготовки спеціалістів із управління проектами, недосконалості її програмно-методичного забезпечення, а також відсутності інституцій, що надають інформаційно-консультативну, супровідну підтримку на всіх її етапах на постійній основі.

Невирішення зазначених проблемних питань могло б призвести до:

- зниження обсягів залучених грантових, бюджетних та інших коштів для розвитку суб'єктів, територіальних громад та регіонів загалом;
- несистемного виконання проектів, які не забезпечуватимуть загальну стратегію розвитку інституцій;
- зниження шансів успішної участі у конкурсах на отримання грантових коштів ЄС, бюджетної підтримки чи інших ресурсів розвитку;
- сповільнення трансферу технологій;
- обмеження розвитку науково-інноваційного співробітництва державного сектору науки, закладів вищої освіти з реальним сектором економіки;
- зниження рівня інноваційної та інвестиційної спроможності регіону.

Представлений посібник є першим інтерактивним навчальним виданням з питань управління проектами за редакцією І. Цепенди, С. Кропельницької і є результатом проекту «Створення проектно-освітнього центру розвитку інновацій та інвестицій в регіоні», що впроваджувався за кошти секторальної бюджетної підтримки Європейського Союзу.

У посібнику узагальнено як досвід команди проекту, отриманий в т.ч. під час міжнародних стажувань, тренінгів для тренерів, воркшопів тощо з проектного менеджменту, досвід експертів та фахівців, залучених до співпраці під час впровадження проекту, так і результати наукової, педагогічної та практичної діяльності кафедр та інших структурних підрозділів ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», що безпосередньо застосовувались у проектній діяльності.

Головна мета навчального посібника – формування цілісного розуміння методології та інструментарію управління проектами від ідеї до її успішної імплементації, підходів до пошуку ресурсів для фінансового забезпечення проектів розвитку різних типів та для різних цільових груп.

Основними завданнями посібника є висвітлення в інтерактивній формі інноваційних інструментів, проектів та рішень у забезпеченні розвитку загалом; базових рекомендацій до підготовки проектів; методології управління проектами розвитку; особливостей фінансування проектів розвитку; джерел фінансового забезпечення різних типів проектів.

Запропоноване авторами видання спроможне сформувати у всіх охочих до проектної діяльності, зокрема і у студентів ЗВО вміння розробляти та впроваджувати різноманітні проекти, зокрема, соціальні, інвестиційні, науково-дослідницькі, мобільності та партнерства, міжнародні й транскордонні, з місцевого та регіонального розвитку, а також залучати та застосовувати для їх реалізації найсучасніші фінансові інструменти.

Проведений авторами видання аналіз європейського та вітчизняного досвіду фінансування проектів розвитку дозволив запропонувати до використання сучасні інноваційні інструменти його організації, методики техніко-економічного обґрунтування проектів, оцінки ефективності інвестиційних рішень; управління проектними ризиками; фінансового забезпечення проектів та оптимізації структури джерел фінансування. Джерела і методи фінансового забезпечення проектів у посібнику розглядаються в контексті взаємодії усіх його учасників – держави, громад, інвесторів, фінансових посередників, суб'єктів бізнесу та громадських організацій тощо.

У процесі підготовки інтерактивного видання використано найновіші законодавчі, нормативні, програмні документи, в т.ч. міжнародних донорів, що регламентують проектно-інвестиційну і грантову діяльність.

Посібник допоможе глибоко засвоїти та закріпити практичні знання з проектного управління, бюджетування та фінансового забезпечення на рівні сучасних досягнень світової економічної науки і практики, зокрема, європейських країн. Автори на високому навчально-методичному рівні виклали актуальний та складний матеріал із управління проектами. Він стане в пригоді студентам та викладачам вузів під час підготовки до семінарських занять, проміжних модульних контролів знань, а також під час іспитів з інших дисциплін фінансового та інвестиційного циклу, насамперед, «Інвестування», «Інвестиційний аналіз», «Аналіз і фінансування інвестиційних проектів», «Управління проектами» та ін.

Крім того, він буде корисним для фахівців державних та місцевих органів влади, фінансово-банківських установ, суб'єктів підприємництва та громадських інституцій під час підготовки або експертизи проектних пропозицій у процесі залучення фінансових ресурсів для реалізації проектів різних типів.

Авторами та співавторами окремих розділів посібника є: *Цепенда І.Є.* (керівник авторського колективу, загальна редакція посібника), *Кропельницька С.О.* (керівник авторського колективу, автор/співавтор підрозділів 1.1, 1.2, 2.1, 3.1, 4.5, 4.6, загальна редакція посібника); *Майорова Т.В.* – автор підрозділів 3.2, 3.3, 3.5, співавтор підрозділу 3.1; *Кондур О.С.* – співавтор підрозділів 1.6, 2.4; *Щур Р.І.* – співавтор підрозділів 1.4, 2.3, 3.4, додатку 2; *Криховецька З.М.* – автор підрозділу 4.2, співавтор підрозділів – 1.6, 2.4; *Кулеша-Любінець М.М., Мигович Т.М.* – співавтори підрозділів 1.3, 2.2, 4.1, додатку 1; *Григорів О.О.* – співавтор підрозділу 4.5, *Солоджук Т.В., Статкевич М.А.* – співавтор підрозділів 1.7, 2.6, 4.4, додатку 4; *Максимович О.В.* – співавтор підрозділів 1.7, 2.6; *Білий М.М.* – співавтор підрозділу 3.4; *Фуфалько І.Ю.* – співавтор підрозділів 1.4, 2.3, додатку 2; *Стадільна Я.Е., Бубна Р.М.* – співавтори підрозділу 1.2; *Локатир Н.М.* – співавтор підрозділів 1.5, 2.5, додатку 3; *Никуруй Л.І.* – автор підрозділу 4.3.

РОЗДІЛ 1 ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ, ПРОЕКТИ ТА РІШЕННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ

1.1. ПРОЕКТ «СТВОРЕННЯ ПРОЕКТНО-ОСВІТНЬОГО ЦЕНТРУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙ В РЕГІОНІ» – «АГЕНТИ ЗМІН» ПРИКАРПАТСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА»

В умовах реалізації реформ євроінтеграції та децентралізації більшість регіонів України зустрілись з проблемою відсутнього або недостатнього постійно функціонуючого інституційного та кваліфікованого кадрового забезпечення реалізації регіональної політики та управління регіональним розвитком з врахуванням проектного підходу.

ПНУ запропонував органам місцевого самоврядування в Івано-Франківській області вирішити цю проблему через створення Проектно-освітнього центру розвитку інновацій та інвестицій в регіоні з бренд-назвою «Агенти змін» (далі – Центр). Ідея перетворилась у проект «Створення проектно-освітнього центру розвитку інновацій та інвестицій в регіоні», який за програмою «Інноваційна економіка та інвестиції» став переможцем. Конкурс з відбору проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу, проводило Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (тепер – Міністерство розвитку громад і територій України. – прим. авт.).

Діяльність Центру спрямована на підтримку розвитку регіональної й місцевої економіки на основі ефективного використання наявного в університеті ресурсного потенціалу, насамперед існуючого кадрового (викладацького) та потенційного кадрового (студентів освітніх рівнів бакалавр та магістр в розрізі профільних спеціальностей підготовки).

Як показує світова практика, проектно-освітні центри, офіси при університетах сприяють стимулюванню розвитку інноваційної інфраструктури, підтримці інноваційної діяльності та підвищенню конкурентоспроможності українських регіонів. Цю думку поділяв під час візиту до університету і заступник Міністра освіти і науки України попередньої каденції Роман Гребя, підкреслюючи важливість проекту в рамках якого створено Центр: **«Саме через такі проекти здійснюється поєднання двох ключових реформ – освітньої та реформи децентралізації. Коли на базі одного з найпотужніших університетів України створюється Проектно-освітній офіс, в якому можуть навчити територіальні громади, як правильно управляти сучасними проектами – це прекрасно. Я впевнений, що саме університети мають стати в центрі інновацій, забезпечувати сучасними знаннями керівників територіальних громад і тоді на нашу державу чекає величезний успіх. А це запорука того, що саме в цій країні треба навчатися, працювати і жити».**

Серед існуючих у світовій практиці консультаційної та управлінської моделей організації проектних центрів-офісів у закладах вищої освіти (ЗВО), на

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

нашу думку, для ПНУ варто застосувати саме консультаційну модель. У максимальному спрощенні, вона передбачає підтримку проектів/проектної діяльності через розробку та впровадження підходів до управління проектами в організації без безпосереднього втручання в конкретні проекти і найбільш характерна для класичних вузів, де є різноманіття інститутів, факультетів, кафедр та спеціальностей.

«Метою діяльності проектного офісу є створення нового напрямку комерціалізації результатів освітньої та наукової діяльності університету для підвищення якості підготовки проектів, просування інтелектуальної власності університету на національному та міжнародному ринках, залучення зовнішніх фінансових ресурсів для впровадження проектних ініціатив».

Центр є структурним підрозділом ПНУ. Його діяльність спрямована на широке коло зацікавлених осіб від об'єднаних територіальних громад (ОТГ) і їх мешканців до інституцій громадянського суспільства та студентів, аспірантів, науковців університету, від підприємців до органів державної влади.



Рис.1.1. Організаційно-управлінська структура проектно-освітнього центру «Агенти змін» ПНУ

Команда фахівців–консультантів Центру сформована з працівників університету, враховуючи їх безпосередню фаховість, спеціалізацію, зацікавленість працювати в тому чи іншому проектно-освітньому напрямі, і умовно закріплена за різними типами проектів, зокрема: м'які/соціальні; тверді/інвестиційні; дослідницькі/інноваційні; проекти індивідуальної

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

мобільності/партнерства; міжнародні/транскордонні, які загалом можна вважати проектами регіонального/місцевого розвитку [1].



Рис.1.2. Структура команди фахівців Центру «Агенти змін» ПНУ

До базових завдань цієї інституції належить: консультаційна підтримка проектів на кожному етапі їх реалізації; забезпечення ефективних комунікацій; розвиток та вдосконалення системи управління проектами; нагромадження досвіду з сфери управління, реалізації та звітності; управління портфелем

1

1. «Агенти змін» – проектно-освітня платформа розвитку регіону. URL: <https://pnu.edu.ua/blog/2019/01/23/%D0%B0%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8-%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BD%D0%BE-%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%8F-%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82/>
2. Крпельницька С. О. Роль Прикарпатського національного університету як мозкового центру реформ у посиленні інституційної спроможності розвитку територіальних громад регіону. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал* / [за ред. І.Г. Ткачук]. – Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2018. – Вип.14. – Том 2.
3. Крпельницька. С.О. Проектна діяльність структурних підрозділів університету у контексті стратегічного розвитку університетів. *Project approach and educational innovations in the context of integration into the European education area: the collection of materials of the international scientific and practical conference* (March 21, 2018, Lodz) [Electronic resource]. – Poland: Lodz, 2018. – P.127-130
4. Крпельницька Світлана, Цепенда Ігор. Створення проектно-освітнього центру розвитку інновацій та інвестицій в регіоні. *Стратегія розвитку. Часопис всеукраїнської мережі фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ*. 2018. №7. С.34-35
5. Крпельницька Світлана, Цепенда Ігор. Агенти змін Івано-Франківської області. *Стратегія розвитку. Часопис всеукраїнської мережі фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ*. 2019. №11. С.32-33
6. Крпельницька С. О. Нові підходи до відбору проектів стратегічного розвитку територій для державного фінансування. / *Вісник Прикарпатського національного університету. Економіка*. – Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2015. – Вип. XI. – С.262-270.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

проектів організації; управління ресурсами для проектів. Як бачимо, Центр як підрозділ університету здійснює різні функції, пов'язані з централізацією, координацією та стандартизацією управління проектами.



Рис.1.3. Напрями діяльності Центру «Агенти змін» ПНУ

Аналіз світового досвіду та наша внутрішня практика функціонування таких структур дозволяють нам стверджувати, що створення проектних офісів як інноваційних структур в складі ЗВО дасть можливість залучити потужний кадровий потенціал університетів, а саме: фахівців, що мають досвід реалізації проектів, сприятиме співпраці університетської науки з органами місцевого самоврядування в напрямі забезпечення регіонального розвитку.

Проектно-освітній центр розпочав свою успішну діяльність в університеті в рамках діючого 3-річного проекту регіонального розвитку й продовжує функціонувати й розширювати напрямки своєї роботи в Івано-Франківській області та за її межами.

Його загальною метою є підвищення рівня інноваційності та конкурентоспроможності економіки регіону через посилення його інституційно-кадрової спроможності та удосконалення інформаційно-освітнього забезпечення з питань управління проектами.

Поставлені завдання:

1. Покращення інституційних умов для розвитку інноваційної інфраструктури через створення проектно-освітнього центру з розвитку інновацій та інвестицій в регіоні при науковому парку університету з метою надання консультаційно-освітніх, інформаційних послуг в сфері написання та управління проектами (далі – УП).

2. Підвищення рівня розвитку кадрового потенціалу інноваційної діяльності в регіоні через формування команди фахівців-тренерів Центру та удосконалення програмно-методичної складової системи управління проектами для забезпечення проектно-освітньої та інформаційно-консультативної діяльності.

3. Удосконалення знань та набуття практичних навичок з УП через проведення консультаційно-освітніх заходів для студентів, аспірантів, науковців, працівників стратегічних відділів університету та органів місцевого самоврядування (ОМС), суб'єктів малого і середнього бізнесу (МСБ), громадських організацій (ГО), закладів освітньої, соціальної, культурно-мистецької сфери, охорони здоров'я тощо.

4. Удосконалення методів планування стратегічного розвитку університету та структуризація напрямів його проектної діяльності через розробку Стратегій розвитку університету та його ключових підрозділів на 2020-2027 роки.

Ініціатором проекту за процедурою конкурсу секторальної бюджетної підтримки ЄС виступило Міністерство освіти і науки України (ознайомитись з повною інформаційною карткою проекту можна тут:



ПНУ став одночасно і його замовником і виконавцем.

Ідея створення Центру зародилась ще наприкінці 2016 року під час формування Регіональної експертної спільноти Всеукраїнської мережі фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ в Івано-Франківській області, координаторкою якої було обрано доцентку кафедри фінансів економічного факультету університету, ініціаторку даної проектної пропозиції Світлану Крпельницьку.

Реалізацію проекту було розпочато у 2018 році, коли було сформовано команду проекту, придбано обладнання, створено інтернет-сторінку «Агентів змін» ПНУ, сайт (<http://agencyzmin.pnu.edu.ua/>) і хмарну платформу **pu.webex.com**.

Цільовими групами та бенефіціарами проекту є:

- **суб'єкти підприємницької діяльності регіону** (в основному суб'єкти МСБ) – удосконалення знань та навичок з УП, постійна інформаційно-консультативна підтримка Центром;
- **органи державної влади, органи місцевого самоврядування** – удосконалення знань та навичок працівників з УП в розрізі їх типів та джерел фінансування; створення збалансованого партнерства між центральними органами виконавчої влади, місцевою владою, наукою, бізнесом, громадою; підготовка та реалізація інтегрованих проектів розвитку.
- **мешканці, представники громад, об'єднаних територіальних громад** – удосконалення знань та навичок з УП, постійна інформаційно-консультативна підтримка Центром;
- **інститути громадянського суспільства; заклади освітньої, соціальної, охорони здоров'я, культурно-мистецької сфери** - удосконалення

знань та навиків з УП, постійна інформаційно-консультативна підтримка Центром;

- **студенти; аспіранти; науковці; викладачі; зацікавлені працівники університету** – покращені знання та практичні навички з УП в розрізі їх типів та джерел фінансування;

- **менеджмент університету** – допомога у розробці стратегій розвитку підрозділів університету; постійна інформаційно-консультативна підтримка підрозділів Центром; забезпечення виробничої практики студентів підрозділів; спільна підготовка та реалізація якісних проектів;

- **Науковий парк «Прикарпатський університет»** – партнер проекту, співвиконавець, забезпечує інституційну сталість проекту в майбутньому;

- **Донори і донорські організації (грантодавці)** – якісні проектні пропозиції підрозділів університету та учасників Центру для освоєння коштів.

Реалізація проекту спрямована на:

- покращення інституційних умов розвитку інноваційної інфраструктури та розвитку потенціалу інноваційної діяльності;

- покращення якості та доступності послуг з удосконалення знань та підвищення рівня практичних навиків з управління проектами (до 500 осіб прямих бенефіціарів з Івано-Франківської області), наближення їх до європейських стандартів;

- впровадження інноваційних технологій, комерціалізації наукових розробок, удосконалення методик та практик в рамках проектів, які будуть реалізовані як результат діяльності Центру;

- надання поштовху для галузевого розвитку, формування та впровадження механізмів соціально-економічної самодостатності місцевих територіальних громад (об'єднаних територіальних громад) та регіону в цілому завдяки використанню проектного підходу.

Конкретні результати-продукти/ефекти проекту:

Створено і оснащено проектно-освітній Центр «Агенти змін» ПНУ/ покращено консалтингово-освітню складову розвитку інноваційної інфраструктури регіону.

Створено веб-сайт та платформу Центру «Агенти змін» для розміщення інформаційних матеріалів та проведення вебінарів, онлайн-консультацій з УП/ покращено можливості інформаційно-просвітницької діяльності з питань УП в регіоні.

Сформовано команду фахівців з управління проектами, підвищено рівень їх професійної компетентності для забезпечення проектно-освітньої та інформаційно-консультативної діяльності Центру/ розвинуто кадровий потенціал інноваційної діяльності в регіоні.

Розроблено програмно-методичне забезпечення консультаційно-освітньої діяльності Центру за різними типами проектів/ удосконалено методичну базу з питань УП.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Проведено очні та онлайн консультаційно-освітні заходи для цільових груп проекту/ покращено професійні вміння цільових груп з УП.

Організовано та забезпечено проходження студентами економічних та неекономічних спеціальностей виробничої практики у Центрі /здобуто нові знання та вміння з УП.

Удосконалено планову документацію з стратегічного розвитку університету та його ключових структурних підрозділів на базі проектного підходу на 2020-2027 роки/покращено структуру проектної діяльності університету та методологію стратегічного планування його розвитку.

На даний час Центром проведено низку тренінгів для тренерів із запрошенням експертів, які працюють на теренах як України, так і Європейського Союзу; десятки навчальних тренінгів, воркшопів, семінарів, круглих столів, вебінарів, он-лайн консультацій та тематичних зустрічей.



Рис.1.4.Ключові види діяльності центру «Агенти змін» ПНУ

Серед досягнень Центру – пілотний проект спільно з кафедрою фінансів університету у Брошнів-Осадській та Яблунівській ОТГ, дві команди студентів-переможців конкурсу проектів «Сьогодні креативна ідея – завтра реальна справа».

Два мікропроекти «Невидима спадщина» та «Ворота у Центральні Горгани», розроблених за консультування та/або авторства фахівців Агенсів змін, перемогли в рамках Програми транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна 2014-2020.

Проект «Створення соціального шкільного підприємства «Етно-код» на базі Отинійського ліцею» - переможець у конкурсі проектів для створення пілотних соціальних шкільних підприємств від Фонду східної Європи; науковий проект щодо тонкоплівкових термоелектричних матеріалів переміг у грантовому конкурсі українсько-білоруських науково-дослідних проектів.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Проект щодо інституційного зміцнення університетського аналітичного центру – переможець конкурсу від Міжнародного фонду «Відродження» в партнерстві з Ініціативою відкритого суспільства для Європи (OSIFE) та за фінансової підтримки Посольства Швеції в Україні та інші.



Рис.1.5. Студентські проектні пропозиції



Рис.1.6. Проектні пропозиції фахівців Агентів змін ПНУ

На етапі впровадження знаходиться проект *«Створення кемпінгово-наметового містечка «Байки бойка» в урочищі Бовкоти Витвицької ОТГ»*, ідейними натхненниками якого є студенти-фінансисти Прикарпатського університету.

Також очікують на впровадження відразу два проекти студентів-психологів Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, що перемогли у весняній хвилі програми «Малі гранти Теплого Міста». Це соціальні проекти *«Ігротерапія від Лікаря Свято»* та *«School of Mental Health»*.

Фахівці проекту організовують самостійно або беруть участь у різноманітних заходах за своїм профільним спрямуванням, проводять консультаційно-освітню роботу, виступають спікерами, модераторами та менторами спеціалізованих івентів, консультантами та співрозробниками проектів розвитку як структурних підрозділів університету, так і територіальних громад області.

Вагомим результатом для Центру стало й підписання угод про співпрацю. Зокрема:

- з Івано-Франківським регіональним відділенням «Асоціація міст України» та з ОТГ Івано-Франківської області – для співпраці й активного залучення представників університету до реалізації реформи децентралізації;

- з Науковим парком «Прикарпатський університет», що дозволятиме поширювати отримані знання та комерціалізувати наукові розробки студентів та науковців університету й регіону загалом;

- Українським інститутом науково-технічної експертизи та інформації.

Підписана низка угод з міжнародними контрагентами, які теж працюють у проектно-освітній сфері:

- з Міжнародною культурно-освітньою асоціацією м.Чикаго (ICEA, США),

- з Центрально Європейською Академією Навчань та Сертифікації м.

Бидгощ (CEASC, Республіка Польща),

- з Фундацією розвитку м. Жешув (REA, Республіка Польща),

- з Вищою техніко-економічною школою ім. Броніслава Маркевича м. Ярослав (Республіка Польща);

- Університет суспільних наук м.Лодзь (UNS, Республіка Польща),

Реалізації вищезазначених заходів сприяли, насамперед:

- сформована за кошти проекту інноваційна матеріально-технічна база – сучасне приміщення, виділене університетом для реалізації проекту і забезпечення сталості після завершення періоду його виконання, комп'ютерна техніка, інтерактивне обладнання, допоміжне обладнання та інструменти, якими оснащено тренінг-аудиторію, конференц-залу для масштабних заходів, аудиторії для вебінарів та онлайн-консультацій та інших видів діяльності, для яких створено Центр;

- програмно-методичні, презентаційні та інформаційні матеріали, в т.ч. записи вебінарів для поточної і майбутньої діяльності Центру, методичне забезпечення конкурсу проектів, навчальної, виробничої та переддипломної практики у Центрі для студентів різних освітніх рівнів, що розроблено фахівцями команди проекту.

У довгостроковій перспективі результати проекту сприятимуть покращенню інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності регіону; збільшенню обсягів залучених грантових, бюджетних та інших розвиткових коштів для ОТГ, університету та інших цільових груп проекту; підвищенню ступеня реалізації стратегій розвитку інституцій і регіону в цілому завдяки системному виконанню якісних проектів; пришвидшенню темпів трансферу технологій; розвитку науково-інноваційного співробітництва державного сектору науки, вищих навчальних закладів з реальним сектором економіки; збільшенню (збереженню) робочих місць; збільшенню надходжень до бюджетів різних рівнів.

Проект є одним із переможців конкурсу **«Кращі ініціативи жінок України для демократичного розвитку місцевих громад»**, який проводила Європейська асамблея жінок-депутатів у партнерстві з Представництвом Ради Європи в Україні, Асоціацією міст України та Всеукраїнським об'єднанням жінок-депутатів у номінаціях **«ОСВІТА» /«НАУКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»**.

Золотою медаллю відзначено конкурсну роботу Агентів змін на Одинадцятій міжнародній виставці **«Інноватика в сучасній освіті»**.

1.2. WEBEX CISCO MEETINGS ЯК ОДИН ІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСОБІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ОСВІТНЬОЇ ТА ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Для успішної реалізації різноманітних форм дуального навчання та здійснення проектної діяльності в сучасному ЗВО необхідне **ефективне і динамічне інформаційно-освітнє середовище**, яке повинно забезпечити активну взаємодію між учасниками освітнього процесу. Гнучкість та відкритий зв'язок із процесом навчання в будь-який час може забезпечити онлайн середовище, організоване на основі хмарних технологій, які дають можливість використання прикладних програм без встановлення і доступу до особистих файлів із будь-якого пристрою, який підключений до Інтернет мережі [2].

Загальні тенденції формування і розвитку хмаро орієнтованого освітньо-наукового середовища характеризують наступні риси [3]:

- розвиток персоніфікованих навчальних середовищ;
- значне пом'якшення або й зняття обмежень щодо доступу з будь-якого пристрою, в будь-якому місці і у будь-який час;
- удосконалення сервісів колективної роботи (відеоконференцзв'язку, доступу до спільного контенту);
- розвиток сервісно-орієнтованого підходу, збільшення кількості хмаро орієнтованих сервісів;
- запровадження уніфікованої ІКТ інфраструктури закладу освіти;
- використання як корпоративних, так і загальнодоступних ресурсів, інтеграція і оркестрування сервісів;
- розвиток гібридних сервісних моделей;
- поширення підходу «великих даних» при проектуванні ІКТ систем;
- зростання вимог до сумісності, надійності, безпеки та ін.;
- скорочення витрат на ліцензування і підтримування.

У даний час широкої популярності отримали хмаро орієнтовані системи навчання, які передбачають взаємодію учасників у реальному часі, засоби організації спільної роботи, персоніфікований доступ студента і викладача до спільного навчального простору, електронних ресурсів, програмного забезпечення, високоякісних засобів зв'язку, наприклад, Canvas, Google Classroom та інші). На рис.1.7 зображено модель хмарно-орієнтованої системи навчання [4].

Перевагами використання хмарних технологій є такі [5]:

² Гісь І. Хмарні технології як засіб формування інноваційного освітнього середовища: методичні рекомендації. Луцьк, 2016. 56 с.

³ Шишкіна М. П. Формування і розвиток хмаро орієнтованого освітньо-наукового середовища вищого навчального закладу: монографія. Київ: УкрІНТЕІ, 2015. 256 с.

⁴ Садовий М.І., Трифонова О.М., Хомутенко М.В. Методика формування уявлень про сучасну наукову картину світу в хмаро орієнтованому навчальному середовищі. *Вісник Черкаського університету*. 2016. № 7. <https://bit.ly/2tmpf71>

⁵ Шишкіна М. П. Використання перспективних інформаційно-технологічних платформ е-навчання в інженерній освіті / М. П. Шишкіна // *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. – Умань, 2011. – Ч. 3. – С. 319-326.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

- спрощення процесів встановлення, підтримки та ліцензійного обслуговування програмного забезпечення;
- гнучкість у використанні різних типів програмного забезпечення;
- можливість багатоканального поповнення колекцій навчальних ресурсів та організації масового відкритого доступу;
- здешевлення обладнання;
- спрощення організації процесів громіздких розрахунків та підтримка великих масивів даних;
- мобільність навчання.

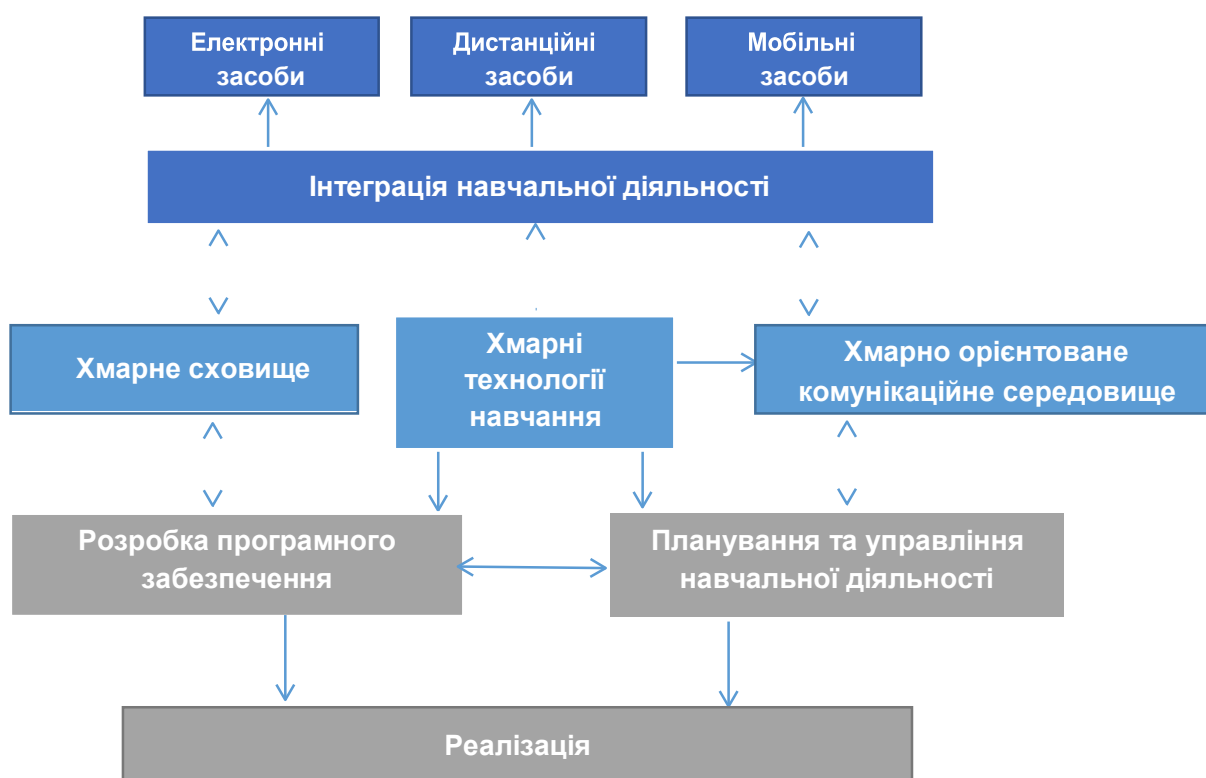


Рис. 1.7. Модель хмарно-орієнтованої системи навчання

У рамках реалізації проекту Агентів змін ПНУ здійснено запуск ресурсу **pu.webex.com**, який забезпечує доступ до хмарної платформи **Cisco WebEx Meetings** на основі програмного продукту **Cisco Collaboration Flex Plan** для проведення навчальних та консалтингових заходів (вебінарів, онлайн консалтинг тощо) в режимі реального часу.

Підвидом даного сайту є тематичний інтернет-сайт, зокрема, «Розробка інформаційної бази даних студентів/аспірантів ПНУ в розрізі спеціальностей підготовки фахівців та населених пунктів їх проживання», що передбачає подібні переліченим вище види діяльності.

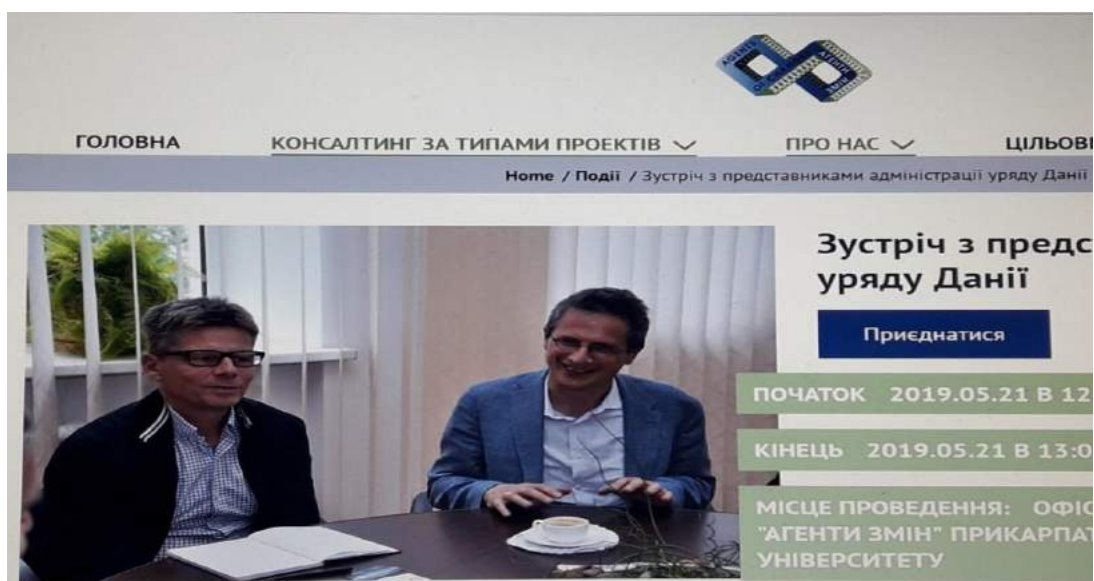


Рис. 1.8. Захід на Webex платформі ru.webex.com

Головна мета онлайн-ресурсу – це створення швидкої комунікаційної системи для цільових груп проекту, насамперед студентів ПНУ та ОТГ Івано-Франківської області з метою оперативного реагування на запити громад, формування баз практик у громадах області та забезпечення вакантних місць кадровим потенціалом університету з числа випускників та/або студентів передвипускних курсів, аспірантів університету.

Детально ознайомитися із вебінарами та іншими онлайн-ресурсами Агентів змін ПНУ можна на нашому сайті <http://agencyzmin.pnu.edu.ua/>.

Можна припустити, що і в подальшому розвиток комп'ютерно-орієнтованих засобів навчання буде відбуватися в напрямі вдосконалення моделей знання, що закладено в їх основу [6]. Тобто, що ці засоби набуватимуть все більшою мірою інтелектуалізації, все більшою мірою наблизатимуться до моделювання більш-менш цілісних фрагментів навчального простору та окремих типів навчальної взаємодії. У зв'язку з цим можна виявити важливу тенденцію - зростання ролі інформаційно-цифрової компетентності всіх учасників освітнього процесу для успішного розвитку та впровадження нових технологій навчання.

1.3. СОЦІАЛЬНЕ ПРОЕКТУВАННЯ – ШЛЯХ ДО СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ

В ринковій економіці перманентними є процеси конкуренції в усіх секторах економіки, які викликають необхідність з однієї сторони відповідати вимогам споживачів, з іншої – здійснювати пошук інноваційних підходів діяльності та нових джерел її фінансування. В соціальній сфері ці завдання можна вирішити за рахунок розробки та реалізації соціальних проектів.

⁶ Шишкіна М. П. Еволюція засобів та підходів до моделювання знання у сфері освіти. Інформаційні технології і засоби навчання. 2008. Вип. 1 (5). URL: <https://bit.ly/2DHeq11> (дата звернення: 12.08.2019).

Соціальне проектування можна розглядати як конструювання соціальної дійсності. Соціальне проектування – це науково-теоретична і, водночас, практична діяльність зі створення проектів розвитку соціальних систем, інститутів, об'єктів на основі соціального передбачення, прогнозування та планування їх соціальних якостей і властивостей.

Соціальний проект – це сконструйоване ініціатором проекту соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація або підтримання в змінному середовищі матеріальної чи духовної цінності, яке має просторово-часові та ресурсні межі і вплив якого на людей визнається позитивним соціальним значенням.

Також соціальний проект розглядають як комплексний план заходів, що передбачає вкладення ресурсів (інформаційних, фінансових, інтелектуальних, матеріальних, управлінських та ін.), спрямований на досягнення якісно нового соціального ефекту (зростання рівня і якості життя населення, забезпечення зайнятості, підтримка галузей соціальної сфери, запобігання соціальним конфліктам тощо) і здійснюваний у певний термін.

Соціальні проекти розробляються в освіті задля надання допомоги дітям, школярам, молоді; в сфері охорони здоров'я населення задля пропагування здорового способу життя; в сфері охорони навколишнього середовища задля вирішення екологічних проблем та допомоги тваринам; у сфері функціонування громад задля поліпшення якості життя людей; в соціальній сфері задля надання допомоги особам похилого віку, безхатькам, поліпшення безпеки, надання допомоги військовослужбовцям, мігрантам тощо.

Обсяг і характер соціальних проектів демонструє рівень розвитку соціальної відповідальності організації, зокрема, та громади, загалом.

Громада (організація) в ході реалізації соціальних проектів може мати декілька цілей: як розвиток толерантного, доброго та освіченого суспільства, так і власну вигоду (прибуток, висвітлення у ЗМІ, імідж соціально відповідального бізнесу). Найчастіше у сучасних соціальних проектах гармонійно поєднуються обидві цілі.

Кожен соціальний проект можна аналізувати за різними критеріями: об'єкт проектів змін; характер змін; напрямок діяльності; особливості фінансування; масштаб фінансування; термін реалізації; територія. Загалом виділяють інноваційний, підтримуючий; спонсорський, інвестиційний, кредитний, бюджетний, грантовий, благодійний, за рахунок коштів організації, за рахунок членських внесків, не потребує фінансування; короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий; мікропроект, малий проект, мегапроект; освітній, науково-технічний, культурний, політичний; міжнародний, національний, регіональний, обласний, міський (районний), селищний проект тощо.

Варто зауважити, що до загальних ознак проектів належить їх цільовий характер, скоординованість діяльності проектною групою, обмеженість часового ресурсу у реалізації, інноваційність та визначена відповідальність. Проте, на нашу думку, соціальні проекти, як такі, що реалізуються здебільшого як

некомерційні, мають такі специфічні ознаки як унікальність (неповторність), тимчасовий характер, суперечливість, багатовекторність розвитку соціального об'єкту, множинність факторів його буття.

Важливою особливою ознакою сучасного соціального проекту є ефект поширення, тобто соціальні проекти реалізуються задля вирішення соціальної проблеми, що, в свою чергу, спричиняє поштовх до покращення економічного добробуту.

Цей факт підтверджується тим, що соціальне проектування перейшло у площину управління й доволі актуальним питанням на разі є формування ефективної системи соціального менеджменту, як функціональної підсистеми, об'єктом якої є персонал підприємства, а цільова спрямованість – забезпечення ефективного використання трудового потенціалу, розвиток персоналу та максимально можливе задоволення потреб працівників шляхом побудови та реалізації дієвої соціальної та кадрової політики на підприємстві, спрямованої на регулювання соціальних процесів та отримання відповідного соціального й економічного ефекту.

Основним елементом соціальних систем будь-якого ступеня складності й масштабу є людина з її потребами й інтересами, своїм баченням світу, ціннісними орієнтаціями. Ось чому разом із загальними умовами утворення та існування системи соціального менеджменту додається ще одна обов'язкова умова – наявність загальних цілей, що відіграють вирішальне значення для спільної діяльності людей [7; 8].

Таким чином, виклики сьогодення, коли одержувачі освітніх послуг живуть в епоху технологізації комунікацій, важливо, щоб університет був своєрідним інтелектуальним парком з можливістю здійснення освітньої діяльності із застосуванням онлайн-сервісів. Така форма роботи сприятиме підвищенню якості освіти в університеті та забезпечить розвиток особистості протягом усього життя.

Фахівцями Центру було проконсультовано та прийнято участь у розробці ряду соціальних проектів. Серед них такі, як Лікар Свято; Школа юного фінансиста; Харчова безпека учнів (на базі Івано-Франківської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 12 ім. Івана Франка), Створення мобільної групи з надання соціально-правової та психологічної допомоги молодій сім'ї («Освіта молодій сім'ї») та ін.

Спільно із Івано-Франківським регіональним відділенням Асоціації міст України Центр провів конкурс студентських проектів «Сьогодні креативна ідея – завтра реальна справа». Його переможцями стали проекти як Кемпінгово-наметове містечко «Байки Бойка» та Інноваційний ресурсний простір «Щасливі

⁷ Крпельницька С.О., Мигович Т.М., Кулеша-Любінець М.М. Розроблення та реалізація соціальних проектів в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 1 (106). С.37-43.

⁸ Крпельницька С.О., Мигович Т.М., Кулеша-Любінець М.М. Проектно-орієнтоване управління у соціальній сфері. *Перспективні шляхи розвитку наукових знань (частина I): Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*. м.Київ, 26-27 січня 2019 року. – Київ: МЦНД, 2019. – С.17.

люди». Детальніше про ці проекти див. відеоролики у рубриці «ІСТОРИЇ УСПІХУ» на сайті: <http://agentyzmin.pnu.edu.ua/ua/stories>.

ПРОЕКТИ – ПЕРЕМОЖЦІ СПІЛЬНОГО З АМУ
КОНКУРСУ ПРОЕКТІВ ДЛЯ СТУДЕНТІВ ТА АСПІРАНТІВ ПНУ
«СЬОГОДНІ КРЕАТИВНА ІДЕЯ – ЗАВТРА РЕАЛЬНА СПРАВА»



Прикарпатський
національний університет
імені Василя Стефаника



Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та інвестицій
в регіоні «Агенти змін»



В рамках програми секторальної
бюджетної підтримки
Європейського Союзу

**Рис.1.9. Проекти-переможці конкурсу
«Сьогодні креативна ідея – завтра реальна справа»**



«БАЙКИ БОЙКА»



«ЩАСЛИВІ ЛЮДИ»

Актуальним у світі та в Україні є впровадження в університетах навчальних дисциплін з проектного менеджменту, де особливий акцент робиться на проектах соціального спрямування. Студенти, досліджуючи у своїх проектах теми розвитку екологічної свідомості, толерантності, інноваційних технологій, безпеки, гендерної рівності, охорони здоров'я тощо, сприяють, таким чином, підвищенню морального рівня суспільства та формуванню зрілої особистості з критичним мисленням та високим рівнем професійних компетентностей. Обсяг і зміст соціальних проектів демонструє рівень розвитку соціальної відповідальності суспільства, загалом.

У ПНУ уже п'ять років успішно реалізується соціальний проект «**Лікар Свято**», мета якого – покращити психоемоційний стан хворих дітей, їх родичів (опікунів), які перебувають у стаціонарних відділеннях лікувального закладу шляхом проведення веселих казкових вистав та ігор, арт-терапії, спілкування; виховання в активній молоді міста толерантності, співчуття до чужого горя, креативності та критичного мислення.

Соціальний проект «Лікар Свято» почав діяти на базі Івано-Франківської обласної дитячої клінічної лікарні з лютого 2015 року. Керівником проекту «Лікар Свято» є кандидат психологічних наук, доцент кафедри загальної та клінічної психології ПНУ Мирослава Кулеша-Любінець.

Волонтерами проекту «Лікар Свято» є студенти факультету психології, які у веселих костюмах відвідують пацієнтів дитячої лікарні, даруючи радість та невеличкі подарунки. Це своєрідний психологічний супровід засобами сміху, ігротерапії, казкотерапії, арт-терапії, що хоч трохи відволікає хворих дітей, їх батьків (опікунів) від лікарняних буднів та знижує у них рівень психоемоційної напруги.

Для ефективної роботи студенти проходять навчання у Школі волонтера соціального проекту «Лікар Свято». Заняття у формі тренінгів, дискусій, які організовує кандидат психологічних наук Мирослава Кулеша-Любінець, спрямовані на підвищення рівня знань молоді про психологію хворої дитини, техніки зниження бар'єрів міжособистісного спілкування з батьками хворих дітей, медичним персоналом; формування навичок індивідуальної та групової взаємодії з хворими дітьми залежно від віку та нозологічної форми. Також на заняттях студенти вивчають особливості психоемоційного стану та етапи адаптації дітей різного віку, які перебувають на стаціонарному лікуванні; переваги використання іграшки, казки, художніх творів як засобу зниження тривоги та ефективної взаємодії з дітьми в умовах лікарні [9]. Заняття проходять як очно, так і у формі онлайн-навчання (рис.1.10).

Студенти університету не тільки активно беруть участь у волонтерських проектах, а й спільно з викладачами розробляють та втілюють проектні ідеї соціального спрямування [10, 11].

Розвиток України як самодостатньої європейської держави не можливий без вирішення значної кількості проблем соціального характеру. Оскільки фінансування їх вирішення зазвичай не приносить прибутку у грошовому виразі, тому дуже часто соціальна сфера розглядається як другорядна. Проте в сучасних умовах ефективність економіки та функціонування держави визначається саме рівнем життя населення, впровадженням раціональних форм організації життя людей з точки зору умов праці, побуту, відпочинку, розвитку особистості, її відтворення.

⁹ Терапевтичні казки у дитячій лікарні / За ред. Кулеша-Любінець М. М. Івано-Франківськ: Видавець Кушнір Г.М., 2018. 64 с.



Рис.1.10. Волонтери соціального проекту «Лікар Свято» в гостях у пацієнтів ОДКЛ

Тому використання новітніх підходів та цифрових технологій у вирішенні завдань соціального характеру дозволяє досягти результат за короткий термін, здійснювати цілеспрямований вплив на різноманітні об'єкти, вийти за рамки стандартних структур та процесів.

¹⁰ Кулеша-Любінець М.М., Олійник Д.В., Лосяк Н.І. Абетка психічного здоров'я як медіапсихологічний ресурс у період пандемії COVID-19. Медіаторчість в сучасних реаліях: протистояння медіатравмі. Видання третє. Матеріали Всеукраїнської наукової інтернет-конференції (з міжнародною участю) (м. Київ, 19 червня 2020 р.); [укладач Чаплінська Ю.С.]. 2020. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/7918>

¹¹ Крпельницька С. О., Кулеша-Любінець М. М., Мигович Т. М. Соціально-проектна діяльність студентів закладів вищої освіти. Сучасні проблеми екологічної психології: соціальні та особистісні ресурси створення благополучного локального середовища: матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції (15 травня 2020 року, он-лайн) / за ред. Ю.М. Швалба. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2020. С.57-59. URL: http://ecopsy.com.ua/data/conf_2020/tezi_ecopsy_2020_x.pdf

1.4. ТВЕРДІ / ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЕКТИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ

Задоволення постійно зростаючих потреб суспільства важко уявити без належного рівня ресурсної бази, яка забезпечує створення доданої вартості, що включає заробітну плату працівників, податкові надходження до бюджетів та прибутки для інвесторів. Відтак, саме реалізація твердих/інвестиційних проектів є основою економічного зростання країн та регіонів.

Інвестиції реалізовані через інвестиційні проекти — це стрижень усього процесу розширеного відтворення, а отже можливість ліквідації багатьох диспропорцій у розвитку економіки.

Інвестиції - це довгострокові вкладення державного або приватного капіталу (вітчизняного або іноземного) у підприємства різних галузей, соціально-економічні програми, підприємницькі та інноваційні проекти з метою отримання доходу та/або досягнення соціального ефекту.

Інвестиційний проект - це системно обмежений і закінчений комплекс заходів, документів і робіт, фінансовим результатом якого є прибуток (дохід) чи соціальний ефект, матеріально-речовим результатом - нові або реконструйовані основні фонди (комплекси об'єктів).

Тверді проекти передбачають капітальне будівництво певних об'єктів, як *виробничого*, так і *інфраструктурного* призначення. Відповідно вартість такого проекту та розмір фінансування є значними.

Створення об'єктів соціальної та виробничої інфраструктури є основою забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку країни та регіонів. В економічній літературі періоду 1970–1980-х рр. інфраструктуру розглядали як



комплекс галузей загального користування, що створювали необхідні умови для розвитку виробничих процесів. У зв'язку з цим низка дослідників відзначає комплексність та багатоплановість цієї категорії, що забезпечує нормальне функціонування виробничо-збутових процесів.

Інфраструктура – це комплекс споруд і видів діяльності, що забезпечують створення необхідних умов для ефективного функціонування матеріального виробництва, вільного руху всіх видів товарів і ресурсів (*виробнича інфраструктура*), а також нормальної життєдіяльності населення території (*соціальна інфраструктура*). Термін «інфраструктура» зазвичай асоціюється із системою матеріальних ресурсів, створених для суспільного споживання.

До *виробничої* належать транспорт, зв'язок, електроенергетика, кредитно-фінансові заклади, спеціалізовані галузі ділових послуг.

Соціальна представлена закладами громадського харчування, охорони здоров'я, дошкільними закладами, закладами освіти, житлово-комунального господарства, організації відпочинку, заняття фізкультурою та спортом.

Потрібно виділити специфічні ознаки інфраструктури. По-перше, інфраструктура – це сектор економіки загального призначення. По-друге, їй властивий характер колективного споживання. По-третє, об'єкти інфраструктури капіталомісткі, вони вимагають крупних первинних інвестицій. У зв'язку з цим не можна чекати їх одночасного розвитку. По-четверте, проекти в галузі інфраструктури мають значний термін окупності. Нарешті, інфраструктура безпосередньо впливає на процес виробництва, хоча знаходиться за його технологічними межами. Коло інфраструктурних галузей змінюється, а отже, перелік галузей і об'єктів інфраструктури не може бути незмінним, жорстко регламентованим для всіх етапів економічного розвитку [12].

Слід зазначити, що ринкова інфраструктура вносить істотний вклад до розвитку продуктивних сил суспільства за допомогою підвищення ефективності процесів товарного обігу в економіці і надання комплексу ринкових послуг господарюючим суб'єктам, що створюють сприятливі умови для розвитку галузей і секторів економіки регіону. Стан ринкової інфраструктури регіону повинен відповідати рівню розвитку продуктивних сил у регіоні на всіх етапах його розвитку.

Чим вищий рівень розвитку інфраструктури, тим швидше в регіон надходять інвестиції, прибуває робоча сила, прискорюється економічний розвиток, покращується життя і здоров'я людей. І навпаки, чим нижчий рівень розвитку інфраструктури, тим повільніше або з великими витратами розвивається виробництво, тим нижчий рівень життя людей. Також рівень розвитку інфраструктури регіону відіграє важливу роль у створенні іміджу території, що, у свою чергу, впливає і на інвестиційну привабливість регіону. Інфраструктурні проекти передбачають створення якісно нової інфраструктурної системи країни, відповідно, розглядаються як основа переходу України на інноваційний шлях розвитку. Інфраструктурний проект слід відрізнити від звичайного будівництва або іншого виду діяльності.

Перш ніж розпочнеться реалізація «твердого» проекту, необхідно продемонструвати вигідне співвідношення вартості проекту, видатків на його втілення, та вигід (результатів), які будуть отримані для різноманітних стейкхолдерів в наслідок його функціонування.

Оцінка інвестицій проводиться з цілого ряду причин, які можна стисло сформулювати так:

¹² Малащенко Ю.А., Єфременко А.Г., Заволока Ю.М. Формування економічного змісту та роль інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання http://www.economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/62.pdf

1. Демонстрація потреби в інвестиції.
2. Контроль і обґрунтування капітальних витрат і великих проектів.
3. Ранжування варіантів витрат (щоб забезпечити максимальну віддачу).
4. Забезпечення оптимального розподілу дефіцитних ресурсів (щоб показати, що проект дає вигідне співвідношення ціни та якості).
5. Визначення справжньої вартості запропонованого проекту – як капітальних, так і експлуатаційних витрат.
6. Оцінка доступності та життєздатності.
7. Визначення потреби у грантовій допомозі.
8. Обґрунтування грантової допомоги.
9. Демонстрація відповідності інвестиції пріоритетам місцевої влади, національного уряду або комунальної служби.
10. Демонстрація розгляду можливих варіантів.
11. Оцінка кожного з варіантів і визначення фінансово-економічних рішень з найменшими витратами, тобто проведення аналізу витрат і вигід (АВВ).
12. Пояснення того як проект буде фінансуватися та оплачуватися.

Оцінку інвестицій слід проводити для всіх великомасштабних інфраструктурних проектів, незалежно від того, як пропонується фінансувати проект. І потребу в державному фінансуванні, і його обґрунтування можна оцінити та продемонструвати шляхом проведення відповідно фінансової та економічної оцінки. Оцінка інвестицій також застосовується для вибору найвигіднішого співвідношення ціни та якості шляхом оцінювання всіх здійснених варіантів і визначення «рішення з найменшими витратами».

Проведення оцінки інвестицій включає, перш за все, визначення проекту, що має впроваджуватися, визначення всіх можливих рішень, оцінювання здійснених варіантів, визначення найкращого варіанту (фінансового рішення з найменшими витратами), оцінювання ризику за проектом, пропонування плану пом'якшення цього ризику та управління ним.

1.5. ПРОЕКТИ МОБІЛЬНОСТІ ТА ПАРТНЕРСТВА У РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Проекти індивідуальної мобільності в сучасному світі стають обов'язковою складовою навчання і професійної діяльності. Кожен заклад вищої освіти прагне адаптуватися до нових тенденцій, інновацій в освітньому процесі, бізнесі та навіть соціальному житті. Саме тому важливим пріоритетом є проекти індивідуальної мобільності та партнерства, які сприяють конкурентоспроможності як учасника проекту, так і закладів, установ, організацій, де вони працюють. Мобільність стає ключовим рушієм розвитку конкретного індивіда, який використовуючи свій потенціал і набутий досвід робить вклад у розвиток освіти та своєї галузі. Важливо, що проекти мобільності стають незамінною складовою навчального процесу, адже це змінює світогляд, впливає на галузь знань і підвищує рівень професіоналізму.

Завдяки цьому ЗВО випускають кваліфікованих працівників у своїх галузях, які отримавши досвід участі у проектах мобільності стають конкурентоспроможними.

Завдяки мобільності можна отримати корисний досвід як у престижному університеті так і в відомих міжнародних компаніях, організаціях, урядових структурах. Тому проекти індивідуальної мобільності призначені не тільки для ЗВО, а й для бізнесу, громадських організацій, державних установ, органів влади і незалежним індивідам.

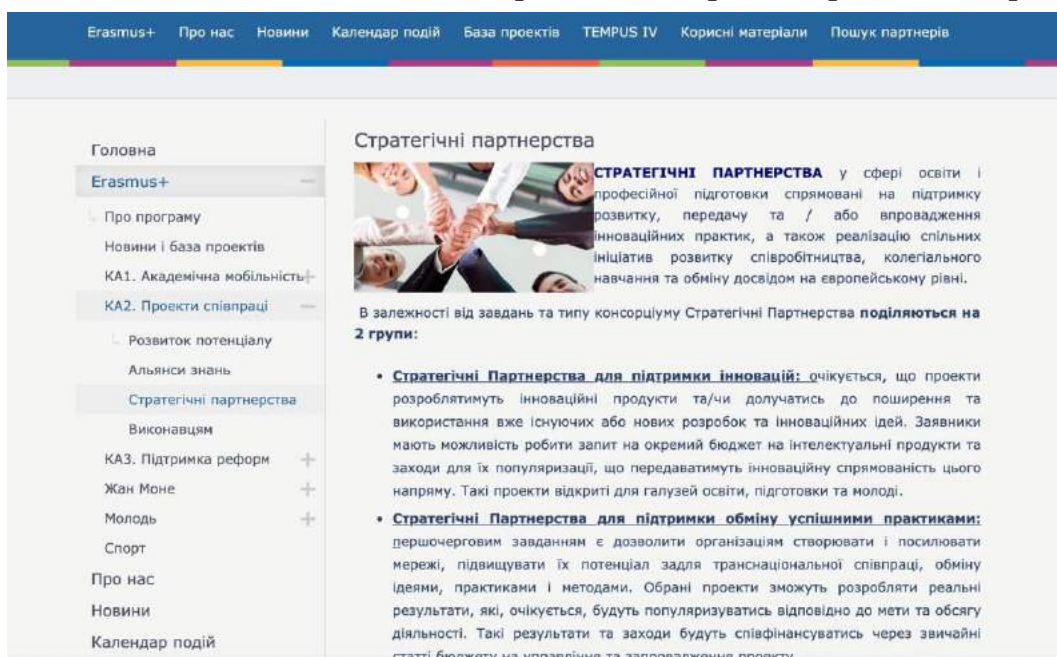
Цінність проектів мобільності в тому, що отриманий досвід надасть нові знання, підвищить професійний рівень, безумовно - це налагодження партнерства і звичайно ж вагома перевага для роботодавця.

Проекти індивідуальної мобільності бувають різних форматів, тривалості та фінансування:

- навчання за обміном
- стажування
- молодіжний обмін
- практика
- тренінги
- дослідження
- волонтерство.

Проекти мобільності та партнерства тісно пов'язані, а іноді неможливі один без одного. Адже саме мобільність може бути першою складовою для майбутнього партнерства та спільних проектів. Партнерство є одним із причин, а згодом і результатів мобільності. Існують конкурси/програми спрямовані безпосередньо для Проектів партнерства.

Для прикладу програма Еразмус+, яка включає в собі декілька напрямків, серед яких можна виділити за тематикою мобільності і партнерства: КА1.Академічна мобільність; КА2.Проекти співпраці; Стратегічні партнерства.



The screenshot shows the Erasmus+ website interface. At the top, there is a navigation bar with links: Erasmus+, Про нас, Новини, Календар подій, База проектів, TEMPUS IV, Корисні матеріали, Пошук партнерів. The main content area is titled 'Стратегічні партнерства'. It features a sub-header 'СТРАТЕГІЧНІ ПАРТНЕРСТВА у сфері освіти і професійної підготовки спрямовані на підтримку розвитку, передачу та / або впровадження інноваційних практик, а також реалізацію спільних ініціатив розвитку співробітництва, колегіального навчання та обміну досвідом на європейському рівні.' Below this, it states 'В залежності від завдань та типу консорціуму Стратегічні Партнерства поділяються на 2 групи:' and lists two bullet points: 1. 'Стратегічні Партнерства для підтримки інновацій: очікується, що проекти розроблятимуть інноваційні продукти та/чи долучатись до поширення та використання вже існуючих або нових розробок та інноваційних ідей. Заявники мають можливість робити запит на окремий бюджет на інтелектуальні продукти та заходи для їх популяризації, що передаватимуть інноваційну спрямованість цього напрямку. Такі проекти відкриті для галузей освіти, підготовки та молоді.' 2. 'Стратегічні Партнерства для підтримки обміну успішними практиками: першочерговим завданням є дозволити організаціям створювати і посилювати мережі, підвищувати їх потенціал задля транснаціональної співпраці, обміну ідеями, практиками і методами. Обрані проекти зможуть розробляти реальні результати, які, очікується, будуть популяризуватись відповідно до мети та обсягу діяльності. Такі результати та заходи будуть співфінансуватись через звичайні статті бюджету на управління та запровадження проекту.'

Переваги участі у проектах мобільності:

➤ підвищення кваліфікації в контексті глобальних трендів розвитку науки;

- залучення до кращих світових практик;
- професійний діалог;
- підвищення конкурентоспроможності на ринку праці;
- культурний діалог;
- розширення кругозору;
- набуття нових унікальних професійних навичок;
- удосконалення навичок володіння іноземними мовами;

Популярні програми мобільності:

● **Еразмус +** - проекти співпраці, партнерства, заходи і мобільність у сфері освіти, професійної підготовки, молоді та спорту (<http://erasmusplus.org.ua/>).

● **Програма Марії Склодовської-Кюрі** (компонент Горизонту 2020) - посилення творчого та інноваційного потенціалу кваліфікованих дослідників бажаючих набути нових професійних навичок та підвищити свій кар'єрний ріст за допомогою участі в тренінгах, міжнародної та міжгалузевої мобільності наукових кадрів (https://ec.europa.eu/research/mariecurieactions/node_en).

● **Culture Bridges** - гранти міжнародної мобільності для фахівців у сфері культури та креативних індустрій на поїздки до країн ЄС (<http://culturebridges.eu/>)

● **Програма академічних обмінів імені Фулбрайта в Україні** - програма наукових обмінів Сполучених Штатів Америки, спонсорується Державним департаментом (<http://fulbright.org.ua/uk/>).

● **Український культурний фонд** - програма сприяє обміну знаннями, досвідом та ідеями в галузі культури та мистецтв, а також відкриттю нових мистецьких практик та імен (<https://ucf.in.ua/>).

Важливими є ресурси для пошуку програм, загальний перелік яких наведено нижче:

- Сайти ЗВО.
- Сайти посольств країн.
- Сайти компаній/ Установ/ Організацій.
- Eurodesk (<https://eurodesk.eu/>)
- Salto-youth (www.salto-youth.net/rc/eeca/)
- European Commission (https://ec.europa.eu/info/index_en)
- Euraxess (<https://euraxess.org.eu>)
- Opportunity Desk (<https://opportunitydesk.org/>)
- Internship UNESCO (<https://careers.unesco.org/go/Internships-and-volunteers/783902/>)
- IAESTE (https://iaeste.org/open_internships)
- Erasmus Intern (<https://erasmusintern.org/>)
- Studway (<https://studway.com.ua>)
- Стажування і гранти (<https://st-gr.com/>)

- Science Community (<https://www.science-community.org/>)
- American House Kiev (<https://www.americahousekyiv.org/>)
- Ресурсний центр ГУРТ (www.gurt.org.ua).

1.6. ДОСЛІДНИЦЬКІ ПРОЕКТИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗВО

Конкурентоспроможність ЗВО визначає ефективність його функціонування на ринку освітніх послуг та ринку праці для кваліфікованих кадрів загалом. Зауважимо, що не слід розглядати університети виключно як освітні установи. Адже ЗВО є мозковими центрами розвитку, які формують і мобілізують інтелектуальний капітал, що продукує високу додану вартість. Водночас відірваність від інших суспільно-економічних сфер розвитку не дає можливості ефективно використовувати цей інтелектуальний капітал.

Основними факторами конкурентоспроможності університетів є такі:

- талановиті дослідники, викладачі та студенти, які широко використовують мобільність для обміну досвідом, знаннями та поширюють їх в інших закладах, в тому числі за кордоном;
- проривні наукові дослідження, активне залучення студентів до проведення наукових досліджень, науково-технічних розробках;
- високо розвинута система фінансування освітньої та наукової діяльності;
- поєднання науки і практики шляхом активної співпраці з бізнесом, іншими організаціями та випускниками [13].

Університет, надаючи послуги, знання, навички, повинен адаптуватися до ситуацій постійних змін, бо готують студентів до потреб глобального економічного, політичного та соціального світу. Водночас сам заклад вищої освіти має розвивати інноваційний потенціал, оскільки у цьому не тільки джерело його конкурентної переваги, але й необхідна умова виживання.

ЗВО безпосередньо впливає на всі три полюси «трикутника знань» (рис.1.12), що робить вищу освіту одним з визначальних аспектів, який необхідно враховувати при плануванні стратегії досліджень та розвитку країни, бо сфера досліджень та розробок є двигуном, який сприяє конкурентоспроможності та зростанню в сучасному глобалізованому світі.

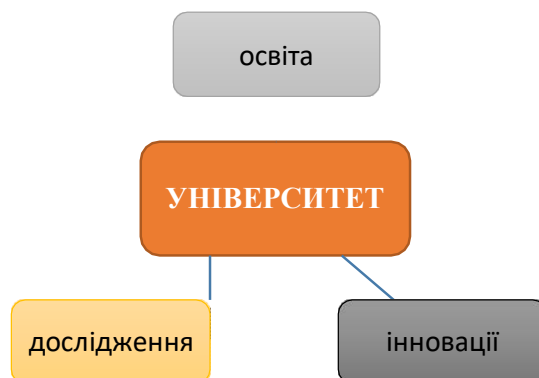


Рис. 1.12. Університет у системі «трикутника знань»

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Адже інвестиції в наукові дослідження та інновації є запорукою досягнення прогресу на всіх рівнях. Тому університет потребує перетворення на *агента інновацій та розвитку*.

Для послідовної й стратегічної адаптації до змін університет повинен перейти на проектно-орієнтовану модель організації. Усі типи проектів стосуються інновацій. І проектна діяльність формує здатність закладу адаптуватися до змін та брати участь у змаганні з конкурентоспроможності, зокрема реагувати на глобальні виклики швидко, по-новаторськи і методологічно обґрунтовано.

У сучасному світовому освітньому просторі все частіше успішними стають ті ЗВО, які активно поєднують надання базових освітніх послуг із новітніми науковими проектами і технологіями. Розробка ефективних наукових дослідницьких проектів та участь в різноманітних грантових програмах, які організовують вітчизняні та зарубіжні донори, є ключовим фактором конкурентоспроможності ЗВО. Основними складовими, які її забезпечують, є активізація науково-педагогічного потенціалу у проектній діяльності із залученням талановитих студентів.

У світі на фінансування науково-дослідницьких проектів університетів надаються гранти різноманітних видів (рис.1.13 та 1.14).

ОСНОВНІ МІЖНАРОДНІ НАУКОВІ ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ

- Конкурси рамкової програми **ЕС Horizon 2020** (Компонент 1 Передова наука. Компонент 2 Індустріальне лідерство. Компонент 3 Відповідь на соціальні виклики) <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en>
- Програми **Японської спілки сприяння науці** (Japan Society for the Promotion of Science (JSPS)). Основне завдання програм – сприяння розвитку освіти та наукових досліджень, міжнародна співпраця наукових та науково-дослідницьких установ з провідними промисловими підприємствами. Пріоритетні напрямки: математика, фізика, хімія, біологія, сільське господарство, медицина, соціальні науки, гуманітарні дослідження <http://www.jsps.go.jp/english/e-ab/index.html>
- Програма **НАТО «Наука заради миру і безпеки»** (Science for Peace and Security) - проекти в галузі цивільної науки і технологій з тематики безпеки. www.nato.int/science/
- **EUREKA** — міжнародна європейська інноваційна науково-технічна програма, створена для здійснення досліджень та розробок конкурентоспроможних на світовому ринку. <http://www.eurekanetwork.org/>

Криховецька З.М., Крпельницька С.О., Кондур О.С.

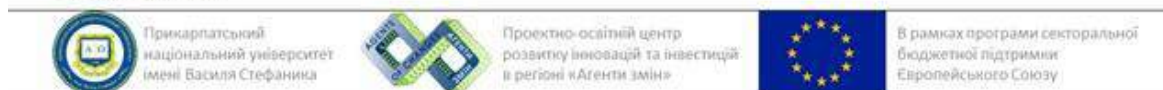


Рис. 1.13. Основні міжнародні наукові програми - 1

¹³ Криховецька З.М., Крпельницька С.О., Кондур О.С. Проектна діяльність як фактор підвищення конкурентоспроможності вітчизняних закладів вищої освіти (ЗВО). *Приазовський економічний вісник*. 2019. №6(17). С.144-152

ОСНОВНІ МІЖНАРОДНІ ТА ВІТЧИЗНЯНІ НАУКОВІ ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ

- Програми міжнародного **Вишеградського фонду** (International Visegrad Fund) метою Фонду є сприяння розвитку тісного співробітництва між країнами Вишеградської групи (V4), а також країнами, які не є членами Євросоюзу в Східній Європі, на Західних Балканах і Південному Кавказі. Грантоотримувачами можуть виступати неурядові організації, муніципальним організаціям, університети. <http://www.visegradfund.org>
- **Міжнародний фонд "Відродження"** (МФВ) фінансує природничі науки; освіту. Гранти на видавничу діяльність, підготовку семінарів, конференцій, проведення літніх таборів, на поїздки, експедиції, польові роботи; придбання літератури (бібліотеки і відеотеки). <https://www.irf.ua/grants/contests/>
- Програми **Національного фонду досліджень України** – стимулювання фундаментальних та прикладних наукових досліджень, розвитку національного дослідницького простору та його інтеграції до світового. <https://nrfu.org.ua/>

Криховецька З.М., Кропельницька С.О., Кондур О.С.



Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника



Проектно-освітній центр розвитку інновацій та інвестицій в регіоні «Агенти змін»



В рамках програми секторальної бюджетної підтримки Європейського Союзу

Рис. 1.14. Основні міжнародні наукові програми - 2

Великою перевагою грантових програм є конкурсний відбір проектів, що дозволяє визначити найбільш оптимальний спосіб вирішення проблеми, оскільки обирається найбільш життєздатний, найефективніший проект. Це породжує здорову конкуренцію між аплікантами, та стимулює до розробки проектів, спрямованих на вирішення актуальних проблем. Гранти надаються тим суб'єктам, які отримали найвищі оцінки від експертної комісії програми. Як механізм фінансування наукових досліджень грант відрізняє низка ознак: передусім, безоплатність (він надається безкоштовно) та безповоротність (мається на увазі відсутність зобов'язання повертати отримані кошти, цільовий характер, адресність підтримки, суспільна корисність, конкурсність – надання гранту на конкурсній, змагальній, конкурентній основі. Використання процедури рецензування (peer-review) як ключового елементу оцінки дослідницьких проектів, заявлених на конкурс, визначає символічну цінність грантів. Високо оцінюючи грантові заявки, своїм авторитетним рішенням експерти "гарантують" відповідність дослідження високим вимогам науковості, актуальності, новизни. Дослідницький грант, таким чином, є механізмом розподілу не тільки економічних ресурсів, а й наукового капіталу.

Чим більше грантів має ЗВО, тим вищий його рейтинг в освітньо-науковому просторі. Цьому сприяють досягнуті в результаті такої проектно-грантової діяльності ключові показники: публікація статей у виданнях, які індексуються у SCOPUS та WoS, захищені докторські та кандидатські дисертації, отримані патенти України на винаходи, авторські свідоцтва на наукові твори тощо [14].

¹⁴ Криховецька З.М., Кропельницька С.О., Кондур О.С. Гранти як перспективне джерело фінансування дослідницьких проектів вітчизняних закладів вищої освіти. International Scientific Conference Innovation Potential: State, Cluster, Enterprise, December 27th, 2019. Lisbon, Portugal: Baltija Publishing. C.66-69

До прикладу, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (далі – ПНУ) займає станом на 2019 рік у національних та міжнародних рейтингах вузів України такі позиції:

- Консолідований рейтинг університетів України:
 - 16 позиція у загальному рейтингу;
 - 8 позиція серед класичних університетів;
 - 4 позиція серед класичних університетів західного регіону України.
- Рейтинг у наукометричній базі «Scopus»: 13 позиція.
- Рейтинг наукометричної системи SCImago Institutions Rankings:
 - 1 позиція серед усіх вітчизняних закладів вищої освіти;
 - 2 позиція серед наукових організацій України [15].

Прикарпатський університет все інтенсивніше нарощує потенціал проектної діяльності. За останні 10 років має досвід співробітництва з пвними фондами та програмами фінансування: Еразмус+КА2, Еразмус + Жан Моне, Вишеградський фонд, TEMPUS, PBU (транскордонна програма «Польща – Білорусь – Україна»), Держбюджетна підтримка, МОН (в т.ч. гранти молодим вченим), Бюджет участі м.Івано-Франківська, інші джерела.

Проведений аналіз результатів участі Прикарпатського національного університету ім.Василя Стефаника у грантових програмах показав, що за 10 років ЗВО постійно посилював участь у грантових програмах від кількох діючих проектів до понад 40 різноманітних за типами (м'якими/твердими, інноваційними/ дослідницькими, міжнародними/транскордонними тощо), за строками початку та тривалості реалізації, за джерелами фінансування, за формою участі (грантхолдер/партнер), за приналежністю до певної галузі знань або міжгалузевих. Активізація та диверсифікація проектної діяльності почала здійснюватися з 2015 року, коли університет став партнером за двома м'якими, інноваційними, міжнародними проектами в рамках програми Еразмус + КА2 (GameHub, GeSt), що реалізуються у сфері ігрової індустрії, гендерних студій та дослідницьким проектом в галузі права за фінансової підтримки Вишеградського фонду (Company Law of Visegrad Group States) [16]. Формування позитивної й успішної проектної історії сприяло збільшенню проектів, що отримали гранти у наступних роках.

¹⁵ Scimago institutions rankings URL: <https://www.scimagoir.com/rankings.php?country=UKR&fbclid=IwAR1cBC6c9XRbKPAml1UtwM5pUMbbMIWwVk0pX0rL4wi8z1r8xhsvsX0bzc> (дата звернення: 10.11.2019).

¹⁶ Кропельницька С. О. Нові підходи до відбору проектів стратегічного розвитку територій для державного фінансування. / *Вісник Прикарпатського національного університету. Економіка.* – Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2015. – Вип. XI. – С.262-270.

Ще однією особливістю проектної діяльності університету стало спрямування векторів його стратегічного бачення у проекти регіонального та місцевого розвитку, які фінансуються в рамках програм бюджетної підтримки секторальних реформ, в т.ч. освітньої, прямого фінансового забезпечення від Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Програми польського співробітництва з розвитку «Polska Pomoc» Міністерства закордонних справ Республіки Польща та за рахунок міської цільової програми «Партиципаторне бюджетування (бюджет участі) у м. Івано-Франківську».

Розробка та реалізація дослідницьких проектів, в свою чергу, впливає на активізацію інноваційної діяльності суб'єктів економіки, а це – на підвищення конкурентоспроможності української економіки та продуктивності праці.

Національна система вищої освіти України має значний потенціал для свого розвитку, більш продуктивне використання якого за відповідної грантової підтримки може стати фундаментом для становлення в нашій країні конкурентоспроможних університетів.

1.7. МІЖНАРОДНІ/ТРАНСКОРДОННІ ПРОЕКТИ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

Сучасні глобалізаційні процеси сприяють ширшій інтегрованості та поглибленню взаємозалежності між економіками різних країн, що спричинило збільшення кількості міжнародних проектів і розширило можливості залучення грантових коштів міжнародних донорів. На шляху докорінної трансформації моделі суспільно-економічного розвитку у відповідності до пріоритетів Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, наша держава активно використовує усі доступні механізми залучення міжнародної допомоги задля реалізації взаємовигідних проектів із закордонними партнерами.

В Україні на рівні держави у 2019 році проекти міжнародної технічної допомоги реалізовувалися за фінансової підтримки Уряду ФРН, Швеції, Японії та Канади, Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейського Союзу, Світового банку.

При цьому основними напрямками надання міжнародної допомоги було підвищення інституційної спроможності та прозорості бюджетних відносин, підтримка малого і середнього підприємництва, гендерноорієнтованого бюджетування, реформування державних банків, підтримку здійснення реформ в Україні, підтримку розвитку інформаційних технологій, покращення роботи державного фінансового сектора України у процесі впровадження структурних реформ та наближення до стандартів Європейського Союзу [17].

¹⁷ Моніторинг проектів міжнародної технічної допомоги. сайт Міністерства фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/monitoring_of_international_technical_assistance_projects-422

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України №153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги» (15 лютого 2002 року), міжнародна технічна допомога – це фінансові та інші ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України.

Донорами можуть бути іноземні держави, уряди цих держав, приватні та суспільні фонди, міжнародні організації та підприємства [18].

В залежності від класифікаційних ознак, можемо виокремити різні види донорів. Так, за джерелами капіталу донори бувають міждержавні, урядові, суспільні, корпоративні; за спеціалізацією: вузькоспеціалізовані та універсальні; за напрямками діяльності: ті, які здійснюють грантове фінансування проектів, виділяють стипендії на навчання, здійснюють експертну допомогу, надають технології, обладнання тощо.

Міжнародна технічна допомога може надаватися у формі передачі у власність чи користування майна і майнових прав; консультацій із залученням експертів, у тому числі іноземних; фінансування витрат на навчання та підвищення кваліфікації спеціалістів реципієнта; обміну спеціалістами; грантів.

Об'єктом такої допомоги може бути будь-яке майно, необхідне для забезпечення виконання завдань проектів (програм), яке ввозиться або набувається в Україні; роботи чи послуги; права інтелектуальної власності; фінансові ресурси (гранти) у національній чи іноземній валюті; інші ресурсів, не заборонені законодавством, у тому числі стипендії.

Як і всі проекти загалом, міжнародні проекти можна охарактеризувати таким ознаками як унікальність, ризиковість, комплексність (складність), оригінальність, динамічність та обмеженість ресурсів.

Типовий міжнародний проект передбачає наявність однієї чи кількох наступних передумов:

- донори коштів, їх бенефіціари та реципієнти, зазвичай знаходяться у різних країнах;
- до виконання проекту залучені підрядники різних національностей;
- в проектній діяльності співпрацюють кілька сторін;
- продукти виводяться на нові локальні ринки;
- реалізація міжнародних проектів має відповідати законодавству кількох країн, вимогам міждержавних угод та іншим нормативно-правовим документам [19].

¹⁸ Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги. Постанова Кабінету міністрів України №153 від 15 лютого 2002 року. сайт Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF#Text>

¹⁹ The Project Management. HUT. URL: <https://pmhut.com/>

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Вся допомога, що надається іноземними донорами у рамках проектів МТД повинна відповідати міжнародним зобов'язанням України, умовам чинних міжнародних договорів, спільним середньостроковим стратегіям (програмам), досягненням Цілей Сталого Розвитку, пріоритетам соціально-економічного розвитку України, Програмі діяльності Кабінету Міністрів України, Середньостроковому плану пріоритетних дій Уряду.

Ефективним засобом досягнення спільних цілей розвитку і поступового вирівнювання соціально-економічної ситуації в регіоні є проектна діяльність спільно з країнами-сусідами:

Загальна характеристика транскордонних регіонів
(за даними ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього» НАН України)

Показники/Транскордонні регіони	Перелік регіонів, що входять до складу ТКР	Площа, кв. км.	Перелік регіонів, що входять до складу ТКР	Площа, кв. км.	Довжина спільного державного кордону, км
Українсько-польський	Прикордонні регіони України: Волинська, Львівська, Закарпатська області.	54720	Прикордонні регіони Польщі: Люблінська, Підкарпатське воєводство.	42968	542,39
Українсько-словацький кордон	Прикордонні регіони України: Закарпатська обл.	12777	Прикордонні регіони Словаччини: Кошицький, Прешовський краї	15727	97,85
Українсько-угорський	Прикордонні регіони України: Закарпатська обл.	12777	Прикордонні регіони Республіки Угорщина: Мадья, Саболч-Сатмар-Берег	5936	136,7
Українсько-румунський	Прикордонні регіони України: Закарпатська, Івано-Франківська, Чернівецька та Одеська обл.	68112	Прикордонні регіони Румунії: Сату-Маре, Марамуреш, Сучава, Ботошань, Тулча	32760	625,4
Українсько-молдовський	Прикордонні регіони України: Чернівецька, Вінницька, Одеська обл.	67900	Прикордонні регіони Молдови: Калущень, Сороза, Придністров'я, Гагаузія, Кагул, Штефан-Воде, Онніца, Дондушень, Брічень, Бесарабська, Тараклія	14691,77	12222
Українсько-білоруський	Прикордонні регіони України: Волинська, Рівненська, Житомирська, Київська, Чернігівська обл.	67900	Прикордонні регіони Республіки Білорусь: Брестська, Гомельська обл.	31156	975,2



Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника



Проектно-освітній центр розвитку інновацій та інвестицій в регіоні «Агенти змін»



В рамках програми секторальної бюджетної підтримки Європейського Союзу

Рис.1.15. Загальна характеристика транскордонних регіонів

Мова також йде про використання значного потенціалу форматів транскордонного партнерства ЄС, активним учасником яких Україна загалом та Івано-Франківська область зокрема виступають вже багато років. А саме, єврорегіонів «Буг» (Україна, Польща, Білорусь), «Карпатський єврорегіон» (Україна, Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія), «Нижній Дунай» (Україна, Молдова, Румунія), «Верхній Прут» (Україна, Молдова, Румунія) та Програм транскордонного співробітництва (ENI Cross-border Cooperation Programme) «Польща-Білорусь-Україна», «Угорщина – Словаччина – Румунія – Україна», «Румунія – Україна».

Під терміном **транскордонне співробітництво (cross-border cooperation)** – розуміється дво-, три- або багатостороннє співробітництво між місцевими та регіональними органами влади, громадськими та не громадськими організаціями, приватними суб'єктами, що здійснюється у географічно суміжних територіях [20].

²⁰ Tschudi H.-M. Promoting transfrontier co-operation: an important factor of democratic stability in Europe. – Strasbourg. 4-6 June 2002.

Відповідно до актуального загальноєвропейського бачення, «філософія» **транскордонного співробітництва** полягає у тому, що два суміжні прикордонні регіони співпрацюють у процесі розробки планів та вибору пріоритетів розвитку, а не працюють окремо, а потім узгоджують плани розвитку за окремими заходами. Транскордонна співпраця спрямовується на те, щоб у взаємовигідній кооперації в усіх сферах життя були максимально задіяні всі соціальні групи населення та адміністративні органи.²¹

Діяльність щодо розвитку транскордонного співробітництва базується на принципах: партнерства; субсидіарності; громадянства; близькості; єдності; синергії; солідарності.

Транскордонні проекти є різновидом проектів міжнародного співробітництва і за своїм спрямуванням можуть стосуватися будь-яких сфер суспільно-економічного життя. **Універсальною вимогою ЄС до реалізації таких проектів є їх некомерційний характер.** Зазначені програми мають **заздалегідь визначені стратегічні та тематичні цілі, відповідні до них пріоритети, цільові кількісні та якісні показники результативності.**

Серед міжнародних/транскордонних проектів ми можемо знайти, як типові тверді/інвестиційні, так і м'які/соціальні проекти за цілями та пріоритетами різноманітного галузевого спрямування: освіта, культура, інфраструктура, туризм.

Наприклад, серед актуальних тематичних цілей програми транскордонного співробітництва «Польща-Україна-Білорусь» до 2020 року: промоція місцевої культури та охорона історичної спадщини; покращення доступності регіонів, розвиток надійного та стійкого до кліматичних впливів транспорту, комунікаційних мереж і систем; спільні виклики у сфері безпеки; покращення управління кордонами та охорона кордонів, управління безпекою, мобільністю та міграцією.²²

Реалізація транскордонних проектів є важливим допоміжним чинником ефективної імплементації відповідних місцевих стратегій соціально-економічного розвитку. У цьому контексті місцевим громадам доцільно гармонізувати локальні цілі та пріоритети з відповідними аналогами програм транскордонної співпраці.

Усі види діяльності в рамках транскордонних проектів мають безпосередньо або опосередковано сприяти соціально-економічному розвитку регіонів країн-учасниць та зміцненню взаємовигідної міжнародної кооперації між ними.

²¹ Practical Guide to Cross-border Cooperation / Third Edition 2000 / Phare / AEBR / EC. P.216, p. B2- 64. 3.

²² <https://www.pbu2020.eu/ua/pages/253>

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Перспективні напрями транскордонної співпраці попередньо визначені у бюджетних пріоритетах ЄС на період до 2027 року:

ПРІОРИТЕТИ БЮДЖЕТУ ЄС НА 2021-2027 РОКИ */в контексті потенційних інтересів українських грантхолдерів/:*

- **Політика безпеки та оборони** (зростання видатків на 40%);
- **Зовнішня політика** (видатки передбачається збільшити до 123 млрд. євро, у т. ч. на 20% (до 89,5 млрд. євро) зросте стаття витрат на «інструменти сусідства, розвитку та міжнародного співробітництва», значна частина яких стосуватиметься країн-сусідів ЄС та держав Східної Європи);
- **Міграція та управління кордонами** (зростання видатків у 2,6 рази, до 35 млрд. євро відкриває нові можливості для реалізації інфраструктурних проектів у прикордонних регіонах).

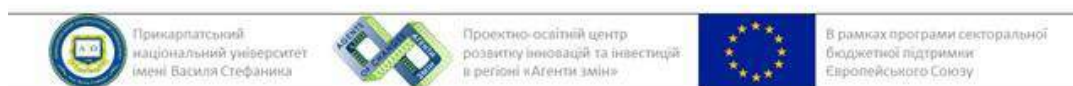


Рис.1.16. Пріоритети бюджету ЄС на 2021-2027 роки

Транскордонні проекти традиційно спрямовуються на залучення якомога ширшого кола бенефіціарів та учасників, зокрема, в середовищі неурядових організацій. Вони передбачають прозору та конструктивну взаємодію державних органів та громадянського суспільства, максимальну інклюзивність уразливих соціальних груп.

При реалізації транскордонних проектів особливу увагу варто приділяти ефективній структурі партнерства.

Важливим завданням проектів міжнародної технічної допомоги є забезпечення соціально-економічного розвитку, який характеризується прогресивними змінами у рамках трьох його складових: соціальної, економічної та екологічної (рис. 1.17).



Рис. 1.17. Складові сталого розвитку за визначенням

С.Шкарлета, В.Ільчук, І.Лисенко

Соціальна складова орієнтована на людський розвиток, на збереження стабільності суспільних і культурних систем, на зменшення кількості конфліктів у суспільстві, економічний підхід полягає в оптимальному використанні обмежених ресурсів та застосуванні природо-, енерго-, і матеріалозберігаючих технологій для створення потоку сукупного доходу чи збереження сукупного капіталу, з використанням якого цей сукупний дохід створюється. А з точки зору екології сталий розвиток має забезпечити цілісність біологічних і фізичних природних систем, їх життєздатність, від чого залежить глобальна стабільність усієї біосфери.

Висновки. Імплементация інноваційних інструментів, проектів, рішень в діяльність ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» сприяла тому, що він володіє основними характеристиками **університету майбутнього – університету 4.0:**

- поширення мережевих організацій;
- університет – інтелектуальний парк з індивідуальними траєкторіями, як для студентів, так і для працівників.
- виробництво гібридного інтелекту колективу;
- університет забезпечує розвиток людини впродовж усього життя;
- технологізація комунікацій;
- “матеріальна база” – аудиторії, бібліотеки, лабораторії, бізнес-інкубатори, технопарки, громадські центри, проектні офіси, інфраструктура комунікацій та телекомунікацій;
- є впливовим науково-експертним ресурсом у менеджменті та бізнес-освіті в Україні;
- просуває використання сучасних ІТ-інструментів у навчальному процесі та управлінні освітніми установами;
- консолідує, представляє та захищає інтереси українських вузів;
- сприяє акредитації освітніх програм, що відповідають запитам українського бізнесу, територіальних громад та ринку праці загалом;
- шукає нові форми та методи педагогічної майстерності;
- формує авторитет викладача, коуча, ментора бізнес-, проект-менеджмент дисциплін.

Університет здійснює значний внесок в розвиток економіки регіону:

через підготовку фахівців, готових до власного підприємницького старту, а також до роботи в умовах ризику і невизначеності в малому, особливо технологічному, бізнесі;

через підвищення частки інноваційного малого бізнесу;

через забезпечення синергії від проведених в університеті досліджень, виникнення значного потоку коштів від реалізації патентів, ліцензій, пов'язаних послуг, які додають фінансові можливості для розвитку університету;

через корпоративні дослідницькі програми, в яких університет інтегрується з бізнесом і спільними лабораторіям, що збільшує швидкість комерціалізації нових ідей.

Прикарпатський університет – це унікальний майданчик, де об'єднуються освіта і наука, бізнес, органи державної, місцевої влади, територіальних громад, інституції громадянського суспільства.

До співпраці залучені всі учасники освітнього процесу: і студенти, і викладачі, і адміністративні співробітники.

В університеті народжуються не тільки технологічні стартапи, а дуже часто соціальні інновації.

Саме з цих позицій університет є точкою росту і розвитку цілих територій і окремих секторів економіки, насамперед, через *створений Проектно-освітній центр «Агенти змін»*, завдячуючи *секторальній бюджетній підтримці Європейського Союзу*.

РОЗДІЛ 2

БАЗОВІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ ПРОЕКТІВ

2.1. КОНЦЕПЦІЯ ПРОЕКТУ:

ЗМІСТ І КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ СТРУКТУРИ



Світлана Крпельницька



Прикарпатський
національний університет
імені Василя Стефаника



Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та інвестицій
в регіоні "Агенти змін"



В рамках програми секторальної
бюджетної підтримки
Європейського Союзу

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Що таке проект?



- **Проект** – унікальна тимчасова діяльність, що передбачає координоване виконання взаємопов'язаних робіт для досягнення певних цілей в умовах часових і ресурсних обмежень
- **Проект** – комплекс заходів, що здійснюються для досягнення чітко визначених цілей упродовж відповідного часу за допомогою обмежених фінансових ресурсів
- **Проект** – комплекс заходів, що розроблені і здійснюються інститутом громадянського суспільства і спрямовуються на досягнення певної мети протягом визначеного періоду часу (як правило, не більше одного року).

Постанова Кабміну № 1049

ОЗНАКИ ПРОЕКТУ

- ? Цільовий характер
- ? Скоординованість діяльності
- ? Обмеженість часових рамок та інших ресурсів
- ? Унікальність (неповторність)
- ? Тимчасовий характер
- ? Визначена відповідальність
- ? Інноваційність



КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Вибір ідеї проекту

ІДЕЯ ПРОЕКТУ – базова причина (підстава) того, чому і на кого/що ми хочемо здійснити управлінський вплив з метою внесення бажаних змін у суспільне життя (життя громади) загалом або окрему суспільну сферу

ЩО ПОТРІБНО ПРОАНАЛІЗУВАТИ, ЩОБ ВИЗНАЧИТИСЯ, ЧИ ГОТУВАТИ ПРОЕКТ?

- **ПРОБЛЕМУ**, НА ВИРІШЕННЯ ЯКОЇ БУДЕ СПРЯМОВАНО ПРОЕКТ
- **ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ**
- **ПАРТНЕРИ**, ЯКІ МОЖУТЬ БУТИ ЗАЛУЧЕНІ ДО ПІДГОТОВКИ ТА ВИКОНАННЯ ПРОЕКТУ
- **ПОПЕРЕДНЬО ОЦІНИТИ ІДЕЮ** ПРОЕКТУ
- **ОЦІНИТИ ПРИЙНЯТНІСТЬ** ПРОЕКТУ ДЛЯ КОНКУРСУ ПРОЕКТІВ



КОНЦЕПЦІЯ ПРОЕКТУ				
ОКРЕМІ СКЛАДОВІ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЕКТУ				
Назва проекту				
Короткий опис	проблеми	проекту		
Мета проекту				
Завдання проекту				
Заходи проекту				
Очікуванні результати: кількісні та якісні				

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Концептуальна проектна заявка: логіка формування

Концепція проекту - це попередній план впровадження ідеї (бізнес-ідеї) проекту, розроблений з метою оцінки перспективності цієї пропозиції (бізнес-пропозиції).

1. Опис проблеми
2. Мета і завдання
3. Заходи проекту
4. Очікувані результати
5. Назва проекту

ПРОБЛЕМА



формулюється як негативне явище

Проблема – це ...
некомфортна ситуація, що заважає функціонуванню або розвитку

Проблема – розбіжність між існуючим і бажаним становищем, що потребує втручання, а шляхи дій характеризуються значною невизначеністю.

Причинно-наслідковий зв'язок

ПРИЧИНИ

Що спричинило проблему?
/симптоми проблеми (що «погано» і треба змінити)

Чи є тут кілька причин?

Чи взаємопов'язані ці причини?

НАСЛІДКИ

Які наслідки проблеми?

На яку кількість людей вона впливає?

Чи є наявні політичні, культурні та економічні наслідки?

ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ

це особи чи організації, які можуть безпосередньо чи опосередковано, **позитивно чи негативно** впливати на проект або відчувати його вплив



Представники приватного сектора

Організації громадянського суспільства



Центральна та регіональна влада

Працівники цільового сектора



Відповідні публічні інституції

Потенційні приватні та державні інвестори



Донори та потенційні донори

Логічна структура мети проекту - 2

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Складається з 1-2 речень
і має 2 частини

Що ми хочемо досягти

Яким шляхом цього
можна досягти

Приклад проекту «СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ХАБУ у м. N»

- Розвинути туристичний, підприємницький та освітній потенціал і привабливість території **шляхом** створення сучасного інноваційного багатофункціонального громадського центру у містечку N

Логічна структура мети проекту

Мета проекту (Overall objective) – це модель майбутнього продукту – кінцевого результату проекту

ПЕРША СКЛАДОВА характеризує **глобальну дію**, яку необхідно реалізувати через проект для отримання продукту проекту в матеріальному вигляді

- Наявність матеріального об'єкту може передбачати дії у вигляді його **модернізації, реконструкції, сертифікації, упровадження, ліквідації** тощо
- Якщо об'єкту немає, то в залежності від стану проробки ідеї проекту можуть бути реалізовані дії щодо **створення, розробки, побудови** тощо

ДРУГА СКЛАДОВА повинна давати **уявлення про майбутній продукт проекту**, що кореспондується з назвою продукту проекту

ТРЕТЯ СКЛАДОВА містить **бажані показники реалізації проекту** в часі, вартості та, при можливості, особливості його реалізації (територіальні, оточення тощо)

Глобальна дія

Майбутній продукт

Показники
часу, території, ін.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

РЕЗУЛЬТАТИ ПРОЕКТУ



- **ПРОДУКТ ПРОЕКТУ (OUTPUTS)** – те, що отримується “на виході” завдяки заходам проекту після завершення споживання ресурсів проекту: створений матеріальний об’єкт, розроблений бізнес-процес або послуга, реалізований захід (*Безпосередній результат*)
- **Продукт проекту** є передумовою отримання результату-наслідку проекту
- **РЕЗУЛЬТАТ-НАСЛІДКИ ПРОЕКТУ (OUTCOMES)** – позитивні сплановані зміни у локальному зовнішньому оточенні проекту (цінності), що виникли унаслідок використання зацікавленими сторонами продукту проекту (*Середньостроковий результат*)
- **ЕФЕКТИ ПРОЕКТУ (IMPACT)** – більш глобальні (віддалені) результати, наслідки, розглядувані у ширшому масштабі (територіальному, місцевому, регіональному, суспільства у цілому) (*Довгостроковий результат*)

ПРИКЛАД

Очікувані результати

КІЛЬКІСНІ/ЯКІСНІ

Створено коворкінговий офіс для проектів, що проходять інкубацію/
Розвинуто стартап-середовище

Проведено 3 інкубаційних програми/Покращено підприємницькі навички учасників інкубаційних програм

Навчено та проконсультовано 20-25 стартапів/ Підвищено рівень бізнес-активності серед молоді на 10%

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

ЗАВДАННЯ ПРОЕКТУ (Objectives) не більше 3-х

Це **набір (послідовність) конкретних кроків**, які треба зробити для зміни існуючої ситуації на краще.

Сукупність вирішених завдань - це очікуваний результат виконання проекту, тобто **досягнута мета**.

Завдання, як правило, виражається з використанням **дієслова в інфінітиві**, яке **означає завершеність**: збільшити, прискорити, підготувати, виробити.

Приклад завдання:

Створити сприятливі умови для росту стартапу від ідеї до успішного бізнесу

Підвищити бізнес-активність молоді через участь у заходах для стартапів



ЗАХОДИ ПРОЕКТУ

- Описати діяльність**, спрямовану на реалізацію кожного із завдань проекту
- Кожний вид діяльності/захід** описується окремо
- Інформація** про заплановані шляхи, методи та хід виконання діяльності



Приклад заходів проекту:

1. Організація 3-ох конкурсних відборів стартапів для інкубаційної програми
2. Проведення 3-ох інкубаційних програм
3. Організація 3-ох презентаційних заходів для стартапів, що пройшли інкубацію.

Продукт проекту:

- об'єкт реального світу, який буде отримано на «виході» проекту –
- матеріальний (*будівля, споруда, обладнання, методичне видання...*)
- чи нематеріальний (*система управління, надані послуги (консультація, юридичний супровід...)... заходи: фестиваль, семінар, тренінг...круглий стіл...*).
- Продукт проекту є передумовою отримання результатів проекту.



Приклад формулювання проблеми-мети

? **ПРОБЛЕМА:** Недостатньо розвинуте середовище для росту стартапів та низька залученість до цього молоді

? **МЕТА :** Розвиток стартап-середовища та спонукання молоді до креативного мислення та активності

? **НАЗВА ПРОЕКТУ:** Створення інкубатору для молодіжних стартапів у м.Івано-Франківськ

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

	Оперативна ціль	Оперативне завдання / сфера реалізації проєктів
<p>Стратегія розвитку м. Івано-Франківська до 2028 року</p> <p>Приклад структури Стратегічної цілі D.3. Різнопрофільне культурне середовище</p>	D.3.1. Розвиток і підвищення просвітницької ролі соціокультурного потенціалу та культурної спадщини	<ol style="list-style-type: none"> 1. Популяризація кращих зразків українського сучасного мистецтва. 2. Формування середовища для обміну духовними цінностями. 3. Створення системи ознайомлення населення з народною культурою та звичаями. 4. Пропаганда здорового способу життя. 5. Розвиток туристичного потенціалу міста.
	D.3.2. Забезпечення доступності та актуальності соціокультурних послуг для всіх категорій населення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення доступності та актуальності соціально-культурних послуг для всіх категорій населення. 2. Реалізація прав інвалідів брати участь в культурному житті міста нарівні з іншими громадянами. 3. Реабілітація та інтеграція осіб з інвалідністю у сучасне суспільство.
	D.3.3. Підтримка різноманітності творчих процесів у просторі культури з урахуванням українських культурних традицій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відродження, збереження та популяризація кращих зразків усіх жанрів українського мистецтва. 2. Пошук і підтримка творчої молоді. 3. Залучення молоді до творчих процесів сучасного суспільства.

Приклад формулювання і кореляції назви проєкту з операційними цілями

НАЗВА ПРОЄКТУ	Створення Проектно-освітнього центру розвитку інновацій та інвестицій в регіоні
<p>Відповідність проєкту оперативним цілям/завданням стратегії регіонального розвитку</p> <p>Операційним цілям/завданням Стратегії розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року</p>	<p><input type="checkbox"/> 1.1. Операційна ціль: Стимулювання залучення інвестицій</p> <p><input type="checkbox"/> Завдання: Підтримка конкурентоспроможності МСБ.</p> <p><input type="checkbox"/> 4.1. Операційна ціль: Підвищення адаптивності населення до потреб ринку праці</p> <p><input type="checkbox"/> Завдання: Покращення підготовки кадрів для потреб регіональної економіки, у тому числі розвиток системи освіти впродовж життя.</p>

Приклад продукту й результату проекту

? **Проект (Overall objective):** Розробити й запустити у виробництво до 15.12. 2018 р. партію у 1200 од. очищувачів нового покоління для вихлопних газів автомобілів з дотриманням бюджету проекту у 124,7 млн. грн.

? **Продукт (Outputs):** партія очищувачів вихлопних газів автомобілів у розмірі 1200 шт., виготовлена у відповідності до вимог замовника проекту і знаходиться на складі

? **Результат (Outcomes):** унаслідок установки й використання очищувачів вихлопних газів автомобілів **загазованість повітря у центральній частині міста зменшилась на 25%**

? **Ефект (Impact)** – покращено екологічну ситуацію на території

НАЗВА ПРОЕКТУ

Формулюється і остаточно визначається *не на початку, а поступово (ітеративно) у процесі написання концепції* наприкінці її розробки.

Назва проекту практично повністю *співпадає (корелюється) з операційною ціллю стратегії розвитку* територіальної громади (міста, області), на реалізацію якої спрямовано проект.

Змістовно *назва проекту базується на меті проекту* (яка визначається з урахуванням *проблеми проекту, заінтересованих сторін, продукту та результатів проекту*, відображає обмеження проекту)

Відповідність проекту операційним цілям/завданням стратегій розвитку:

- **СТРАТЕГІЇ РОЗВИТУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОГО ОБЛАСТІ - 2027**
- **СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ М.ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА НА ПЕРІОД ДО 2028 РОКУ**
- **СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАД**

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

ПРИ РОЗРОБЦІ ПРЕЗЕНТАЦІЇ ТА ПІДГОТОВЦІ ДО ВЕБІНАРУ БУЛО ВИКОРИСТАНО:

ПЕРВИННІ ТА ПУБЛІЧНІ МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНИХ ПРОГРАМ,

ПРОЕКТІВ,

СПІЛЬНОТ ПРАКТИК,

ПЛАТФОРМ

ТА ПРОВЕДЕНИХ ТРЕНІНГІВ, ІНФОРМАЦІЙНИХ ДНІВ, ВЕБІНАРІВ ТОЩО.

- **DESPRO**
- **DOBRE**
- **PLEDDG (ПРОМІС)**
- **PROMETEUS**
- **U-LEAD with EUROPE**
- **CEASC**
- **Grant Management**
- **ICAP Єднання**
- **PBU Programme**
- **UNISTUDY**

Проектно-освітній центр розвитку інновацій та інвестицій в регіоні "Агенти змін" ПНУ
WHEN WE ALL WORK TOGETHER WE ALL WIN TOGETHER!!!

<https://agencyzmin.pnu.edu.ua/>

Світлана Кропельницька

Координаторка проекту «Створення проектно-освітнього центру

розвитку інновацій та інвестицій в регіоні»

к.е.н., доцентка кафедри фінансів

Директорка Центру



Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника



Проектно-освітній центр розвитку інновацій та інвестицій в регіоні "Агенти змін"



В рамках програми секторальної бюджетної підтримки Європейського Союзу

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

**Проектно-освітній центр «Агенти змін» ПНУ:
WHEN WE ALL WORK TOGETHER
WE ALL WIN TOGETHER !!!**

**БАЖАЄМО
УСПІХІВ
І НАТХНЕННЯ!**

**ЗАПРОШУЄМО
ДО СПІВПРАЦІ!**

Проект «Створення проектно-освітнього центру розвитку інновацій та інвестицій в регіоні» - «Агенти змін» ПНУ

фінансування проекту за кошти секторальної бюджетної підтримки Європейського Союзу

Сайт: <https://agencyzmin.pnu.edu.ua/>

Онлайн платформа: <https://pu.webex.com>

Інструкція Cisco Webex Meeting: <https://cit.pnu.edu.ua/>

E-mail: agencyzminpnu@gmail.com

У соцмережах:

<https://www.facebook.com/agencyzminpnu>



Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника



Проектно-освітній центр розвитку інновацій та інвестицій в регіоні "Агенти змін"



В рамках програми секторальної бюджетної підтримки Європейського Союзу

2.2. Особливості розробки та реалізації соціальних проектів



Мирослава Кулеша-Любінець
Мигович Тетяна



Прикарпатський
національний університет
імені Василя Стефаника



Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та інвестицій
в регіоні "Агенти змін"



В рамках програми секторальної
бюджетної підтримки
Європейського Союзу

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Зміст:

- Вступ. Проектно-освітній центр “Агенти змін” ПНУ.
1. Поняття та особливості соціальних проектів.
 2. Концепція та структура соціальних проектів.
 3. Методи аналізу проблеми соціальних проектів.
 4. Структура бюджету соціальних проектів.
 5. Інформація про конкурси соціальних проектів на 2020 рік.



Проектно-освітній центр «Агенти змін» ПНУ

Проектно-освітній центр розвитку інновацій та інвестицій в регіоні Прикарпатського національного університету “Агенти змін” – це команда фахівців з управління проектами, які допомагають усім охочим і зацікавленим особам удосконалити свої знання та вміння у проектній діяльності.

Мета Проектно-освітнього центру ПНУ «Агенти змін» – підвищення рівня інноваційності та конкурентоспроможності економіки регіону через посилення його інституційно-кадрової спроможності та удосконалення інформаційно-освітнього забезпечення з питань управління проектами.



Команда фахівців Проектно-освітнього центру “Агенти змін” П Н У



1. Поняття та особливості соціальних проектів

Соціальний (м'який) проект – це сконструйоване ініціатором проекту соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація або підтримання в змінному середовищі матеріальної чи духовної цінності, яке має просторово-часові та ресурсні межі і вплив якого на людей визнається позитивним соціальним значенням [11].

Соціальний (м'який) проект – це сукупність комплексних дій, спрямованих на розв'язання конкретної соціальної ситуації, проблеми, за умови обмеженості в часі та ресурсах [10].

Сфери соціальних проектів



- ? Надання допомоги дітям, школярам, молоді.
- ? Охорона здоров'я населення, пропагування здорового способу життя.
- ? Надання допомоги особам похилого віку.
- ? Навколишнє середовище і допомога тваринам.
- ? Поліпшення якості життя громади.
- ? Надання допомоги безхатькам.
- ? Поліпшення безпеки, надання допомоги військовослужбовцям, мігрантам.

* Обсяг і характер соціальних проектів демонструє рівень розвитку соціальної відповідальності організації, зокрема, та громади, загалом.

* Громада (організація) в ході реалізації соціальних проектів може мати декілька цілей: як розвиток доброго та освіченого суспільства, так і власну вигоду (прибуток, висвітлення у ЗМІ, імідж соціально відповідального бізнесу).

* Найчастіше у сучасних соціальних проектах гармонійно поєднуються обидві цілі.



КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Ознаки проектів



Проекти мають наступні ознаки:

- ?Цільовий характер;
- ?Скоординованість діяльності;
- ?Обмеженість часових рамок та інших часових ресурсів;
- ?Унікальність (неповторність);
- ?Тимчасовий характер;
- ?Визначена відповідальність;
- ?Інноваційність.

Типи соціальних проектів

інноваційний, підтримуючий, інвестиційний, спонсорський, кредитний, бюджетний, грантовий, благодійний, за рахунок коштів організації, за рахунок членських внесків, не потребує фінансування/ короткостроковий (до 2 років), середньостроковий (2-5 років), довгостроковий (понад 5 років) мікропроект (до 10 тис. дол. США), малий проект (10-100 тис. дол. США), мега проект (понад 100 тис. дол. США) культурний, політичний та освітній, науково-технічний міжнародний, національний, регіональний, обласний (районний), міський, селищний (територіальна громада) та ін.

Результат аналізу кращих соціальних проектів України (Ресурсний центр "ГУРТ")

Рис 1. Структура проектів за учасниками

(<https://gurt.org.ua/>)



Продовження

Рис. 2. Кількість проектів за номінаціями

(<https://gurt.org.ua/>)

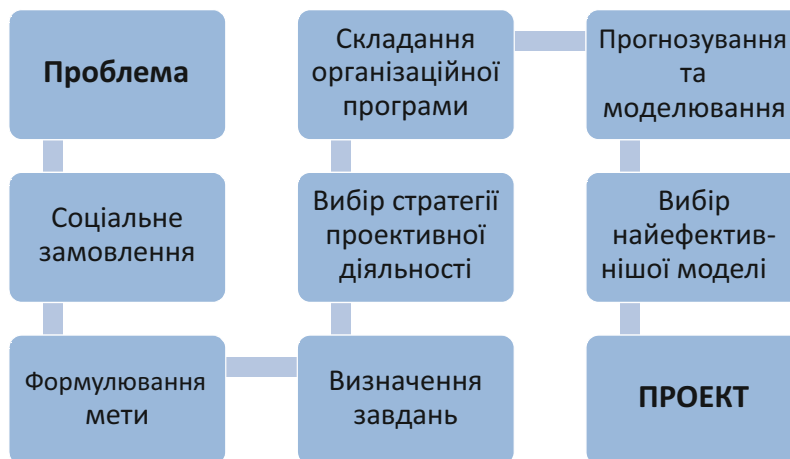


2. Концепція та структура соціальних проектів

Концепція проекту – це попередній план впровадження бізнес-ідеї проекту, який надається керівнику підприємства або потенційному інвестору з метою оцінки перспективності цієї бізнес-пропозиції.



Етапи створення проекту



КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Приклад. Орієнтовна аплікаційна форма заявки на конкурс соціальних проектів

Назва проекту

Автор проекту, виконавці (контактні дані)

Організація, від якої подається проект, організації-партнери

Відповідність проекту Стратегії розвитку

громади, району, регіону

Цільові групи (бенефіціари) проекту

Опис проекту

Продовження. Орієнтовна аплікаційна форма заявки на конкурс соціальних проектів

Мета та основні завдання проекту

Детальний опис дій (заходів) проекту

Етапи реалізації проекту

Очікувані результати проекту (кількісні / якісні)

Бюджет проекту (грант / інші джерела)

Візуалізація, відеозвернення (за потреби)

Опис проблеми соціального проекту

? При **виборі ідеї та описі проблеми** соціального проекту варто враховувати

?актуальні потреби суспільства або окремих суспільних груп;

?зацікавлені сторони;

?партнери, які можуть бути залучені до підготовки та реалізації проекту;

?прийнятність проекту.

? Опис проблеми соціального проекту у заявці на конкурс не повинен перевищувати **250-300 слів**.

Критерії прийнятності соціального проекту [1]:

усвідомлення громадою значущості соціального нововведення, яке передбачено реалізацією проекту;

оцінка громадою ступеню (або ймовірності) досяжності цілей проекту;

ставлення громади до способів досягнення цілей соціального проекту;

прогноз на активність громади у реалізації проекту.

Складові маркетингу соціальних проектів [1]

? здійснення соціальної діагностики, тобто збору та аналізу інформації з метою визначення проблемних зон соціальної сфери;

? оцінки можливостей державних і муніципальних структур або некомерційних організацій та культурного потенціалу суспільства для задоволення суспільної потреби або розв'язання соціальної проблеми;

? визначення основних характеристик продукту проекту;

? соціального прогнозування, тобто визначення майбутніх результатів реалізації соціального проекту та оцінки їх позитивних і негативних наслідків для соціальної системи загалом;

? розробки і реалізації стратегії просування продукту проекту, включаючи позиціонування суспільної цінності, пов'язаної з продуктом.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Мета і завдання соціального проекту

Мета проекту – це модель майбутнього продукту (кінцевого результату).

Мета складається з **1-2 речення** і має 2 частини: **чого** прагнемо досягти і яким **шляхом** це зробити [5]

Приклад. Мета соціального проекту “Лікар Свято”:

Покращити психоемоційний стан хворих дітей, їх родичів (опікунів), які перебувають у стаціонарних відділеннях лікувального закладу **шляхом** проведення веселих казкових вистав та ігор, арт-терапії, спілкування; виховання в активної молоді міста милосердя, толерантності, співчуття до чужого горя, креативності та критичного мислення.

Мета і завдання соціального проекту

У проектах регіонального розвитку обов'язково вказуються **стратегічні цілі та операційні цілі**, що подані у:

- Стратегії розвитку громад;
- Стратегії розвитку м. Івано-Франківська на період до 2028 року;
- Стратегії розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року та ін.

Приклад. Стратегічні та операційні цілі соціального проекту :

Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року:

Стратегічна ціль 4. Розвиток людського капіталу.

Операційна ціль 4.2. Підвищення обізнаності та соціальної активності жителів краю

Завдання 4.2.1. Розвиток лідерських та підприємницьких якостей молоді.

Завдання 4.2.4. Забезпечення гострих потреб охорони здоров'я та формування здорового способу життя.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Мета і завдання соціального проекту



Завдання проекту – це набір послідовних конкретних кроків, що слід зробити для вирішення проблеми. Завдання (**не більше 3-ох**), як правило, виражається дієсловом у формі інфінітива, що означає завершеність (**підвищити, створити, прискорити, збільшити, покращити** та ін.)

Завдання → Результат

Приклад. Мета і завдання соціального проекту “Освітньо-ресурсний хаб «School of Mental Health»

Мета : Розширити уявлення дітей та молоді про техніки збереження психічного здоров'я та психологічного благополуччя через удосконалення знань та практичних навичок надання психологічної допомоги / самопомоги у складних життєвих ситуаціях.

Завдання :

1. Покращити умови для розвитку проактивної позиції громади у питаннях збереження психічного здоров'я та психологічного благополуччя особистості через створення сучасного мобільного освітньо-ресурсного хабу «School of Mental Health».
2. Удосконалити знання громади про способи збереження та відновлення психічного здоров'я особистості.
3. Підвищити рівень обізнаності та практичних навичок з психологічної допомоги / самопомоги у складних життєвих ситуаціях через проведення освітньо-розвивальних заходів для громади ОТГ.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Розробка завдань SMART

SMART —це абревіатура критеріїв постановки завдань в управлінні проектами.

SMART :

- Конкретність;
- Вимірюваність;
- Досяжність;
- Доцільність;
- Обмеженість в часі.



Логіко-структурна матриця проекту



Результати соціального проекту

У проектній заявці описуються результати

- * кількісні (що буде зроблено),
- * якісні (що змінилося),
- * короткострокові (продукт),
- * середньострокові (наслідок),
- * довгострокові (ефект).

Приклад. Кількісні / якісні результати проекту “Школа волонтерів”.

Створено молодіжний простір “Школа волонтерів”; проведено 8 занять у Школі волонтерів за участю 60-и студентів; розроблено та видано методичні рекомендації з основ волонтерства для молоді / Збільшено кількість студентів-волонтерів; підвищено рівень мотивації до волонтерської діяльності у молоді на 20%; покращено якість проведення тренінгів з основ волонтерства для студентської молоді

Основні показники ефективності соціального інвестування

Основні показники ефективності соціального інвестування [2] :

- * соціальний ефект, що характеризує міру задоволеності населення якістю життя;
- * соціальна ефективність - показник, що визначає підвищення рівня життя людей;
- * соціально-економічна ефективність - показник, що дає уявлення про економічну ефективність інвестиційних вкладень в соціальну сферу з урахуванням досягнутого соціального ефекту;
- * економічна ефективність - показник, що відбиває економічну ефективність проекту на основі співвідношення результатів до витрат.

Приклад. Індикаторами соціальної ефективності проекту є виникнення додаткових соціальних послуг, зміна індексу споживчих цін, зменшення безробіття, забезпеченість житлом, збільшення народжуваності.

Індикатори соціально-економічної ефективності проекту визначаються після визначення соціального ефекту через збільшення фізичного об'єму послуги, зменшення вартісної оцінки послуги, зниження поточних витрат організацій соціальної сфери, збільшення числа відвідувань розважальних закладів, зниження виплат з безробіття тощо.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Система соціального менеджменту (ССМ)

Ключові питання

соціального планування [8] :

- Чи сприяє проект вирішенню соціальної проблеми у громаді?
- Чи сприяє ваш проект посиленню соціального включення, покращенню рівності та забезпеченню рівного доступу до користі, яку ваш проект несе громаді для всіх членів громади?
- Чи відповідає ваш проект нормам європейського та національного законодавства щодо дотримання соціальних норм та стандартів?

Чи забезпечуються проектом повністю зобов'язання України щодо захисту прав людини та збереження довкілля?

- Чи відповідає ваш проект потребам забезпечення соціальних стандартів Європейського інвестиційного банку?
- Чи проводилося при підготовці вашого проекту консультування із зацікавленими сторонами громади? Чи була почута думка громади?
- Чи матиме ваш проект потенційний негативний вплив на об'єкти культурної спадщини?
- Чи передбачає проект будь-яке недобровільне переселення?
- Чи призведе цей проект до будь-яких змін в умовах проживання місцевого населення, які можуть бути сприйняті як негативні (у тому числі тимчасові)?

Система соціального менеджменту (Продовження)

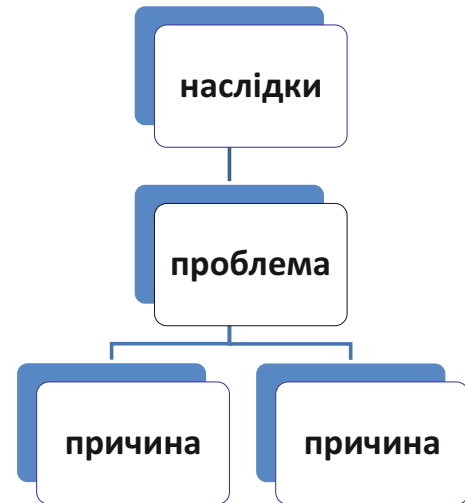
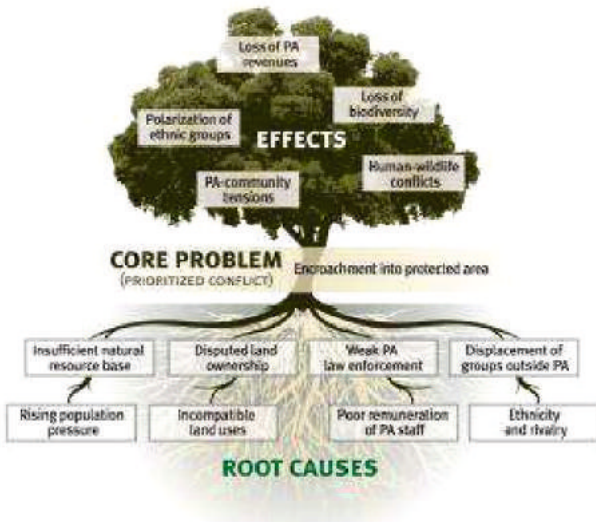
- Чи матиме такий проект негативні впливи на вразливі групи (переселенців, людей з обмеженими можливостями тощо)?
- Чи були визначені у ході підготовки до цього проекту зацікавлені сторони?
- Чи містить проект будь-які ризики для громади? Чи змогли ви їх оцінити, розробити запобіжні міри, визначити розмір компенсації?
- Чи має цей проект опосередкований або безпосередній вплив на захист громадського здоров'я та на безпеку праці? Якщо так, що потрібно зробити для пом'якшення впливу?
- Чи передбачає проект створення механізму запобігання, врегулювання скарг та відшкодування можливої шкоди? Як він буде працювати?

- Чи передбачає ваш проект забезпечення належного рівня прозорості та підзвітності? Скільки триватиме цей проект? Яким буде його результат?
- Чи планується інформування громади під час проектів? Якщо так, то у який спосіб?
- Чи передбачає проект незалежний моніторинг? Якщо так, хто його буде здійснювати? У який спосіб буде здійснено інформування про результати моніторингу?

Відповіді на ці питання допоможуть краще зрозуміти завдання та результати соціального проекту

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

3. Методи аналізу проблеми – Дерево проблем

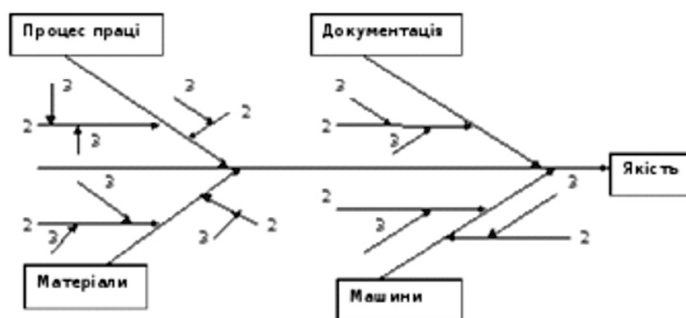


Методи аналізу проблеми – Діаграма Ісікави

Причинно-наслідкова діаграма (Ісікави) – метод якісного аналізу проблеми, що дозволяє виявити найбільш суттєві чинники, які впливають на кінцевий результат.

Індикатори аналізу:

- ? люди,
- ? машини,
- ? матеріал,
- ? метод роботи,
- ? середовище.



КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Методи аналізу проблеми – SWOT

SWOT – метод якісного аналізу проблеми, що дозволяє виявити внутрішні і зовнішні, сильні і слабкі сторони проекту.

Індикатори аналізу:

- ? Strengths (сильні сторони),
- ? Opportunities (можливості),
- ? Weaknesses (слабкі сторони),
- ? Threats (загрози).



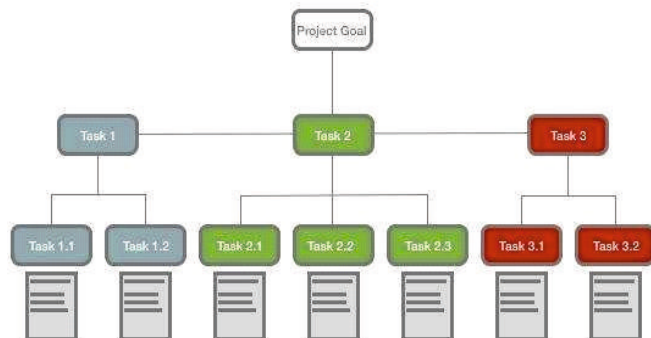
Методи аналізу проблеми – WBS

Work breakdown structure (WBS) – метод ієрархічного структурування проекту, або структура декомпенсації, де задачі проекту відображають відношення одна до одної та до проекту загалом.

Допомагає передбачити результати проекту залежно від різних сценаріїв.

WBS має структуру відгалужень, що охоплює всі етапи проекту.

Проект ділиться на легко керовані компоненти до тих пір, поки не призначається на його виконання один з членів команди.



КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Джерела фінансування проекту

- Власний внесок
- Кошти організації
- Грантові кошти
- Державні, обласні, районні програми
- Кредитні ресурси банків
- Кошти програм соціальної відповідальності бізнесу
- Краудфандинг (громадське фінансування)



5. Інформація про конкурси соціальних проектів

Інтернет-платформи:

- ? <https://gurt.org.ua/>
- ? <http://zrda.org/grants/>
- ? http://urbanspace.if.ua/uk/get_grant
- ? <https://warm.if.ua/projects/small-grants>
- ? <https://www.science-community.org/uk/grants/contests-by-type/social-contests>



КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

На сайті Міністерства економічного розвитку і торгівлі України подані діючі конкурси на отримання грантів, у яких можна взяти участь у 2019-2020 рр.

<http://www.me.gov.ua/>

- [Оголошення щодо початку Другого конкурсу проектів BSBP](#)
- [Конкурси СОП ЄС Польща-Білорусь-Україна 2014-2020](#)
- [Діючі конкурси на отримання грантів в рамках СО ППС ЄС 2014-2020](#)

У більшості випадків мова йде про інвестиційні проекти.

Слід зазначити, що на 2018 рік з державного бюджету виділено 3 820 млн. грн. на 13 проектів.

Найбільше коштів було витрачено на проекти у сфері транспортної інфраструктури, охорони здоров'я та соціально-культурної сфери.

Використана література:

1. Безверхнюк Т. М., Сенча І. А., Сивак Т. В., Левицький А. О. Управління соціальними проектами: оцінка ризиків і аналіз зацікавлених сторін // Соціальна і гуманітарна політика. 4. 2013. С.17-23.
2. Безверхнюк Т. М. Соціальний проект в державному управлінні: обґрунтування доцільності реалізації. Публічне управління : теорія та практика. 2014. Вип. 1. С. 32-39.
3. Гришкевич О. Управління державними інвестиційними проектами в Україні: виклики і зміни. Презентація . К. – Івано-Франківськ, 2018.
4. Кравчук К. Оцінка та моніторинг проектної діяльності. Презентація. Львів - Івано-Франківськ, 2018.
5. Кропельницька С. О. Інформаційний день конкурсу проектів "Сьогодні креативна ідея – завтра реальна справа". Аплікаційна форма концепції проектної заявки, зміст, правила та вимоги до її заповнення. Ч.ІІ. Презентація. Івано-Франківськ, 2018.
6. Проектне фінансування: підручник / за заг. та наук. ред. проф., д.е.н. Т.В. Майорової – 2-ге вид., переробл. і доп. Київ: КНЕУ, 2017. – 434 с.
7. Мочарська Л. Бюджет проекту та його джерела фінансування. Презентація. Львів – Івано-Франківськ, 2018.
8. Надзвичайна кредитна програма для відновлення України: План соціального менеджменту і План залучення зацікавлених сторін (Стислий виклад). К., 2016. 62 с.
9. Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 р. Івано-Франківськ, 2014. 80 с.
10. Шкуро В. Типологія соціальних проектів // Психологія. Педагогіка. Соціальна робота. 6. 2012. С.81-83.
11. Луків В. А. Социальное проектирование : учеб. пособ. 7-е изд. М., 2007. 240 с.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Бажаємо успіхів у
реалізації проектів!



Мигович Тетяна

кандидатка
економічних
наук, доцентка,
фахівчиня
проекту

**Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та
інвестицій в регіоні
“Агенти змін” ПНУ**

<https://agencyzmin.pnu.edu.ua/>



**Кулеша-Любінець
Мирослава**

кандидатка
психологічних наук,
доцентка, фахівчиня
проекту

2.3. Особливості підготовки твердих/інвестиційних проектів

Роман Щур
Іван Фуфалько

Зміст

- Інвестиційний проект: сутність, зміст, цикл.
- Ідея проекту: пошук та оцінка.
- Попередні дослідження при розробці проекту.
- Відбір ідеї проекту та перші проектні документи.
- Розробка бізнес-плану / проектно-кошторисної документації.
- Аналіз та оцінка інвестиційного проекту, показники ефективності.
- Інвестиційна та експлуатаційна фази інвестиційного проекту.



Інвестиції та інвестиційний проект

Інвестиції - це довгострокові вкладення державного або приватного капіталу (вітчизняного або іноземного) у підприємства різних галузей, соціально-економічні програми, підприємницькі та інноваційні проекти з метою отримання доходу та/або досягнення соціального ефекту.

Інвестиційний проект - це системно обмежений і закінчений комплекс заходів, документів і робіт, фінансовим результатом якого є прибуток (дохід) чи соціальний ефект, матеріально-речовим результатом - нові або реконструйовані основні фонди (комплекси об'єктів).

Класифікація проектів

Проекти бувають різних видів:

- *м'які проекти;*
- *тверді проекти (інвестиційні);*
- *проекти індивідуальної мобільності (дослідницькі проекти).*

Тверді проекти передбачають капітальне будівництво певних об'єктів, як виробничого, так і *інфраструктурного* призначення. Відповідно вартість такого проекту та розмір фінансування є значними.

До складу твердих інвестиційних відносяться також **інноваційні проекти**.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Форми інвестиційного проекту

Інвестиційний проект може існувати в формі:

а) **нульового проекту** - який передбачає утворення нового виробництва чи інфраструктурного об'єкта;

б) **реконструкції** - впровадження передових технологій без зміни профілю підприємства або реконструкція діючого інфраструктурного об'єкта;

в) **реабілітації** (перепрофілювання) діючого об'єкта.



Зміст інвестиційного проекту

Інвестиційний проект передбачає заходи щодо:

- ✓ **проектування,**
- ✓ **будівництва,**
- ✓ **придбання технології та обладнання,**
- ✓ **підготовки кадрів та ін.**

Інвестиційний проект – це не лише система організаційно-правових та розрахунково-фінансових документів, необхідних для здійснення будь-яких дій, але й **заходи** (діяльність), які передбачають їх виконання для досягнення конкретних цілей.



Інфраструктура

Інфраструктура – це комплекс споруд і видів діяльності, що забезпечують створення необхідних умов для ефективного функціонування матеріального виробництва, вільного руху всіх видів товарів і ресурсів (*виробнича інфраструктура*), а також нормальної життєдіяльності населення території (*соціальна інфраструктура*).



Інфраструктура

До *виробничої* належать транспорт, зв'язок, електроенергетика, кредитно-фінансові заклади, спеціалізовані галузі ділових послуг.

Соціальна представлена закладами громадського харчування, охорони здоров'я, дошкільними закладами, закладами освіти, житлово-комунального господарства, організації відпочинку, заняття фізкультурою та спортом.

Складові інвестиційного проекту

Кожен проект у будь-якому випадку має містити такі складові:

- **проектні матеріали** (ТЕО, проект будівництва, бізнес-план тощо);
- **учасники та дії**, які виконуються ними (Державні, комунальні та приватні установи: інвестори, фінансові установи, підрядчики, постачальники обладнання, гуртові покупці продукції та ін.);
- **організаційно-економічний механізм реалізації проекту** (взаємодія учасників), який включає нормативні документи для реалізації проекту, умови фінансування інвестицій, зобов'язання учасників та їх взаємозв'язки, особливості розподілу результатів проекту, система управління реалізацією проекту тощо;
- **організаційні, операційні і часові рамки.**

Цикл інвестиційного проекту

Розробка та реалізація інвестиційного проекту від ідеї до випуску продукції утворює цикл інвестиційного проекту або інвестиційний цикл, який охоплює **три фази**:

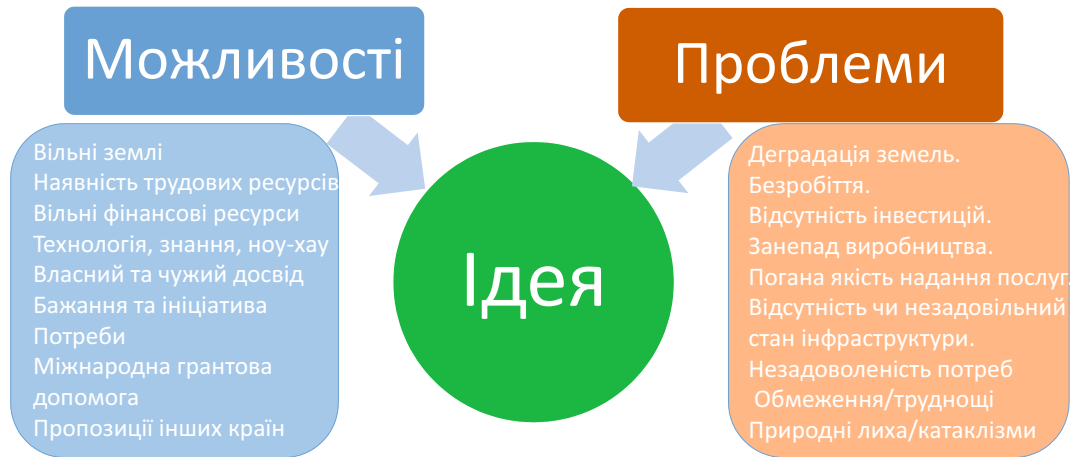
- **передінвестиційну** (попередні дослідження до остаточного прийняття інвестиційного рішення);
- **інвестиційну** (проекування, укладання договорів, будівництво);
- **експлуатаційну /виробничу** (етап експлуатації знову створених об'єктів).

Кожна з цих фаз поділяється на **стадії та етапи**, яким відповідають своя мета та методи.



КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Виникнення ідеї для проекту



Пошук можливостей для проектів

Дослідження щодо пошуку, аналізу та оцінки інвестиційних ідей можна проводити в трьох напрямках:

- ❖ **Дослідження регіонів** (виявлення можливостей у даному регіоні – внутрішній попит, транскордонний характер, рекреаційна галузь, ІТ, освіта, культура, та ін.).
- ❖ **Виробничі дослідження** (виявлення можливостей у певній галузі промисловості – нові технології, інновації, розробки тощо).
- ❖ **Дослідження природних ресурсів**, сільськогосподарської або промислової продукції (виявлення можливостей, що ґрунтуються на використанні згаданого виду ресурсів – землі с/г та промислового призначення, лісів, пасовищ, водойм, водних питних та лікувальних джерел, гір тощо).

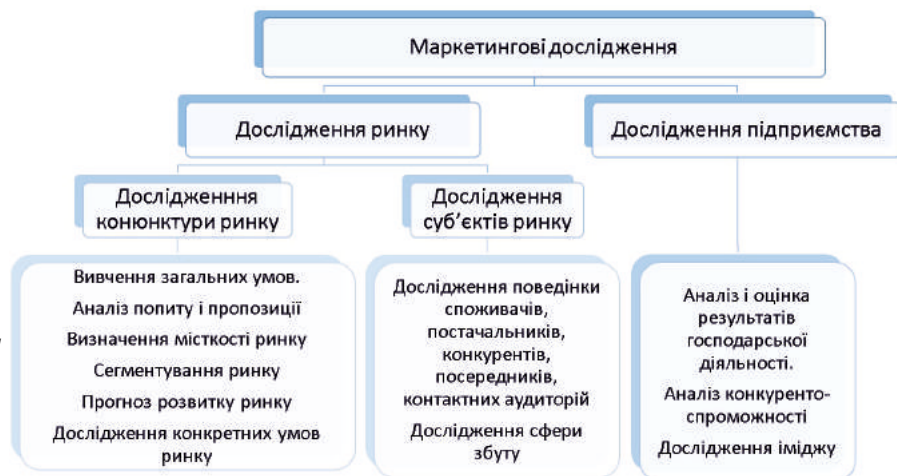
КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Розробка концепції проекту передбачає виконання наступних основних робіт

- ❖ Обґрунтування цілей проекту на основі вивчення ринку та аналізу виробничих можливостей;
- ❖ Опередню оцінку капітальних витрат на проект та прогноз оборотного капіталу;
- ❖ Оцінку тривалості проекту;
- ❖ Прогноз збільшення капіталу від реалізації проекту;
- ❖ Овизначення джерел та розмірів фінансування;
- ❖ Овизначення основних характеристик проекту тощо

Маркетингові дослідження проекту

- Ринок.
- Споживачі, користувачі, конкуренти, постачальники, контр-агенти
- Конкурентні переваги, цінова політика, маркетингова стратегія.

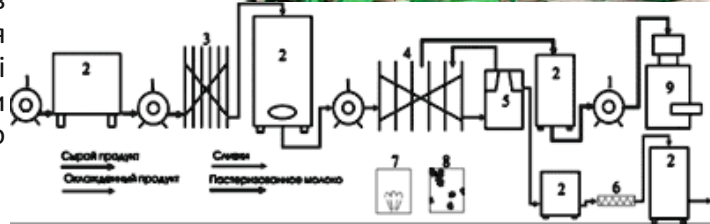


КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Попередні дослідження: вибір технології

Одночасно із дослідженням ринку проводиться дослідження щодо вибору технологій та обладнання, здатних забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції.

На цьому етапі аналізуються пропозиції постачальників обладнання, узагальнюється інформація про технічні характеристики, вартість та умови постачання виробничого обладнання та технологій.



Обґрунтування проектної пропозиції

У випадку відхилення проекту через його нежиттєздатність необхідно ретельно описати причини, а не тільки констатувати цей факт.

Надалі здійснюється розрахунок обсягів виробництва і реалізації майбутньої продукції, витрат на її виготовлення та реалізацію, визначення обсягів інвестицій та вироблення стратегії маркетингу.

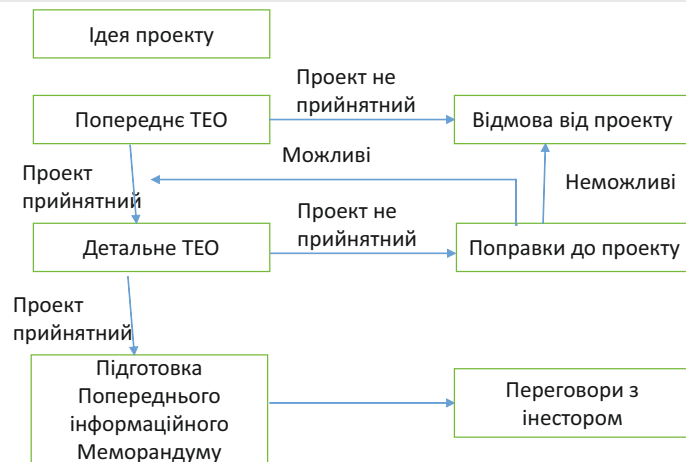


КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Отже, на першому етапі проводиться укрупнена оцінка найважливіших техніко-економічних параметрів, яка дозволить виявити доцільність розробки конкретного інвестиційного проекту та приблизно оцінити його економічну життєздатність.

У разі отримання позитивних результатів **другий етап розробки ТЕО** передбачає розширену, деталізовану оцінку ефективності інвестиційного проекту в конкретних розрахунках та цифрах. Кінцевим результатом цієї роботи має стати **Попередній Інформаційний Меморандум**.

Передінвестиційна фаза



Попередній Інформаційний Меморандум

Попередній Інформаційний Меморандум надалі використовується при переговорах з інвестором. В цьому документі мають бути відображені такі аспекти інвестиційного проекту:

- ✓ загальна інформація про інвестиційний проект;
- ✓ оцінка маркетингових факторів;
- ✓ визначення виробничої програми;
- ✓ вибір технології, виробництва та технологічного устаткування;
- ✓ вибір місця розташування виробництва;
- ✓ забезпеченість ресурсами;
- ✓ екологічна оцінка проекту;
- ✓ вибір проектувальників, підрядників та постачальників обладнання, сировини, покупців продукції тощо;
- ✓ інституціональні аспекти проекту;
- ✓ фінансова та економічна оцінка проекту;
- ✓ аналіз чутливості;
- ✓ оцінка ризиків проекту.

Техніко-економічне обґрунтування

Техніко-економічне обґрунтування проекту. Інвестиційний проект вимагає обґрунтування технічної та економічної доцільності, обсягів і термінів здійснення інвестицій.

- **Технічне обґрунтування** полягає у виявленні конкурентних переваг інноваційного продукту в порівнянні з конкурентними продуктами, в перспективності цих переваг, у можливості розвитку продукту. Повинно бути показано, що функціональна якість істотно вище, що можливе нарощування переваг, що споживачі будуть задоволені.
- **Економічне обґрунтування** полягає в оцінці комерційної ефективності участі в проекті.

ЗМІСТ

1. Вступ	3
2. Стан котельні міста Дубляни	4
3. Методика технічного аналізу	7
4. Скорочений технічний опис прийнятих варіантів	13
5. Технічні схеми (у версії 0.7 не подано).....	18
6. Результати технічного аналізу та аналізу довкілля	18
7. Результати фінансового аналізу	21
7.1. Обсяг аналізу	21
7.2. Методика економічного аналізу	21
7.3. Ставка дисконтування, обліковий період і залишкової вартості	28
7.4. Результати фінансового аналізу	30
7.5 Аналіз чутливості	31
8. Висновки	42

Бізнес-план

Бізнес-план - це стандартний документ, у якому детально обґрунтовуються концепція призначеного для реалізації реального інвестиційного проекту і наводяться основні його технічні, економічні, фінансові та соціальні характеристики.

Він описує основні аспекти майбутнього проекту, аналізує всі проблеми, на які проект може натрапити, а також визначає способи їх вирішення. **Фіксує, що, коли та кому належить зробити,** щоб виправдалися сподівання на ефективність проекту.



КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Виходячи із стандартів United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), бізнес-план має складатися із таких розділів

1. Титульний аркуш;
 2. Меморандум про конфіденційність;
 3. Резюме;
 4. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності;
 5. Загальна інформація, у тому числі відповідність завданням і пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України;
 6. Опис продукції
 7. Маркетинг і збут продукції;
 8. Виробничий план;
 9. Організаційний план;
 10. Фінансовий план;
 11. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту;
 12. Ризики;
 13. Додатки.
-
-
-
-
-

Порівняння альтернатив

Прогнозуються **альтернативні варіанти** реалізації інвестиційного проекту. Вибір раціонального варіанта проекту варто здійснювати шляхом **зіставлення відібраних альтернатив** за їх відносною вартістю й дохідністю та аналізувати з різним ступенем деталізації технічні, екологічні, фінансові, соціальні та організаційні аспекти проекту. Проводиться **оцінка їх ефективності і ступінь ризику**.



Критерії відхилення ідей

- недостатній попит** на запропонований продукт, одержуваний в результаті реалізації проекту, або відсутність у даного товару істотних переваг;
 - висока вартість** проекту порівняно з очікуваними доходами;
 - відсутність зобов'язань** з боку організації або людей, які отримуватимуть вигоду від здійснення проекту;
 - відсутність **політичної підтримки**;
 - технологія, не придатна** для здійснення проекту;
 - надмірний масштаб** проекту, що не відповідає організаційним та управлінським можливостям;
 - надмірний ризик** проекту;
 - висока вартість** сировини й значні **витрати** на оплату кваліфікованої робочої сили.
-
-
-
-
-

Вимоги до оформлення бізнес-плану:

- ? **Чітка структуризація документа.** В міжнародній практиці прийняті певні вимоги щодо обов'язкових розділів, присвячених конкретним аспектам інвестиційного проекту.
 - ? **Достовірність інформації** та обґрунтованість економічних показників. Усі показники мають бути ретельно звірені з документами, з яких вони одержані. Для усіх економічних показників необхідні документальні підтвердження, розрахунки та обґрунтування.
 - ? **Наочність матеріалу**, що подається. Бізнес-план має містити схеми, таблиці, графіки, діаграми тощо. Це повинно полегшити розуміння найважчих моментів документа.
 - ? **Якість оформлення:** викладу матеріалу, так і щодо помилок та виправлень.
 - ? **Обсяг бізнес-плану.** Вважається оптимальним обсяг 40-50 сторінок, але все залежить від вашого проекту.
-
-
-
-
-

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Проектна і кошторисна документація

На стадії **детального проектування** провадиться розробка функціональної схеми і фізичного плану об'єкта, визначаються обсяги інвестиційних та експлуатаційних витрат. Основною складовою проектування є вибір відповідної технології, а також планування придбання й освоєння цієї технології та відповідного ноу-хау.

На цій стадії здійснюються основні **проектно-конструкторські роботи**, які включають ретельну компоновку будівельних об'єктів, обладнання і виробничих процесів, а також потоків матеріалів і зв'язків між різними етапами виробництва.

Ця стадія складається з:

- будівельного планування (пуск і налагодження);
- календарного планування будівельних робіт;
- календарного плану фінансування;
- підготовки будівельної



документації.

Склад і зміст **проектно-кошторисної документації** на будівництво споруд розробляється відповідно до державних стандартів та уточняється замовниками й проектувальниками.

Інформаційно-комп'ютерне забезпечення

Трудомісткість процесу складання бізнес-плану, необхідність внесення змін, коректив та уточнень, розробки альтернативних варіантів, сценаріїв розвитку проекту та його чутливості до змін ринку вимагає застосування **інформаційно-комп'ютерних технологій** фінансового планування та контролю за інвестиціями.

Сьогодні на ринку інформаційних технологій України представлений та успішно використовуються **ряд програм** такого виду: MICROSOFT PROJECT, TIME LIME, PRIMA VERA, COMFAR, PROJECT EXPERT, АЛЬТ-ІНВЕСТ та ін.



Аналіз інвестиційного проекту

Оцінюють ефективність інвестиційного проекту, насамперед, на основі порівняння витрат на проект та результатів від його впровадження в життя. Враховуючи це, **проектний аналіз містить:**

- ✓ **Технічний аналіз**, тобто завдання визначити найбільш ефективні для певного проекту техніку та технологію.
 - ✓ **Комерційний аналіз** (маркетинговий), тобто аналіз ринку збуту продукції та послуг.
 - ✓ **Інституціональний аналіз** – оцінку організаційно-правового, адміністративного, політичного середовища проекту, та пристосування його до цього середовища, а також пристосування організаційної структури.
 - ✓ **Соціальний (соціально-культурний) аналіз** – дослідження впливу результатів на життя місцевих жителів.
-
-
-
-
-

Аналіз інвестиційного проекту

Оцінюють ефективність інвестиційного проекту, насамперед, на основі порівняння витрат на проект та результатів від його впровадження в життя. Враховуючи це, **проектний аналіз містить:**

- ✓ **Бюджетний аналіз** – враховує фінансові наслідки здійснення проекту для державного/місцевого бюджету.
 - ✓ **Аналіз навколишнього середовища**, тобто виявлення та експертна оцінка збитків, які можуть бути нанесені цим проектом навколишньому середовищу та пропозиції способів пом'якшення або відвернення цього збитку.
 - ✓ **Фінансовий та економічний аналіз**, тобто порівняння витрат та користі від проекту. Економічний аналіз оцінює дохідність щодо всього суспільства (країни), а фінансовий – з позиції фірми та її кредиторів.
-
-
-
-
-

Фінансовий та економічний аналіз

Фінансовий аналіз (доходи, витрати, грошовий потік, ЧПВ (*NPV*), ВНД (*IRR*), *BCR*) передбачає вивчення витрат і вигід проекту з точки зору бенефіціара (автора проекту),

тоді як економічний аналіз дозволяє розглянути цей самий проект з точки зору громадськості (народу України) враховуючи *фіскальні поправки, неринковий вплив та розрахункові ціни*.

Перед тим, як готувати економічний АБВ, слід провести фінансовий аналіз як початковий етап, тому що в величини, отримані в ході фінансового аналізу, необхідно внести **поправки**, щоб відобразити «**соціальну альтернативну вартість**» результатів проекту.

Оцінка ефективності інвестиційних проектів

Показники оцінки ефективності інвестиційних проектів поділяють на три групи:

- **показники бюджетної ефективності**, що відображають фінансові наслідки реалізації проекту для бюджетів усіх рівнів;
- **показники суспільної (народногосподарської) ефективності**, що враховують наслідки реалізації інвестиційного проекту для суспільства загалом, у тому числі як безпосередні надходження та витрати за проектом, так і зовнішні результати - надходження і витрати у суміжних галузях економіки, екологічні, соціальні та інші неекономічні наслідки;
- **показники комерційної ефективності** проекту (фінансова та економічна оцінка) проекту, які враховують фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників.

Бюджетна ефективність проекту

Основним показником є **бюджетний ефект (B_t)**, який визначається як перевищення доходів відповідного бюджету (D) над витратами (B) внаслідок реалізації проекту:

$$B_t = D_t - V_t$$

Показник інтегрального бюджетного ефекту ($B_{\text{ІНТ}}$) розраховується як сума дисконтованих річних бюджетних ефектів, або як перевищення інтегральних доходів бюджету над аналогічними бюджетними потоками:

$$B_{\text{ІНТ}} = \sum_{t=1}^T \left(\frac{D_t - V_t}{(1+r)^t} \right)$$

де r - ставка дисконтування;
 T - період часу, за який обраховується інтегральний бюджетний ефект, років.

Показники економічної оцінки ефективності проекту

Показники економічної оцінки ефективності інвестицій за методами поділяються на дві групи:

- статичні (традиційні) методи**, що містять показники, які ґрунтуються на принципах бухгалтерського обліку та звітності
- динамічні методи**, що враховують зміну вартості коштів у часі.



КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Показники комерційної оцінки ефективності проекту

Статистичні методи оцінки інвестицій

Період окупності

Облікова норма
прибутковості (ARR)

Динамічні методи оцінки інвестицій

Чистий приведений дохід
(NPV)

Індекс дохідності (IP)

Дисконтований період
окупності (DPP)

Внутрішня ставка
дохідності (IRR)

Внутрішня модифікована
ставка дохідності (MIRR)

Показники комерційної оцінки ефективності
поділяються на:

- показники фінансової оцінки (фінансової спроможності) – аналіз рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності;
- показники економічної оцінки (ефективності інвестицій) – оцінюють окупність проекту.

Експертиза проекту

Під **експертизою проекту** розуміють його оцінку заінтересованими або незалежними організаціями за формальними та неформальними критеріями. Завданням експертизи є **перевірка раціональності проекту**, визначення доцільності його реалізації. Саме на цій стадії приймається остаточне рішення про прийняття або відхилення проекту.

Зазвичай експертизу виконують за окремими складовими:

- Комерційна;
- Технічна;
- Екологічна;
- Інституційна;
- Фінансова;
- Соціальна;
- Економічна.



КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Інвестиційна фаза

Під час інвестиційної фази виконуються :

- ✓установлення правової, фінансової, організаційної бази для здійснення проекту;
- ✓придбання та передача технології;
- ✓придбання землі, будівельні роботи і встановлення обладнання;
- ✓виробничий маркетинг, а також забезпечення постачання та формування адміністрації фірми;
- ✓набір і навчання персоналу;
- ✓здача в експлуатацію й пуск підприємств.



Експлуатаційна фаза

Експлуатаційна фаза є останнім в проектному циклі, де інвестор одержує результати від вкладеного капіталу. Вона розпочинається здачею об'єкта в експлуатацію і передбачає налагодження виробництва та вихід на планову потужність, ремонт та заміну/модернізацію обладнання, тощо.

На цій стадії відбувається **остаточна оцінка** проекту відповідно до показників діяльності та їх порівняння із прогнозними даними.

Тут **проектний цикл може повторюватись** в міру реалізації нових проектів щодо реконструкції, модернізації чи розширення діяльності об'єкта.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Джерела фінансування інвестиційних проектів

- Власні приватні ресурси
- Бюджетні кошти, в т. ч. ДФРР
- Іноземні інвестиції
- Державно-приватне партнерство, в т. ч. ЕСКО-контракти.
- Кредитні ресурси банків та міжнародних організацій (ЄБРР)
- Грантові кошти (PL-BY-UA, NEFCO, USAID, та інші).
- Акціонування
- Венчурний капітал
- Спільне фінансування (спільнокошт, Crowdfund, Crowdinvest)



Невдалі практики

- Утеплення стіни товщиною 55 см.
- Басейн в селі
- Брак коштів на утримання об'єкта.



Список використаних джерел:

- Филипенко О. М. **Управління проектами** : навч. посібник / О. М. Филипенко, Т. С. Колеснік. – Харків : ХДУХТ, 2016.
- Баранчев В. П. **Управление инновациями** : учебник для вузов / В. П. Баранчев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. - Москва: Юрайт, 2011.
- Верба В. А., Загородніх О. А. **Проектний аналіз**: Підручник. — К.: КНЕУ, 2000. — 322 с. ISBN 966-574-109-8.
- Цигилик І.І., Кропельницька С.О., Білий М.М., Мозіль О.І. **Аналіз і розробка інвестиційних проектів: Навчальний посібник.**- Київ: Центр навчальної літератури, 2005.-160 с.
- Сментина Н. В. **Управління інфраструктурними проектами: навчальний посібник** / Н. В. Сментина, Н. А. Клевцевич. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 193 с.
- **Практичний посібник з оцінки державних інфраструктурних інвестиційних проектів** (Проект ЄС «Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні»)/ під заг. ред. Ю. Фролова – К.: СПД Вальд, 2011 – 224 с.
- **Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів** / Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку № 73 від 31.08.2010

**Проектно-освітній центр розвитку інновацій та інвестицій в регіоні
“Агенти змін” ПНУ**

<https://agentyzmin.pnu.edu.ua/>



Фуфалько Іван
фахівець
проекту



Щур Роман
д.е.н., професор,
фахівець
проекту

2.4. Базові рекомендації до підготовки науково-дослідних проектів



**Криховецька Зоряна
Кондур Оксана**

Проектно-освітній центр розвитку інновацій на інвестицій в регіоні «Агенти змін»

- підвищення рівня інноваційності та конкурентоспроможності економіки регіону
- рецепти посилення інституційно-кадрової спроможності краю
- конкретна інформаційна та освітня допомога з питань управління інвестиційними проектами.
- підготовка для кожної ОТГ хоча б одного фахівця з грантової роботи.
- партнери для органів місцевого самоврядування в реалізації стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад, втілення проектів для покращення умов життя мешканців краю.

ЗМІСТ

1. СУТНІСТЬ ТА СПЕЦИФІКА ДОСЛІДНИЦЬКИХ ПРОЕКТІВ

1. ВИДИ ДОСЛІДНИЦЬКИХ ГРАНТІВ

2. ПЕРЕВАГИ УЧАСТІ У ГРАНТОВИХ ПРОЕКТАХ

3. АЛГОРИТМ ПІДГОТОВКИ ПРОЕКТІВ ДЛЯ ОТРИМАННЯ ФІНАНСУВАННЯ

4. ПІДБІР ДОНОРІВ

5. ВИМОГИ ЩОДО ОФОРМЛЕННЯ ПРОЕКТНИХ ЗАЯВОК

6. ОБОВ'ЯЗКОВІ СКЛАДОВІ ПРОЕКТУ

7. ОСНОВНІ МІЖНАРОДНІ ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ



Дослідницький проект –



це наукове прагнення відповісти на чітко визначене дослідницьке запитання або набір пов'язаних питань з певної теми за допомогою проведення дослідження, випробування, опитування, збору даних, документування, аналізу даних, аналізу ефективності витрат, інтерпретації цих даних відповідно до певних методологій, встановлених конкретними професійними напрямами та науковими дисциплінами.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

- **Дослідницька діяльність** з визначення І.А. Зімньої і Е.А. Шашенкової – це «специфічна людська діяльність, яка регулюється свідомістю і активністю особистості, спрямована на задоволення пізнавальних, інтелектуальних потреб, продуктом якої є нове знання, отримане у відповідності з поставленою метою та у відповідності з об'єктами законами і обставинами, що визначають реалізацію досяжності мети».

- **Специфіка і сутність цієї діяльності** проявляє визначенні конкретних способів та засобів дій, постановку проблеми, виділення об'єкта дослідження, проведення експерименту, опис і пояснення отриманих в експерименті, створення гіпотези (передбачення і перевірку отриманого знання).



Актуальність розробки та реалізації дослідницьких/інноваційних проектів

- Підвищення конкурентоспроможності української економіки та продуктивності праці потребують активізації інноваційної діяльності вітчизняних підприємств та фірм. Це можливе завдяки розвитку наукової сфери країни, яка створює нові спеціалізовані знання, що є основою подальших інновацій.
- Наука, виробляючи та поширюючи наукові знання, дає суспільству нові технології, нові джерела енергії, нові можливості для підвищення рівня життя і переходу на якісно новий рівень існування.
- Одним з перспективних шляхів удосконалення системи фінансового забезпечення науки є активізація міжнародної наукової співпраці шляхом розробки та реалізації проектів за рахунок донорських коштів.

ТИПИ ДОСЛІДНИЦЬКИХ ГРАНТІВ

Гранти на:

1. індивідуальні дослідження
2. дослідження університетам
3. доступ до бібліотек
4. проведення конференцій
5. розвиток зв'язків між приватним бізнесом та університетами
6. встановлення зарубіжних контактів.
7. відрядження у наукових цілях,
8. участь в конференціях
9. персональний розвиток науковця.
10. фінансування написання дисертацій

Стипендії:

1. для головних наукових дослідників (Principal Investigator).
2. постдокторські.
3. для аспірантів (postgraduate).
4. для докторантів .
5. для молодих науковців

Нагороди різного роду, в тому числі – молодим ученим.



Переваги участі у грантових дослідницьких проектах

- **впровадження результатів** досліджень;
- проведення досліджень з **використанням сучасного обладнання закордонних партнерів**;
- можливість **публікації результатів** досліджень у високореєтингових міжнародних виданнях (**високим імпаکت-фактором**), в т. ч. спільно з закордонними колегами;
- забезпечення **міжнародної кооперації** з провідними науковими школами;
- **матеріальне заохочення** виконавців;

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Переваги участі у грантових дослідницьких проектах

- чинник **підтримки якості наукових результатів** за рахунок конкурсності наукових проектів,
- **презентація результатів** дослідження світовій науковій спільноті;
- можливість **трансляції наукового капіталу** в поле науки,
- **визнання науковим співтовариством** відповідних досягнень науковця,
- **підвищення рейтингу** науковця в загальній структурі наукового поля.

Алгоритм підготовки проектів для отримання фінансування

1. Формування ідеї (визначення проблеми, формулювання її актуальності, невідкладності її вирішення, цінності втілення в життя ідеї).
2. Опис ідеї на 1 сторінку (концептуальна форма).
3. Вибір типу проекту, що відповідає ідеї.
4. Пошук джерел фінансування проекту.
5. Перевірка ідеї на відповідність програмі фонду фінансування.
6. Пошук партнерів
7. Написання заявки з урахуванням вимог відповідного фонду.
8. Подача заявки на розгляд.
9. Підписання угоди з донором (грантової).
10. Реалізація проекту.
11. Інформування донора про досягнуті результати, надання звіту.
12. Висловлення подяки донору, аналіз своєї діяльності.

Наукова проблема – питання, що потребує наукового вирішення; сукупність нових діалектично складних теоретичних або практичних питань, які суперечать існуючим знанням або прикладним методикам у конкретній науці та потребують вирішення за допомогою наукових досліджень.

Краще - команда !

Перевага надається партнеру з-за кордону або/ і партнеру, який вже отримував

Підбір донорів

Групи донорів:

- **урядові, закордонних органів влади та міждержавні організації;**
 - **суспільні (public funds);**
 - **приватні фонди (private funds)**
-
-
-
-
-

Урядові донори, закордонних органів влади та міждержавні організації

- грантові програми окремих закордонних органів влади (Агенство США з міжнародного розвитку (USAID), Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA), Федеральне міністерство економіки і технологій Німеччини (BMWI), Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (SIDA) та ін.), або посольств іноземних держав в Україні (США, ФРН, Норвегії тощо).
 - установи Організації Об'єднаних Націй (Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН), ЮНІСЕФ, Світовий банк, Проект «Місцевий розвиток орієнтований на громаду (СВА), тощо) та Європейського Союзу (Європейська комісія, Рада Європи, ОБСЄ).
-
-
-
-
-

Суспільні донори (public funds)

- **національні** (наприклад, Фундація Українсько-Польської співпраці (PAUCI),
- **міжнародні** (наприклад, PHARE - Програма демократії, Міжнародний Вишеградський фонд).

Вони засновуються на фінансових надходженнях з однієї або декількох країн.

Приватні фонди (private funds)

- створюють окремі особистості, організації та корпорації.
 - донори різного розміру і характеру діяльності :
 - ❖ великі міжнародні організації, такі, як Міжнародний Фонд «Відродження» Дж. Сороса та Фонд Рокфеллера,
 - ❖ невеликі сімейні фонди, такі, як, наприклад, Фонд Кнута й Аліси Валенбергів,
 - ❖ так звані «корпоративні фонди» (corporate foundations), такі, як Фонд Фольксвагена, Компанія «Монсанто», Інститут нетрадиційного газу компанії «Шелл»
 - ❖ фонди особливого призначення, такі, як «Фонд Раскоба заохочення католицької діяльності».
-
-
-
-
-

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Де шукати інформацію про діючі грантові конкурси?

- Інтернет-сайти донорів ;
 - Каталог грантодавців, який ведеться з 1995 року (<http://foundations.org>)
 - European Foundation Centre (EFC) — Міжнародна асоціація суспільних та корпоративних донорів (<http://www.efc.be/>)
 - «Велика ідея» (<https://biggggidea.com/>)
 - Сайт МОН (Рубрика: міжнародна технічна допомога)
-
-
-
-
-

Основні параметри, які необхідно враховувати при виборі програми донора:

- напрямки фінансування;	• природні, соціальні, фундаментальні дослідження
- географія інтересів;	• регіони, в яких донор фінансує які-небудь ініціативи.
- фінансовані види діяльності;	• заходи, які донор готовий фінансувати в рамках проекту,
- тип одержувачів грантів;	• різні джерела фінансування та програми в рамках цих джерел обмежують тип одержувачів грантів, н-д: індивідуальні дослідники, студенти, неурядові організації, науково-дослідні інститути.
- терміни подання заявки (deadline)	• Закордонні донори досить суворо ставляться до дотримання цих строків. Частина донорів проводить постійно діючі конкурси.

Донор фінансує проекти строго обмеженої тематики (на постійній основі чив рамках конкретної програми).

Нас цікавить у першу чергу донори які оголосили про свій інтерес до України (країн колишнього СРСР), Східної Європи, або такі, що мають міжнародні програми. Більшість же донорів дє на локальному рівні й фінансує проекти лише у своїй країні.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

- **Студвей** (<https://studway.com.ua/>)

- **Scientific social community**

(<https://www.science-community.org/uk/grants/by-type/grants-for-individual-researches>)

- **Connect Ukrainians**

(<http://connectukrainians.com/resources/>)

- **Open Education Data Base**

(https://oedb.org/ilibrarian/100_places_to_find_funding_your_research/)

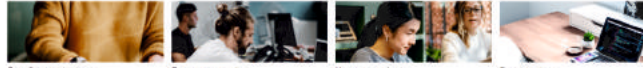
- **Національна академія наук України**

<http://www.nas.gov.ua/UA/Messages/News/Pages/Rubric.aspx?RubricID=2>

Можливості

Більше можливостей в галузьному розці

Учі Діяльність Афіша події Освітні програми

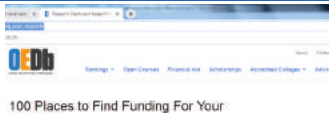


Онлайн-курси читачів

Студентські клуби

Конференції читачів

Події читачів



100 Places to Find Funding For Your Research



Гранти на дослідження за 2019 рік

Де шукати інформацію про чинні грантові конкурси?

- **Наукова молодь НАН України**

(<http://www.nas.gov.ua/Young/UA/contests/Pages/default.aspx>)

Національний фонд досліджень України (<https://nrfu.org.ua>)

- **Інформаційні ресурси ЄС;**

- **Ресурсний центр “Гурт”** (www.gurt.org.ua) ;

- **Портал “Громадський простір”** (www.prostir.ua);

- **Facebook-спільнота Grant Management**

(www.facebook.com/groups/grant.management/)

Шляхи пошуку партнерів для проекту

Створення власної мережі контактів. Більшість консорціумів будується переважно на особистих зв'язках: через спілкування на закордонних конференціях, семінарах, у робочих групах тощо.

Форуми пошуку партнерів.

- *Внесенням профілю організації, дослідницької групи та анотацій проектних пропозицій до баз даних підтримуючих сервісів, які організують різні програми та проекти.* Можна зареєструвати власну робочу групу/компанію та знайти зареєстрованих членів Європейських технологічних платформ: Cordis; NEM; NESSI ; Net!works; ETP4HPC; Photonics21, Euraxess
- *Пошук організацій, які брали участь у міжнародному проекті за схожою темою досліджень.* Знайти такі організації та надіслати лист менеджерам проектів можна через сервіс Cordis, розділ «Projects and Results».

Інформаційні мережі Національних контактних пунктів/ інформаційних контактних центрів (високопрофесійні служби підтримки, що діють на національному рівні) певної Програми. За наявності ідеї, яка відповідає робочій програмі, можна звернутися для одержання допомоги в складанні «Заявки на пошук партнерів». У НКП з'ясують, що дана організація може запропонувати для виконання проекту. Така інформація буде включена в базу даних і стане доступною для потенційних партнерів.

Способи об'єднання партнерів для проекту

Приєднатись до існуючого консорціуму, який вже займається такими дослідженнями (слід зацікавити власною проектною ідеєю, знайти важливі аргументи та переваги щодо залучення вас до реалізації вже існуючої проектної ідеї).

Створення нового консорціуму самостійно під власну проектну ідею, якщо вона зовсім нова.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Обов'язкові складові проекту

- Титульний аркуш.
- Резюме (анотація).
- Вступ.
- Постановка проблеми.
- Мета і завдання.
- Методи.
- Аудиторія.
- Очікувані результати.
- Оцінювання.
- Життєздатність проекту / Подальше фінансування
- План реалізації.
- Звітність.
- Бюджет.
- Висновки і додатки.



Роздаткові матеріали

Візитна картка проекту.

Титульний аркуш.

- **назва проекту** — коротка (до 10 слів), передає головну ідею проекту, «помітна», щоб відразу привернути увагу;
- **організація-заявник** — назва організації, яка виконує проект, її адреса, телефон, факс і номер розрахункового рахунку, сайт, або офіційна сторінка в соціальних мережах;
- **організації-партнери** — назва державних, комунальних установ або недержавних організацій, які братимуть участь у виконанні проекту, їх адреси (лише за попередньою домовленістю та за згодою їх керівників);
- **керівник проекту** — вказується ПІБ, звання, посада в організації, адреса, телефони, номер факсу, адреса електронної пошти та ін. Керівник відповідає за виконання проекту, несе відповідальність перед донором за ефективність витрачання коштів.
- **керівник організації** — якщо керівник проекту не є одночасно й керівником організації;
- **географія** — вказується територія, де буде здійснюватися реалізація проекту;
- **вартість проекту** — необхідний обсяг фінансування на весь строк або на перший рік виконання проекту (в якій валюті складати бюджет звичайно вказує донор), повна вартість проекту (включаючи власний внесок і кошти, отримані з інших джерел).
- **строк виконання** проекту - обчислюється в місяцях і, звичайно, займає не більш 1-2 років.

Резюме (анотація) проекту.

- Короткий зміст заявки, що виражає її основну суть (якщо довга форма заявки, то анотація до 1 сторінки; якщо коротка, то абзац).

Основні вимоги:

- зрозумілість,
- стиснутість,
- конкретність,
- виразність.

По 1 реченню про заявника (виконавця проекту і його досягнення, про проблему і для чого потрібен проект, про цілі і завдання, які будуть досягнуті, про методи і ресурси виконання проекту, про повну вартість проекту, внесок заявника і суму запиту)

Деякі рецензенти читатимуть лише анотацію!!!!!!

Вступ (0,5- 2 стор.)

- опис місії, цілей і завдань організації,
- скільки існує, її становлення, досвід,
- унікальність організації,
- значні досягнення,
- кваліфікацію та досягнення співробітників,
- оцінка результатів попередніх років.

Велике значення – репутація організації та позитивний досвід отримання грантів!!!

Донори бажують мати справу з відомими та надійними партнерами.

Постановка проблеми

- Короткий виклад проблеми, за вирішенням якої ви звертаєтесь за фінансовою допомогою.

Показати, що вирішення цієї проблеми забезпечить досягнення основних цілей фонду.

Проект має вирішити конкретну проблему у конкретній сфері

Проблема має бути визначена (сформульована) як існуюча негативна ситуація, а не відсутність бажаної ситуації

Вимоги до постановки проблеми



Мета і завдання

- **Мета** — описує призначення проекту — безпосередньо його кінцевий результат. Мета проекту є описом ситуації, яка настане, коли проект буде реалізовано відповідно до ваших планів.
 - **Завдання** — це поетапні віхи, які мають бути реалізовані в ході діяльності з реалізації проекту. Сукупність вирішених завдань — це очікуваний результат виконання проекту, тобто досягнута мета. Завдання проекту мають бути максимально конкретизовані. У них повинні бути кількісні дані про ступінь корисності проекту.
-
-
-
-
-

Типи завдань

Продуктивні завдання

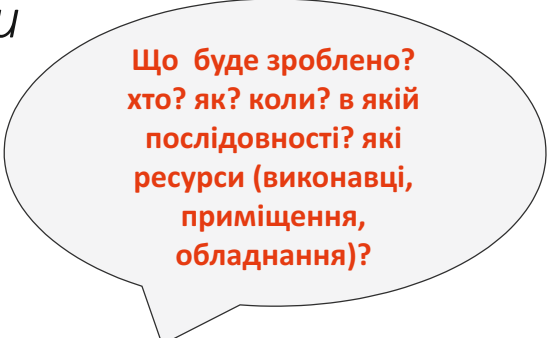
- результатами якого є конкретні продукти - *комп'ютерна база даних, бібліотека, інформаційно-консультативний центр, консультативний центр;*
 - завдання, що перевіряється статистично - *кількість виданої науково-методичної літератури за певною тематикою, кількість публікацій з відповідної тематики, кількість проведених тренінгів, консультацій;*
 - завдання кількісного типу - *кількість людей, які пройшли навчання та придбали нову кваліфікацію, кількість засіяних культур тощо.*
-
-
-
-
-

Якісні завдання

- міра зміни якості може бути відчутна при спостереженні, виявлена при індивідуальному інтерв'ю, шляхом проведення опитувань тощо – *поліпшення знань, одержання нових навичок, придбання кваліфікації, набуття обізнаності з певних питань тощо;*
 - кількісні результати якісного завдання - *кількість людей, що реально працюють у тій сфері, для якої власне вони проходили перенавчання, використовуючи отримані знання.*
-
-
-
-
-

Методи

Детальний опис видів діяльності, заходів, необхідних для досягнення очікуваних результатів за допомогою наявних ресурсів і тих, які плануються залучити з фонду.



Що буде зроблено?
хто? як? коли? в якій
послідовності? які
ресурси (виконавці,
приміщення,
обладнання)?

Наприклад, проведення дослідження території, проведення семінару щодо, підготовку і видання буклетів, опитування місцевих жителів, зйомка документального фільму, будівництво споруди, встановлення маршруту, розробка карти.

Аудиторія проекту (Цільові групи)

• **Цільові групи** – це групи/установи, які відчують на собі прямий позитивний вплив проекту на рівні конкретних цілей проекту.

У цьому розділі мають бути максимально чітко зазначені кількість учасників проектних заходів, а також принципи добору.

У заявці необхідно чітко описати, хто отримає користь від реалізації проекту, хто буде безпосереднім одержувачем послуг.

Чисельність цільової групи проекту має бути обґрунтована і реальна. Вона має співвідноситися з можливостями організації та строками виконання проекту.

Життєздатність проекту / Подальше фінансування

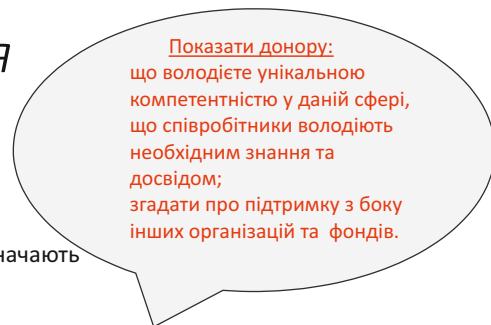
	<p>Донори, зазвичай, бажують знати, звідки ви візьмете кошти після закінчення періоду надання гранту.</p>
	<p>Надати гарантію того, що діяльність, яку ви розпочали, продовжиться й після закінчення проекту .</p>
	<p>Повинні представити план, який переконав би донора, що ваша організація має (або одержить) досить коштів для продовження реалізації проектних завдань після закінчення строку гранта.</p>

Кваліфікація

Оцінка кваліфікації і досвіду виконання робіт.

Параметри оцінки:

- наявність кадрів вищої кваліфікації в колективі виконавців, що визначають потенційну успішність проведення роботи;
- захисти дисертацій;
- національні і міжнародні нагороди, премії, дипломи, в тому числі за участь у виставках, конференціях, отримані співробітниками;
- участь в діяльності наукового колективу аспірантів, молодих вчених і фахівців;
- кількість і обсяг фінансування раніше виконаних досліджень;
- отримані науково-технічні результати (в тому числі результати інтелектуальної діяльності);
- кількість та рівень публікацій в провідних наукових журналах за результатами досліджень.



Очікувані результати

Подумайте!
Які результати будуть отримані при проведенні кожної конкретної дії (заходу).

- Які передбачаються отримати результати в ході реалізації проекту
 - а) **Безпосередні очікувані результати** (Outputs),
 - б) **Наслідки** (Outcomes) – Середньострокові результати,.
 - в) **Довгостроковий ефект** (Impact)
- **Кількісний результат** (що буде зроблено?) фіксує *кількість зроблених послуг, учасників заходів, кількість випущених книг, кількість одержувачів допомоги, консультацій тощо.*
 - **Якісний результат** (що змінилося?) повинен відображати позитивні зміни, які відбудуться в результаті проведення заходів (*% осіб, які в процесі опитування заявили, що покращили свої знання чи оволоділи вміннями*).

- **Оцінка результатів, які передбачено отримати результати в ході реалізації проекту.**

Визначити **механізм оцінювання**, тобто набір інструментів, за допомогою яких буде оцінюватися досягнення запланованих результатів у ході виконання проекту та після його закінчення (*список учасників тренінгу, семінару, анкетування до і після тренінгу, навчання, періодичне опитування учасників, дані про працевлаштування з центру зайнятості*).

Оцінка ступеня ефективності роботи:

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

Результативність – це міра змістовності проведених заходів. Вимірюється рівнем того, які заплановані результати проекту були досягнуті, наскільки вони є стабільними, а також як вони впливають на оточення.

- **Моніторинг**

Безперервний контроль за ходом виконання проекту

Оцінка процесу роботи.

Заявка, що буде містити план оцінки ефективності проекту та механізм оцінки його результатів, буде свідчити про те, що Ваша організація професійно і відповідально підходить до виконання запропонованого проекту.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Складання календарного плану робіт

План реалізації проекту

- Планування і розташування за часом дій по проекту.
- Кожний етап повинен бути чітко позначений у часі:
- а) наводяться початок і закінчення етапу;
- б) визначається загальний час, необхідний на його реалізацію.

Найпростішим і найбільш практичним інструментом, який використовується для планування ходу проекту є **діаграма Ганта**.

Основоположником школи оптимізованого управління часом є Генрі Л. Гант, який склав і впровадив використання графіку або діаграми, що носить його ім'я у бізнес-процеси та процеси, що пов'язані із організацією робіт.

№ з/п	Захід	1 міс.	2 міс.	3 міс.	4 міс.	5 міс.	6 міс.	7 міс.	8 міс.
1.	Мониторинг медіа								
1.1	Соціальні мережі								
1.2	ЗМІ								
1.3	Сайти партнерів								
2.	Мониторинг використання коштів								
2.1	Договори								
2.2	Накладні								
2.3	Акти виконаних робіт								

Звітність

Обов'язкове зазначення:

- **частоти подання звітів,**
- **ким вони будуть представлені ,**
- **форми;**
- **виду звітів** (наприклад, регулярні чи остаточні звіти).

Запросіть у донора вимоги до форми звітності, підтримуйте тісний контакт із донорами електронною поштою, телефоном та іншими засобами.

Звіт має відображати рівень здійснення проекту. В іншому випадку наведіть причини невиконання.

Бюджет

Кошторис витрат за проектом з детальними коментарями за розділами:

- **1. Оплата праці:**
 - 1.1. Заробітна плата (середня оплата праці штатного персоналу, в тому числі податки, індексація на рівень інфляції)
 - 1.2. Гонорари і контракти - оплата праці чи контрактних послуг для організацій та людей, залучених за контрактом (консультанти, тренери, експерти, програмісти тощо), в тому числі податки, індексація на рівень інфляції.
- **2. Основні прямі витрати:**
 - 2.1. Обладнання (ціна придбання обладнання – офісна оргтехніка, меблі та ін. Попередньо необхідно з'ясувати, чи заохочується донором оренда обладнання, чи віддається перевага його придбанню.)
 - 2.2. Матеріальне забезпечення (канцелярія, реактиви, картриджі, тонери)
 - 2.3. Відрядження (вартість білетів, добові, ціна житла в готелі, врахування інфляції) і транспортні видатки
 - 2.4. Інші витрати: приміщення (оплата оренди чи купівлі, комунальні платежі), звітування (оплата за редагування, переклад, друк), розсилка і зв'язок (поштові витрати, витрати на факс, телефон, інтернет), оплата конференцій, семінарів, придбання літератури.
- **3. Непрямі витрати** (адмін витрати).

Висновки

Додатки

- Пропозиція продовжити контакти з фондом.
- Додаткові матеріали, що пояснюють зміст заявки.
- Матеріали, що підтверджують актуальність та необхідність виконання проекту, кваліфікацію колективу чи організації, наявність обладнання.



Вимоги щодо оформлення проектних заявок

• **ясність і чіткість :**

- чіткий опису робіт, які планує виконувати ваша організація;
- чіткий опис видатків, які потрібно профінансувати,

• **достовірність :**

- наявність фактичних матеріалів: таблиць, схем та ін. (при виникненні необхідності попереднього дослідження, оцінки потреб, ставлення людей до того, що пропонує ваша організація);

• **важливість:**

- обґрунтування необхідності проекту для вашої організації і для розв'язання проблеми, на яку проект спрямований;
 - прогнозований довгостроковий ефект від проекту;
-
-
-
-
-

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Вимоги щодо оформлення проектних заявок

- **ефективність** — суттєва суспільна користь від результату проекту;
- **реалістичність** — оцінка можливості здійснення прогнозованих робіт та наявність (або можливість отримання) відповідних ресурсів;
- **економічність** — високий результат при малих витратах «донора»;
- **актуальність** — сприяння вирішенню нагальних соціальних проблем сьогодення;
- **відповідність інтересам донора та його благодійній політиці.**

Основне правило:
якщо заявка не відповідає
критеріям фонду,
то не варто звертатись до цього
фонду!

ОСНОВНІ МІЖНАРОДНІ НАУКОВІ ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ

- Конкурси рамкової програми **ЄС Horizon 2020** (Компонент 1 Передова наука. Компонент 2 Індустріальне лідерство. Компонент 3 Відповідь на соціальні виклики) <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en>
- Програми **Японської спілки сприяння науці** (Japan Society for the Promotion of Science (JSPS)). Основне завдання програм – сприяння розвитку освіти та наукових досліджень, міжнародна співпраця наукових та науково-дослідницьких установ з провідними промисловими підприємствами. Пріоритетні напрямки: математика, фізика, хімія, біологія, сільське господарство, медицина, соціальні науки, гуманітарні дослідження <http://www.jsps.go.jp/english/e-ab/index.html>
- Програма **НАТО «Наука заради миру і безпеки»** (Science for Peace and Security) - проекти в галузі цивільної науки і технологій з тематики безпеки. www.nato.int/science/
- **EUREKA** — міжнародна європейська інноваційна науково-технічна програма, створена для здійснення досліджень та розробок конкурентноспроможних на світовому ринку. <http://www.eurekanetwork.org/>

ОСНОВНІ МІЖНАРОДНІ ТА ВІТЧИЗНЯНІ НАУКОВІ ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ

- Програми міжнародного **Вишеградського фонду** (International Visegrad Fund) метою Фонду є сприяння розвитку тісного співробітництва між країнами Вишеградської групи (V4), а також країнами, які не є членами Євросоюзу в Східній Європі, на Західних Балканах і Південному Кавказі. Грантоотримувачами можуть виступати неурядові організації, муніципальним організації, університети. <http://www.visegradfund.org>
- **Міжнародний фонд "Відродження"** (МФВ) фінансує природничі науки; освіту. Гранти на видавничу діяльність, підготовку семінарів, конференцій, проведення літніх таборів, на поїздки, експедиції, польові роботи; придбання літератури (бібліотеки і відеотеки). <https://www.irf.ua/grants/contests/>
- Програми **Національного фонду досліджень України**- стимулювання фундаментальних та прикладних наукових досліджень, розвитку національного дослідницького простору та його інтеграції до світового. <https://nrfu.org.ua/>

Список використаних джерел

- Офіційний сайт Проектно-освітнього центру "Агенти змін" Прикарпатського національного університету ім. В Стефаника URL: <http://agentyzmin.pnu.edu.ua/ua>
- Сбруєв М. Г. Технології грантового супроводу науково-дослідних проектів в університетах США. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2015. № 3 (47). URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/pednauk 2015 3 19%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/pednauk%2015%203%2019%20(1).pdf)
- Зимняя И.А., Шашенкова Е.А. Исследовательская работа как специфический вид человеческой деятельности. – Ижевск, 2001.
- Рекомендації до складання грантових заявок. Інформація відділу міжнародних зв'язків ХНУ.
- Методичні рекомендації щодо написання проектних заявок. URL :<http://tulchinda.gov.ua/upload/files/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf>
- Кондрахова Д.М. Міжнародна наукова грантова діяльність у Сумському державному університеті. Презентація.

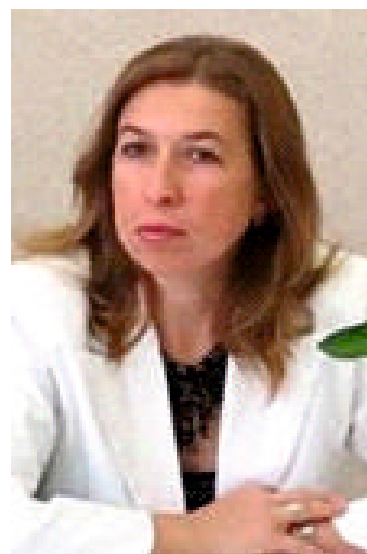
**Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та
інвестицій в регіоні
“Агенти змін” ПНУ**

<https://agentyzmin.pnu.edu.ua/>



**Зоряна
Криховецька**

**кандидатка економічних
наук, доцентка,
фахівчиня проекту**



**Оксана
Кондур**

**докторка педагогічних
наук, професорка,
фахівчиня проекту**



Прикарпатський
національний університет
імені Василя Стефаника



Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та інвестицій
в регіоні “Агенти змін”



В рамках програми секторальної
бюджетної підтримки
Європейського Союзу

2.5. Проекти індивідуальної мобільності

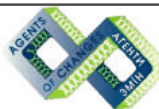
Програми. Гранти.



Наталія Локатир



Прикарпатський
національний університет
імені Василя Стефаника



Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та інвестицій
в регіоні "Агенти змін"



В рамках програми секторальної
бюджетної підтримки
Європейського Союзу

Зміст:

Вступ.

1. Що таке мобільність і хто може стати її учасником?
 2. Еразмус+
 3. Як взяти участь у мобільності?
 4. Можливості індивідуальної мобільності та де їх шукати.
-
-
-
-
-



Проектно-освітній центр «Агенти змін»

Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника працює над підвищенням рівня інноваційності та конкурентоспроможності економіки регіону, посилення інституційно-кадрової спроможності нашого краю, надає конкретну інформаційну та освітню допомогу з питань управління проектами розвитку.

«Агенти змін» пропонують підготувати для кожної ОТГ хоча б одного фахівця, який міг би вести грантову роботу. Це дозволило б громаді щороку мати значні кошти та розвиток. Викладачі та студенти Прикарпатського університету стануть добрими партнерами для органів місцевого самоврядування в реалізації стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад, втілення ідей, реалізації грантів та проектів для покращення умов життя мешканців краю.

МОБІЛЬНІСТЬ

Академічна

Індивідуальна

Право на академічну мобільність може бути реалізоване на підставі:

- міжнародних договорів про співробітництво в галузі освіти та науки;
- міжнародних програм та проектів;
- договорів про співробітництво між навчальними закладами.

За місцем реалізації права на академічну мобільність вона поділяється на:

- **внутрішню академічну мобільність**
- **міжнародну академічну мобільність**

За домовленістю між учасниками академічної мобільності:

- здійснюється відбір учасників освітнього процесу для участі в програмах академічної мобільності;
- регламентуються перелік вимог та документів, необхідних для підтвердження участі в програмі академічної мобільності, процедура і строк їх подання;
- визначаються етапи, фінансові умови, види та форми академічної мобільності, тривалість і зміст навчання та стажування у закладах вищої освіти (наукових установах) — партнерах;
- визначаються умови визнання результатів навчання, стажування або проведення наукових досліджень та звітування науково-педагогічних, наукових та педагогічних працівників.



Переваги академічної мобільності



Студенти:

- культурний діалог
- розширення кругозору
- набуття нових унікальних професійних навичок
- удосконалення навичок володіння іноземними мовами

Викладачі та науковці

- підвищення кваліфікації в контексті глобальних трендів розвитку науки
- залучення до кращих світових практик
- професійний діалог
- підвищення конкурентоспроможності на ринку праці



Можливості для студентів, аспірантів та викладачів у рамках програми ЄС ЕРАЗМУС+



Що таке Еразмус +?



Еразмус + – це програма Європейського Союзу на період 2014-2020 років, що підтримує проекти, партнерства, заходи і мобільність у сфері освіти, підготовки, молоді і спорту. Бюджет програми на 2014-2020 роки складає 14,7 млрд. євро.

Разом з понад 150 країнами світу, Україна є однією з країн-партнерів програми Еразмус +.

КРАЇНИ – ЧЛЕНИ ПРОГРАМИ ЕРАЗМУС+:



- ❖ 28 держав-членів Європейського Союзу країни – кандидати, в яких є Національні агентства
- ❖ Еразмус+: Туреччина, Македонія та Сербія (з 2018 р.)
- ❖ Ісландія, Ліхтенштейн, Норвегія

усього **33 PROGRAMME COUNTRIES**, які заключили особливу угоду про повну участь в програмі, сплатили членські внески і створили Національні Агентства Еразмус+

Щоб брати участь у програмі Еразмус+, ВНЗ країн-членів програми мають бути підписанти Erasmus+ Charter for Higher Education

Чому саме Еразмус +?

- ✓ Обмін знаннями, ідеями, розвиток і запровадження інновацій, посилення контактів
 - ✓ Навчання в Європі, отримання подвійного / багастороннього / спільного диплому європейських ВНЗ
 - ✓ Знайомство з Європою та вищою освітою країн-членів програми
 - ✓ Фінансування
 - ✓ Покращення мовних навичок, досвіду міжкультурного спілкування
-
-
-
-
-

Програма ERASMUS+ (2014-2020)



4 сфери:

1) вища освіта, 2) професійна підготовка, 3) молодь, 4) спорт.

3 ключових напрямки:

КА 1 – мобільність;

КА 2 – міжінституційна співпраця заради інновацій та обміну досвідом;

КА 3 – підтримка реформ.

КРАЇНИ-ПАРТНЕРИ (Близько 150 країн-партнерів)



КРАЇНИ-ПАРТНЕРИ (Близько 150 країн-партнерів)

- ❖ Країни Західних Балкан (5) – Region 1
- ❖ Країни – регіону Східного партнерства: Азербайджан, Білорусь, Вірменія, Грузія, Молдова, Україна (territory recognised by International Law) – Region 2
- ❖ Країни Південного Середземномор'я (10) – Region 3
- ❖ Російська Федерація (territory recognised by International Law) – Region 4

Інші країни-партнери

- ❖ Region 5 – Andorra, Monaco, San Marino, Vatican City State, Switzerland
- ❖ Region 6 – Азія (20)
- ❖ Region 7 – Центральна Азія (Казахстан, Киргизстан, Таджикистан, Туркменістан, Узбекистан)
- ❖ Region 8 – Латинська Америка (18)
- ❖ Region 9 – Iran, Iraq, Yemen
- ❖ Region 10 – Південна Африка
- ❖ Region 11 – Країни Африки, Карибського та Тихоокеанського басейну (78)
- ❖ Region 12 – Industrialized, Gulf Cooperation (6)

Можливості навчальної (академічної) мобільності



Кредитна мобільність + індивідуальні стипендії

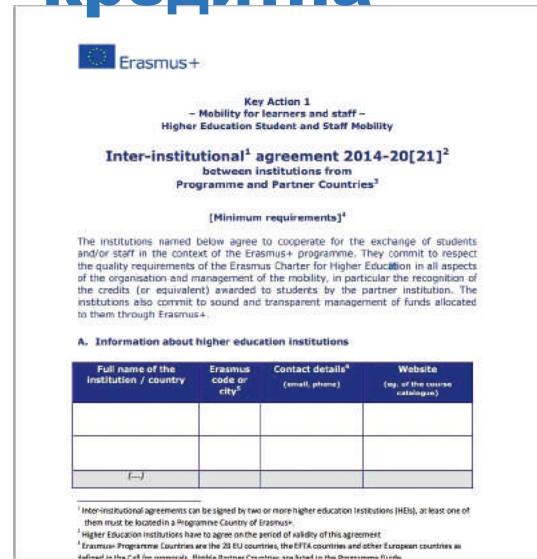
- Короткострокові обміни на основі міжуніверситетських договорів з ВНЗ Європи
- Учасники обмінів: студенти, викладачі, адміністративний персонал

Ступенева мобільність: Спільні магістерські та докторські (PhD) програми + індивідуальні стипендії

- Навчання на магістерській або докторській (PhD) програмі в двох чи більше університетах країн-членів програми Еразмус+

КА 1: Міжнародна кредитна мобільність

Міжінституційна угода визначає обсяги, види та галузі наук, а також правила участі в мобільностях (підписується партнерами до того, як розпочнуться мобільності, але після надання гранту)



Зобов'язання ВНЗ, які реалізують проект з кредитної мобільності (КА1) Еразмус+

- ✓ Забезпечення та проведення відкритого, прозорого та рівного за доступом конкурсу для потенційних кандидатів для участі у кредитній мобільності.
- ✓ Саме університети-партнери проекту з кредитної мобільності (відділи міжнародних зв'язків або академічної мобільності) спільно (або самостійно за домовленістю у партнерстві) формують умови участі у конкурсі та критерії відбору учасників кредитної мобільності.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://ic.pnu.edu.ua/page/3/>. The page features two news items and an archive section.

News Item 1: Dated October 26, titled "Подача заявок для участі у програмі Еразмус+ KA1 із Жешувським університетом." (Application for participation in the Erasmus+ KA1 program with Jagielloński University). It includes a "Оголошення" (Announcement) tag and a "Читати далі" (Read more) link.

News Item 2: Dated October 21, titled "УВАГА!!! КОНКУРС" (ATTENTION!!! CONTEST). It includes a "Без категорії" (No category) tag.

Archive Section: Labeled "Архіви" (Archives), it lists months from 2018 to 2019: Березень 2019, Лютий 2019, Січень 2019, Грудень 2018, Листопад 2018, Липень 2018, Червень 2018, and Травень 2018.

Як студенту взяти участь у кредитній мобільності Еразмус+

Для участі у кредитній мобільності Ви повинні навчатись у навчальному закладі

Звернутись до відділу міжнародних зв'язків навчального закладу та дізнатись щодо угод з іншими ВНЗ на реалізацію академічної мобільності

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Хто бере участь?

Усі освітні рівні: бакалаври, магістри, аспіранти (крім 1 курсу та останнього семестру навчання)

Викладачі, адміністративні працівники університету.

У різних галузях освіти (предметних галузях)

Оплата

- ❖ Стипендії-добові студентам 800-850-900 EUR/місяць
 - ❖ Добові для викладачів та працівників
 - ❖ 140-160-180 EUR/день
- ❖ Транспортні витрати Мінімальна сума, що відшкодовується за проїзд– 20 EUR (10-99 km);
 - ❖ максимальна – 1 500 EUR (8 000 km та більше)

Тривалість

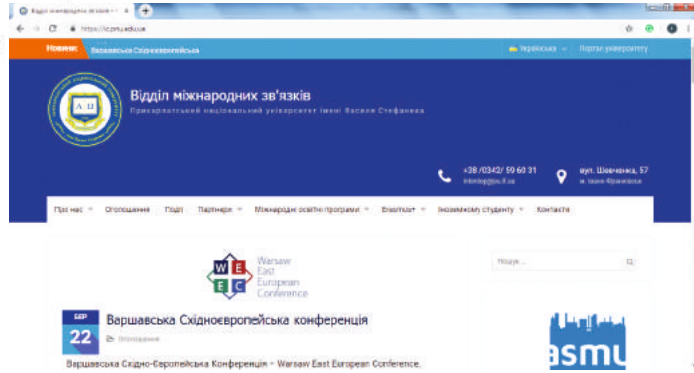
- ❖ студентам від 3 до 12 місяців
- ❖ стажування від 2 до 12 місяців
- ❖ працівникам від 5 днів до 2 місяців

Як взяти участь?

КРОК 1:

ДІЗНАТИСЬ у відділі міжнародних зв'язків, координаторів академічної мобільності або на сайті університету(<https://ic.pnu.edu.ua>) інформацію щодо наявності відкритих конкурсів та умов участі у проектах з кредитної мобільності (KA1) Еразмус+ для навчання студентів, викладання, стажування працівників

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ



Група відділу міжнародних зв'язків у fb



Як взяти участь?

КРОК 2:

- Перевірити закордонний паспорт
- Підготувати необхідні документи
- Вчасно подати документи на конкурс

Умовами участі та критеріями відбору можуть бути:

- ❖ для студентів: навчальний цикл (бакалаврат, магістратура чи аспірантура), курс навчання (окрім 1-го курсу), галузь освіти (спеціальність, спеціалізація); рівень знання іноземної мови; рейтинг успішності студентів та рекомендації викладачів; мотиваційний лист та ін.
- ❖ для викладачів: галузь освіти – спеціальність, спеціалізація; знання іноземної мови; рейтинг викладачів закладу; ін.;
- ❖ для працівників: професійна галузь – управлінські, адміністративні, фінансові компетенції; рівень знання іноземної мови; ін.
- ❖ для усіх кандидатів: наявність дійсного закордонного паспорту; вчасне подання необхідних документів, оформлених відповідно до вимог конкурсу; тощо.

Як взяти участь?



Higher Education
Learning Agreement form
Student's name

КРОК 3 (для студентів):
Необхідні документи

1. Угода про навчання (Learning Agreement) – для студентів
2. Виписка з оцінками (Transcript of Records)
3. Мовний сертифікат
4. Резюме
5. Мотиваційний лист

LEARNING AGREEMENT FOR STUDIES

The Student

Last name (s)	First name (s)		
Date of birth	Nationality ¹		
Sex (M/F)	Academic year	20../20..	
Study cycle ²	Subject area, Code ³		
Phone	E-mail		

The Sending Institution

Name	Faculty		
Erasmus code (if applicable)	Department		
Address	Country, Country code ⁴		
Contact person ⁵ name	Contact person e-mail / phone		

The Receiving Institution

Name	Faculty		
Erasmus code (if applicable)	Department		
Address	Country, Country code		
Contact person name	Contact person e-mail / phone		

Як взяти участь?

КРОК 3 (для викладачів або адміністративного персоналу):
Необхідні документи

1. Угода про мобільність (Mobility Agreement) – для викладачів або адміністративного персоналу
2. Резюме
3. Публікації
4. Мотиваційний лист

09/2014/Amend/Erasmus+ (SE Staff Mobility Agreement for teaching - 2015)



Higher Education
Mobility Agreement form
Participant's name

STAFF MOBILITY FOR TEACHING¹ MOBILITY AGREEMENT

Planned period of the teaching activity: from [day/month/year] till [day/month/year]

Duration (days) - excluding travel days:

The teaching staff member

Last name (s)	First name (s)		
Seniority ²	Nationality ³		
Sex (M/F)	Academic year	20../20..	
E-mail			

The Sending Institution/Enterprise⁴

Name	Faculty/Department		
Erasmus code ⁵ (if applicable)	Department		
Address	Country/ Country code ⁶		
Contact person name and position	Contact person e-mail / phone		
Type of enterprise: NACE code ⁷ (if applicable)	Size of enterprise (if applicable)	<input type="checkbox"/> <250 employees	<input type="checkbox"/> >250 employees

The Receiving Institution

Name	Faculty/Department		
Erasmus code (if applicable)	Department		
Address	Country/ Country code		

Як взяти участь?

КРОК 4: Отримання візи для поїздки

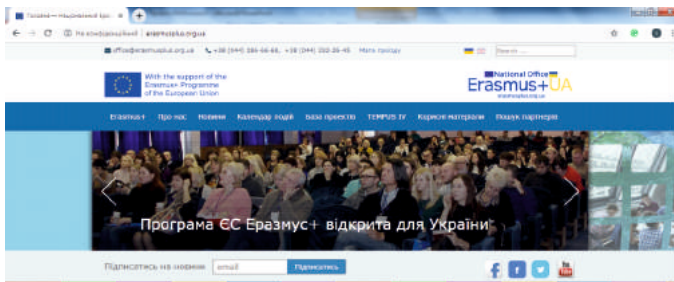
Тип візи: національна, для навчання

Тривалість: відповідно до передбачуваного терміну перебування за кордоном

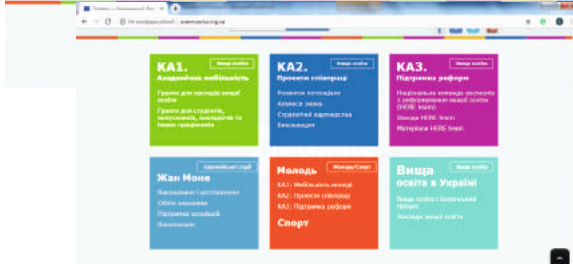
РЕЗУЛЬТАТИ

1. Університет зобов'язаний визнати кредити, отримані за навчання, після повернення (якщо інше не передбачено Угодою).
2. Учасник мобільності отримує сертифікат про участь у вигляді Transcript of Records.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ



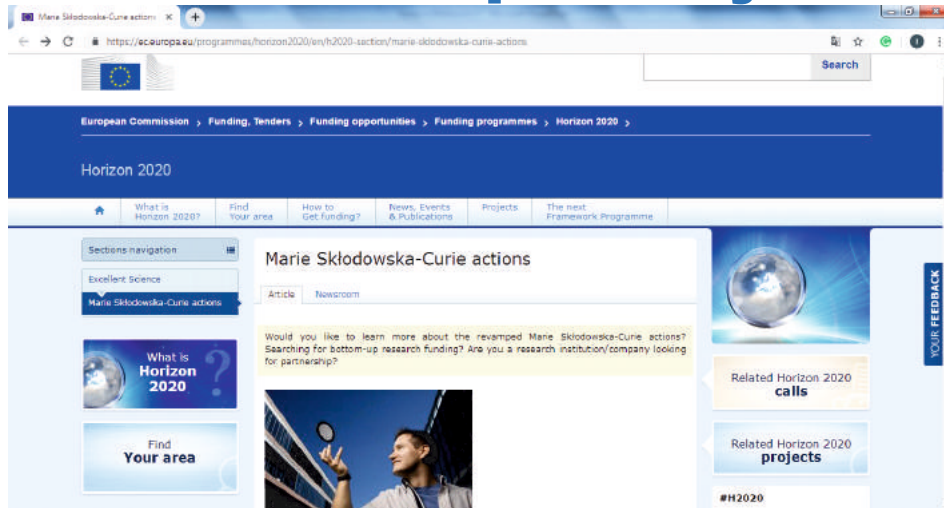
*Національний
Еразмус+ офіс в
Україні*



Індивідуальна мобільність

- Науковці, дослідники
- Адміністративна частина інституцій
- Люди, які займаються неформальною освітою
- Малий та середній бізнес

Програма Марії Склодовської-Кюрі (компонент Горизонту 2020)

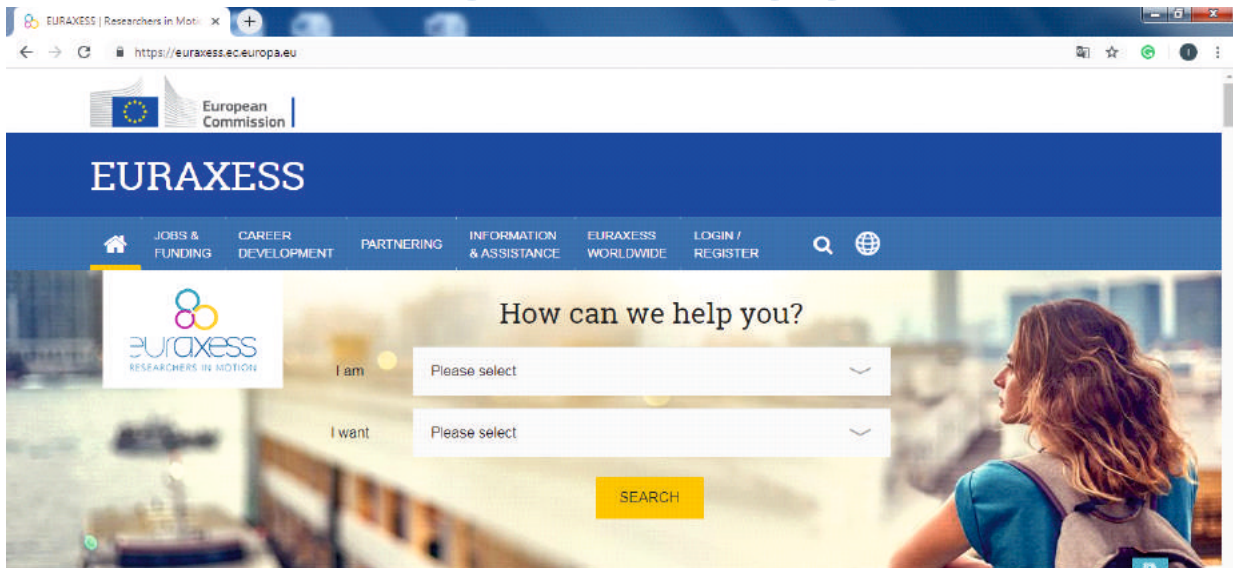


Програма Марії Склодовської-Кюрі

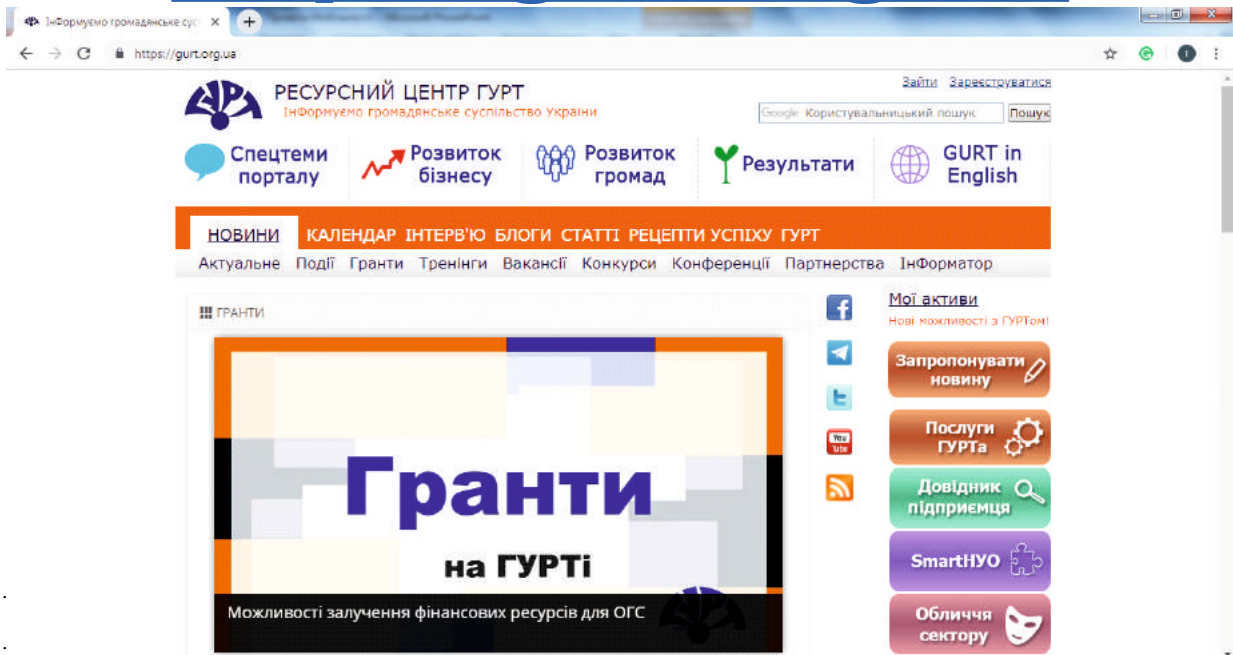
- Мобільність може здійснюватись в академічних та неакадемічних інституція
 - Учасниками мобільності можуть бути науковці, адміністративні працівники університету, всі типи інституцій академічного та неакадемічного секторів.
 - Важливою складовою реалізація міжнародної мобільності.
 - Обмежень у дослідженнях немає. Основний критерій – дослідження потрібне для вирішення тієї чи іншої ситуації на території ЄС. Результати дослідження мають бути застосовані на ринках ЄС.
-
-
-
-
-

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

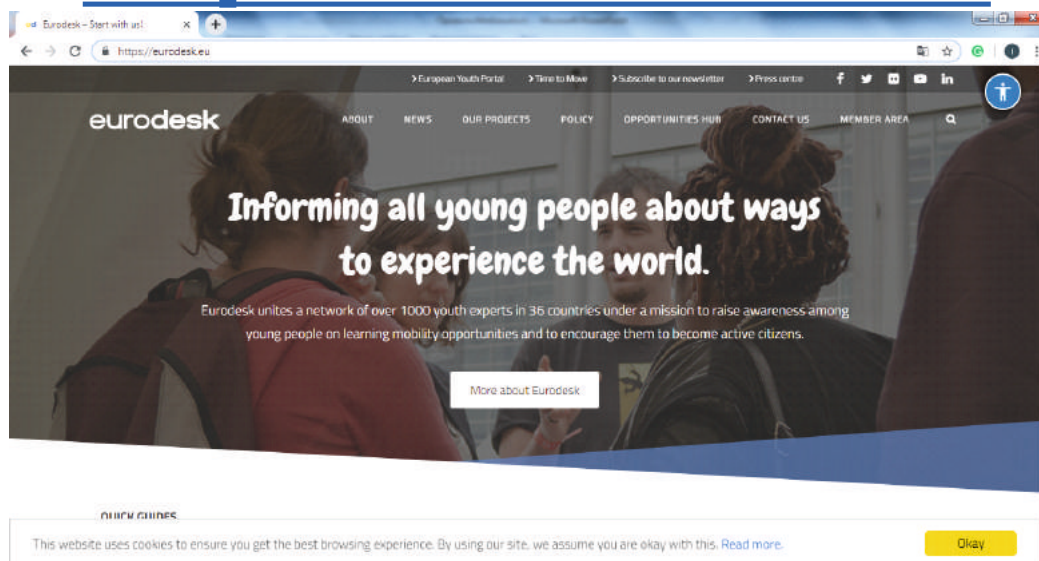
EURAXESS



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



<https://eurodesk.eu/>



Локатир Наталія

**кандидатка
історичних наук,
доцентка, фахівчиня
проекту**

**Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та інвестицій
в регіоні «АГЕНТИ ЗМІН» ПНУ**

<https://agentyzmin.pnu.edu.ua/>



Прикарпатський
національний університет
імені Василя Стефаника



Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та інвестицій
в регіоні "Агенти змін"



В рамках програми секторальної
бюджетної підтримки
Європейського Союзу

2.6.Рекомендації до підготовки міжнародних/транскордонних проектів

«Донори - це міжнародні організації, державні установи, комерційні структури, громадські організації або приватні особи, що надають громадянам та організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси, на цілі, які спрямовані на благо усього суспільства».

**Ольга Максимович
Тетяна Солоджук
Михайло Статкевич**



КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Проектно-освітній центр розвитку інновацій на інвестицій в регіоні «Агенти змін»

- підвищення рівня інноваційності та конкурентоспроможності економіки регіону;
- рецепти посилення інституційно-кадрової спроможності краю;
- конкретна інформаційна та освітня допомога з питань управління інвестиційними проектами;
- підготовка для кожної ОТГ хоча б одного фахівця з грантової роботи;
- партнери для органів місцевого самоврядування в реалізації стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад, втілення проектів для покращення умов життя мешканців краю.

Увага!

Представлені в презентації матеріали можуть мати загальний характер і не обов'язково точно відповідають вимогам конкретної програми.

Заявники та бенефіціари повинні неухильно дотримуватися вимог конкретної програми і використовувати відповідні форми та формати подання аплікаційних матеріалів.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Загальна характеристика транскордонних регіонів

(за даними ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього» НАН України)

Показники/ Транскордонні регіони	Перелік регіонів, що входять до складу ТКР	Площа, кв. км.	Перелік регіонів, що входять до складу ТКР	Площа, кв. км.	Довжина спільного державного кордону, км
Українсько-польський	Прикордонні регіони України: Волинська, Львівська, Закарпатська область.	54720	Прикордонні регіони Польщі: Люблінська, Пікарпатське воєводство.	42968	542,39
Українсько-словацький кордон	Прикордонні регіони України: Закарпатська обл.	12777	Прикордонні регіони Словацької республіки: Кошицький, Прешувський край	15727	97,85
Українсько-угорський	Прикордонні регіони України: Закарпатська обл.	12777	Прикордонні регіони Республіки Угорщини: Медьє, Саболч-Сатмар-Берег	5936	136,7
Українсько-румунський	Прикордонні регіони України: Закарпатська, Івано-Франківська, Чернівецька та Одеська обл.	68112	Прикордонні регіони Румунії: Сату-Маре, Марамуреш, Сучава, Ботовань, Тулча	32760	625,4
Українсько-молдовський	Прикордонні регіони України: Чернівецька, Вінницька, Одеська обл.	67900	Прикордонні регіони Молдови: Калушень, Сорока, Придністров'я, Гагаузія, Кагул, Штефан-Вода, Онніца, Дондушень, Брічень, Бесарабська, Тараклія.	14691,77	12222
Українсько-білоруський	Прикордонні регіони України: Волинська, Рівненська, Житомирська, Київська, Чернігівська обл.	67900	Прикордонні регіони Республіки Білорусь: Брестська, Гомельська обл.	31156	975,2

ЗАКОНОДАВЧЕ РЕГУЛЮВАННЯ НАДАННЯ/ОТРИМАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ

Постанова КМУ від 15 лютого 2002 р. N 153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги» передбачає:

всі проекти міжнародної технічної допомоги (у т. ч. програми прикордонного співробітництва) підлягають обов'язковій державній реєстрації;

державна реєстрація є підставою для подальшої реалізації права на одержання відповідних пільг передбачених законодавством та міжнародними договорами України;

державна реєстрація проектів провадиться Міністерством економічного розвитку і торгівлі України.

ЗМІСТ

1. Транскордонне та міжнародне співробітництво: визначення, законодавче регулювання, відповідність стратегії регіонального розвитку.
2. Особливості міжнародної проектної діяльності: ключові етапи роботи над проектом, партнерство, стратегія і тактика, логіка реалізації.
3. Перелік головних донорів та партнерів для реалізації міжнародних/транскордонних проектів в Україні.
4. Міжнародне/транскордонне співробітництво Івано-Франківщини.

Транскордонне співробітництво (візія Закону України про транскордонне співробітництво)

Проекти (програми) транскордонного співробітництва - комплекс заходів суб'єктів та учасників транскордонного співробітництва України, спрямованих на розвиток транскордонного співробітництва.

Метою транскордонного співробітництва є формування добросусідських відносин та поглиблення взаємодії суб'єктів та учасників транскордонного співробітництва, що сприяє спільному вирішенню завдань місцевого та регіонального розвитку.

Суб'єкти транскордонного співробітництва - територіальні громади, їх представницькі органи та їх об'єднання, місцеві органи виконавчої влади України, що взаємодіють з територіальними громадами та відповідними органами влади сусідніх держав у межах своєї компетенції, встановленої чинним законодавством України та угодами про транскордонне співробітництво.

**Актуальні напрями реалізації проектів в регіоні
відповідно до Стратегії розвитку Івано-Франківської області
на період до 2020 року: стійкий розвиток економіки**

1.1. Стимулювання залучення інвестицій

1.2. Стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу

1.3. Забезпечення енергоефективності

1.4. Удосконалення управління регіональним розвитком

1.5. Забезпечення екологічної безпеки регіону

**Актуальні напрями реалізації проектів в регіоні
відповідно до Стратегії розвитку Івано-Франківської області
на період до 2020 року: розвиток туристично-рекреаційної сфери**

2.1. Підвищення туристично-рекреаційного потенціалу

2.2. Маркетинг туристичного потенціалу

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

**Актуальні напрями реалізації проектів в регіоні
відповідно до Стратегії розвитку Івано-Франківської області
на період до 2020 року: розвиток сільських територій та людського
капіталу**

3. Розвиток сільських територій

- 3.1. Збільшення доданої вартості сільськогосподарської продукції*
- 3.2. Розвиток сільських територій та периферії навколо малих міст*

4. Розвиток людського капіталу

- 4.1. Підвищення адаптивності населення до потреб ринку праці*
- 4.2. Підвищення обізнаності та соціальної активності жителів краю*

Ключові етапи роботи над проектом

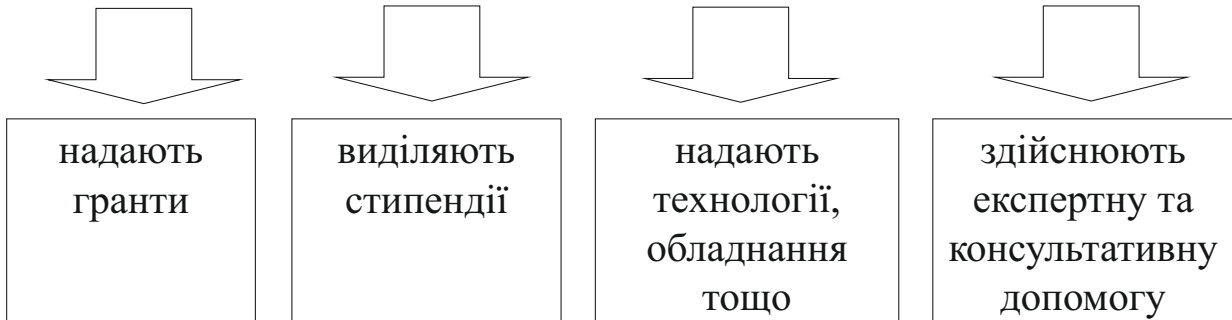
- ознайомлення з нормативно-правовим контекстом
обраної тематики*
- пошук джерел фінансування*
- формулювання проектної ідеї*
- підготовка проекту*
- формування бюджету проекту*
- проектна заявка*

Джерело: „П'ять вдалих кроків до європейського проекту” Публікація в рамках проекту «Підтримка локальних спільнот України в залученні європейських фондів», співфінансованого МЗС РП в рамках Програми „Польська Допомога 2009”

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Донори

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



Побудовано за матеріалами сайту <http://te-rada.org/?id=306>

Хто може бути міжнародними донорами?*

- **Міждержавні організації.** До цієї групи донорів належать установи Організації Об'єднаних Націй (Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН), ЮНІСЕФ, Світовий банк, Проект «Місцевий розвиток орієнтований на громаду (СВА)» та установи Європейського Союзу (Європейська комісія, Рада Європи, ОБСЄ).
- **Урядові донори.** Це можуть бути грантові програми окремих закордонних органів влади (Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA), Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (SIDA) та ін.), або посольств іноземних держав в Україні (США, ФРН, Норвегії тощо).
- **Суспільні донори.** Можуть бути як національними (наприклад німецькі фонди політичних партій – Фонд К.Аденауера, Фонд Ф. Наумана та ін.) так і міжнародними (наприклад PHARE – Програма демократії, Міжнародний Вишеградський фонд). Вони будуються відповідно на фінансових надходжень з однієї або декількох країн та зобов'язані звітувати перед тими на чий гроші вони існують.
- **Приватні донори.** До цієї категорії належать донори різного обсягу і характеру діяльності – від таких великих міжнародних організацій, як міжнародний фонд «Відродження» Дж. Сороса та Фонд Рокфеллера до невеликих сімейних фондів Фонд Кнута і Аліси Валенбергів, Фонд Раскоба заохочення католицької діяльності).
- **Корпоративні донори.** Реалізують програми соціальної відповідальності великих компаній (Компанія «Monsanto» («Bayer»), Інститут нетрадиційного газу компанії «Shell»).

* за матеріалами сайту <http://te-rada.org/?id=306>

ПРІОРИТЕТИ БЮДЖЕТУ ЄС НА 2021-2027 РОКИ */в контексті потенційних інтересів українських грантхолдерів/*

- Політика безпеки та оборони (зростання видатків на 40%);
- Зовнішня політика (видатки передбачається збільшити до 123 млрд. євро, у т. ч. на 20% (до 89,5 млрд. євро) зросте стаття витрат на «інструменти сусідства, розвитку та міжнародного співробітництва», значна частина яких стосуватиметься країн-сусідів ЄС та держав Східної Європи);
- Міграція та управління кордонами (зростання видатків у 2,6 рази, до 35 млрд. євро відкриває нові можливості для реалізації інфраструктурних проектів у прикордонних регіонах).

Партнерство - базова вимога програм транскордонного співробітництва

Чому партнерство настільки важливе ?

Спільна праця партнерів проекту спрямована на досягнення додаткових вигод результату проекту, а саме:

- ❖ виявлення спільних проблем та можливостей;
- ❖ спільне та узгоджене використання найбільш ефективних рішень;
- ❖ обмін знаннями та досвідом.

Джерело: <https://tesim-enicbc.eu/>

Партнерство - базова вимога програм транскордонного співробітництва

Партнерська структура в рамках проекту міжнародного співробітництва має відповідати вимогам конкретного конкурсу щодо мінімальної кількості учасників від різних держав, а також базовим критеріям:

- **Ефективності** (логічний та оптимальний розподіл відповідальності, прав та обов'язків партнерів; використання порівняльних переваг та уникнення дублювання функцій під час реалізації конкретних заходів в рамках проекту);
- **Спільних інтересів** (досягнення мети проекту має відповідати як інтересам кожного з партнерів, так і зміцненню відповідного напрямку співробітництва у міжнародному вимірі);
- **Взаємної вигоди** (від реалізації проекту конкретні вигоди мають отримати усі його учасники).

Партнерство в дії: можливі виклики та стратегії їх подолання

Довіра – основа партнерства

Рівні можливості прийняття рішень: думка кожного партнера повинна бути врахованою

Міжкультурна комунікація – це значно більше, ніж просто знання іноземної мови

Коректний розподіл відповідальності – запорука успіху!

Проект?

ПРОЕКТ (project) – тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату.

Джерело: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition, 2013, Project Management Institute, Inc.

Проект: розширене тлумачення

- тимчасова діяльність,
- спеціально спланована для унікальних неповторних умов послідовності взаємозалежних подій з упровадження інновації для створення цінності,
- яка визначається гармонізованими вигодами для всіх заінтересованих сторін
- завдяки унікальній властивості продукту проекту
- в рамках досягнення місії соціально-економічної системи
- в умовах невизначеності, встановлених обмежень щодо часу, ресурсів та особливостей експлуатації продукту проекту.

Джерело: Рач В. А., Россошанська О.В., Медведєва О.М., 2010. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку

Стратегія (етапи) розробки проекту

10. Бюджет
9. План комунікації
8. План дій
7. Індикатори
6. Ризики
5. Логіка реалізації
4. Визначення стратегії
3. Визначення цілей
2. Аналіз зацікавлених сторін
1. Аналіз проблеми

Джерело: <https://tesim-enicbc.eu/>

Аналіз проблеми



Що становить проблему, які її симптоми?

Соціально-економічний, політичний, правовий, технічний, культурний контекст.

Масштаб і вплив проблеми.

Чому з'явилася проблема, причини її виникнення?

Кого стосується проблема (заінтересовані сторони, цільові групи)?

Що вже робилося для розв'язання проблеми і чому не вдалося досягти бажаних результатів (досвід)?

Що буде, якщо проблема не буде розв'язана (статус-кво)?

Джерело: Навчальний курс з управління проектами <http://udl.despro.org.ua/>

Аналіз зацікавлених сторін, мета та стратегія проекту

Аналіз зацікавлених сторін проекту **спрямований на визначення**: *по-перше, бенефіціарів* (зокрема цільових груп та кінцевих бенефіціарів), *по-друге, обмежень та ризиків* проекту.

Мета – позитивне твердження, яке описує результат планованих і цілеспрямованих дій (позитивна ситуація чи зміни в позитивну сторону).

Стратегія проекту - спосіб досягнення бажаного майбутнього, досягнення конкретної цілі (цілей) та забезпечення внеску в досягнення загальної цілі та розв'язання проблеми.

Джерело: <https://tesim-enicbc.eu/>

SMART-формулювання цілі проекту

Specific - конкретність

Measurable - вимірюваність

Agreed Upon - узгодженість

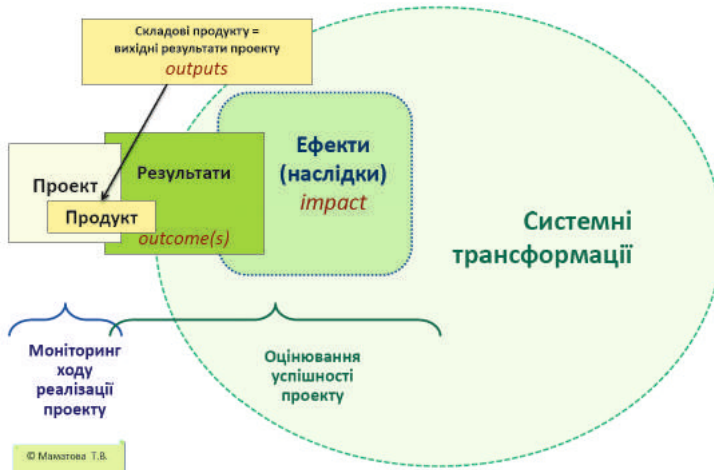
Realistic - реалістичність

Time - Framed - часова визначеність

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Логіка реалізації та ризику проекту

«Проект – Продукт – Результати – Ефекти (наслідки) – ...»



Ризики (аналіз виконуваності) проекту – важливі фактори, які здатні вплинути на перебіг та успішність проекту, не можуть бути контрольовані безпосередньо менеджерами проекту. Такі фактори, сформульовані у негативній формі висловлювань - ризики проекту
 Джерело: <https://tesim-enicbc.eu/>

Індикатори проекту

ЕТАПИ ПРОЕКТУ						
1	2	3	4	5	6	7
Визначення проблеми	Мета, завдання	Планування проекту	Планування МіО	Виконання проекту	Завершення проекту	Оцінювання
Цільова аудиторія Попереднє оцінювання / оцінювання потреб	Розробка концепції вирішення проблеми	Визначення алгоритму вирішення проблеми Методи, ресурси, продукти проекту Зацікавлені та причетні сторони Безпосередній та соціальний результати Соціальний вплив	Індикатори досягнення мети, виконання завдань, досягнення результатів впливу Алгоритм МіО	Діяльність, продукти, результати Моніторинг діяльності отриманих продуктів, результатів, використання ресурсів	Звіт, аудит, контроль... продуктів проекту, виконання планів і використання ресурсів	Оцінювання кінцевих результатів діяльності проекту; продукти проекту; безпосередні результати; соціальні результати; соціальний вплив.
Актуальність проблеми	Наявність змін відповідно до мети і завдань	Відповідність мети, завдань, методів, ресурсів очікуваним результатам	Наявність та якість системи МіО	Наявність діяльності, результатів, продуктів та впливів проекту	Досягнення мети Виконання завдань	Наявність запланованих і незапланованих змін та впливів. Діяльність, яка призвела до змін.
МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ						

Джерело: Українська асоціація оцінювання <http://www.ukreval.org/ua/>

**ОСНОВНІ КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ПРОЕКТНОЇ ЗАЯВКИ:
ФОРМАЛЬНІ /АДМІНІСТРАТИВНІ/ ВИМОГИ**

- Дотримання форми заявки та подання усіх необхідних документів у повному обсязі та у зазначений строк;
- Формальна відповідність пріоритетам програми, вимогам до статусу учасників, пропорції фінансування.

**ОСНОВНІ КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ПРОЕКТНОЇ ЗАЯВКИ:
ЯКІСНІ ВИМОГИ**

Стратегічні:

- Зміст проекту** (важливість, аргументація/обґрунтування проблеми, мети, завдань);
- Якість партнерства** («додана вартість» від реалізації співпраці, ефективність структури партнерства для досягнення поставленої мети).

Операційні:

- Якість менеджменту** (структура управління проектом);
- Якість комунікаційного плану** (взаємодія з ключовими цільовими групами та стейкхолдерами);
- Якість робочого плану** (реалістичність, послідовність та узгодженість);
- Якість бюджету** (заощадливість та відповідність видатків, поставленим завданням).

Окремі ресурси для проектів міжнародного та транскордонного співробітництва в Україні

Окремі ресурси для проектів міжнародного та транскордонного співробітництва в Україні: СВІТОВИЙ БАНК (СБ)/ Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР)

За 26 років співпраці СБ реалізує в Україні понад 70 проектів на загальну суму понад 12 млрд доларів США.

Нині портфель проектів Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР) в Україні складається з восьми інвестиційних проектів загальною сумою близько 2,5 млрд доларів США та однієї гарантії на 500 млн доларів США.

Світовий банк та українська влада впроваджують Концепцію партнерства з Україною на 2017-2021 роки. Починаючи з 2014 року, Світовий банк надав населенню України підтримку у формі двох серій позик у рамках позик на політику розвитку (ППР), семи нових інвестиційних проектів і гарантії загальною сумою близько 5,5 млрд доларів США, які мали на меті покращення якості найбільш важливих державних послуг, допомогу у здійсненні реформ та стимулюванні розвитку приватного сектора.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Окремі ресурси для проектів міжнародного та транскордонного співробітництва в Україні: СВІТОВИЙ БАНК (СБ)/Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР)

Заходи з реформування, що підтримує СБ, мають на меті сприяння належному урядуванню, прозорості та підзвітності у державному секторі, а також стабільності в банківському секторі; зменшенню вартості ведення бізнесу та ефективному використанню дефіцитних державних ресурсів для надання якісних державних послуг у критичний період.

Інвестиційні проекти Світового банку є спрямованими на вдосконалення основних державних і комунальних послуг: централізованого теплопостачання, водопостачання та водовідведення, охорони здоров'я та соціального захисту, а також державної інфраструктури, зокрема, систем електропередачі та мережі автомобільних доріг.

На додаток до фінансування проектів у приватному секторі **Міжнародна фінансова корпорація (МФК) впроваджує в Україні масштабну консультативну програму**, спрямовану на спрощення регулювання, поліпшення інвестиційного клімату, підвищення енергоефективності, посилення конкурентоспроможності місцевих виробників продуктів харчування, сприяння відкриттю нових ринків і розширенню доступу до фінансування.

Окремі ресурси для проектів міжнародного та транскордонного співробітництва в Україні: СВІТОВИЙ БАНК (СБ)/Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР)

Сільське господарство – важливий сектор, в якому відкривають бізнес, а багато підприємців залучені до виробництва продуктів харчування, меблів, взуття та одягу. Для отримання фінансування в рамках цього проекту, українці мають пояснити та захистити свої ідеї та бізнес-плани.

На додаток до фінансування, нові підприємці отримують професійну підтримку та консультації в процесі впровадження своїх проектів.

Якщо учасник стає працедавцем принаймні для двох малозабезпечених осіб або ветеранів війни, фінансова допомога надається на безповоротній основі.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Окремі ресурси для проектів міжнародного та транскордонного співробітництва в Україні: Європейський банк реконструкції і розвитку (ЄБРР)

В Україні ЄБРР реалізував 418 проектів на загальну суму 13,14 млрд доларів США. Сьогодні портфель інвестицій ЄБРР в нашій державі складає понад 3,7 млрд доларів. 43% кредитного портфелю банку надійшли у приватний сектор.

Свою діяльність Банк будує за стратегією керованого зростання, на основі жорсткого дотримання здорових банківських принципів.

ЄБРР працює лише на комерційних засадах. Надає тільки цільові кредити під конкретні проекти приватним і державним структурам на потреби розвитку економіки. 60% позичкових засобів спрямовуються у приватний і 40% — у державний сектор. Крім цільових кредитів ЄБРР здійснює прямі інвестиції, а також надає технічну допомогу (консультації, курси навчання банкірів та менеджерів, допомога в організації систем розподілу продовольства).

Окремі ресурси для проектів міжнародного та транскордонного співробітництва в Україні: USAID /Агентство США з питань допомоги та міжнародного розвитку/

У 1992 р. було укладено двосторонню угоду між Україною та USAID про гуманітарне і техніко-економічне співробітництво. USAID та Уряд України визначили три стратегічні завдання: формування ринкової економіки на розлогій суспільній базі, сприяння розбудові демократичної політичної системи за широкої участі громадян.

За сприяння USAID 1,8 млн. громадян України отримали державні акти на володіння земельними ділянками.

USAID залишається у авангарді боротьби проти туберкульозу та ВІЛ/СНІД, за поліпшення материнського та дитячого здоров'я. Агентство турбується про покращення бізнес-клімату та залучення іноземних інвестицій; надається підтримка у реформуванні пенсійної системи, розвитку фінансового сектору та підвищенні енергоефективності економіки. Не менш важливими є ініціативи USAID, спрямовані на допомогу у протидії корупції та транскордонній торгівлі людьми.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Окремі ресурси для проектів міжнародного та транскордонного співробітництва в Україні: SIDA /Шведське Агенція з питань міжнародної співпраці та розвитку/

Шведське Агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (SIDA) є організатором міжнародних тренінгових програм, які мають на меті покращення управлінських та технічних навичок представників країн-партнерів. Ці короткострокові програми охоплюють сфери, що є стратегічно важливими для економічного та соціального розвитку. Серед проектів – підтримка вступу України до ВТО, проекти в області розвитку ринкової економіки, культури, системи соціального захисту, охорони навколишнього середовища, освіти.

Пріоритети діяльності: надання консультативної допомоги Міністерству фінансів України у реформуванні бюджетного процесу та управлінні допомогою. Вирішення трудових спорів в Україні. Зниження ризиків, викликаних впливом радону та природного випромінювання. Забезпечення якості та контроль якості в медичній радіології.

Окремі ресурси для проектів міжнародного та транскордонного співробітництва в Україні: GIZ /Німецьке бюро міжнародної співпраці/

GIZ – державне агентство, засноване в 1975 році згідно з нормами права Німеччини. Основною метою діяльності GIZ є розвиток міжнародного співробітництва, забезпечення постійного світового політичного, економічного, екологічного та соціального розвитку.

Пріоритети фінансування: сталий економічний розвиток; реформа системи державного управління; енергоефективність; боротьба з ВІЛ / СНІД.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Окремі ресурси для проектів міжнародного та транскордонного співробітництва в Україні: Представництво Європейського Союзу в Україні. Рада Європи.

Допомога ЄС зосереджується на підтримці демократичного розвитку і правильного керування, реформ регулювання й зміцнення адміністративного потенціалу, розвитку інфраструктури та ядерної безпеки. ЄС приділяє значну увагу проектам та програмам, що сприяють контактам між людьми, зокрема для молоді.

Спільна програма Європейського Союзу та Ради Європи «Зміцнення інформаційного суспільства в Україні» запрошує до співпраці неприбуткові організації, а саме неурядові організації, засоби масової інформації, аналітичні центри, науково-дослідницькі інститути, благодійні організації, навчальні заклади.

Окремі ресурси для проектів міжнародного та транскордонного співробітництва в Україні: ПРООН /Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй/

Пріоритети діяльності: боротьба із бідністю у сільських районах шляхом впровадження ефективних моделей соціального і економічного розвитку та розвитку навколишнього середовища, а також шляхом підтримки демократичних процесів, установ та мереж.

Прискорення прогресу в досягненні Цілей Розвитку Тисячоліття в Україні: подолання бідності, забезпечення якісної освіти впродовж життя, забезпечення гендерної рівності, зменшення дитячої смертності, поліпшення здоров'я матерів, обмеження поширення ВІЛ-інфекції, СНІДу та туберкульозу, сталий розвиток довкілля, глобальне партнерство для розвитку.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Окремі ресурси для проектів міжнародного та транскордонного співробітництва в Україні: Фонд Демократії Організації Об'єднаних Націй

ФДООН підтримує проекти, спрямовані на зміцнення голосу громадянського суспільства, підтримку прав людини, залучення всіх груп до участі у демократичних процесах. Основна частина коштів ФДООН спрямовується місцевим організаціям громадянського суспільства – на етапах як переходу до демократії, так і консолідації. ФДООН відіграє інноваційну та значну роль, доповнюючи іншу діяльність ООН – роботу з урядами – для зміцнення демократичного врядування в усьому світі.

Проекти розраховуються на два роки і мають відноситися до однієї або кількох із шести основних сфер: розвиток суспільства, верховенство закону та прав людини, інструменти демократизації, розширення можливостей жінок, розширення можливостей молоді, свобода ЗМІ, посилення взаємодії з урядом.

Окремі ресурси для проектів міжнародного та транскордонного співробітництва в Україні: Посольство США в Україні

Пріоритети надання допомоги: демократизація сфер управління, економічний розвиток та соціальна допомога. Допомога з питань торгівлі сільськогосподарською продукцією між Україною та США, сприяння поширенню співробітництва між українськими та американськими діловими колами. Програми культурного та освітнього обмінів. Програми технічної допомоги у сфері правоохоронної діяльності та іншими питаннями у сфері утвердження верховенства права в Україні, американсько-української співпраці та протидії міжнародній злочинності.

При Посольстві також діють і надають грантову допомогу **Фонд сприяння демократії і Фонд розвитку ЗМІ.**

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Окремі ресурси для проектів міжнародного та транскордонного співробітництва в Україні: Посольство ФРН в Україні

Фінансова підтримка п'ятьом мікро-проектів з коротким терміном реалізації (макс. 6 місяців), які спрямовані на покращення задоволення основних потреб бідних та найбідніших верств населення і мають довгострокову дієвість.

Пріоритети діяльності: підтримка організаціям/установам при здійсненні їхніх проектів шляхом участі у фінансуванні, якщо вони не мають змоги самостійно реалізувати свій проект. Це означає, що у будь-якому випадку повинен бути власний внесок заявника (можливо і нефінансового характеру, наприклад, трудовитрати, надання робочої сили, приміщень тощо). Можливе також часткове фінансування третіми особами. Максимальна сума гранту становить, як правило, 8000 євро.

Окремі ресурси для проектів міжнародного та транскордонного співробітництва в Україні: Вишеградський фонд

Вишеградська стипендіальна програма (VSP) – спеціальна програма Вишеградського Фонду, створена для сприяння академічним обмінам через надання фінансової допомоги студентам та дослідникам-громадянам країн – членів Вишеградської групи: Чехія, Польща, Словаччина, Угорщина, а також іноземним громадянам для навчання в країнах Вишеградської групи.

Програма відкрита для: студентів, що мають диплом бакалавра, з Вірменії, Албанії, Білорусі, Азербайджану, Боснії та Герцеговини, Грузії, Косово, Македонії, Молдови, Чорногорії, Сербії, України, Росії, Чехії, Угорщини, Польщі, Словаччини.

Стипендія: 2300 євро/семестр + витрати на дорогу

Вимоги до аплікантив

- апліканти повинні закінчити навчання на рівні бакалавра або, якщо навчання не розділене на рівні бакалавра та магістра, то аплікат повинен закінчити щонайменше 3 роки навчання;
 - приймаючий навчальний заклад та вуз, де навчається (працює) аплікат, повинні бути різними;
 - апліканти повинні бути громадянами наступних країн: Вірменії, Албанії, Білорусі, Азербайджану, Боснії та Герцеговини, Грузії, Косово, Македонії, Молдови, Чорногорії, Сербії, України, Росії, Чехії, Угорщини, Польщі, Словаччини.
-
-
-
-
-

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Вишеградська стипендіальна програма спрямована на підтримку

- **відмінників навчання.** Стипендія призначена для українських студентів будь-якої спеціальності, які щонайменше 4 семестри провчилися у вищому навчальному закладі, розташованому на території України (*Scholarship Program for Ukrainian Students*).

Розмір стипендії, яка виплачуватиметься стипендіатові становитиме **2,500 €**/за семестр і **1,500 €**/за семестр одержить університет, в якому навчатиметься стипендіат;

- **молодих науковців з країн Вишеградської четвірки** з дипломом магістра, яким на день подачі заявки ще не виповнилось 35 років (*Intra-Visegrad Scholarship*);

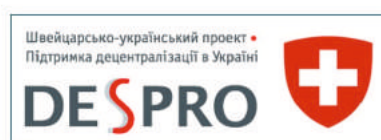
- **молодих науковців з країн Вишеградської четвірки з дипломом магістра**, яким на день подачі заявки ще не виповнилось 35 років і які бажають проводити свої дослідження в університетах Албанії, Білорусі, Боснії та Герцоговини, Хорватії, Грузії, Македонії, Молдови, Чорногорії, Росії, Сербії та України (*Out-going Scholarship*).

Розмір стипендії, яка виплачуватиметься стипендіатові становитиме **2,500 €**/за семестр і **1,500 €**/за семестр одержить університет, в якому навчатиметься стипендіат;

- **молодих науковців віком до 35 років з Албанії, Білорусі, Боснії та Герцоговини, Хорватії, Грузії, Македонії, Молдови, Чорногорії, Росії, Сербії та України, які планують навчатись або проводити дослідження в одному з університетів країн Вишеградської четвірки** (*In-Coming Scholarship*).

Розмір стипендії, яка виплачуватиметься стипендіатові становитиме **2,500 €**/за семестр і **1,500 €**/за семестр отримає університет, в якому навчатиметься стипендіат.

Міжнародне/транскордонне співробітництво ІВАНО-ФРАНКІВЩИНИ



КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ІВАНО-ФРАНКІВЩИНИ: «ПОЛЬЩА-БІЛОРУСЬ-УКРАЇНА»

<http://www.pbu2020.eu/ua>

Пріоритети:

- промоція місцевої культури та охорона історичної спадщини;
- покращення доступності регіонів, розвиток надійного та стійкого до кліматичних впливів транспорту, комунікаційних мереж і систем;
- спільні виклики у сфері безпеки;
- покращення управління кордонами та охорона кордонів, управління безпекою, мобільністю та міграцією.

БЮДЖЕТ: ПОНАД 183 МЛН. ЄВРО

ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ІВАНО-ФРАНКІВЩИНИ: «Угорщина – Словаччина – Румунія – Україна»

<http://www.huskroua-cbc.net/ua/>

Пріоритети:

- сприяння місцевій культурі та збереження історичної спадщини;
- охорона навколишнього середовища, пом'якшення наслідків зміни клімату;
- покращення доступності регіонів, розвиток надійного та стійкого до кліматичних впливів транспорту, комунікаційних мереж і систем;
- спільні виклики у галузі захисту і безпеки.

БЮДЖЕТ: БЛИЗЬКО 74 МЛН. ЄВРО

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ІВАНО-ФРАНКІВЩИНИ: «Румунія – Україна»

<http://www.ro-ua.ro-ua-md.net/uk/>

Пріоритети:

- підтримка освіти, досліджень, технологічного розвитку та інновацій;
- промоція місцевої культури та охорона історичної спадщини;
- покращення доступності регіонів, розвиток транспортних та комунікаційних мереж і систем;
- спільні виклики у галузі захисту і безпеки.

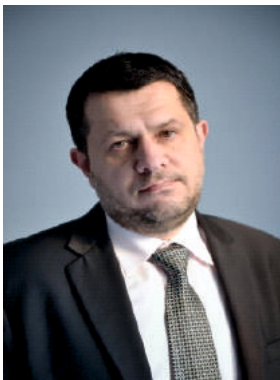
БЮДЖЕТ: 60 МЛН. ЄВРО

**Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та інвестицій в регіоні “Агенти змін” ПНУ**

<https://agencyzmin.pnu.edu.ua/>



Ольга Максимович
кандидатка соціологічних
наук, доцентка,
фахівчиня проекту



Михайло Статкевич
фахівець проекту



Тетяна Солоджук
кандидатка економічних
наук, доцентка,
фахівчиня проекту



Прикарпатський
національний університет
імені Василя Стефаника



Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та інвестицій
в регіоні “Агенти змін”



В рамках програми секторальної
бюджетної підтримки
Європейського Союзу

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ

ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

3.1. СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ



Майорова Тетяна

Кропельницька Світлана



Прикарпатський
національний університет
імені Василя Стефаника



Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та інвестицій
в регіоні "Агенти змін"



В рамках програми секторальної
бюджетної підтримки
Європейського Союзу

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ (англ. – *Project Management*) – це вміння керівництва та координації людських, матеріальних нематеріальних та фінансових ресурсів упродовж всього життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів та техніки управління для досягнення певних результатів відносно складу та обсягу робіт, вартості та якості з метою задоволення потреб та вимог усіх учасників проекту.

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ – область знань з **планування, організації та управління ресурсами** з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проекту.

Засновником проектного управління вважають **Генрі Лоуренса Ганта** (*Henry Gantt*), який став відомим завдяки розробленій у 1910-х роках діаграмі будування кораблів під час Першої світової війни, що складається з відрізків (завдань) і крапок (завершальних завдань, або віх), як засіб для представлення тривалості і послідовності завдань у проекті [1]

Засновником європейської теорії Управління проектами вважають німецького економіста **Роланда В. Гутча**

Під його керівництвом у Відні в 1967 році на Першому світовому конгресі з управління проектами 400 учасниками було створено *Міжнародну асоціацію управління проектами*.

З 1995 року – асоціація об'єднує 28 країн та більш ніж 10 тис. учасників Інституту управління проектами (*РМА – близько 26 тис. чол.*), а також Австралійський інститут управління проектами (*АРМА*), Японську Асоціацію розвитку інжинірингу (*ЕНАА*) та ін. [2]

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

За змістом управління проектом складається із трьох взаємопов'язаних блоків:

суб'єктів управління, об'єктів управління, процесу управління

Суб'єкти управління проектами та їх функції

Суб'єкти управління проектами	Функції суб'єктів управління проектами
Материнська організація	Вступає у договірні відносини з іншими учасниками проекту
Керівник материнської організації	Приймає рішення про: призначення спонсора; відкриття проекту; затвердження усіх версій плану проекту; призначення керівника проекту; закриття проекту; затвердження звітів керівника проекту
Спонсор проекту	Пропонує ідею проекту або просуває ідею іншої особи; інтегрує ресурси, підбирає кандидатури для команди проекту; розробляє першу версію плану проекту; забезпечує затвердження першої версії плану проекту
Проектний комітет	Забезпечує колективність для прийняття рішень з виконання проектів; розглядає ініціативи про відкриття проекту, пропозиції про нові версії плану проекту, дає рекомендації керівнику організації, може давати рекомендації про призначення контролера проекту
Куратор проекту (спонсор)	У великих компаніях забезпечує надання ресурсів в необхідному розмірі і на необхідні терміни; може мати повноваження з часткового перегляду плану проекту і нести відповідальність за виконання бюджету і проекту у визначений термін

Суб'єкти управління проектами та їх функції (продовження)

Суб'єкти управління проектами	ФУНКЦІЇ СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
Керівник проекту	Керує виконанням робіт у відповідності до плану проекту; вносить зміни у план проекту в межах своїх повноважень (технічні умови і вимоги, проміжні терміни); готує пропозиції з перегляду плану проекту; керує підлеглими йому членами проектної команди, забезпечує взаємодію з підрозділами компанії і з співучасниками проекту.
Підрозділи компанії	Виконують обов'язки у відповідності з дорученнями, що включені до плану проекту.
Члени проектної команди	Виконують роботу у відповідності до підпорядкування (лінійної або функціональної)
Контролери проекту	Виконують дві основні функції: (1) організаційний контроль, (2) фінансовий контроль обов'язки організаційного контролю можуть бути покладені на: контрольне управління; службу внутрішнього аудиту; управління справами, службу документообігу; при призначенні контролера має бути забезпечена незалежність від куратора та керівника проекту; контролер несе відповідальність перед керівником організації за виконання процесів у відповідності до діючих норм, не несе відповідальності за результат проекту; контролер проекту підтверджує фінальний звіт проектної команди.
Співучасники	Приймають рішення у відповідності до своєї сфери діяльності.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Об'єкти управління проектами

Назва об'єкту	ЩО Є ПРЕДМЕТОМ УПРАВЛІННЯ
Продукт проекту	Характеристики продукту; обсяг робіт, надані ресурси, строки та умови виконання, відповідальні виконавці
Ресурси	Обсяг ресурсів, строки і умови їх отримання
Сфера і співучасники проекту	Склад оточення проекту, перелік співучасників, договірні й інші відносини з співучасниками проекту
Організаційна схема проекту	Склад учасників організаційної схеми; підпорядкованість; правила взаємодії
План проекту	Заплановані показники проекту
Персонал проекту, команда проекту	Трудові та договірні зобов'язання, оперативні доручення
Документація проекту	Склад документів, формат документів, умови обігу документів, правила архівації, система звітності; життєвий цикл документів

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ здійснюється через прямий і зворотній зв'язок між об'єктами та суб'єктами управління і включає в себе:

СТАДІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ: ініціація; планування; організація і контроль виконання робіт за проектом (виконання); аналіз та регулювання порядку робіт (моніторинг); закриття проекту (завершення);



КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ здійснюється через прямий і зворотній зв'язок між об'єктами та суб'єктами управління і включає в себе:

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ:

- управління предметною сферою проекту;
 - управління реалізацією проекту в часі;
 - управління вартістю та фінансами проекту;
 - управління якістю проекту;
 - управління ризиками;
 - управління персоналом;
 - управління комунікаціями;
 - управління поставками та контрактами;
 - управління змінами.
-
-
-
-
-

Завданнями управління проектами є:



- визначення основних цілей проекту та їх обґрунтування
 - структуризація та ранжування цілей проекту
 - визначення необхідних обсягів та джерел фінансування
 - дослідження та врахування всіх ризиків щодо проекту
 - підбір виконавців (учасників) проекту, зокрема, через тендери чи конкурси
 - підготовка та укладання контрактів
 - визначення термінів виконання проекту, складання графіку його реалізації
 - визначення потреби у ресурсах (трудових, матеріальних та фінансових)
 - складання кошторису та бюджетування проекту
 - забезпечення контролю та моніторингу проекту
-
-
-
-
-

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Як правило, виділяють чотири основні підходи до організації управління проектом:

- лінійна структура
- функціональна структура
- матрична структура
- власне проектна структура

Характеристики основних форм організації управління проектами

Характеристики проекту	Форми організації проекту					
	Лінійна структура	Функціональна структура	Матрична структура			Проектна структура
			Слабка матриця	Збалансована матриця	Жорстка матриця	
Влада менеджера проекту	Середня	Слабка або відсутня	Обмежена, нижча ніж у лінійних менеджерів	Середня, однакова з владою лінійних менеджерів	Висока, вище ніж у лінійних менеджерів	Дуже висока або повна
Роль менеджера проекту	Керівник проекту	Лідер проекту, або координатор	Координатор проекту	Керівник проекту або координатор	Керівник проекту	Керівник проекту
	Повне	Часткове	Часткове	Повне	Повне	Повне
Процент персоналу, задіяного повністю у проекті	100%	Немає	0 –25%	15-60%	50-95%	85-100%
Адміністратор проекту	Навантаження					
	Повне	Часткове	Часткове	Повне	Повне	Повне

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

На практиці використовують стандарти управління проектами

СТАНДАРТ – це документ, що встановлює вимоги, специфікації, керівні принципи або характеристики, відповідно до яких можуть використовуватися матеріали, продукти, процеси і послуги, які підходять для цих цілей.

СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ КЛАСИФІКУЮТЬ ЗА ТАКИМИ ВИДАМИ:

- **міжнародні** – стандарти, що отримали міжнародне визнання у процесі свого розвитку або призначені для міжнародного застосування;
- **національні** – створені для застосування в середині однієї країни або які отримали загальнонаціональний статус у процесі їх розвитку;
- **суспільні** – підготовлені та прийняті спільно (асоціацією) фахівців;
- **індивідуальні** – це комплекси знань, що пропагуються для вільного використання приватними особами, компаніями або організаціями;
- **корпоративні** – розроблені для застосування в середині материнської та дочірніх компаній.

Найпоширенішими є стандарти **PMI (Project Management Institute – Інститут управління проектами, США)**, до яких відносять:

- **основні стандарти:** PMBoK® [3], OPM3, The Standart for Project Management, The Standart for Portfolio Management;
- **практичні стандарти** – Practice Standart for Project Risk Management, Practice Standart for Earned Value Management, Practice Standart for Project Configuration Management, Practice Standart for Work Breakdown Structures, Practice Standart for Scedulung, Practice Standart for Project Estimating, Project Manager Competency Development Framework.
- **структури та додаткові стандарти** – Construction Extention to the PMBOK® Guide, Government Extention to the PMBOK® Guide.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Для управління інноваційними проектами на практиці використовують «Керівництво P2M» або «P2M», яке було опубліковано Асоціацією розвитку інженерії Японії (ENAA) в листопаді 2001 р.

Сфери застосування P2M

Сфери застосування	КОНКРЕТНІ СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ
Соціальна інфраструктура	Національна автомагістральна і транспортна система, системи життєзабезпечення (електро, водо і газопостачання, інформаційні канали, телекомунікації), устаткування систем національної безпеки, охоронні системи, суспільні і соціальні служби, містобудування, регіональне будівництво, будівництво в приватному секторі, системи захисту навколишнього середовища
Розробка ресурсів	Розробка нафти, природного газу і енергетичних ресурсів, переробка нафти, нафтопродуктів, хімічна промисловість, металургія, вироблення електроенергії, атомні електростанції, системи енергопостачання і енергозбереження, економія енергії
Виробничі потужності	Різні промислові підприємства і устаткування, логістичні системи, інновації виробничих систем (автоматизація і прикладні системи штучного інтелекту, віртуальні фабрики)

Сфери застосування P2M (продовження)

Сфери застосування	КОНКРЕТНІ СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ
Розвиток продукту і передове виробництво	Розвиток нових продуктів, електронні виробничі системи (ЕПС), розвиток фармацевтики
Машинобудування і будівництво	Соціальний розвиток, реалізація інжинірингових і будівельних контрактів
Інформаційні технології (ІТ) і технології зв'язку	Розвиток систем, інтеграція систем, рішення, засновані на ІТ, управління аутсорсингом бізнес-процесів (АБП), різні фінансові системи
Проекти міжнародної співпраці	Планування і управління наданням офіційної допомоги перенесення (трансфер) технології, всеосяжний економічний і соціальний розвиток країн, що розвиваються, за допомогою створення міжнародного консорціуму розвитку, створення можливостей для країн, що розвиваються
Трансформація бізнесу і організації	Трансформація управління, реструктуризація, реінжиніринг, злиття і придбання підприємств, створення нових бізнес-моделей, громадські підприємства, приватні фінансові ініціативи, інкубатори для ризикованих підприємств, розвиток стратегічної співпраці
Державні і комунальні служби	Формування стратегій, реалізація стратегій розвитку в урядових службах і муніципалітетах, вирішення комплексних завдань, які розповсюджуються в міністерствах, і службах і тому подібне
Освіта і медицина	Управління університетами, освітою, медичними організаціями і системами, лікарнями
Суспільна робота	Проведення акцій і заходів, проекти життєзабезпечення, робота волонтерських організацій, регіональний розвиток, системи безпеки

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ, зокрема,

- Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами «P2M»,
 - стандарт IPMA®,
 - Стандарти ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи управління якістю. Вимоги»,
 - ДСТУ ISO 10006:2005 «Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах»
- були використані при розробці Міністерством фінансів України у 2010 році національного стандарту МФУ 75.1-00013480-29.12:2010 «Управління інноваційними проектами та програмами. Методологія». [4]
-
-
-
-
-



ISO 21500 УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

- **ISO 21500 : 2012 УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ** – це міжнародний стандарт, розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації, або ISO, починаючи з 2007 року та виданий у 2012 році. Це загальне керівництво та основні принципи найкращих практик з управління проектами. **Технічний комітет ISO**, що займається управлінням проектами, ISO/PC 236, та Американський національний інститут стандартів (ANSI), при розробці цього документу використовували такі матеріали: ANSI / PMI 99-001-2008; PMI BoK Guide – 4-е видання
-
-
-
-
-



РМВОК

- **ДОВІДНИК З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ** (англ. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge або PMBOK Guide*) – довідник, який містить набір процесів, що зазвичай визнані та забезпечують виконання завдань управління проектами не залежно від галузі та організації.
- **РМВОК** – містить фундаментальні та базові практики, які відповідно до PMI, забезпечують комерційні результати для будь якої організації – локальної, регіональної або глобальної.
- Актуальне видання – 6-те 2017 року.

Важливою складовою в управлінні проектами є управління вартістю

- Управління вартістю проекту у відповідності до **міжнародних стандартів управління проектами РМВоК®** об'єднує процеси, що виконуються в ході планування, розробки бюджету та управління витратами, що забезпечують завершення проекту в рамках затвердженого кошторису.
- Процесу управління вартістю передують дії з планування проекту, яке є частиною процесу розробки плану управління проектом в цілому. У результаті виходить план управління вартістю, що встановлює формат і критерії планування, структурування, оцінки, розробки бюджету і управління вартістю проекту.
- Процеси управління вартістю та пов'язані з ними інструменти і методи зазвичай вибираються на стадії визначення життєвого циклу проекту і документально фіксуються в плані управління вартістю.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

ВАЖЛИВИМ В УПРАВЛІННІ ВАРТІСТЮ €!!!!

У плані управління вартістю мають фіксуватися:

- **ступінь точності.** Наприклад, до 100, 1000 грн. в залежності від змісту операцій та масштабу проекту. В цьому округленні можуть враховуватися і резерви на можливі втрати
- **одиниці виміру.** Для кожного типу ресурсів обумовлюються одиниці виміру (наприклад, людино-години, людино-дні, тижні або фіксована вартість)
- **зв'язок між процедурами організації.** Ієрархічна структура робіт надає структуру для плану управління вартістю, що дозволяє забезпечити взаємоузгодженість оцінок, бюджету та управління вартістю проекту
- **контрольні пороги.** Для моніторингу виконання вартості можуть визначатися пороги відхилень, що дозволяє встановити узгоджену величину допустимого відхилення, перш ніж будуть зроблені деякі дії. Пороги виражаються у відхиленні від базового плану, вираженому в %
- **правила вимірювання виконання.** Встановлюються правила вимірювання виконання відповідно до управлінням освоєним обсягом. Наприклад, план управління вартістю може: 1) визначати точки, в яких буде проводитися вимірювання контрольних рахунків; 2) встановлювати методи вимірювання освоєного обсягу (наприклад, зважені контрольні події, фіксовані значення, відсоток виконання і т. д.) для застосування; 3) визначати формули розрахунку для управління освоєним обсягом ресурсів тощо
- **формати звітності.** Визначаються формати і регулярність складання різноманітних звітів про вартість.
- **опис процесів.** Документально фіксуються опису кожного з трьох процесів управління вартістю

Список використаних джерел

1. What is a Gantt Chart? URL: <https://www.projectmanager.com/gantt-chart>
 2. Мир управления проектами: основы, методы, организация, применение / Под. ред. Х. Решке, Х. Шелле. – М.: Издательство «Аланс», 1994. – 303с.
 3. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). – 4 -е изд. – М., 2010. – 496 с.
 4. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія. // Переклад на українську мову під редакцією проф. Ярошенка Ф.О. / К.: Новий друк, 2010. - 160 с.
 5. Проектне фінансування: підручник / за заг. та наук. ред. проф., д.е.н. Т.В. Майорової – 2-ге вид., переробл. і доп. Київ: КНЕУ, 2017. – 434 с.
 6. Навчальний курс за програмою сертифікації за міжнародними стандартами ISO: Project Manager (РМВОК, ISO 21500:2012, ISO 31000:2018). 10.10.2020. Certificate serial No: UA-PM-00038-20 / <http://agencyzmin.pnu.edu.ua/specialist/svitlana-kropelnytska/>
-
-
-
-
-
-

**Розроблено в рамках
проекту «Створення
проектно-освітнього центру
розвитку інновацій та
інвестицій в регіоні» -
“Агенти змін” ПНУ**
<https://agentyzmin.pnu.edu.ua/>



Майорова Тетяна

**д.е.н., професорка,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
кафедра корпоративних фінансів і
контролінгу**



Світлана Кропельницька

**к.е.н., доцентка,
Прикарпатський національний
університет імені Василя Стефаника,
Координаторка проекту**



Прикарпатський
національний університет
імені Василя Стефаника



Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та інвестицій
в регіоні "Агенти змін"



В рамках програми секторальної
бюджетної підтримки
Європейського Союзу

3.2. План проекту як основа фінансового бюджетування проектів



Майорова Тетяна



Прикарпатський
національний університет
імені Василя Стефаника



Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та інвестицій
в регіоні "Агенти змін"



В рамках програми секторальної
бюджетної підтримки
Європейського Союзу

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Загальний план проекту - ключовий інструмент організації взаємодії та досягнення взаємних цілей між учасниками проекту за складом і термінами отримання результатів.



Головними складовими загального плану проекту є:

- план управління проектом
- план управління змістом проекту
- план за віхами (операціями, етапами) проекту
- календарні (річні, квартальні, помісячні, декадні) плани робіт за проектом (в т. ч. плани ресурсів);
- бюджет та фінансовий кошторис проекту;
- план управління якістю;
- план поставок та виконання контрактів;
- план комунікацій;
- план розвитку персоналу;
- план управління ризиками проекту та ін.

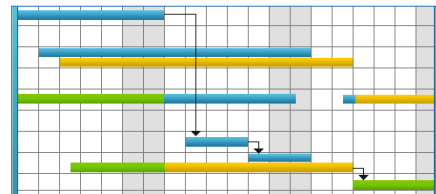
Планування проекту здійснюється на етапі його розроблення з досягненням до 10-15 % точності.

У подальшому план проекту може уточнюватись та змінюватись за узгодженими з замовником та інвестором проекту.

Він розробляється на підставі затвердженого (погодженого) паспорту проекту і може бути загальним та деталізованим.

Розробка детального плану проекту доцільна в разі потреби:

- визначення термінів виконання робіт за проектом та видачі завдань виконавцям
- чіткого бюджетування проекту та прив'язки статей витрат із календарним планом проекту
- планування фінансування проекту за різних джерел
- планування поставок і контрактів за проектом
- оптимізації ресурсного забезпечення ходу виконання проекту
- визначення схеми і видів комунікацій проекту
- ідентифікації ризиків і заходів щодо їх запобігання і мінімізації
- визначення заходів щодо підвищення якості в проекті



КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

КЛЮЧОВУ РОЛЬ У ПЛАНУВАННІ ПРОЕКТУ ВІДІГРАЄ КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН, ЯКИЙ ВИКОНУЄ НАСТУПНІ ЗАВДАННЯ:

- **Облік потреб в окремих ресурсах (фінансових, матеріальних, нематеріальних, людських) та їх оптимізація.** Це завдання передбачає побудову гістограм загальної потреби в ресурсах для заданого варіанту календарного плану. Гістограми показують розподіл потреби в ресурсах у часі, дозволяють порівняти цю потребу з можливостями своєчасного забезпечення ресурсами відповідного проекту і слугують для оцінювання якості та реальності варіанта календарного плану.
- **Розподіл ресурсів.** Залежно від прийнятого критерію оптимальності та характеру обмежень, задачі розподілу ресурсів поділяють на: задачі оптимізації відхилень від заданих термінів або мінімізації термінів настання цільових подій при дотриманні обмежень на ресурси та задачі оптимізації деяких показників якості використання ресурсів при заданих термінах виконання комплексу робіт

Існують різні способи відображення календарного плану: таблицний, графічний, матричний, лінійних та кругових діаграм, мережевих графіків тощо.

Приклад таблицного календарного плану проекту

Код роботи	Робота	Тривалість, дні	Дата початку	Дата завершення	Резерв, дні
А	Реєстрація підприємства	30	14.01	14.02	2
Б	Розробка ТЕО проекту	5	17.01	22.01	0
В	Покупка і ремонт приміщення	30	15.02	17.03	5
Г	Придбання торговельного обладнання	3	18.03	21.03	0
Д	Набір персоналу	7	18.03	25.03	2
Ж	Реклама магазину	Постійно	15.02	-	-

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Найчастіше використовується спосіб подання календарного плану у вигляді *діаграми Ганта* (англ. *Gantt chart*), названа за ім'ям німецького інженера Генрі Ганта, який уперше запропонував цей інструмент календарного планування проектів.

Позитивними рисами діаграми Ганта є:

- легкість побудови та внесення змін
- зручність і наочність у порядку використання ресурсів проекту в часі
- можливість оперативного планування та контролю за ресурсами проекту

Діаграма Ганта дає можливість наочно визначити, які роботи є критичними, а які – не критичними, який запас часу мають не критичні роботи, резерв часу, логічний зв'язок між роботами.

Приклад діаграми Ганта

Номер роботи	Робота	Тривалість, дні	Фінансові витрати		Календарні періоди (місяці)						
			Назва	Вартість	1	2	3	4	5	6	
1	Державна реєстрація	30	Нотаріус	2500							
			Інші витрати	1000							
2	Страховання	7	Страхов. компанія	30000							
3	Відкриття рахунку	10	Банк	100							
4	Оренда приміщення	5	Орендодавець	14000							
			Комунальні служби								
			Нотаріус	500							
5	Ремонтні роботи	15	Ремонтна бригада	25000							
6	Замовлення обладнання	30	Виробник								
			Постачальник	1000							
7	Монтаж обладнання	3	Постачальник	1000							
8	Пошук персоналу	15	HR- менеджер	3000							
9	Навчання персоналу	3	Коучер	6000							
10	Розробка рекламної стратегії	33	Дизайнерська компанія	5000							
			ІТ фрілансер	3000							
12	Відкриття (промо-акція)	7	Адміністратори	1500							
			Директор	2000							
			Прибиральниця	1000							
			Рекламна агенція	2000							

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

У ПРОЦЕСІ ПЛАНУВАННЯ ВАЖЛИВИМ Є ПЛАНУВАННЯ ВАРТОСТІ ПРОЕКТУ!!!

Оцінки вартості є прогнозами, заснованими на інформації, відомої у конкретний момент часу

- Для досягнення оптимальних витрат проекту повинні бути розглянуті співвідношення і ризику вартості, такі як рішення «виробити або придбати», «придбати або взяти в оренду», а також розподіл ресурсів.

- Оцінки вартості виражаються в одиницях валюти (наприклад, гривня, долари, євро, ієни і т. д.),

- Для полегшення порівняння використовуються інші виміру, такі як людино-години або людино-дні

В ході виконання проекту рекомендується проводити уточнення оцінки вартості щодо додаткових деталей у міру їх виявлення

- Наприклад, у фазі ініціації проекту може бути отримана досить приблизна оцінка «порядку величини», в діапазоні $\pm 30-50\%$.

- Надалі, у міру надходження інформації, діапазон оцінки може звужитися до $\pm 10\%$.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Для визначення приблизного діапазону вартості операцій проекту використовують три оцінки:

- 1) *найбільш ймовірна* (C_m) – вартість операції, що базується на реалістичній оцінці трудомісткості необхідної роботи і всіх прогнозованих витрат;
- 2) *оптимістична* (C_o) – вартість операції, що базується на аналізі сприятливого сценарію розвитку етапів проекту;
- 3) *песимістична* (C_p) – вартість операції, що базується на аналізі несприятливого сценарію розвитку операції.

Це дозволяє визначити очікувану (C_e) вартість операції за проектом шляхом обчислення середнього зваженого цих трьох оцінок:

$$C_e = \frac{C_m \cdot i_1 + C_o \cdot i_2 + C_p \cdot i_3}{3}$$

де i_1, i_2, i_3 – коефіцієнти зважування вартості операцій за певної оцінки.

Оцінка вартості, заснована на даному рівнянні (або навіть на простому середньому арифметичному цих трьох показників), може бути більш точною, а три показники дозволяють прояснити діапазон невизначеності оцінки вартості.

Оцінки вартості мають обов'язково включати в себе **РЕЗЕРВИ НА МОЖЛИВІ ВТРАТИ** для обліку невизначеності вартості проекту

- Такий резерв може бути вираженим у відсотках до оціночної вартості проекту, фіксованим числом, або може бути розроблений за допомогою методів кількісного аналізу
- У міру надходження більш точної інформації про проект, резерви на можливі втрати можуть бути використані, скорочені або ліквідовані. Можливі втрати повинні бути чітко визначені в документації по вартості

Резерви на можливі втрати є частиною вимог до фінансування проекту!!!

Список використаних джерел

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). – 4 -е изд. – М., 2010. – 496 с.
 2. Проектне фінансування: підручник / за заг. та наук. ред. проф., д.е.н. Т.В. Майорової – 2-ге вид., переробл. і доп. Київ: КНЕУ, 2017. – 434 с.
 3. Йескомб, Э.Р. Принципы проектного финансирования / Э.Р. Йескомб; пер. с англ. И.В. Васильевской; под общ. ред. Д.А. Рябых. - М.: Вершина, 2008. - 488 с.
-
-
-
-
-



Майорова Тетяна
д.е.н., професорка,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
кафедра корпоративних фінансів і
контролінгу

Розроблено в рамках
проекту «Створення
проектно-освітнього центру
розвитку інновацій та
інвестицій в регіоні» -
“Агенти змін” ПНУ
<https://agencyzmin.pnu.edu.ua/>



Прикарпатський
національний університет
імені Василя Стефаника



Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та інвестицій
в регіоні "Агенти змін"



В рамках програми секторальної
бюджетної підтримки
Європейського Союзу

3.3. Методологія фінансового планування проекту



Майорова Тетяна



Прикарпатський
національний університет
імені Василя Стефаника



Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та інвестицій
в регіоні "Агенти змін"



В рамках програми секторальної
бюджетної підтримки
Європейського Союзу

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

ФІНАНСОВИЙ ПЛАН (БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ) – це детальний почасовий опис усіх надходжень і витрат, що очікуються впродовж усього циклу проекту та джерел їх фінансування.

Вихідною інформацією для складання бюджету проекту є:

- оперативний (календарний) план реалізації проекту
- загальна стратегія та тактика фінансування проекту
- кошторис витрат на виконання окремих видів будівельно-монтажних та інших робіт, розроблених у розрізі окремих функціональних блоків оперативного плану
- попередній графік грошового потоку, який складається на основі ТЕО та бізнес-плану проекту
- фінансовий стан ініціатора проекту у поточному періоді та прогноз на майбутнє

ПІД ЧАС ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТУ ПРОЕКТУ НЕОБХІДНО ВІДПОВІСТИ НА ТАКІ ПИТАННЯ

ПИТАННЯ	ЗМІСТ ПРОЕКТУ
Що?	Результат проекту, предмет проекту, цілі проекту
Для чого?	Обґрунтування проекту (економічні, правові, соціальні, технічні)
Для кого?	Кінцеві бенефіціари / цільові групи
Як?	Опис діяльності / інвестицій / технологій/
Де?	Локалізація (місце реалізації) проекту
За скільки?	Бюджет проекту
Коли?	Гармонограма проекту
З ким? (Хто?)	Команда проекту

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

ДОРОЖНЯ КАРТА РОЗРОБКИ БЮДЖЕТУ ПРОЕКТУ



Визначення бюджету проекту – це процес підсумовування оцінок вартості окремих операцій або пакетів робіт для формування загального базового плану вартості проекту

- Вихідним документом визначення бюджету є базовий план виконання вартості проекту - це допустимий, розподілений за часом бюджет по завершенні якого проводиться звірка, моніторинг і контроль загального виконання вартості проекту
- Він тісно пов'язаний із календарним планом і розробляється шляхом підсумовування схвалених бюджетів на конкретний період часу.
- Важливими у бюджетуванні є вимоги до фінансування проекту, які можуть бути загальні та періодичні (наприклад, щоквартальні або щорічні).
- Базовий план вартості містить заплановані витрати плюс очікувані зобов'язання.
- Загальна кількість необхідних коштів на проект – це сума коштів, зазначених в базовому плані вартості та управлінських резервів, якщо такі є.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

- Фінансове планування має бути узгодженим із календарним планом виконання робіт за проектом за часом, обсягами ресурсів та джерелами їх фінансування.
- Для фінансового планування проекту **неможливим!!!!** є використання бухгалтерських даних, які використовуються при аналізі фінансової звітності підприємства.
- Для цього має бути створена окрема тимчасова система обліку надходжень та витрат за проектом, відповідальність за якою несуть менеджери проекту.

Фінансовий план складають на увесь період життєвого циклу проекту і він включає в себе наступні елементи:

- **вихідні дані**, на основі яких виконуються розрахунки, у тому числі з урахуванням песимістичного, оптимістичного та найбільш ймовірного прогнозу реалізації проекту
- **постатейний розрахунок поточних доходів** (кошти інвесторів, кредити банків, державне фінансування, виручка тощо) **та витрат** (інвестиційні витрати, виробничі витрати, обслуговування кредитів, витрати з оплати праці тощо) із вказанням строків та розмірів надходжень та виплат
- **розрахунок потреби у фінансових ресурсах**, виходячи із прогнозних обсягів виробництва та збуту продукції
- **джерела фінансування проектів** на напрями їх використання
- **прогноз руху чистого грошового потоку**, доходів та витрат
- **консолідований баланс підприємства**
- **розрахунок економічної ефективності проекту**
- **розрахунок показників ефективності проекту з урахуванням ризиків**

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

На етапі фінансового планування (бюджетування) проекту виокремлюють три види проектної діяльності: **інвестиційну, операційну та фінансову**

Найважливішим етапом **інвестиційної діяльності** є визначення **сукупної (кошторисної) вартості проекту** – суми грошових коштів, необхідних для його здійснення у відповідності до ТЕО проекту.

Сукупна вартість проекту є основою для визначення загального обсягу фінансування та визначається з урахуванням стадій циклу проекту.

Після визначення загального обсягу ресурсів, інвестор має визначити, яка їх частка буде профінансована за рахунок власних коштів, а яка за рахунок позичених чи залучених

Повні інвестиційні витрати, грн.

Категорія інвестицій	сума	Термін проведення витрат (до виходу на проектну потужність)									
		05 2004	06 2004	07 2004	08 2004	09 2004	10 2004	11 2004	12 2004	01 2005	
1. Повні інвестиції в основний капітал, в тому числі:	5 381 080	1 109 275	4 3975	4 203 975	3975	3975	3975	3975	3975	3975	3980
1.1. Підготовка та освоєння земельної ділянки	5 300	5 300	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2. Цивільне будівництво будівель і споруд	1 100 000	1 100 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3. Виробничі машини та обладнання	4 240 000	-	40 000	4 200 000	-	-	-	-	-	-	-
1.5. Непередбачені витрати	35 780	3975	3 975	3 975	3975	3975	3975	3975	3975	3975	3980
2. Повні передвиробничі витрати, в тому числі:	200860	62 597	18607	8007	29207	29207	29207	8007	8007	8007	8007
2.1. Підготовка проектно-кошторисної документації	53 000	53 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.2. Витрати на створення підприємства	12 190	1590	10600	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3. передвиробничий маркетинг	5 380	597	597	597	597	597	597	597	597	597	597
2.4. Оренда офісу	9 450	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050
2.5. Оренда землі	57 240	6360	6360	6360	6360	6360	6360	6360	6360	6360	6360
2.6. Оренда автомобілів	63 600	-	-	-	21200	21200	21200	-	-	-	-
3. Повний чистий оборот капіталу, в тому числі:	3253400	10 000	16000	24300	1060900	1060900	1060900	6600	6600	6600	6600
3.1. придбання початкового запасу Продукту	3 136 500	-	-	-	1045500	1045500	1045500	-	-	-	-
3.2. Формування страхового резерву грошових коштів	20 000	10 000	10 000	-	-	-	-	-	-	-	-
3.3. придбання тари	17 700	-	-	17700	-	-	-	-	-	-	-
3.4. Покриття витрат з оплати праці персоналу штатного	52 800	-	6 600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600
3.5. Покриття витрат з оплати праці сезонного персоналу	26 400	-	-	-	8800	8800	8800	-	-	-	-
Разом повних початкових інвестицій	8 835 340	1 181 872	78582	4236282	1094082	1094082	1094082	18582	18582	18582	18582

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Потреба в інвестиціях та формування джерел їх фінансування

ІНВЕСТИЦІЙНІ ВИТРАТИ	ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ				ЗАГАЛЬНА ПОТРЕБА В ІНВЕСТИЦІЯХ
	Акціонерний капітал (кошти інвесторів)	Кредитні кошти	Власні кошти підприємства	Інші джерела	
1. Початкові інвестиції у:					
основний капітал					
?будівлі, споруди виробничого призначення					
?робочі машини та устаткування					
?транспортні засоби					
оборотний капітал					
?запаси та витрати					
?грошові кошти					
2. Інвестиції на стадії експлуатації проекту:					
?річні операційні витрати					
?податки					
?відсотки за кредит					
?непередбачені витрати					
?інші витрати					
Разом потреба у джерелах фінансування інвестицій					

Операційні грошові потоки проекту

Показники	На	На	На
	01. 01.0__	01. 01.0__	01. 01.0__
Обсяг продаж			
Операційні витрати			
• матеріальні витрати			
• витрати на оплату праці			
• амортизаційні відрахування			
• інші витрати			
Операційний прибуток/збиток (+,-)			
Податок на прибуток			
Чистий прибуток/збиток (+,-)			
Амортизація			
Зміна в величині поточних активів (+,-)			
Зміна у величині короткострокових пасивів (+,-)			
Зміна величини чистого оборотного капіталу			
Погашення заборгованості перед банком			
Операційний грошовий потік (+,-)			

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Фінансова діяльність за проектом

ПОКАЗНИКИ	Етапи проекту (місяць)								
	Інвестиційний період				Операційний період			Ліквідаційний період	
	0	1	2
1. Власний акціонерний або пайовий капітал									
2. Власні внутрішні ресурси (нерозподілений прибуток)									
3. Кредити банків та інших кредиторів									
4. Державне фінансування									
5. Грантове фінансування									
6. Інші джерела фінансування									
7. Виплата відсотків за кредитами									
8. Погашення кредитів									
9. Виплата дивідендів									
10. Сальдо фінансової діяльності проекту (1+2+3+4+5+6-7-8-9)									

Для оптимізації виявлення можливої розбіжності за часом витрат і надходжень, що може призвести до затримки розрахунків за виконані роботи, керівник проекту для розробки фінансового плану (бюджету) проекту може використовувати інструменти **фінансового моделювання**.

Фінансове моделювання – це метод, що дозволяє здійснювати кількісну оцінку взаємозв'язку між окремими складовими проектної діяльності або фінансовими показниками проекту та факторами, що впливають на них.

!!! В ході фінансового моделювання можуть бути досліджені всі, або деякі питання реалізації проекту, зміни вартості активів, що мають фінансову оцінку та ін.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Фінансове моделювання проекту забезпечує вирішення наступних питань:

- можливість імітації фінансових потоків проектної діяльності, щоб передбачити і оцінити майбутній фінансовий стан підприємства
- відображати джерела утворення і витрачання фінансових ресурсів у процесі реалізації проекту
- забезпечує послідовну аналітичну роботу, створюючи необхідні умови для прийняття зважених фінансових рішень у разі виникнення непередбачуваних обставин

У результаті створюється **фінансова модель проекту**, яка може бути, як частиною бізнес-плану, ТЕО проекту або інвестиційного меморандуму проекту, так і окремим проектним документом, що використовується фінансовими менеджерами для оперативного управління фінансами проекту.

!!! Фінансова модель проекту дозволяє наочно оцінити ефективність вкладень для інвесторів та кредиторів проекту.

Фінансова модель – це стандартизований документ, який має відповідати наступним вимогам:

- **Модель повинна бути створена в форматі Microsoft Excel.** Файл фінансової моделі повинно чітко вказувати на версію фінансової моделі і дату підготовки. Жодна частина фінансової моделі не повинна бути прихована, захищена, заблокована або іншим чином недоступна для перегляду та внесення змін.
 - **Вона повинна мати зрозумілу і логічну структуру**, у тому числі послідовно представлені вихідні дані (допущення), фінансові прогнози і проміжні розрахунки, результати фінансових прогнозів. Зазначені елементи повинні бути візуально відокремлені один від одного, але пов'язані між собою розрахунковими формулами.
 - **Повинна володіти достатнім ступенем деталізації**, тобто містити розбивки по основним видам продукції, регіонам, виробничим одиницям, періодам, статей доходів і витрат та ін.
-
-
-
-
-
-

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Продовження. Фінансова модель – це стандартизований документ, який має відповідати наступним вимогам:

- **Повинна надавати інформацію в інтегрованому вигляді**, а саме, в її складі мають бути присутні взаємопов'язані один з одним прогностичний звіт про прибутки і збитки, прогностичний баланс, прогностичний звіт про рух грошових коштів. Форми прогностичної фінансової звітності та проміжні звіти не повинні суперечити один одному.
- **Всі елементи, що використовуються при розрахунках у складі формул, повинні бути чинними посиланнями на комірки**, в яких містяться допущення (вихідні дані), або комірки, які містять формули.
- Неприпустимі посилання на зовнішні файли (не надані у складі Проектної пропозиції) і циклічні посилання. У виняткових випадках, факт і причина відступу від цих правил повинні бути викладені в описі до фінансової моделі.

Продовження. Фінансова модель – це стандартизований документ, який має відповідати наступним вимогам:

- **Фінансова модель повинна передбачати можливість внесення змін** до початково закладених припущень і автоматично коригувати фінансові прогнози в разі внесення таких змін.
- **У моделі має бути закладена можливість проведення аналізу чутливості результатів** фінансових прогнозів до зміни всіх припущень (вихідних даних) моделі. Якщо фінансові показники, отримані в фінансовій моделі, базуються на одній або більше базових моделях, необхідно забезпечити динамічні зв'язки між цими базовими моделями і фінансовою моделлю так, щоб при внесенні змін до будь-яку базову модель відбувалося оновлення фінансової моделі.
- **Фінансова модель повинна відповідати принципу однаковості і послідовності в розрахунках і форматуванні**. Формули розрахунку фінансових показників (коефіцієнтів), які присутні у фінансовій моделі, повинні бути незмінними для всіх частин і періодів фінансової моделі.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

!!! Існують вимоги до складу вихідних даних (припущень) фінансової моделі, на яких побудовані фінансові прогнози, і які повинні бути представлені в описі до фінансової моделі або в бізнес-плані:

До числа вихідних даних (припущень) фінансової моделі відносять:

1) основні методичні припущення, використані при побудові фінансових прогнозів, в тому числі: термін життя проекту; тривалість прогнозного періоду; тривалість постпрогнозного періоду; початковий момент прогнозного періоду (повинен бути не раніше трьох календарних місяців до дня подання Проектної пропозиції; крок прогнозу мінімально: для інвестиційної стадії – один квартал, у разі наявності місячної сезонності – один місяць; для операційної стадії – один рік; тип грошових потоків (номінальні, реальні) і підсумкова валюта грошових потоків; вид ставки дисконтування і метод її розрахунку; методика розрахунку вартості проекту (із зазначенням очікуваного темпу зростання в пост прогнозний період); інші ключові методичні припущення

Продовження. До числа вихідних даних (припущень) фінансової моделі відносять:

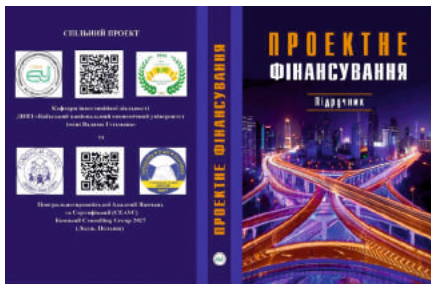
2) макроекономічні дані (припущення): прогнози інфляції, обмінних курсів, прогноз капітальних вкладень; прогноз обсягу продажів і обсягу виробництва (інших факторів, що визначають виручку); прогноз цін (тарифів) на готову продукцію або послуги, норми витрат ресурсів на одиницю випуску; прогноз цін на основну сировину і матеріали, які становлять значну частку в собівартості, прогноз інших змінних витрат; прогноз витрат на персонал (штатний розклад з урахуванням планованих індексацій оплати праці та збільшення штату); прогноз умовно постійних витрат; умови розрахунків з контрагентами (відстрочення та передоплати за розрахунками з постачальниками та підрядниками, покупцями, бюджетом, персоналом) і / або нормативи оборотності; податкові передумови: інформація про податки та інші обов'язкові платежі (мита, внески, акцизи, тощо), з урахуванням очікуваних змін в податковому законодавстві; передумови з облікової політики (амортизація, капіталізація витрат, створення резервів, формування виручки); прогнозна структура фінансування, умови позикового фінансування (процентні ставки, графік отримання та обслуговування боргу); прогнозні дані фондового ринку для розрахунку ставки дисконтування та інше.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Корисна література/посилання

- ? Майорова Т. В. Проектне фінансування: підручник / Т. В. Майорова, О. О. Ляхова та ін. — Київ : КНЕУ, 2017. — 434
- ? Excel 2013. Power Programming with VBA. John Walkenbach
- ? Моделирование с помощью MS Excel и VBA. Кристиан Олбрайт. -WilliamsPublishing
- ? Финансовое моделирование с помощью MS Excel. Шимон Беннинга

Спільнота, що організує щорічні змагання **фінансових модельєрів**: www.modeloff.com
Сайт стандартів моделювання: www.Fast-standard.org



Розроблено в рамках проекту «Створення проектно-освітнього центру розвитку інновацій та інвестицій в регіоні» - «Агенти змін» ПНУ
<https://agencyzmin.pnu.edu.ua/>

Майорова Тетяна
д.е.н., професорка,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
кафедра корпоративних фінансів і
контролінгу

3.4. Оцінка ефективності інвестиційних проектів

Михайло Білий
Роман Щур

Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) – це вивчення економічної вигідності, аналіз і розрахунок економічних показників інвестиційного проекту.

Головним завданням ТЕО є оцінка фінансових витрат, прогнозування можливостей реалізації, а також оцінка ефективності та доцільності впровадження інвестиційного проекту.

Техніко-економічне обґрунтування містить:

- > Виклад концепції та конкурентних переваг проекту.
 - > Опис виробничих і технологічних аспектів інвестиційного проекту.
 - > Оцінку ефективності інвестиційного проекту, що включає:
 - оцінку інвестиційних і операційних витрат за проектом;
 - платіжний календар, графік і оцінку можливості обслуговування боргу (для випадку залучення кредитних коштів);
 - прогнозування продажів, складання звіту про рух грошових коштів, звіт про прибутки і збитки;
 - розрахунок показників інвестиційної привабливості та ефективності проекту (NPV, PP, IRR, PI, ROI).
-
-
-
-
-

Принципи оцінки ефективності інвестиційних проектів. Оцінювання повинно:

- > здійснюватися на основі співставлення обсягу інвестиційних витрат, з одного боку, та сум і термінів повернення інвестованого капіталу, з іншого.
 - > охоплювати всю сукупність використаних ресурсів, пов'язаних з реалізацією проекту.
 - > передбачати оцінку повернення інвестованого капіталу на основі показника “чистого грошового потоку” (net cash flow).
 - > враховувати суми інвестиційних витрат та чистого грошового потоку у їх теперішній вартості.
 - > передбачати диференціацію дисконтної ставки для різних інвестиційних проектів у процесі приведення окремих показників до теперішньої вартості.
-
-
-
-
-

Вихідними даними для прогнозування грошового потоку по інвестиційному проекту є такі:

- > сума інвестиційних витрат по проекту у розрізі окремих їх елементів, визначена на попередньому етапі фінансових розрахунків;
- > схема та джерела фінансування проекту, вартість залучення та обслуговування капіталу за окремими із цих джерел;
- > план витрат та доходів по операційній діяльності, пов'язаній з реалізацією проекту (на експлуатаційній стадії);
- > ставки податкових платежів (податків, зборів, відрахувань), які виплачуються в процесі реалізації проекту;
- > норми амортизаційних відрахувань та використовувані методи амортизації;
- > відомості про інші витрати та надходження грошових коштів, які передбачені проектом.



Види показників оцінювання ефективності інвестиційних проектів:

- показники бюджетної ефективності, що відображають фінансові результати реалізації проекту для бюджетів усіх рівнів;
- показники соціально-економічної (загальноекономічної) ефективності, що враховують наслідки реалізації інвестиційного проекту для суспільства в цілому;
- показники комерційної (фінансової) ефективності, які враховують фінансові результати реалізації проекту для його безпосередніх учасників.



ФОРМАЛІЗОВАНІ

засновані на використанні математичного апарату для розрахунку показників ефективності, що забезпечує високий рівень об'єктивності та достовірності прийнятих на їх основі інвестиційних рішень.

НЕФОРМАЛІЗОВАНІ

базуються на використанні евристичних підходів, результат яких в значній мірі зумовлюється якістю організації роботи експертів, спрямованої на усунення об'єктивного суб'єктивізму їх індивідуальних оцінок.

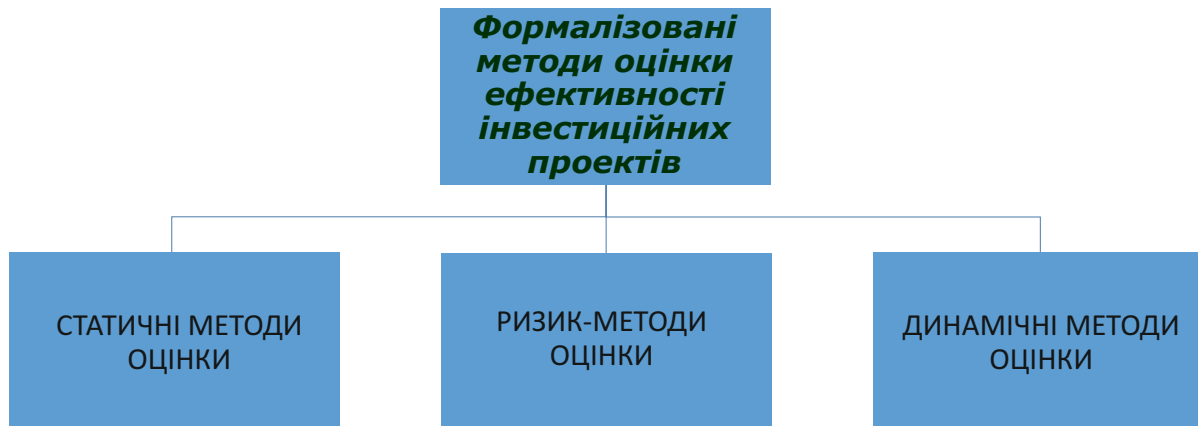
Формалізовані методи побудовані на таких базових припущеннях:

- первинні інвестиції при реалізації будь-якого проекту генерують грошовий потік, елементи якого в агрегованій формі (за сальдо грошового потоку) являють собою або чисті надходження, або чисті видатки грошових коштів. Зауважимо, що в окремих випадках як спрощення інвестиційному аналізу замість грошового потоку використовується послідовність прогнозних значень чистого проектного прибутку;
 - даний умовний грошовий потік розглядається як потік постнумерандо, чисті надходження чисті видатки якого припадають на кінець періоду;
-
-
-
-
-

Формалізовані методи побудовані на таких базових припущеннях (ПРОДОВЖЕННЯ):

- аналіз здійснюється за однакові базові періоди будь-якої тривалості (рік, квартал, місяць тощо), враховуючи при цьому узгодженість величин елементів грошового потоку, відсоткової ставки та тривалості аналізованого періоду;
 - інвестований капітал, як і грошовий потік приводиться до одного (базового) моменту часу, зазвичай, до періоду здійснення перших інвестицій.
 - ефективність використання інвестованого капіталу оцінюється на основі порівняння грошового потоку, який формується в процесі реалізації проекту, та початкових вкладень. Проект вважається ефективним, якщо цей потік достатній для відшкодування всієї суми інвестиційних витрат та забезпечує очікувану віддачу від вкладеного капіталу.
-
-
-
-
-

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ



Статичні методи – методи, які базуються на бухгалтерському обліку, та які виникли на основі традиційного бухгалтерського підходу до фінансової оцінки проектів:

- метод визначення середньої ставки доходу (ARR) (average rate of return);
 - метод розрахунку періоду окупності інвестицій (PP) (payback period);
 - метод визначення рентабельності інвестицій (ROI) (return on investment);
 - метод визначення розрахункової норми прибутку (AROR) (accounting rate of return);
 - метод визначення коефіцієнту співвідношення доходів і витрат.
-
-
-
-
-

Облікова ставка доходності (ARR):

- Визначається як співвідношення середньорічного прибутку до середньої величини інвестованих коштів:

$$ARR = \frac{PN}{\frac{1}{2} \cdot (IC + RV)}$$

Період окупності інвестиційного проекту (PP):

показує, як швидко повернуться вкладені кошти (IC), або через який період часу інвестор почне отримувати прибуток від реалізованого проекту

$$PP = \frac{IC}{P_c}$$

IC – сума коштів, спрямованих на реалізацію інвестиційного проекту

P_c – середня сума грошового потоку в конкретному періоді.

Недоліки статичного методу періоду окупності:

- ігнорує зміну вартості грошей у часі
- та величину грошових потоків за межами терміну окупності.

ROI (Return On Investment) окупність інвестицій:

- визначається як відношення отриманої вигоди від проекту (чистого прибутку) до обсягу інвестиційних витрат:

$$ROI = \frac{EBT}{IC}$$

EBT – різниця між чистими доходами та витратами по проекту

IC – сума коштів, спрямованих на реалізацію інвестиційного проекту



- Якщо ROI > 100% (або 1)- інвестиції окупилися
- Якщо ROI <100% (або 1) - вкладені інвестиції не окупилися, проект є фінансово неефективним.
- Якщо ROI = 100% (або 1) - інвестиції окупилися, але проект не дає прибутку.

Розрахункова норма прибутку (AROR):

- Визначається як співвідношення середньорічного прибутку до середньої величини інвестованих коштів:

$$AROR = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t}{N * I_0}$$

де I_0 – початкові інвестиції; n – тривалість проекту (місяців);
 N – тривалість проекту (років); CF_t – чистий грошовий потік (t).

Динамічні методи – методи, що базуються на застосуванні концепції дисконтування:

- метод визначення чистої приведеної вартості проекту (NPV) (net present value);
- метод розрахунку внутрішньої норми прибутку (IRR) (internal rate of return);
- метод визначення індексу прибутковості (PI) (profitability index);
- метод розрахунку дисконтованого терміну окупності (DPP) (discounted payback period);
- метод визначення дисконтованого коефіцієнту співвідношення доходів і витрат.

21

NPV (Чистий приведений дохід, Чиста теперішня вартість, Net Present Value):

вартість чистих грошових потоків інвестиційного проекту за мінусом початкових інвестицій, необхідні для його реалізації

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{NCF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

де I_0 – початкові інвестиції по проекту (або початкові капіталовкладення) в періоді t ; $t=0, 1, 2, \dots, n$;

NCF_t – чистий грошовий потік в періоді t , $t=0, 1, 2, \dots, n$;

n – тривалість періоду реалізації інвестиційного проекту.

*Яким чином інтерпретується значення NPV
інвестиційного проекту?*

Якщо $NPV > 0$, проект попередньо приймається

Якщо $NPV < 0$, проект відхиляється

Якщо $NPV = 0$, то рентабельність проекту дорівнює ставці дисконтування (мінімальна межа, потрібен ретельний аналіз щодо можливих відхилень)

Але що робити, якщо декілька альтернатив мають позитивний NPV?

Потрібно знати реальну (внутрішню) доходність проекту (IRR)

IRR – це така ставка дисконтування, при якому $NPV = 0$

Фактично це вирішення рівняння (де невідома ставка дисконтування r)

$$-I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1 + IRR)^t} = 0$$

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Оскільки фактично для знаходження ставки IRR потрібно розв'язати рівняння i -го ступеню, то для його вирішення на практиці використовуються спеціальні програми. Також функція розрахунку IRR використовується в MS EXCEL.

Спрощений варіант розрахунку IRR

(для двох протилежних значень NPV на межі нуля):

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_{r_1}}{NPV_{r_1} - NPV_{r_2}} \cdot (r_2 - r_1)$$

Індекс прибутковості інвестицій (PI)

Відносний показник ефективності інвестиційного проекту на основі порівняння дисконтованих грошових потоків та початкових інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_{k=1}^n \frac{IF_k}{(1+r)^k}}{IC}$$

- $PI > 1$, то проект потрібно прийняти;
 - $PI < 1$, то проект потрібно відхилити;
 - $PI = 1$, то проект не прибутковий і не збитковий.
-
-
-
-
-

Дисконтований Період Окупності DPB (Discounted Pay-Back period)

DPB – це той період, протягом якого приведені до поточної вартості економічні вигоди покривають зроблені в проект інвестиції.

Дає можливість інвестору співставити точку виходу проекту на окупність із своїми граничними очікуваннями

Ризик-методи – методи, що базуються на врахуванні ризику інвестування:

- фактор еквівалента певності – CEF (certainty equivalent factor);
- метод визначення безпечної ставки – RFR (risk-free rate);
- аналіз чутливості реагування – SA (sensitivity analysis);
- метод математичного моделювання (simulation);
- метод оцінки капітальних активів (МОКА) – CAMP (capital asset pricing).

ЯКИЙ ЖЕ МЕТОД ОБРАТИ?!

- **Метод** має враховувати зміну вартості грошей у часі.
 - **Метод** має враховувати ризиковість проекту і давати змогу розрахувати значення альтернативної вартості капіталу, яка відображає процентну ставку на ринках капіталу для інвестиції з таким самим рівнем ризику.
 - **Метод** має враховувати повну тривалість економічного життя інвестиційного проекту.
-
-
-
-
-

ЯКИЙ ЖЕ МЕТОД ОБРАТИ?!

- **Отриманий результат** має бути об'єктивним, що забезпечується наявністю простого правила з прийняття рішення.
 - **Метод** має концентруватися більшою мірою на грошових потоках, а не на балансовому прибутку — у такому разі інвестиційна привабливість проекту не постраждає від особливостей організації бухгалтерського обліку на окремому підприємстві.
-
-
-
-
-

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ



Проектно-освітній центр розвитку інновацій та інвестицій в регіоні
“Агенти змін” ПНУ

<https://agencyzmin.pnu.edu.ua/>



Щур Роман
д.е.н., професор,
фахівець
проекту

ЗАПИТ на консультації:
<http://agencyzmin.pnu.edu.ua/zapyt/>
Ми у соцмережах:
<https://www.facebook.com/agencyzminpnu>



Білий Михайло
к.е.н., доцент,
фахівець

3.5. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА МОНІТОРИНГ ПРОЕКТІВ



Майорова Тетяна

-
-
-
-
-
- **РИЗИК** – це відхилення сподіваних результатів від середньої або сподіваної величини
 - **ПРОЕКТНИЙ РИЗИК** - це сукупність ризиків, які передбачають загрозу економічній ефективності проекту, що має місце у негативному впливі різних факторів на потоки грошових коштів
-
-
-
-
-

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

КЛАСИФІКАЦІЯ ПРОЕКТНИХ РИЗИКІВ

А. Ризики, що відносяться до загальної ситуації на Україні:

- ? політична нестабільність
- ? існуюча та майбутня правова база для інвестицій
- ? перспективи економіки в цілому
- ? фінансова нестабільність
- ? неможливість конвертування національної валюти у тверду валюту
- ? труднощі з репатріацією прибутків

Б. Ризики періоду проектування та будівництва:

- підвищення ставок за позичкою
- збільшення терміну будівництва
- невиконання строків введення в дію виробничих потужностей
- невідповідність проекту специфікації
- невідповідність проектного кошторису і вартості будівництва визначеній сумі інвестицій

В. Ризики експлуатаційного періоду:

1) виробничі ризики:

- підвищення поточних витрат
- зрив графіку поставок сировини, матеріалів, устаткування та ін.
- нові вимоги до екології
- нестача трудових ресурсів
- зміна умов транспортування

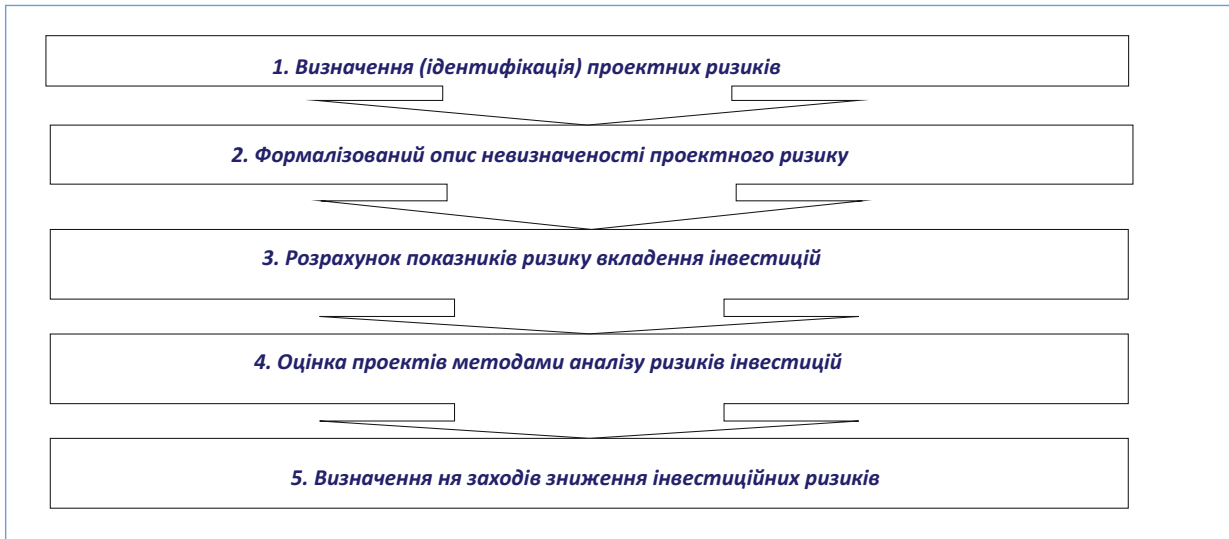
2) ринкові ризики:

- зміна попиту на продукцію
- втрата позицій на ринку
- зміна якісних ознак продукції
- поява конкуруючої продукції
- несвоєчасність виходу на ринок
- звуження ринкової "ніші" для продукції

Характеристика ризиків реалізації проекту

ПРОЕКТНІ РИЗИКИ	ХАРАКТЕРИСТИКА РИЗИКІВ
Ризик учасників проекту	Це ризик свідомого або примусового невиконання учасниками своїх обов'язків. Ці ризики можуть бути обумовлені: недобросовісністю учасників, їх непрофесіоналізмом або фінансовим станом, який різко почав погіршуватися
Ризик перевищення кошторисної вартості проекту	Причинами перевищення кошторисної вартості можуть бути: помилка при проектуванні, неспроможність підрядника ефективно використовувати ресурси, зміна умов реалізації проекту тощо
Затримка введення проекту в експлуатацію	Причинами затримки будівництва можуть бути конструкційні прорахунки та помилки при проектуванні, нездатність підрядника виконувати свої зобов'язання, а також затримка поставки та не комплектація обладнання.
Виробничий ризик	Зумовлений технічними або економічними причинами, які означають ріст витрат внаслідок помилкового розрахунку витрат на електроенергію, охорону навколишнього середовища, а також нестатку сировинних запасів та перебої в постачанні.
Ризик, пов'язаний з управлінням	Ризик пов'язаний з недостатньою кваліфікацією та низьким рівнем менеджменту.
Збутові ризики	Вони пов'язані з змінами кон'юнктури ринку : з рухом цін та зміною обсягів ринків продукції, що випускається.
Фінансові ризики	Включають в себе всю сукупність ризиків, пов'язаних з фінансовими операціями: валютні інфляційні та відсоткові ризики.
Політичні ризики	Ці ризики мають відношення до політичної та законодавчої діяльності держави, де здійснюється проект.
Форс-мажорні ризики	Ризики, які важко передбачити: землетруси, пожеги, страйки тощо.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ



Основні етапи (напрями) управління проектними ризиками

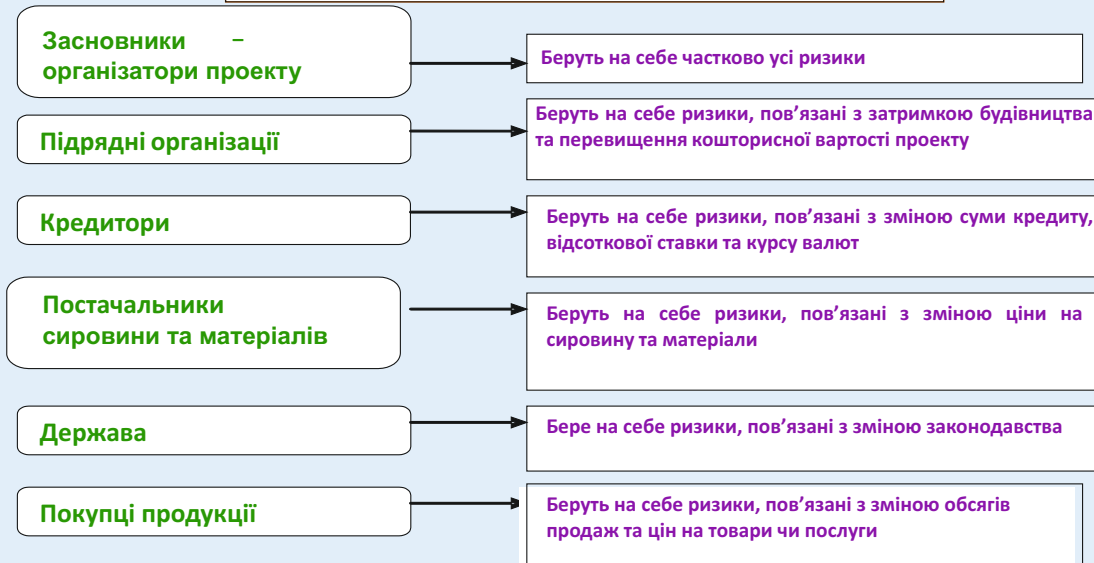
В залежності від виду і масштабності проекту стратегія управління проектними ризиками повинна включати в себе: функції, цілі та завдання управління

Стратегія управління ризиками проекту

ФУНКЦІЇ	ЦІЛІ	ЗАВДАННЯ
планування	Позначити порядок, послідовність і строки виконання заходів з управління ризиками	1. Розробити план управління ризиками 2. Визначити потребу в ризик-менеджері
ідентифікація ризиків	Отримати опис ризиків реалізації проекту	1. Виявити не менше 5 реальних ситуацій, які можуть в майбутньому надати негативний вплив на хід реалізації проекту 2. Документувати характеристики цих ситуацій з урахуванням того, чому вони розглядаються як ризики
Оцінка ризиків	Оцінити ймовірні втрати в ході реалізації проекту	1. Визначити ймовірність виникнення ризиків 2. Визначити величину втрат в разі прояву ризиків 3. Розрахувати ступінь впливу ризиків на хід реалізації проекту 4. Встановити рівень кожного ідентифікованого ризику
Обробка ризиків	Знизити ступінь впливу ризиків на проект	1. Розробити детальні заходи в рамках стратегії обробки ризиків: визначити строки завершення ризиків, призначити відповідального, виділити необхідні ресурси 2. Здійснити заходи щодо обробки ризиків
контроль	Підтримати встановлений порядок дій по обробці ризиків	1. Визначити ефективність обробки ризиків 2. Коригувати заходи з обробки ризиків в разі їх неефективності
документування	Зберегти основні рішення і результати здійснюваних дій в процесі управління ризиками	1. Заповнити по кожному ідентифікованому ризику форму 2. Зберегти всю інформацію по ризиках бази даних 3. Сформувати рейтинг ризиків

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Розподіл ризику між учасниками проекту



Проектні угоди як інструмент управління ризиками проектів

- ? **проектна угода** — документ, що визначає умови постачань продукції або послуг проекту у випадку, якщо один із спонсорів проекту є також споживачем готової продукції (наприклад, якщо вугледобувна компанія є спонсором будівництва портового терміналу для експорту своєї продукції)
- ? **контракт на проектування і споруду проекту** — договори з проектними, інжиніринговими і будівельними організаціями, виробниками устаткування і іншими учасниками інвестиційної фази;
- ? **контракти на експлуатацію і технічне обслуговування** (якщо для цих цілей запрошуються сторонні організації)
- ? **контракт на постачання енергії, палива або сировини** там, де це необхідно. Враховуючи ситуацію з енергоресурсами, що склалася в деяких регіонах України, цей пункт може виявитися дуже важливим
- ? **дозволи**, які самі по собі не є контрактами, але необхідні для укладення всіх проектних договорів
- ? **угода про державну підтримку**, якщо діяльність в рамках проекту має на увазі її необхідність
- ? **договори страхування**
- ? **прямі угоди, які пов'язують кредитора з учасниками проектних контрактів**. Вони необхідні для того, щоб визначити відношення кожного учасника проекту до активів, що створюються і набувають в його рамках, як до об'єкту можливих майнових претензій у разі виникнення проблем.

МОНІТОРИНГ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТІВ

- **Моніторинг у проектному бізнесі** – це збір інформації про проект, перевірка, оцінка та контроль досягнутих результатів у процесі його реалізації у порівнянні із очікуваними (запланованими) з подальшим поширенням інформації про виконання проекту.
 - **Система контролю за інвестиційним проектом (моніторинг)**, має включаючи в себе: зміст інформації, що аналізується; структуру звітів та відповідальність за збір даних; аналіз інформації та прийняття рішень.
-
-
-
-
-

Завданнями моніторингу проекту є:

- збір і аналіз інформації про стан реалізації проекту з метою прийняття коригувальних дій
 - визначення ходу виконання та остаточного завершення запланованих дій
 - порівняння поточного стану справ з планом за усіма напрямками проекту
 - своєчасне виявлення відхилень від календарного плану та бюджету, які спричиняють зниження ефективності інвестиційної діяльності;
 - аналіз причин, які призвели до цих відхилень та розробка пропозицій з відповідного корегування окремих напрямків інвестиційної діяльності з метою її нормалізації та підвищення ефективності
-
-
-
-
-

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Основними критеріями побудови ефективної системи контролю в процесі реалізації інвестиційного проекту мають бути:

- наявність чітких планів;
 - наявність реальної системи звітності;
 - наявність ефективної системи аналізу фактичних показників та тенденцій;
 - наявність ефективної системи реагування.
-
-
-
-
-

Побудова системи моніторингу реалізації інвестиційного проекту має базуватися за такими принципами:

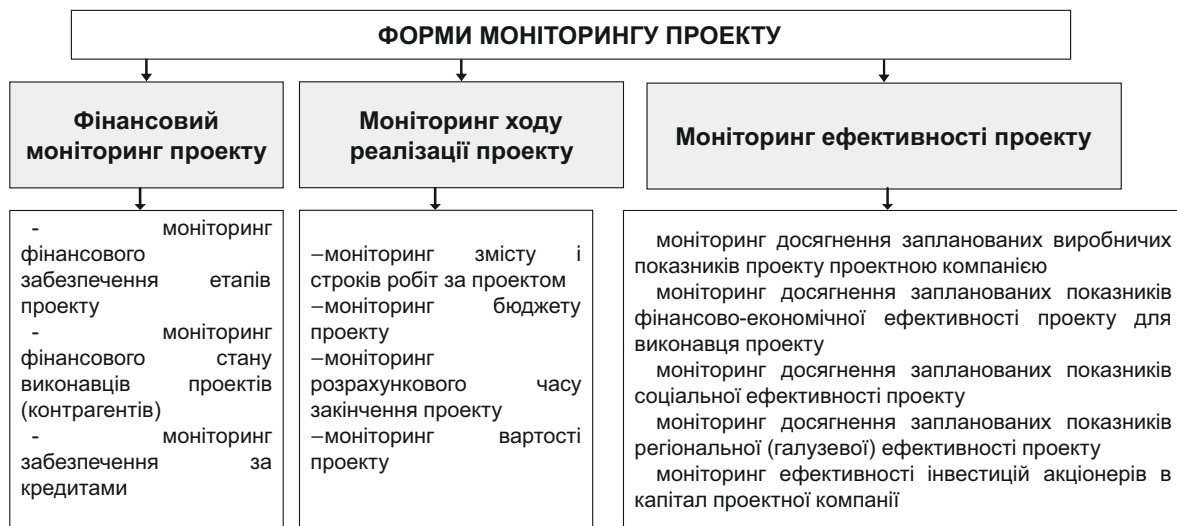
- Вибір для спостереження найбільш важливих напрямів реалізації інвестиційного проекту.
 - Побудова системи інформаційних (звітних) показників з кожного напрямку реалізації інвестиційного проекту.
 - Розробка системи узагальнюючих (аналітичних) показників з кожного напрямку реалізації проекту.
 - Встановлення періодичності формування звітної бази даних (інформаційних та аналітичних показників).
 - Аналіз основних причин, які призвели до відхилення фактичних результатів від передбачених.
 - Виявлення резервів та можливостей нормалізації ходу реалізації інвестиційного проекту.
 - Обґрунтування пропозицій з зміни календарного плану та бюджету інвестиційного проекту.
-
-
-
-
-

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Існують два рівні проведення моніторингу проекту

- *Перший рівень* – це **внутрішній моніторинг (самомоніторинг) проекту**, який здійснюється на рівні підприємства фірмою-замовником проекту. За наявності спеціалізованої проектної компанії моніторинг проводять керівник проекту та функціональні менеджери проекту.
- *Другий рівень* – це **зовнішній моніторинг**, який здійснюється інвесторами чи кредиторами проекту. Зовнішній моніторинг проводять шляхом аналізу регулярних звітів від менеджера проекту та відвідувань організацій на місцях виконання проектів (моніторингових візитів).

Напрями моніторингу проекту



КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Взаємозв'язок моніторингу та управління проектом



Моніторинг вартості проекту – процес моніторингу статусу проекту для коригування бюджету проекту і внесення змін до базового плану вартості

- Коригування бюджету пов'язано з реєстрацією фактичних витрат, понесених на певну дату
- Моніторинг витрачання коштів без врахування обсягу робіт, виконуваних у зв'язку з цими витратами, має малу цінність для проекту, якщо тільки не дозволяє команді проекту залишатися в рамках затвердженого бюджету

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Ключовим елементом ефективного моніторингу вартості є контроль за виконанням затвердженого базового плану вартості, який включає в себе:

- моніторинг обсягів вартості з метою виявлення і аналізу відхилень від схваленого базового плану
- управління фактичними змінами вартості в міру їх виникнення
- виявлення факторів, що призводять до зміни дозволеного базового плану вартості
- управління витратами коштів в рамках затвердженого бюджету протягом певного періоду або протягом усього проекту
- моніторинг виконання робіт і їх зіставлення з витраченими коштами
- інформування відповідних зацікавлених сторін проекту про всі схвалені зміни і пов'язані з ними вартості

У процесі моніторингу вартості використовується **метод управління освоєним обсягом (УОО)**, який об'єднує параметри змісту, вартості і розкладу проекту, які дозволяють команді управління проектом оцінювати і вимірювати ефективність і ступінь виконання проекту.

За його допомогою розробляють і здійснюють контроль наступних ключових показників для кожної операції проекту.

- **Плановий обсяг (ПО)** – це дозволений бюджет, виділений для роботи, яку необхідно виконати в рамках окремої операції проекту. Сукупний плановий обсяг іноді називається «базовим планом виконання».
 - **Освоєний обсяг (ОО)** – це обсяг виконаної роботи в показниках затвердженого бюджету, виділеного для даної роботи в межах певної операції проекту.
 - **Фактична вартість проекту (ФВП)** – це загальна вартість, фактично витрачена і зареєстрована під час виконання робіт в межах певних операцій проекту.
-
-
-
-
-

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Також здійснюється **контроль відхилень від схваленого базового плану вартості проекту** за наступними показниками:

- **відхилення за термінами** – вимір виконання термінів проекту. Цей показник корисний тим, що він демонструє, коли проект відстає за термінами від свого базового плану. Такі показники відхилень найкраще використовувати разом з методом критичного шляху для складання розкладу та управління ризиками.
- **відхилення за вартістю** – вимір виконання вартості проекту, який дорівнює освоєному обсягу за вирахуванням фактичної вартості проекту. Відхилення за вартості в кінці проекту дорівнюватиме різниці між бюджетом по завершенні проекту і фактично витраченою сумою.

Показники відхилення за термінами та за вартістю можуть бути перетворені у відносні показники (індикатори), а саме:

- **індекс виконання термінів** – являє собою вимір досягнутих обсягів виконання проекту в порівнянні із запланованим обсягом. Його значення менше 1,0 вказує на те, що виконано менше робіт, ніж було заплановано. А більше 1,0 вказує на те, що виконано більше робіт, ніж було заплановано. Індекс відхилення за термінами визнається як *співвідношення освоєного обсягу вартості до планового*;
- **індекс виконання вартості** – це вимір обсягу виконаних робіт в порівнянні з фактичною вартістю виконання проекту. Його значення менше 1,0 вказує на перевитрату вартості для виконаної роботи, а більше 1,0 вказує на недостатнє освоєння вартості при виконанні на конкретну дату. Індекс виконання вартості дорівнює *відношенню освоєного обсягу до фактичної вартості проекту*.

? Зазначені індекси надають основу для оцінки підсумкових термінів і вартості проекту, а показники планового обсягу, освоєного обсягу і фактичної вартості можуть бути об'єктами контролю, і про них можуть складатися періодичні (зазвичай щотижневі або щомісячні) або сукупні звіти.

? Відхилення за вартістю і показники ефективності проекту також надають основу для оцінки підсумкових термінів і вартості проекту

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Управління ризиками проекту «ЗАПУСКУ НОВОЇ ЛІНІЇ З ВИРОБНИЦТВА ДИТЯЧОГО ХАРЧУВАННЯ»

Ризики	Стратегія, інструменти захисту від ризиків
СТАДІЯ ПІДГОТОВКИ, СТРУКТУРУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ	
Необґрунтована мета проекту замовником - (багато конкурентів, далеко від постачальників сировини, погана логістика і т.д.)	Додаткові послуги, консультації по формуванню цілей проекту
Ризик, пов'язаний з невизначеністю цілей, інтересів і поведінки учасників	
Ризики підготовки якісної проектної заявки	Консультації з питань підготовки якісної проектної заявки фахівцями високої кваліфікації
позов, пов'язаний з неповнотою або неточністю інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметрах нової техніки і технології	
Проблеми з набором в проектну команду проектного менеджера та кваліфікованого персоналу на час реалізації проекту	Навчання персоналу, тренінг-курси
Відсутність дозвольної документації (по сантехнічним та іншим умовам) з виробництва дитячого харчування	Залучення досвідченого юриста для підготовки всіх дозвоільних документів за проектом
Перевищення термінів будівництва об'єкта	Штрафні санкції в договорах на будівництво об'єкта
ВИРОБНИЧИЙ ПЕРІОД ПРОЕКТУ	
Ризики виробничого періоду	
Шлюб обладнання з виробництва дитячого харчування	Штрафні санкції в договорах на поставку обладнання, страхування
Несумлінність постачальників сировини для дитячого харчування	Штрафні санкції в договорах на поставку сировини
Проблеми з рівнем кваліфікації персоналу	Проведення тренінгів і курсів підвищення кваліфікації на постійній основі
Ризики шлюбу продукції	Планування до 5% браку в загальному обсязі виручки продукції
ринкові ризики	
позов втрати конкурентної позиції підприємства внаслідок непередбачених змін в економічному оточенні фірми	<ul style="list-style-type: none"> - Випуск рекламної продукції, буклетів - Наймання фахівця з реклами та PR - Активізація маркетингових досліджень на сайті підприємства - Активна PR-компанія
нестійкість попиту	
поява конкурентів	
Зниження цін конкурентами	
Зниження ринків збуту	
фінансові ризики	
Дефіцит оборотних коштів	Формування резервного фонду на інвестиційний період до 2 % від суми інвестиційних витрат
Ризики зміни оподаткування	У фінансовій моделі ТЕО використані матеріали майбутньої реформи оподаткування Мініфіну України.
Зниження обсягів виручки	У розрахунках доходів по проекту враховані можливі зміни в обсягах реалізації продукції в залежності від місяця року.
неплатоспроможність споживачів	Облік зниження кількості споживачів до 5%
Форс-мажорні ризики	
Пожежі, повені, крадіжки	Страхування

Приклад управління ризиками проекту «Створення консалтингового бізнесу в невеликому місті»

Ризики	Стратегія, інструменти захисту від ризиків
1. Стадія підготовки, структурування та планування проекту	
Ризик, пов'язаний з невизначеністю цілей, інтересів і поведінки учасників ринку консалтингових послуг	Додаткові переговори з замовником проекту
Ризики підготовки якісної проектної заявки (в невеликому місті мало компаній, що надають послуги зі складання ТЕО консалтингового проекту)	Консультації з питань підготовки якісної проектної заявки фахівцями високої кваліфікації
2. ВИРОБНИЧИЙ ПЕРІОД ПРОЕКТУ	
Ризики операційної діяльності (надання консалтингових послуг)	
Проблеми з низьким рівнем кваліфікації персоналу	Проведення тренінгів і курсів підвищення кваліфікації на постійній основі
Ризики низької якості надання послуг	
Ринкові ризики	
Ризик завоювання ринку консалтингових послуг	<ul style="list-style-type: none"> - Додаткові заходи щодо дослідження ринку консалтингових послуг в регіоні - Активізація маркетингових заходів - Активізація маркетингових досліджень на сайті підприємства - Активна PR-компанія
Ризик втрати конкурентної позиції підприємства внаслідок непередбачених змін в економічному оточенні фірми	
Нестійкість попиту і поява конкурентів	
Зниження цін конкурентами	
Зниження ринків збуту - в маленькому місті мало підприємств, яким необхідні консалтинг про ші вус л ги	
Фінансові ризики	
Дефіцит оборотних коштів	Формування резервного фонду на операційний період до 1% від суми загальних витрат
Зниження обсягів виручки	У розрахунках доходів по проекту враховані можливі зміни в обсягах реалізації продукції в залежності від кон'юнктури ринку .
неплатоспроможність споживачів	
Форс-мажорні ризики	
Пожежі, повені, крадіжки	Страхування

Список використаних джерел

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). – 4 -е изд. – М., 2010. – 496 с.
 2. Проектне фінансування: підручник / за заг. та наук. ред. проф., д.е.н. Т.В. Майорової – 2-ге вид., переробл. і доп. Київ: КНЕУ, 2017. – 434 с.
 3. Йескомб, Э.Р. Принципы проектного финансирования / Э.Р. Йескомб; пер. с англ. И.В. Васильевской; под общ. ред. Д.А. Рябых. - М.: Вершина, 2008. - 488 с.
 4. Вітлінський, В.В. Ризик у менеджменті [Текст] / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний. – К.: ТОВ «Борисфен-М», 1996. – 336 с.
-
-
-
-
-



Майорова Тетяна

**д.е.н., професорка,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
кафедра корпоративних фінансів і
контролінгу**

**Розроблено в рамках
проекту «Створення
проектно-освітнього центру
розвитку інновацій та
інвестицій в регіоні» -
«Агенти змін» ПНУ**
<https://agencyzmin.pnu.edu.ua/>

РОЗДІЛ 4

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ

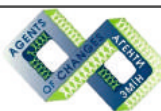
4.1. БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ



ТЕТЯНА МИГОВИЧ
МИРОСЛАВА КУЛЕСА-ЛЮБІНЕЦЬ



Прикарпатський
національний університет
імені Василя Стефаника



Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та інвестицій
в регіоні "Агенти змін"



В рамках програми секторальної
бюджетної підтримки
Європейського Союзу

БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

Бюджет проекту (Budget) — це постатейний список передбачуваних витрат, необхідних для виконання робіт по досягненню цілей проекту. У бюджеті представлено оцінені результати відкоригованого календарного плану й стратегії реалізації проекту.

Бюджет проекту — план, який виражається в кількісних показниках і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети.

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТУ ПРОЕКТУ

Різним стадіям життєвого циклу проекту відповідають різні **типи бюджетів**:

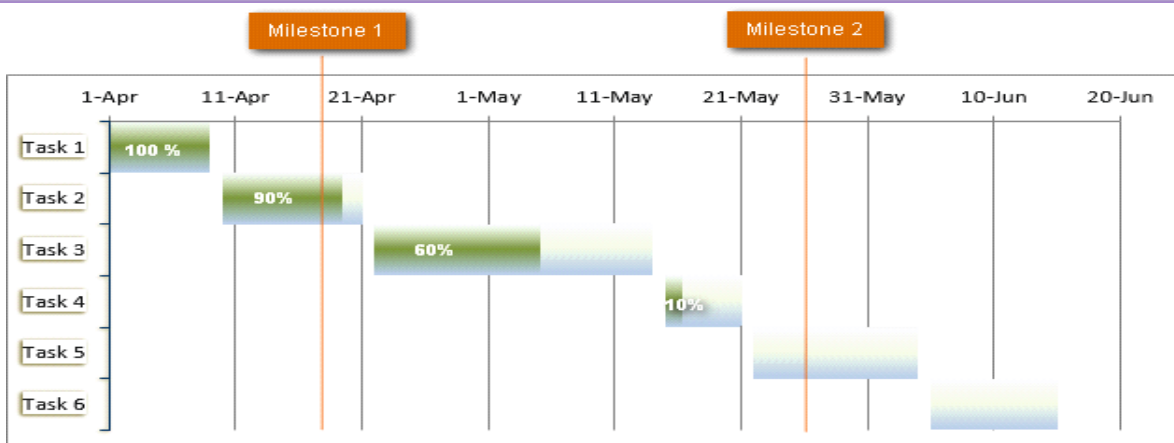
1. Попередній (оцінний) бюджет.
2. Затверджений (офіційний) бюджет (cost baseline).
3. Поточний (коректований) бюджет.
4. Фактичний бюджет.

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТУ ПРОЕКТУ

Розробка бюджету –

- визначення базисної лінії вартості проекту, що показує розподіл у час і наростаючим підсумком витрат за проектом і служить для порівняння поточних результатів з плановими;
- визначення вартісних показників у рамках робіт проекту і проекту в цілому;
- процес, що містить установлений (затверджений) розподіл витрат за видами робіт, статтями витрат, часом виконання робіт, центрами витрат або за іншою структурою.

Діаграма Ганта



КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

Витрати	Одиниця	Кількість одиниць	Вартість одиниці (грн.)	Загальна вартість (грн.)
1. Людські ресурси				
2. Транспортні витрати (поїздки)				
3. Обладнання та витратні матеріали				
4. Утримання офісу проекту				
5. Послуги та інші витрати				
6. Будівельні роботи				
7. Разом прямі витрати по проекту (1-6)				
8. Непрямі (адміністративні) витрати				
9. Разом витрати по проекту (7+ 8)				

БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

Витрати	Одиниця	Кількість одиниць	Вартість одиниці (грн.)	Загальна вартість (грн.)
1. Людські ресурси				
2. Транспортні витрати (поїздки)				
1. Людські ресурси	2. Транспортні витрати (поїздки)			
1.2 Винагорода за УЦПХ (в т.ч. податки та інші пов'язані збори)	2.1 проїзд			
	2.2 проживання			
	2.3 добові			
1.2.1 Керівник проекту	2.4 витрати на придбання бензину, ПММ за наявності автомобіля в проекті			
1.2.2 Бухгалтер	2.5 Інші витрати, послуги / Транспортне обслуговування учасників заходу			

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

витрати	одиниця	кількість одиниць
3. Обладнання та витратні матеріали:		
3.1 автотранспорт	за од.	2,0
3.2 меблі, комп'ютерна техніка	за од.	6,0
3.3 витратні матеріали, запчастини (на офіс)	компл.	2,0
3.4 ваучер на закупівлю обладнання	за од.	5,0
3.5 обладнання, інструменти для виробничих пунктів	компл.	10,0
3.6 обладнання навчальних кабінетів	за од.	6,0

БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

витрати	одиниця	кількість одиниць
4. Утримання офісу проекту:		
4.1 оренда офісу	на міс.	12,0
4.2 витратні офісні матеріали	на міс.	12,0
4.3 інше (телекомунікаційні, комунальні послуги тощо)	на міс.	12,0

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

витрати	одиниця	кількість одиниць
5. Послуги та інші витрати:		
5.1 публікації	послуга	1 000,0
5.2 аналітика, дослідження	послуга	1,0
5.3 фінансові послуги (банківські послуги тощо)	на міс.	12,0
5.4 розробка сайту	послуга	1,0
5.5 витрати на розробку логотипу та брендування та всієї промоційної продукції	послуга	1,0
5.6 витрати на конференції/семінари/тренінги	день	10,0
5.7 кейтеринг	день	10,0
5.8 дизайн інфографіки і проєктів	одиниця	5,0
5.9 витрати на інформування та наочність	послуга	5,0
5.10 послуги з перекладу	послуга	20,0

БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

Допустимі витрати — це витрати, які є необхідними для реалізації проєкту; будуть понесені партнерами проєкту в період його реалізації; будуть підтверджені рахунками-фактурами або бухгалтерськими документами; можуть бути ідентифіковані та перевірені, підтверджені оригіналами документів.

До найбільш поширених допустимих витрат можна віднести:

- витрати на персонал, включаючи винагороди, страхування та інші додаткові витрати;
- витрати на проїзд та проживання персоналу проєкту;
- вартість оренди приміщень;
- витрати на обладнання (нове або вживане) і послуги за ринковими розцінками;
- витрати на експлуатацію обладнання та закупівлі;
- витрати за субпідрядними договорами;
- витрати, пов'язані безпосередньо з виконанням вимог і умов контракту (поширення інформації, процес оцінки, аудит, переклад, публікації, страхування тощо), включаючи фінансові послуги (зокрема, банківські перекази і комісії, а також фінансові гарантії).

БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

Найбільш поширені неприпустимі витрати:

- борги та резерви на покриття збитків і боргів;
 - виплата відсотків;
 - закупівлі із засобу інших програм або джерел ЄС;
 - придбання землі і будівель, за винятком випадків, коли це необхідно для безпосереднього виконання заходу (у цьому випадку власність повинна бути передана кінцевим бенефіціарам після завершення проекту);
 - втрати на курсі при обміні валют;
 - податки, включаючи ПДВ;
 - борги третіх сторін;
 - контракти на виконання робіт між організаціями — партнерами проекту;
 - неоплачувана волонтерська робота персоналу проекту.
-
-
-
-
-

БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

Основні правила, яких слід дотримуватися при складанні бюджету проекту:

1. Приступаючи до підготовки бюджету проекту, визначте всі можливі витрати, виділіть першочергові і найнеобхідніші.
 2. Якщо витрати не відповідатимуть цілям, завданням і заходам вашого проекту, то грантодавець розглядатиме це, як непотрібне роздування бюджету.
 3. Не включайте в бюджет непередбачені витрати.
 4. Не «підганяйте» проект під бюджет, а складайте бюджет для проекту.
-
-
-
-
-

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ ОКРЕМИХ ПРОЕКТІВ ПРИКЛАДИ



Фонд Східна Європа

<https://eef.org.ua/>

РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ БЮДЖЕТУ ПРОЕКТУ РЕГЛАМЕНТУЮТЬ:

1. Заробітна плата та гонорари:

- **Співробітники проекту, які є суб'єктами підприємницької діяльності чи залучаються за договорами ЦПХ**, і отримують регулярну винагороду, прирівнюються Фондом до співробітників організації.
- **Витрати на гонорари за надання короткотермінових послуг в рамках проведення заходів** – круглих столів, тренінгів, конференцій і т.п., повинні включатися у відповідну статтю бюджету, де вказуються інші витрати, пов'язані з проведенням заходу.
- **Контрактні послуги.**

До недопустимих витрат на оплату праці відносяться :

- ✓ Виплати родичам, а також пов'язаним особам керівника організації, керівника проекту, бухгалтера організації, бухгалтера проекту;
 - ✓ Виплати державним службовцям;
 - ✓ Додаткові, крім основної заробітної плати (чи прирівняних до заробітної плати гонорарів), виплати співробітникам проекту.
-
-
-
-
-

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ ОКРЕМИХ ПРОЕКТІВ ПРИКЛАДИ



Фонд Східна Європа

<https://eef.org.ua/>

РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ БЮДЖЕТУ ПРОЕКТУ РЕГЛАМЕНТУЮТЬ:

- 2. Витрати на проведення заходів.**
- 3. Витрати на відрядження і транспортні витрати.**
- 4. Типографські витрати.**
- 5. Придбання спеціальної літератури і передплати періодичних видань.**
- 6. Інтелектуальна власність.**
- 7. Придбання обладнання.**
- 8. Витрати на оплату послуг банку.**
- 9. Витрати на оплату загальних адміністративних витрат організації (оренда офісу, комунальні витрати, послуги зв'язку).**
- 10. Витрати, пов'язані з інформаційними кампаніями.**

До неприпустимих витрат на інформування про проект і зв'язки з громадськістю відносяться:

- ✓ витрати на організацію зустрічей;
 - ✓ витрати на виготовлення рекламної продукції, включаючи подарунки і сувеніри;
 - ✓ витрати, спрямовані на рекламу самої організації.
-
-
-
-
-

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ ОКРЕМИХ ПРОЕКТІВ ПРИКЛАДИ



Фонд Східна Європа

<https://eef.org.ua/>

До неприпустимих витрат Фонд Східна Європа відносить :

- ✓ Витрати на діяльність, яка виходить за рамки затверджених завдань і цілей проекту.
 - ✓ Представницькі витрати, витрати на розваги.
 - ✓ Внески і пожертви фізичним і юридичним особам.
 - ✓ Подарунки, премії, чайові, штрафи, придбання алкогольних і тютюнових виробів.
 - ✓ Витрати на кампанії по фандрейзингу.
 - ✓ Штрафи та інші штрафні санкції, застосовані за порушення (недотримання) чинного законодавства.
 - ✓ Придбання нерухомої власності.
 - ✓ Амортизаційні витрати або витрати на плату за використання обладнання або приміщення, придбаних на кошти цього або попередніх грантів Фонду Східна Європа.
-
-
-
-
-

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ ОКРЕМИХ ПРОЕКТІВ ПРИКЛАДИ

КОНКУРС ПРОЕКТІВ ТА ПРОГРАМ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ



<https://orada.if.ua>

БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

Слід вказати джерела фінансування.

- Учасник проекту самостійно визначає статті витрат за проектом відповідно до його цілей та завдань, але у відповідності до кодів економічної класифікації видатків (КЕКВ). **Громадські роботи не вказуються у бюджеті проекту**, а зазначаються у заходах проекту і будуть оцінені експертами при перевірці.
 - Для обґрунтування видатків за проектом **обов'язково** додається локальний кошторис, проектно-кошторисна документація або рахунок-фактура.
-
-
-
-
-

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ ОКРЕМИХ ПРОЕКТІВ ПРИКЛАДИ

КОНКУРС ПРОЕКТІВ ТА ПРОГРАМ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ



<https://orada.if.ua>

ЗАГАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

Найменування заходів (відповідно до типу видатків)	Сума, тис. грн.	Розподіл видатків за джерелами фінансування, тис. грн.		
		Субвенція з обласного бюджету	Сільський (селищний, міський) бюджет	Організації партнери (в т.ч. районна рада та/або РДА, МВК)
1. Загальний фонд:				
- назва видатку (код КЕКВ)				
2. Спеціальний фонд:				
- назва видатку (код КЕКВ)				
Загальні видатки на реалізацію проекту, з них:				
загальний фонд				
спеціальний фонд				

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ ОКРЕМИХ ПРОЕКТІВ ПРИКЛАДИ

КОНКУРС ПРОЕКТІВ ТА ПРОГРАМ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ



<https://orada.if.ua>

ОЧІКУВАНІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ

Джерела фінансування	Сума (грн.)	Частка від всієї суми (%)
Фінансування з боку учасника Конкурсу (місцевого бюджету)		
Фінансування з обласного бюджету		
Фінансування з боку організацій-партнерів		
Сукупне фінансування		

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ ОКРЕМИХ ПРОЕКТІВ ПРИКЛАДИ

КОНКУРС ПРОЕКТІВ ТА ПРОГРАМ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ



<https://orada.if.ua>

КОШТОРИС ВИТРАТ ВІДПОВІДНО ДО ЗАХОДІВ ПРОЕКТУ

Найменування заходів (відповідно до типу видатків)	Термін виконання (місяць)	Загальна сума	Розподіл видатків за джерелами фінансування, тис. грн.		
			Субвенція з обласного бюджету	Місцевий бюджет	Організації партнери
1. Загальний фонд:					
2. Спеціальний фонд:					
Загальні видатки на реалізацію проекту, з них:					
загальний фонд					
спеціальний фонд					

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ ОКРЕМИХ ПРОЕКТІВ ПРИКЛАДИ



<https://warm.if.ua>

- Бюджет є обов'язковим додатком до проектної заявки і має подаватись разом з заявкою.
- Назви категорій бюджету можна змінювати залежно від потреб проекту.
- Файл слід заповнювати з використанням формул, що автоматично розраховують суми.
- Підсумкова сума у стовпчику «з інших джерел» має складати не менше як 10% від загальної вартості проекту.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ ОКРЕМИХ ПРОЕКТІВ ПРИКЛАДИ

БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ



<https://warm.if.ua>

			Сума витрат	
1	Гонорари, трудові угоди		з Програми	з інших джерел
	<i>Особа, виконувані функції</i>	<i>Розмір винагороди за місяць</i>	<i>Затрачений робочий час</i>	<i>Грн. Грн.</i>
...				
			Сума	
2	Транспортні витрати			
	<i>Пояснення</i>	<i>Вартість на одну особу / день</i>	<i>Кількість осіб</i>	<i>Грн. Грн.</i>
...				
			Сума	
3	Харчування			
	<i>Пояснення</i>	<i>Вартість на одну особу</i>	<i>Кількість осіб</i>	<i>Грн. Грн.</i>
...				
			Сума	

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ ОКРЕМИХ ПРОЕКТІВ ПРИКЛАДИ

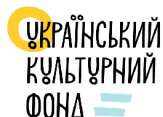


<https://warm.if.ua>

				з Програми	з інших джерел
4	Оренда				
	<i>Пояснення</i>	<i>Вартість на годину / день</i>	<i>Кількість годин / днів</i>	<i>Грн.</i>	<i>Грн.</i>
...					
			Сума		
5	Адміністративні витрати				
	<i>Пояснення</i>	<i>Вартість</i>	<i>Кількість</i>	<i>Грн.</i>	<i>Грн.</i>
...					
			Сума		
6	Публікації, реклама, PR				
	<i>Пояснення</i>	<i>Вартість</i>	<i>Кількість</i>	<i>Грн.</i>	<i>Грн.</i>
...					
			Сума		
7	Придбання (купівля витратних матеріалів, тощо)				
	<i>Пояснення</i>	<i>Вартість</i>	<i>Кількість</i>	<i>Грн.</i>	<i>Грн.</i>
...					
			Сума		
			Загальна сума	0,00	0,00
			Загальний бюджет проекту		0,00

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ ОКРЕМИХ ПРОЕКТІВ ПРИКЛАДИ

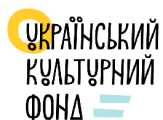


<https://ucf.in.ua/>

Вимоги Українського культурного Фонду :

1. Обов'язкове залучення бухгалтера та аудитора (як штатних або позаштатних працівників).
2. Якщо сума товарів, робіт, послуг наданих юридичною особою або фізичною особою-підприємцем перевищують 30 000,00 грн, ця сума має бути підтверджена на момент звітування 3 (трьома) комерційними ціновими пропозиціями від інших постачальників товарів, робіт, послуг до яких звертався грантоотримувач в цілях дослідження цінового ринку пропозицій.
3. Форма кошторису містить формули для полегшення обрахунку загальної кількості витрат, які не можна змінювати.
4. При наявності співфінансування, Грантоотримувач має право вирішувати, які статті витрат будуть співфінансуватися.

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ ОКРЕМИХ ПРОЕКТІВ ПРИКЛАДИ

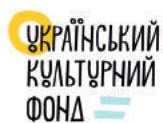


<https://ucf.in.ua/>

ДОХІДНА ЧАСТИНА			
	Організація-донор	Фінансування проекту, в %%	Фінансування проекту, Сума в грн.
РОЗДІЛ І НАДХОДЖЕННЯ			
1	Український культурний фонд		
2	Співфінансування* :		-
2.1.	Кошти організацій-партнерів		
2.2.	Кошти місцевих бюджетів		
2.3.	Кошти інших інституційних донорів		
2.4.	Кошти приватних донорів		
2.5.	Власні кошти організації-заявника		
3	Реінвестиції (дохід отриманий від реалізації книг, квитків, програм та інше)		
	Всього		-

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

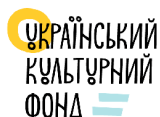
ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ ОКРЕМИХ ПРОЕКТІВ ПРИКЛАДИ



<https://ucf.in.ua/>

Кошторис витрат по Гранту (плановий/фактичний)																	
Розділ: Підрозділ: Стаття: Пункт:	№	Найменування витрат	Одиниця виміру	Витрати за рахунок гранту УКФ			Витрати за рахунок Співфінансування			Витрати за рахунок Співфінансування			Витрати за рахунок Співфінансування			Загальна планова сума витрат по проекту, грн. (=6+9+12+15)	ПРИМІТКИ
				Планові витрати відповідно до заявки	Планові витрати відповідно до заявки	Планові витрати відповідно до заявки	Планові витрати відповідно до заявки	Планові витрати відповідно до заявки	Планові витрати відповідно до заявки	Планові витрати відповідно до заявки	Планові витрати відповідно до заявки						
				Кіль-кість/Період	Вартість за одиницю, грн. (=4*5)	Загальна сума, грн. (=4*5)	Кіль-кість/Період	Вартість за одиницю, грн. (=7*8)	Загальна сума, грн. (=7*8)	Кіль-кість/Період	Вартість за одиницю, грн. (=10*11)	Загальна сума, грн. (=10*11)	Кіль-кість/Період	Вартість за одиницю, грн. (=13*14)	Загальна сума, грн. (=13*14)		
Стовпці:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ ОКРЕМИХ ПРОЕКТІВ ПРИКЛАДИ



<https://ucf.in.ua/>

Кошторис витрат по Гранту (плановий/фактичний)* , *СКОРОЧЕНО, ПОВНА ВЕРСІЯ https://ucf.in.ua/docs/59			
Стовпці:	1	2	3
Підрозділ:	1	Оплата праці	
Стаття:	1.1	Штатні працівники	
Пункт:	а	Повне ПІБ, посада	місяців
Всього по підрозділу 1 "Оплата праці":			
Підрозділ:	2	Соціальні внески	
Стаття:	2.1	Соціальні внески з оплати праці	місяців
Пункт:	а		місяців
Всього по підрозділу 2 "Соціальні внески":			
Розділ:	3	Витрати пов'язані з відрядженнями (для штатних працівників)	
Стаття:	3.1	Вартість проїзду (для штатних працівників)	
Пункт:	а	Вартість квитків (з деталізацією маршруту і прізвищем відрядженої особи)	шт.

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ ОКРЕМИХ ПРОЕКТІВ ПРИКЛАДИ



<https://ucf.in.ua/>

ЗРАЗОК. Пропозиція для зміни суми

Пропозиція для зміни суми має подаватися в офіційному листі у вигляді таких таблиць:

Стаття кошторису, де виникла економія коштів/ запланована до коригування	Найменування витрат	Запланована сума	Фактична сума	Сума економії/ перевищення	Пояснення причини економії/ перевищення
			Разом	Загальна сума економії / перевищення	

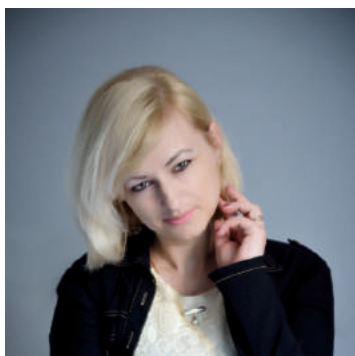
БЮДЖЕТУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ

Важливо, щоб **бюджет соціального проекту** :

- відповідав концепції соціального проекту;
- детально описував витрати проекту, в тому числі, витрати організації та інших партнерів / донорів;
- показував власний внесок організації (волонтери, час, офіс, засоби, гроші, тощо) ;
- пояснював суть всіх витрат, щоб для грантодавача призначення кожної гривні було зрозумілим.

Використані джерела:

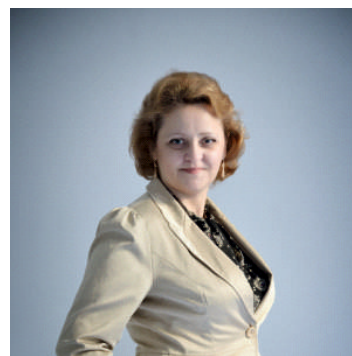
1. Кравчук К. Оцінка та моніторинг проектної діяльності. Презентація. Львів - Івано-Франківськ, 2018.
 2. Кропельницька С. О. Інформаційний день конкурсу проектів "Сьогодні креативна ідея – завтра реальна справа". Аплікаційна форма концепції проектної заявки, зміст, правила та вимоги до її заповнення. Ч.ІІ. Презентація. Івано-Франківськ, 2018.
 3. Проектне фінансування: підручник / за заг. та наук. ред. проф., д.е.н. Т.В. Майорової – 2-ге вид., переробл. і доп. Київ: КНЕУ, 2017. – 434 с.
 4. Мочарська Л. Бюджет проекту та його джерела фінансування. Презентація. Львів – Івано-Франківськ, 2018.
 5. Смолінський М. Розробка м'яких проектів для дотаційного фінансування: практичні інструменти Електронний ресурс. URL <https://www.ceasc-bw.com/products/onlajn-praktikum-praktichni-instrumenti/>
 6. Управління проектами: підручник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / автори: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
-
-
-
-
-



Мигович Тетяна
кандидатка
економічних наук,
доцентка,
фахівчиня проекту

**Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та
інвестицій в регіоні
“Агенти змін” ПНУ**

<https://agentyzmin.pnu.edu.ua/>



**Кулеша-Любінець
Мирослава**
кандидатка
психологічних наук,
доцентка, фахівчиня
проекту

4.2. Планування бюджету дослідницьких проектів



Зоряна Криховецька



Прикарпатський
національний університет
імені Василя Стефаника



Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та інвестицій
в регіоні "Агенти змін"



В рамках програми секторальної
бюджетної підтримки
Європейського Союзу

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Вимоги до складання бюджету відрізняються залежно від програми конкурсів, які організовуються донорами!



Перед розробкою бюджету проекту уважно перечитайте вимоги донора до його складання (Інструкція для заявників програми конкурсу)!

Принципи формування бюджету проекту

- Використання коштів, закладених в бюджеті проекту має бути раціональним і відповідати цілям і завданням проекту. Перелік прямих і непрямих витрат, що враховуються при формуванні вартості проекту, визначається в залежності від його цілей, завдань, запланованих робіт (заходів) і очікуваних результатів.
- Слід врахувати всі можливі статті бюджету і співвіднести їх з категоріями витрат, що підлягають відшкодуванню за умовами конкретного проекту, уважно вивчивши конкурсну документацію, витрамувати дозволені донором співвідношення витрат. Грантодавець дає готові форми бюджету з визначеним переліком витрат за статтями і їх межі
- Витрати по бюджету повинні відповідати ринковим цінам. Слід обґрунтувати здійснення кожної статті витрат, чому саме на таку суму, а не іншу. Якщо в рамках проекту ви припускаєте закупівлю обладнання або оплату послуг, то в коментарях до відповідних статей витрат по можливості і при наявності такої інформації вкажіть посилання на вартість подібних товарів і послуг в Інтернеті або прикладіть до заявки комерційні пропозиції від потенційних підрядних організацій або розцінки на послуги фізичних осіб.
- Особистий матеріальний внесок організації для донора є найкращою гарантією ваших намірів довести проект до кінця. Розмір власного внеску може сягати від 10 до 50 %, адже жоден донор не прагне профінансувати 100 % бюджету проекту. Власний внесок організації заявника та залучені з інших джерел кошти мають продемонструвати серйозність намірів пошукача та вагомість його заявки. Якщо умови конкурсу не вимагають суто грошової форми власного внеску, до нього можна зарахувати вартість робіт, які будуть виконуватись в рамках реалізації проекту членами вашої організації та волонтерами; вартість оренди приміщень, оргтехніки та транспортних засобів, які є в розпорядженні вашої організації та будуть використовуватись при реалізації проекту тощо
- Жоден фонд не компенсує «заднім числом» ті витрати, які ви вже зробили до початку реалізації проекту, і не видає кошти на ті витрати, які ви плануєте зробити, після того як закінчите проект
- Усі витрати, пов'язані з виконанням проекту, мають відповідати фінансовим та контрактним вимогам програми донора, бути санкціонованими

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Алгоритм формування бюджету дослідницького проекту

Формування переліку типових видів робіт чи заходів (у вигляді календарного плану з періодами їх виконання).

Визначення по кожному типовому виду робіт (заходу) його базової (мінімальної) вартості.

Аналіз факторів, що впливають на витрати (вартість) на визначені види робіт.

Коригування вартості видів робіт на фактори, що впливають

Визначення повних витрат (вартості робіт) за дослідницьким проектом.

ЕТАПИ І ВИДИ НД РОБІТ РЕЗУЛЬТАТІВ РОБІТ (НАУКОВИХ ПРОДУКТІВ) за А.Г. Чернявським

Види науково-дослідницьких робіт (заходів)

Види результатів робіт (наукових продуктів)

Етап 1.
Підготовчий етап реалізації НДР, метою якого є підготовка до проведення безпосередньо дослідження

Адміністративні (постановка конкретних цілей і завдань по реалізації проекту, планування конкретних робіт, розподіл фахівців і відповідальних за роботами і завданням)

Пошукові (збір, пошук, читання і засвоєння необхідної (наукової, технічної, статистичної, аналітичної та ін.) інформації. Проведення соціологічних досліджень, опитувань тощо.)

Систематизація і попередній аналіз отриманої інформації

- База даних
- Аналітична записка та ін.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

ЕТАПИ І ВИДИ НД РОБІТ РЕЗУЛЬТАТІВ РОБІТ (НАУКОВИХ ПРОДУКТІВ) за А.Г. Чернявським

	Види науково-дослідницьких робіт (заходів)	Види результатів робіт (наукових продуктів)
Етап 2. Теоретическая разработка проблематики НИР	2.1. Аналіз зібраної інформації з проблематики НДР, теоретичні дослідження проблематики НДР	•Узагальнення і аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду. Аналітична записка. Розділ звіту.
	2.2. Розробка попередніх пропозицій, рекомендацій, в тому числі: Розробка нормативно-правової бази, регламентів, стандартів, методик, методичних документів	•Пропозиції щодо складу та змісту проєктів нормативно-правових та методичних документів: проєкти міжнародних угод, проєкти законів, проєкти кодексів, постанов і розпоряджень; інструкцій (вказівок, рекомендацій, вимог, правил, положень, інструкцій); стандартів, ієрархій, класифікаторів; методичних документів, пропозицій і щодо їх вдосконалення. Розділ звіту.
	Підготовка прогнозів (розвитку галузі, напрямки, економіки та ін.)	•Прогнози і оцінки. Аналітичний матеріал. Розділ звіту.
	Підготовка стратегічних документів (стратегій, концепцій, програм, планів та ін.) розвитку	•Проєкти концепцій, стратегій, програм, обґрунтувань, планів. Розділ звіту про розробку.
	Розробка моделей об'єктів, процесів (управлінські, економічні, психологічні, педагогічні, географічні, екологічні, геологічні, і ін.)	•Моделі об'єктів, процесів. Розділ звіту про розробку.
	Розробка концепції, методів, властивостей, показників і критеріїв об'єктів і процесів	•Концепція, методи, властивості, показники і критеріїв об'єктів і процесів. Розділ звіту, і пр.
	Розробка системи показників	•Система показників
	Розбудова системи моніторингу та (або) оцінки процесу	•Система моніторингу (оцінки), показники, розділ звіту
	Розробка методики обстежень (досліджень)	•Методика, розділ звіту про розробку методики
	Розробка методики опитування	•Методика, розділ звіту про розробку методики
	Розробка рекомендацій, науково-обґрунтованих пропозицій	•Перелік рекомендацій, науково-обґрунтованих пропозицій, розділ звіту про розробку рекомендацій, пропозицій
	Розробка навчальних матеріалів, підручників, програм і т.п.	•Алгоритм, розділ звіту про розробку алгоритму •навчальні матеріали, підручники, програми тощо

ЕТАПИ І ВИДИ НД РОБІТ РЕЗУЛЬТАТІВ РОБІТ (НАУКОВИХ ПРОДУКТІВ) за А.Г. Чернявським

	Види науково-дослідницьких робіт (заходів)	Види результатів робіт (наукових продуктів)
Етап 3. Практична апробація (експериментальні дослідження за результатами 2 етапу).	Перевірка розроблених на другому етапі пропозицій і рекомендацій, систематизація та Попередня оцінка отриманих результатів апробації, в тому числі: Проведення моніторингу та (або) Проведення обстежень (досліджень)	•Звіт про проведення моніторингу (оцінки, аналізу, обстеження, опитування та ін.). Статистичні бази даних та ін.
	Проведення опитування	
	Організація і проведення навчальних семінарів, конференцій, круглих столів, робочих груп тощо	•Розділ звіту про проведення навчальних семінарів, конференцій, круглих столів, робочих груп тощо.
	Проведення апробації пропозицій, підготовлених на другому етапі досліджень	•Розділ звіту про проведення апробації
	Науково-методичний супровід Замовника в процесі апробації пропозицій, підготовлених на другому етапі досліджень	•Розділ звіту про проведення науково-методичного супроводу
	Консультавання Замовника в рамках проблематики НДР	•Розділ звіту про проведення консультацій
	Роботи по систематизації інформації і створення баз і банків даних	•Алгоритми і програмні засоби; Інформаційні системи; Базы і банки даних; Систематизовані інформаційні ресурси тощо.
	Роботи по інформаційно-аналітичного забезпечення Замовника	•Інформаційно-аналітичні доповіді, кадастри; Інформаційно-аналітичні матеріали (аналітичні огляди, аналітичні записки та ін.); Інформаційні матеріали (переліки, реєстри, добірки відомостей і ін.). Матеріали для форумів (нарад, конгресів, симпозіумів, конференцій, виставок та ін.) і ін.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

ЕТАПИ І ВИДИ НД РОБІТ РЕЗУЛЬТАТІВ РОБІТ (НАУКОВИХ ПРОДУКТІВ) за А.Г. Чернявським

Етап 4. Узагальнення і оцінка результатів дослідження

Види науково-дослідницьких робіт (заходів)

Розробка науково-обґрунтованих пропозицій і рекомендацій, аналітичних та (або) методичних матеріалів за підсумками апробації відповідно до технічного завдання по проекту

Підготовка аналітичних звітів і супутніх матеріалів відповідно до технічного завдання (наприклад, презентації, анотації, аналітичні записки і т.п.) за проектом

Обговорення отриманих результатів із Замовником

Організація і проведення заходів (по презентації результатів проекту, поширення досвіду, підготовка до впровадження, впровадження)

Види результатів робіт (наукових продуктів)

Звіти, презентації, анотації, аналітичні записки, проведені заходи м ін.



КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Витрати на персонал

Не всі донорські організації ліберально ставляться до цієї статті бюджету.

Часто перевагою користуються такі проекти, в яких оплата праці здійснюється за рахунок організації, що буде реалізовувати проект, або проект здійснюється на громадських засадах

Види персоналу

- *керівний персонал* - адміністрування та координація роботи по проекту
- *дослідники, викладачі, тренери* – проведення дослідження, розробка і адаптація навчальних матеріалів, курсів, викладання курсів
- *технічний* - допоміжний персонал, що забезпечує реалізацію проекту (програмісти, експерти)
- *інший допоміжний персонал.*



У розділ **1 «Оплата праці»** запишіть всіх працівників із зазначенням посад, які працюють над виконанням проекту на постійній основі, так і тимчасово, їх роль у проекті, тип угоди (трудова, ЦПХ).

1.1. Заробітна плата

Витрати включають середню оплату праці **штатного персоналу, що бере безпосередню участь у виконанні проекту.**

Витрати, що стосуються заробітної плати штатних співробітників мають бути сформовані за кожним із них окремо відповідно до певної кількості місяців для кожного працівника:

Місячний оклад виходячи з 100% зайнятості *% зайнятості співробітника роботою за конкретним проектом * кількість місяців реалізації проекту

Обов'язкові нарахування на зарплату, індексацію на рівень інфляції зазначають окремим рядком.

Не включайте в цей розділ оплату послуг консультантів, оплату разових та короткострокових послуг

1.2. Гонорари і контракти»

- Сюди включайте виплати консультантам чи іншим особам чи організаціям, залученим для виконання проекту за договором ЦПХ. Як правило, це відбувається, коли самі організатори проекту не в змозі виконати окремих обсяг робіт.
- Витрати мають включати середню оплату праці чи вартість контрактних послуг для організацій та людей, залучених за контрактом
- Витрати, пов'язані з виплатою гонорарів експертів, консультантів, тренерів повинні вказуватися за кожним із залучених фахівців окремо (враховуючи посаду за проектом і, за можливістю – ПІБ) :

Ставка за годину / день / одиницю об'єму робіт ? кількість годин/днів/ одиниць об'єму робіт = сума гонорару.

Відрядження і транспортні видатки

Учасники проекту можуть мати **витрати на поїздки** на національному та міжнародному рівні, пов'язані з реалізацією проекту, **для проведення таких заходів:**

- проведення досліджень,
- розробка навчальних планів,
- читання лекцій,
- обмін досвідом, стажування;
- заплановані заходи в рамках проекту (координаційні наради, семінари, тренінги, конференції);

Чітко вкажіть вид транспорту, кількість осіб на кожну поїздку, середню вартість витрат на поїздку за кожною особою

Фінансування передбачає:

- Витрати на проїзд виконавців проекту наземним транспортом або літаком (вартість білетів туди і назад із урахуванням інфляції), оренду автомобілів (якщо не включили це в розділ «Обладнання»), включаючи візу і страховку. Слід віддавати перевагу найекономнішим видам транспорту (економ-клас). Використання автомобіля повинно бути обґрунтованим та економічно доцільним.
- Проживання, харчування (добові з розрахунку на кожен день, ціна житла в готелі з врахуванням інфляції відповідно до норм, встановлених фінансуючою програмою / організацією чи законодавством)

Витрати на відрядження і транспортні витрати повинні бути деталізовані, вказуючи пункти призначення, кількість співробітників, що відряджаються, і детальний розподіл по видам витрат: проїзд, проживання, добові.

Добові видатки припустимі лише в рамках, визначених чинним законодавством України.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Граничні норми добових для відряджень 2020

- До оподаткованого ПДФО доходу працівників не включають витрати на відрядження, не підтверджені документально, на харчування та фінансування інших власних потреб фізичної особи (добові витрати), якщо їх сума не перевищує 0,1 розміру мінімальної зарплати, встановленої законом на 1 січня податкового (звітного) року, в розрахунку за кожен календарний день такого відрядження (пп. "а" пп. 170.9.1 ПКУ).
- Мінімальна зарплата у розрахунку на місяць із 01.01.2020 р. становить **4723 грн** (ст. 8 Закону України Закону "Про Державний бюджет України на 2020 рік").
- **Максимальний розмір неоподатковуваних добових у 2020 році** становить:
 - – для відряджень у межах території **України** – **472,30 грн** у розрахунку за кожен календарний день такого відрядження,
 - – для відряджень **за кордон** – **не вище 80 євро** за кожен календарний день такого відрядження за офіційним обмінним курсом гривні до євро, установленим НБУ, в розрахунку за кожен такий день (пп. 170.9.1 ПКУ).

Граничні норми добових для бюджетників 2020

- Для бюджетних установ розмір добових визначає постанова КМУ "Про суми та склад витрат на відрядження державних службовців, а також інших осіб, що направляються у відрядження підприємствами, установами та організаціями, які повністю або частково утримуються (фінансуються) за рахунок бюджетних коштів" від 02.02.2011 р. № 98:
 - – по **Україні** — **60 грн**;
 - – за **кордон** – залежно від країни відрядження суми у **доларах США** згідно додатку 1 до постанови № 98.

Додаток 1
до постанови Кабінету Міністрів України
від 2 лютого 2011 р. № 98
Суми витрат на відрядження державних службовців, а також інших осіб, що направляються у
відрядження підприємствами, установами та організаціями, які повністю або частково утримуються
(фінансуються) за рахунок бюджетних коштів
(доларів США)

Назва держави	Сума добових витрат	Гранична сума витрат на найм житлового приміщення за добу (не більш як)
Білорусь	25	69
Болгарія	34	80
Грузія	25	79
Польща	38	120
Іспанія	39	135
Італія	50	20
Ізраїль	43	171
Індія	38	145
Японія	50	250
США	50	240

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Слід вказувати список обладнання і його технічні характеристики

Обладнання

- Витрати з придбання або оренди обладнання, яке будете безпосередньо використовувати в роботі за проектом (обладнання офісу, меблі, комп'ютери, копіювальні машини, автомобіль, лабораторні прилади і т.д.) для проведення досліджень чи випробувань.
- Цей розділ повинен також включати всі додаткові витрати з доставки обладнання, встановлення, страхування.
- При зазначенні обладнання та матеріального забезпечення наводиться ціна одиниці, їхня кількість і загальна вартість. При здійсненні закупівель бюджетних організацій застосовуються правила державних закупівель відповідно до чинного законодавства. Перевага повинна надаватися найбільш економічному варіанту, характеристики/функції повинні відповідати сфері застосування.

Вартість, базується на поточних дослідженнях ринку.

Уважно читайте оголошення фондів щодо того, що вони розглядають як «обладнання».

Іноді фонд не рекомендує купівлю обладнання, а заохочує його оренду.

При зазначенні обладнання та матеріального забезпечення наводиться ціна одиниці, їхня кількість і загальна вартість.

Матеріальне забезпечення

Якщо у Вас є якісь спеціальні запити - вкажіть їх.

Містить витрати на придбання матеріалів і комплектуючих для проведення наукового дослідження (необхідно надати перелік запланованих до закупівлі витратних матеріалів та комплектуючих)

- Зазвичай сюди включають канцелярське приладдя, тобто папір, дискети, ручки, скріпки, папки тощо. А також такі витратні матеріали як тонери, картриджі, реактиви, предметні скельця, пінцети тощо. Перелік матеріалів може містити: сировину, матеріали, напівфабрикати і комплектуючі вироби, необхідні для виготовлення експериментальних і дослідних зразків, макетів і т.п.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Інші витрати

• витрати на оплату конференцій, круглих столів і робочих семінарів, друкування матеріалів та оголошень

повинні бути деталізовані окремо по кожному з видів витрат (оренда приміщення, кейтеринг, проживання учасників і т.п.),

• витрати на опублікування результатів реалізації проектів, оформлення прав на результати інтелектуальної діяльності

• витрати на придбання наукової і науково-технічної літератури, періодичних видань з проблематики проекту

повинні бути наданий повний перелік (найменування, вартість, період передплати). У коментарях до бюджету необхідно надати обґрунтування придбання кожного видання і порядок використання.

• оплата оренди чи купівлі приміщення, загальні комунальні витрати (газ, електрику, опалення)

• витрати на переклад та перекладача

• витрати на звітування (оплата за редагування, переклад, друк).

• витрати на розсилку і зв'язок (поштові витрати, оплату за користування телефонним, факсимільним зв'язком та послугами інтернет-провайдерів, включаючи плату за надання доступу та використання ліній зв'язку, передачу даних по каналах зв'язку, інформаційною мережею «Інтернет»)

• послуги зовнішнього аудитора

Слід взяти до уваги, що абсолютна більшість операцій по гранту повинна здійснюватися в безготівковій формі.

• витрати на оцінку

• витрати на оплату банківських послуг, які повинні бути розраховані, виходячи з діючих розцінок обслуговуючого банку, включаючи, якщо необхідно, щомісячну оплату за обслуговування, вартість обробки платіжних документів, комісію за зняття готівки (вивчайте особливості договору з банком вашої організації).

• послуги з висвітлення проекту/програми (візуалізація про результати проекту та донора)

Як непрямі витрати можуть бути кваліфіковані:

- витрати на оплату праці адміністративно-управлінського персоналу, включаючи нарахування до заробітної плати.
- витрати на утримання і ремонт будівель, приміщень, устаткування, амортизація і страхування основних засобів, орендна плата, оплата комунальних послуг (якщо вони не включені в іншу бюджетну лінію) тощо.

Непрямі видатки не повинні перевищувати 7%, максимум – 10%.

Часто донорські організації не погоджуються оплачувати непрямі витрати. Уточніть, які правила та стандарти фінансування існують у донорських організаціях, перед тим як вимагати покриття витрат.

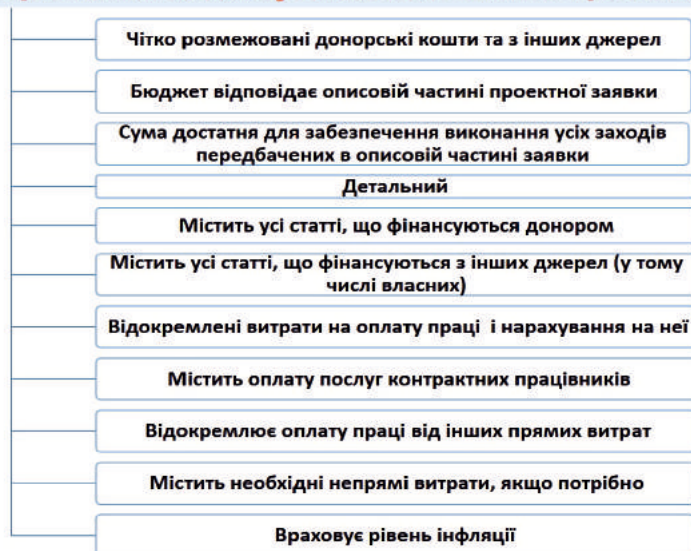
КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

- Чим більший розмір гранту, тим вищими є вимоги до організацій, які прагнуть його здобути

При розгляді заявок експертна рада конкурсу в першу чергу звертає увагу:

- на загальну вартість проекту;
- затребувані кошти;
- внесок самої організації у витрати із його реалізації;
- залучені кошти спонсорів і тощо.

Критерії оцінки бюджету за Десвою Є.М. та Троніним В.Г.



Список використаних джерел

- Методическое пособие Формирование бюджета проекта / авт.-сост. И.В. Бакалова, А.В. Ушков. Воронежский государственный университет, Региональный информационный центр научно-технологического сотрудничества с ЕС. Воронеж: 2013
- О.В. Димченко, В.О. Єсіна, Н.М. Матвєєва, М.А. Ольховська Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Харків Написання грантової заявки: помилки та рекомендації. *Комунальне господарство міст*, 2016, випуск 131. <http://eprints.kname.edu.ua/44901/1/4891-9718-1-SM.pdf>
- Методичні рекомендації щодо написання проектних заявок <http://tulchinda.gov.ua/upload/files/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf>
- Деева Е.М. та Тронин В.Г. Методика подготовки и процедура написания заявки на грант. Ульяновск: УлГТУ, 2012. 125 с.
- Феоктисова О. А. Нормирование научно-исследовательского труда: методологические подходы Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Выпуск 5 (24), сентябрь – октябрь 2014 <http://naukovedenie.ru>
- Феоктисова О. А. Планирование затрат на научные исследования: проектный подход Финансовый журнал / Financial journal. №1. С. 69-80
- Чернявский А.Г. Совершенствование нормирования трудоемкости научно-исследовательских работ Дис. ... канд. экономич. наук. Таганрог. 1984. 216 с.



Зоряна Криховецька
к.е.н., доцентка,
фахівчиня проекту

Проектно-освітній центр розвитку інновацій та інвестицій в регіоні “Агенти змін” ПНУ

Сайт:

<https://agencyzmin.pnu.edu.ua/>

ЗАПИТ на консультації:

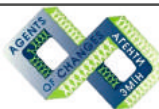
<http://agencyzmin.pnu.edu.ua/zapyt/>

Ми у соцмережах:

<https://www.facebook.com/agencyzminpnu>



Прикарпатський
національний університет
імені Василя Стефаника



Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та інвестицій
в регіоні “Агенти змін”



В рамках програми секторальної
бюджетної підтримки
Європейського Союзу

4.3. ПРОЕКТИ ЄС ДЛЯ МСП: ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ

(на що звертати увагу при складанні і поданні проектних пропозицій для отримання фінансування)

**Любомир
Никируй**



Прикарпатський
національний університет
імені Василя Стефаника



Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та інвестицій
в регіоні "Агенти змін"



В рамках програми секторальної
бюджетної підтримки
Європейського Союзу

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Фонди і програми ЄС для підтримки малого і середнього бізнесу



<http://cosme.me.gov.ua/>



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



<http://een.ec.europa.eu/>



<https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/>

COSME

COSME — одна з ключових програм Євросоюзу з бюджетом **2,3 млрд. євро**, яка розрахована на період з 2014 до 2020 року та спрямована на створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ). Приєднання до COSME відкриває Україні доступ до бюджету програми у розмірі близько **900 млн. євро**. Фінансові ресурси будуть надаватися у вигляді грантів на фінансування проектів, які підтримують експортну та інноваційну діяльність МСБ.

Хто має право брати участь у програмах COSME?

- вітчизняний малий та середній бізнес;
- українські бізнес-асоціації;
- громадські організації;
- профспілки;
- кластери;
- освітні заклади;
- установи;
- органи державної влади;
- агентства регіонального розвитку.

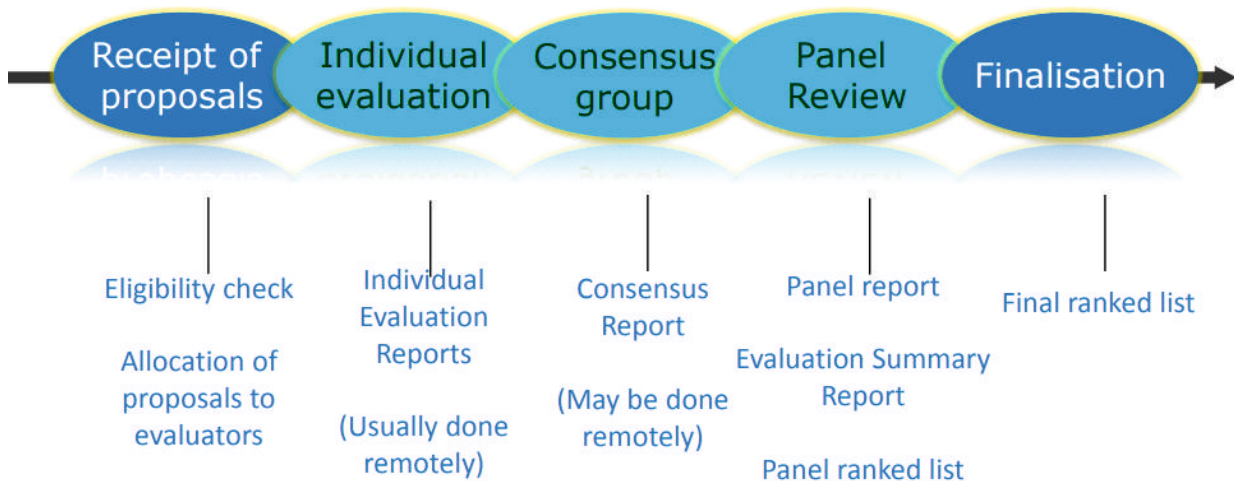
КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Enterprise Europe Enterprise network (EEN) - найбільша підпрограма COSME - Європейська мережа підприємств. Мережа EEN створена у 2008 та працює за підтримки проекту COSME. Мережа EEN є віртуальним торговельним майданчиком та охоплює 65 країн, де працює понад 600 бізнес-асоціацій. Це також понад 2,5 млн. компаній-учасниць, понад 16 000 технологічних розробок та бізнес-пропозицій. Протягом року EEN проводить близько 100 великих заходів для бізнесу, на яких понад 18 000 компаній-учасниць (b2b зустрічей) шукають партнерів.

За допомогою EEN українські підприємці можуть:

- Шукати потенційних покупців продукції в ЄС та інших країнах - учасницях EEN;
- Розміщувати комерційні замовлення, поширювати/відстежувати комерційні пропозиції;
- Шукати та залучати новітні технології з -за кордону;
- Шукати інвесторів та партнерів у ЄС та інших країнах - учасницях EEN, у т.ч. для створення спільних підприємств.

Загальний огляд процесу відбору проектів



COSME

Програми для України доступні за 3 напрямками:

- **Полегшення виходу МСБ на зовнішні ринки** — надання консультативних послуг щодо експортно-імпоротної діяльності МСБ на ринках ЄС та світу;
- **Покращення умов для конкурентоспроможності** — в т.ч. просування інтернаціоналізації кластерів, визначення та усунення зайвих регуляторних бар'єрів;
- **Формування культури ведення бізнесу** — освітні програми, проведення секторальних тренінгів, семінарів, програм з обміну, стажувань тощо.

COSME



КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

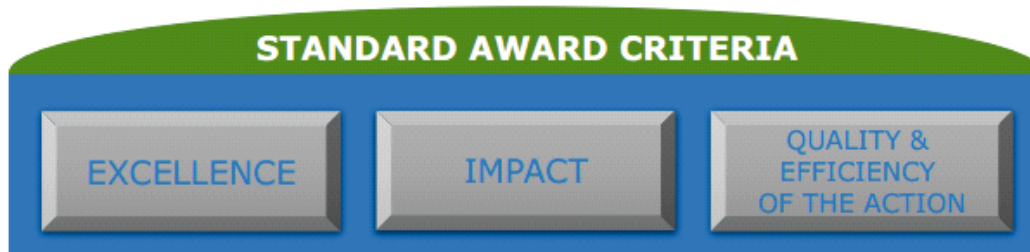
Загальний огляд процесу відбору проектів: реєстрація пропозиції, перевірка на відповідність критеріям

Етап 1. Receipt of proposals

- Пропозиція повинна бути вчасно подана в електронній системі подання на порталі учасників.
- Пропозиція повинна бути читабельною, придатною для друку.
- Пропозиція повинна містити всі документи, які зазначені в оголошенні про конкурс.
- Всі документи повинні відповідати вимогам програми, правилам зазначеного конкурсу.

- Повна заявка (титульна сторінка, і секції 1, 2 і 3) не повинні перевищувати 70 сторінок для інновацій і науково-інноваційних дій (Innovation and R&I actions), і бути не більше 50 сторінок для дій підтримки (CSA).
- Всі таблиці в цих розділах повинні бути включені в цей об'єм.
- Мінімальний розмір шрифту - 11. Розмір сторінки А4, и всі поля (зверху, знизу, зліва, справа) повинні бути не менше 15 мм (не включаючи колонтитули або заголовки).

Загальний огляд процесу відбору проектів:



Загальна оцінка складається з трьох оцінок
виставлених за кожною із наступних трьох шкал:

- 1. Excellence**
(Відмінність/Перевага)
- 2. Impact**
(Вплив проекту)
- 3. Quality and efficiency of the implementation**
(Якість та ефективність реалізації проекту)

Конкурси **ERC frontier**
Research actions – оцінюється
лише «**Excellence**»
Innovation actions - більшу
питому вагу має оцінка за
«**Impact**»

Загальний огляд процесу відбору проектів

Structure of the Proposal

Part A :

- General Information – Abstract
- Participants and contacts
- Budget
- Ethics
- Call specific question – Open Research Data Pilot

Part B: is divided in 5 section, each award criterion refers to a specific section of the proposal where the applicants need to demonstrate that they have adequately addressed the criterion in question. If they haven't, this must be reflected in a lower score.

- Section 1: **Excellence** (objectives; relation to WP; concept & approach; ambition)
- Section 2: **Impact** (expected impacts; measures to maximize impact which include dissemination & exploitation of results and communication activities)
- Section 3: **Implementation** (work plan; management structure & procedures; consortium; resources)
- Section 4: **Members of the consortium**
- Section 5: **Ethics and security**

n |

Award criteria



IA -RIA

Excellence

- ✓ Clarity and pertinence of the **objectives**
- ✓ Soundness of the **concept**, and credibility of the proposed **methodology**
- ✓ Extent that proposed work is beyond the state of the art, and demonstrates **innovation potential** (e.g. ground-breaking objectives, novel concepts and approaches, new products, services or business and organizational models)
- ✓ Appropriate consideration of **interdisciplinary** approaches and, where relevant, use of stakeholder knowledge.

Impact

- ✓ The expected **impacts** listed in the work programme under the relevant topic
- ✓ Any substantial **impacts** not mentioned in the WP, that would enhance **innovation capacity**; create new market opportunities, strengthen competitiveness and growth of companies, address issues related to climate change or the environment, or bring other important benefits for society
- ✓ Quality of proposed measures to **exploit** and **disseminate** project results (including IPR, manage data research where relevant); **communicate** the project activities to different target audiences

Implementation

- ✓ Quality and effectiveness of the **work plan**, including extent to which **resources** assigned in work packages are in line with objectives/deliverables
- ✓ Appropriateness of **management structures** and procedures, including risk and **innovation management**
- ✓ **Complementarity** of the **participants** which the consortium as a whole brings together expertise
- ✓ **Appropriateness of allocation of tasks**, ensuring that all participants have a **valid role** and adequate resources in the project to fulfill that role

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Загальний огляд процесу відбору проектів:

Excellence

- Обґрунтованість ідей, ясність і відповідність цілей;
- Стійкість концепції, включаючи при потребі міждисциплінарні підходи;
- Амбітність проектної пропозиції, її інноваційний потенціал і відповідність сучасному рівню науки / досліджень (наприклад, основні цілі, нові концепції та підходи);
- Достовірність запропонованого підходу.

Impact

- Очікувані впливи проекту, перераховані в робочій програмі відповідно до даної теми
- Підвищення інноваційного потенціалу та інтеграція нових знань
- Посилення конкурентоспроможності та можливостей створення компаній шляхом розробки інновацій; імплементація таких рішень на ринки
- Будь-які інші екологічні та соціально важливі наслідки
- Ефективність запропонованих заходів для використання та поширення результатів проекту (IPr, ...)

Implementation

- Послідовність та ефективність плану роботи, включаючи доцільність розподілу завдань і ресурсів
- Додаткові учасників консорціуму (якщо це необхідно)
- Ефективність структури управління проектом та процедурами, включаючи ризики та керування інноваціями.

Самостійна оцінка проектних пропозицій

Етап 2. Individual evaluat

Self-evaluation form

Form 1: Research and innovation actions
Innovation actions

Form 2: Coordination & support actions



http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/call_ptef/ef/h2020-call-ef-ria-ia-csa_en.pdf

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Самостійна оцінка проектних пропозицій: Research and innovation actions Innovation actions

Оцінювання

Оцінки повинні бути в діапазоні 0-5. Можна виставляти бали з точністю до 0,5 бала. Оцінюються саме подані пропозиції, а не їхній потенціал (саме пропозиція на час подання, а не можливий потенціал оцінок після незначної корекції). При виявленні значних недоліків оцінювач повинен відобразити це, надавши нижчу оцінку за відповідним критерієм.

Інтерпретація балів

0 - Пропозиція не відповідає критеріям або не може бути оцінена через відсутню або неповну інформацію.

1 – Погано. Критерії недостатньо розглянуті або існують серйозні внутрішні недоліки.

2 - Недостатньо. Пропозиція широко розкриває критерії, але існують й значні недоліки.

3 - Добре. Пропозиція добре відповідає критерію, але існує низка недоліків.

4 - Дуже добре. Пропозиція дуже добре відповідає критеріям конкурсу, але існує невелика кількість недоліків.

5 - Відмінно. Пропозиція успішно вирішує всі відповідні аспекти обумовлених критеріїв.

Будь-які виявлені недоліки є незначними.

Порогом для індивідуальних критеріїв є **3 бали!**

Загальний поріг, який застосовується до суми трьох індивідуальних балів, становить **10**.

Самостійна оцінка проектних пропозицій: Research and innovation actions; Innovation actions

What do the scores mean:

0 - The proposal fails to address the criterion or cannot be assessed due to missing or incomplete information (unless the result of an 'obvious clerical error')

1 - Poor: the criterion is inadequately addressed or there are serious inherent weaknesses

2 - Fair: the proposal broadly addresses the criterion but there are significant weaknesses

3 - Good: the proposal addresses the criterion well but with a number of shortcomings

4 - Very good: the proposal addresses the criterion very well but with a small number of shortcomings

5 - Excellent: the proposal successfully addresses all relevant aspects of the criterion; any shortcomings are minor.

Half-marks can be used.

For Innovation actions, to determine the ranking, the score for the criterion 'impact' will be given a weight of

1.5.
HORIZON 2020



КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Самостійна оцінка проектних пропозицій: Research and innovation actions; Innovation actions

Для проектів, які подаються у два етапи (two stages)

Наведена схема стосується повної пропозиції.

Для оцінки пропозицій першої стадії у рамках двоетапної процедури подання оцінюватимуться лише критерії "досконалість" та "вплив". У рамках цих критеріїв розглядатимуться лише окремі аспекти, виділені жирним шрифтом. Поріг для обох індивідуальних критеріїв буде 4.

Для інноваційних акцій та інструменту малого та середнього бізнесу (етапи 1 та 2), при визначенні рейтингу, оцінка для критерію «вплив» буде мати вагу 1,5.

Самостійна оцінка проектних пропозицій: Research and innovation actions; Innovation actions

<p>1. Excellence</p> <p><i>Note: The following aspects will be taken into account, to the extent that the proposed work corresponds to the topic description in the work programme:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Clarity and pertinence of the objectives;• Credibility of the proposed approach;• Soundness of the concept, including trans-disciplinary considerations, where relevant;• Extent that proposed work is ambitious, has innovation potential, and is beyond the state of the art (e.g. ground-breaking objectives, novel concepts and approaches). <p><u>Comments:</u></p>	<p>Score 1: <i>Threshold 3/5</i></p>
---	---

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Самостійна оцінка проектних пропозицій: Research and innovation actions; Innovation actions

Excellence

Примітка. Враховуватися будуть наступні аспекти, оскільки запропонована робота відповідає опису відповідної теми у робочій програмі:

- Чіткість та відповідність цілей;
 - Достовірність запропонованого підходу;
 - Обґрунтованість концепції, включаючи за необхідності міждисциплінарні підходи;
 - Обсяг запропонованої роботи є амбіційним, має інноваційний потенціал і відповідає сучасним досягненням (наприклад, новаторські цілі, нові концепції та підходи).
-
-
-
-
-

Самостійна оцінка проектних пропозицій: Research and innovation actions; Innovation actions

2. Impact

Note: The following aspects will be taken into account, to the extent to which the outputs of the project should contribute at the European and/or International level:

- **The expected impacts listed in the work programme under the relevant topic;**
- Enhancing innovation capacity and integration of new knowledge;
- Strengthening the competitiveness and growth of companies by developing innovations meeting the needs of European and global markets, and where relevant, by delivering such innovations to the markets;
- Any other environmental and socially important impacts;
- Effectiveness of the proposed measures to exploit and disseminate the project results (including management of IPR), to communicate the project, and to manage research data where relevant.

Comments:

Score 2:
Threshold 3/5

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Самостійна оцінка проектних пропозицій: Research and innovation actions; Innovation actions

Impact

Примітка. Будуть враховані наступні аспекти у тій мірі, на скільки результати відповідатимуть європейському чи/або міжнародному рівню:

- Очікувані значення результатів перераховані в робочій програмі за відповідною темою;
- Підвищення інноваційного потенціалу та інтеграція нових знань;
- Посилення конкурентоспроможності та збільшення кількості компаній шляхом розробки інновацій, що відповідають потребам європейських та світових ринків, а також, де це доречно, шляхом виведення таких інновацій на ринки;
- Будь-які інші екологічні та соціально важливі наслідки;
- Ефективність запропонованих заходів для використання та поширення результатів проекту (включаючи управління впровадженням прав інтелектуальної власності).

3. Quality and efficiency of the implementation*

Note: The following aspects will be taken into account:

- Coherence and effectiveness of the work plan, including appropriateness of the allocation of tasks and resources;
- Complementarity of the participants within the consortium (when relevant);
- Appropriateness of the management structures and procedures, including risk and innovation management.

Comments:

Score 3:
Threshold 3/5

Total score (1+2+3)
Threshold 10/15

--

Самостійна оцінка проектних пропозицій:
Research and innovation actions; Innovation actions

<p>2. Impact</p> <p><i>Note: The following aspects will be taken into account, to the extent to which the outputs of the project should contribute at the European and/or International level:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• The expected impacts listed in the work programme under the relevant topic;• Enhancing innovation capacity and integration of new knowledge;• Strengthening the competitiveness and growth of companies by developing innovations meeting the needs of European and global markets, and where relevant, by delivering such innovations to the markets;• Any other environmental and socially important impacts;• Effectiveness of the proposed measures to exploit and disseminate the project results (including management of IPR), to communicate the project, and to manage research data where relevant. <p><u>Comments:</u></p>	<p>Score 2: <i>Threshold 3/5</i></p>
--	---

Самостійна оцінка проектних пропозицій:
Research and innovation actions; Innovation actions

Impact

Примітка. Будуть враховані наступні аспекти у тій мірі, на скільки результати відповідатимуть європейському чи/або міжнародному рівню:

- **Очікувані значення результатів перераховані в робочій програмі за відповідною темою;**
 - Підвищення інноваційного потенціалу та інтеграція нових знань;
 - Посилення конкурентоспроможності та збільшення кількості компаній шляхом розробки інновацій, що відповідають потребам європейських та світових ринків, а також, де це доречно, шляхом виведення таких інновацій на ринки;
 - Будь-які інші екологічні та соціально важливі наслідки;
 - Ефективність запропонованих заходів для використання та поширення результатів проекту (включаючи управління впровадженням прав інтелектуальної власності).
-
-
-
-
-

Самостійна оцінка проектних пропозицій: Research and innovation actions; Innovation actions

Quality and efficiency of the implementation

Примітка. Будуть враховані наступні аспекти :

- Послідовність та ефективність робочого плану, включаючи доцільність розподілу завдань та ресурсів;
- Взаємопов'язаність учасників консорціуму (у разі необхідності);
- Належність керування структурами та процедурами, включаючи управління ризиками та інноваціями.

Самостійна оцінка проектних пропозицій: Coordination & support actions

1. Excellence <i>Note: The following aspects will be taken into account, to the extent that the proposed work corresponds to the topic description in the work programme:</i> <ul style="list-style-type: none">• Clarity and pertinence of the objectives;• Credibility of the proposed approach;• Soundness of the concept;• Quality of the proposed coordination and/or support measures. <u>Comments:</u>	Score 1: <i>Threshold 3/5</i>
---	---

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Самостійна оцінка проектних пропозицій: Research and innovation actions; Innovation actions

3. Quality and efficiency of the implementation* <i>Note: The following aspects will be taken into account:</i> <ul style="list-style-type: none">• Coherence and effectiveness of the work plan, including appropriateness of the allocation of tasks and resources;• Complementarity of the participants within the consortium (when relevant);• Appropriateness of the management structures and procedures, including risk and innovation management. <p><u>Comments:</u></p>	Score 3: <i>Threshold 3/5</i>
Total score (1+2+3) <i>Threshold 10/15</i>	

Самостійна оцінка проектних пропозицій: Research and innovation actions; Innovation actions

Quality and efficiency of the implementation

Примітка. Будуть враховані наступні аспекти :

- Послідовність та ефективність робочого плану, включаючи доцільність розподілу завдань та ресурсів;
 - Взаємопов'язаність учасників консорціуму (у разі необхідності);
 - Належність керування структурами та процедурами, включаючи управління ризиками та інноваціями.
-
-
-
-
-

Самостійна оцінка проектних пропозицій:
Coordination & support actions

<p>1. Excellence</p> <p><i>Note: The following aspects will be taken into account, to the extent that the proposed work corresponds to the topic description in the work programme:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Clarity and pertinence of the objectives; • Credibility of the proposed approach; • Soundness of the concept; • Quality of the proposed coordination and/or support measures. <p><u>Comments:</u></p>	<p>Score 1: <i>Threshold 3/5</i></p>
---	--

Самостійна оцінка проектних пропозицій:
Coordination & support actions

<p>2. Impact</p> <p><i>Note: The following aspects will be taken into account, to the extent to which the outputs of the project should contribute at the European and/or International level:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • The expected impacts listed in the work programme under the relevant topic; • Effectiveness of the proposed measures to exploit and disseminate the project results (including management of IPR), to communicate the project, and to manage research data where relevant. <p><u>Comments:</u></p>	<p>Score 2: <i>Threshold 3/5</i></p>
--	--

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Шкала оцінювання проектних пропозицій

Відмінність / Амбітність

1 бал	Неможливо з'ясувати, на що спрямована пропозиція, амбіції незрозумілі
2-3 бали	Гарно описано, але не дуже зрозуміло, що є новим та чого прагнемо?
4 бали	Чітко з'ясовані амбіції та інноваційний потенціал.
5 балів	Чітко з'ясовані амбіції, інноваційний потенціал і, які результати будуть досягнуті.

Шкала оцінювання проектних пропозицій

Вплив

0 балів	Неможливо оцінити вплив / результати фактично не пов'язані із цілями конкурсу.
1-2 бали	Є обнадійливі фрази про цінність цієї праці.
3 бали	Результати, зазначені в Робочій програмі чітко визначені та детально описані.
4-5 балів	Також наданий план заходів для забезпечення максимальної ефективності та реалізації інноваційного потенціалу.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Шкала оцінювання проектних пропозицій

Якість реалізації / ресурси

1 бал	Просто стверджується, що є достатньо ресурсів
2 бали	Копіювання і вставка тексту із корпоративних брошур
3 бали	Надано планування ресурсів проекту, але тільки в загальних рисах
4 бали	Надано детальне планування ресурсів, але, можливо, більше або менше необхідного
5 балів	Вказана правильна кількість ресурсів, переконливо обгрунтовано

Шкала оцінювання проектних пропозицій

Якість реалізації / Консорціум

1 бал	Є фрази про те, наскільки пропозиція є гарною
2-3 бали	Додано резюме, але немає опису ролі партнерів
4 бали	Чітко описані ролі партнерів та їх взаємодія
5 балів	Описано як партнери забезпечують виконання цілей проекту, і чому вони є одними із кращих в своїй сфері

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Самостійна оцінка проектних пропозицій: Coordination & support actions

3. Quality and efficiency of the implementation* <i>Note: The following aspects will be taken into account:</i> <ul style="list-style-type: none">• Coherence and effectiveness of the work plan, including appropriateness of the allocation of tasks and resources;• Complementarity of the participants within the consortium (when relevant);• Appropriateness of the management structures and procedures, including risk and innovation management. <u>Comments:</u>	Score 3: <i>Threshold 3/5</i>
---	---

Total score (1+2+3)
Threshold 10/15

--

Шкала оцінювання проектних пропозицій

Відмінність / концепція

0 балів	Повна невідповідність темі конкурсу.
1–2 бали	Копіювання Робочої програми, простий перелік цілей.
3 бали	Чітко визначені цілі, їх відношення до Робочої програми (своїми словами).
4-5 балів	Визначені цілі, підходи, чітке позиціонування проекту, обґрунтована актуальність і пояснено, чому це важливо і вигідно для цілей Робочої програми.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Шкала оцінювання проектних пропозицій

Якість реалізації / Менеджмент

1 бал	Є фрази про те, як добре буде керуватись проект, і яким досвідом володіють партнери.
2-3 бали	Стандартний план управління (як навчають у бізнес-школі)
4 бали	Адекватний, детально описаний план управління, з чітким розподілом відповідальності та механізми рішення задач.
5 балів	Також, чіткий опис інноваційного менеджменту, аналізу ризиків, плану дій в надзвичайних ситуаціях, досягнень проекту.

Загальний огляд процесу відбору проектів

Етап 3. Консенсус група

З експертів-учасників формують консенсус групу.

Дана група формує спільну думку щодо якості поданої проектної заявки, оцінок та коментарів.

Підсумок засідання консенсус групи –

Consensus Report

Загальний огляд процесу відбору проектів

Етап 4. Панельний огляд заявки

- підтвердження / корекція рішення консенсус групи,
- пропозиція нових оцінок (за потреби),
- врахування думки меншості консенсус групи

Результат:

- Panel report
 - Evaluation summary report
 - Panel ranking list
-
-
-
-
-

Загальний огляд процесу відбору проектів

Етап 5. Фінал

- Врахування всіх додаткових позицій (етичні питання);
- Формування підсумкової таблиці з оцінками.

Результат:

- Final ranking list
-
-
-
-
-

Загальний огляд процесу відбору проектів: етичні питання

Результати:

- **100%-а підтримка гранту** (Grant **ethics clearance**) – для проектних пропозицій що є повноцінними у етичному плані.
- Частковий дозвіл на реалізацію (Grant **conditional ethics clearance**) – рішення для проектних пропозицій в які необхідно буде внести незначні зміни перед підписом грантової угоди.

До таких змін відносяться:

- ✓ Регулярна звітність перед Комісією.
 - ✓ Призначення незалежного радника (або колективу радників) з етичних питань, які також можуть мати завдання звітувати перед Комісією щодо відповідності та виконання етичних вимог.
 - ✓ Етична перевірка або аудит.
 - ✓ Запит на надання додаткової інформації або документації.
 - ✓ Необхідне коригування методології з метою досягнення відповідності етичним принципам та нормам, а також відповідному законодавству.
 - Рекомендована етична оцінка (recommend an **ethics assessment**), або
 - Відхилення підтримки проектної заявки (**refuse ethics clearance**)
-
-
-

Загальний огляд процесу відбору проектів: які фрази використовують експерти

Why say **poor** when you can say words like....

Insufficient, minimal, fails to describe, inadequate, very generic, not evident, unfocused, very weak, does not meet requirements, no sufficient information, inappropriate concerning X, limited, unclear, not sound enough, not specified, no significant impact, not been followed, unjustified, overestimated, does not fit profile.....

Why say **excellent** when you can say words like...

Extremely relevant, credible, very clear, precisely specified, realistic, very innovative, well suited, timely, convincing, comprehensive, high quality, justified, very well identified, strong, highly effective, thoughtful, very promising, evidence, well-formulated, carefully-prepared, very professionally prepared, fully in line, sound, very convincingly integrated, clearly articulated, coherent, well balanced, ambitious, clear advances,

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Загальний огляд процесу відбору проектів: етичні питання

Annex 2: ETHICS ISSUES TABLE - CHECKLIST

DISCLAIMER: This document is intended as useful information for applicants. The applicants have to check with their local structures (ethics committees, data protection officers, ethics experts) for relevant and detailed guidance.

This document summarizes potential ethics issues that a proposal could raise, as well as guidance on the information to be provided in the proposal (Part B section 6) in order to complete the ethics self-assessment. The last column of the table focuses on the documents to be provided – when relevant, should the proposal be selected for funding.

Section 1: HUMAN EMBRYOS/FOETUSES		YES/NO	Page	Information to be provided	Documents to be provided
Does your research involve Human Embryonic Stem Cells (hESCs)?¹		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
If YES:	- Will they be directly derived from embryos within this project?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<i>Research cannot be funded.</i>	<i>Research cannot be funded.</i>
	- Are they previously established cells lines?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Origin and line of cells. Details on licensing and control measures by the competent authorities of the Member States involved.	Copies of relevant Ethics Approvals.
Does your research involve the use of human embryos?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Origin of embryos. Details on recruitment, inclusion and exclusion criteria and informed consent procedures.	Copies of relevant Ethics Approvals. Informed Consent Forms. Information Sheets.
Does your research involve the use of human foetal tissues / cells?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Origin of human foetal tissues/cells. Details on informed consent procedures.	Copies of relevant Ethics Approvals. Informed Consent Forms. Information Sheets.

Загальний огляд процесу відбору проектів: етичні питання

Що саме оцінюється

- Робота із людськими ембріонами;
- Дослідження певних проявів у людей (чи є експерименти над людьми);
- Вплив на довколишнє середовище чи природній баланс;
- Використання персональних даних;
- Експерименти над тваринами;
- Військове призначення результатів досліджень;
- Компіляція та фальсифікація даних (плагіат)

Приклади порушення етичних норм

- небезпечний вплив на суспільство,
- чисельні та пов'язані між собою етичні проблеми,
- нестача необхідного етичного підґрунтя у країні в якій буде проводитись дослідження, і т.д.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Загальний огляд процесу відбору проектів: *які частини пропозиції перевіряють оцінювачі:*

As part of the Individual Evaluation, give your view on whether each applicant has the necessary basic operational capacity to carry out their proposed activity(ies)

- CV or description of profile of persons primarily responsible for carrying out proposed activities
- Relevant publications, products, services or other achievements
- Relevant previous projects or activities
- Description of any significant infrastructure or any major items of technical equipment relevant to proposed work

Source for check: parts A & B of the proposal and/or external sources

Section on Operational Capacity to be completed in the IER and CR

Загальний огляд процесу відбору проектів: приклади із звітів

Приклад. Обґрунтованість ідеї і вагомість поставлених цілей.

Загальна ідея обґрунтована та інноваційна; **однак:**

- Відсутність **визначеної кількості** технічних умов для запропонованих компонентів – підсистем.
 - Відсутність **попередніх** технічних завдань.
 - Відсутність проміжних цілей протягом періоду виконання проекту.
 - Занадто просто, відсутні **ключові параметри**.
 - Занадто загально, **не вистачає основного документу** в якому були б визначені конкретні цілі.
 - **Визначені цілі** охоплюють **занадто багато** наукових галузей.
-
-
-
-

Загальний огляд процесу відбору проектів: приклади із звітів

Приклад. Досягнення за межами сучасного рівня техніки; однак:

- Пропозиція занадто зведена до окремих компонентів і **потребує системного огляду**;
 - Сучасне положення справ у сфері конкуруючих рішень не розглядається (деякі експерти можуть бути схильними до конкуруючих підходів);
 - Деякі важливі опубліковані **патенти не були враховані**;
 - **Схожа робота** вже була опублікована і не обговорена;
 - Агов! Вони намагаються поцілити в рухому мету, намічена величина – **нереалістична**.
-
-
-
-

Загальний огляд процесу відбору проектів: приклади із звітів

Приклад. Робочий план добре розписаний та відповідає вимогам; однак:

- Занадто багато **несумісних паралельних заходів!**
 - **Розподіл завдань** між окремими партнерами в рамках робочого плану **не зрозумілий**
 - **Переоцінено обсяг робіт** за «технічним описанням» робочих пакетів
 - **Робота** над "матеріалами" протягом всього проекту - **необґрунтована**
 - **Немає чіткого зв'язку** між робочими пакетами та вирішальними пунктами!
 - **Немає** зворотного **зв'язку** між робочими пакетами для поліпшення показників прогресу.
-
-
-
-

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Загальний огляд процесу відбору проектів:
приклади із звітів

Структура управління проектом
відповідає вимогам; однак:

- Керівництво проекту не матиме право реалізувати всі рішення.
 - (і у бідь-якому разі, рішення прийняті занадто пізно!)
 - Жодних методів для вирішення конфліктних ситуацій!! (якщо немає консенсус, яким чином будуть вирішуватись питання?)
 - Керування ризиками не описано, запасний варіант!
 - - Відсутня діаграма Ганта, а також не визначена кількість контрольних точок для моніторингу прогресу проекту
 - Відсутність альтернативного плану дій для досягнення важливих вирішальних пунктів.
 - Управління занадто складне (напр., занадто багато "комітетів" за участю одних і тих самих партнерів)
-
-
-
-

Загальний огляд процесу відбору проектів:
приклади із звітів

Кожен з партнерів є
визнаним у своїй сфері
діячем; однак:

- Занадто багато партнерів, які роблять одне й те саме!
 - Конкретний досвід у ... відсутній
 - They'd better have a packaging/test partner (rather than trying all approaches towards the same device!)
 - Координатор не демонструє свій досвід в управлінні такими проектами
 - Кінцевий споживач дуже слабо представлений в специфікаціях, тестах, оцінюванні...
 - Це SME присутнє в консорціумі для вигляду, але не грає жодної ролі в науково-технічній розробці
 - Партнери з промислового сектору майже не залучені до роботи у проекті (більше як "спостерігачі")
-
-
-
-

Загальний огляд процесу відбору проектів: приклади із звітів

Розумний розподіл ресурсів та загальних зусиль; однак:

- - Зусилля виділені на Робочий пакет «x» переоцінені по відношенню до Робочого пакету «y».
 - - Управлінська (адміністративна) робота занадто роздута для даного проекту.
 - - Відсутня таблиця з представленням основних витрат, які вимагаються на обладнання.
-
-
-
-

Загальний огляд процесу відбору проектів: приклади із звітів

Передбачається помітний вплив промисловості на запропоновані системи; або Заходи по розповсюдженню результатів добре описані; однак:

- Хоча впровадження результатів кожним з партнерів добре описується, питання про використання спільного результату залишається відкритим.
 - План впровадження результатів партнерами з промислового сектору не достатньо деталізований.
 - план впровадження не враховує конкуруючі винаходи, конкретні ринкові сегменти, планову ціну .. для ефективної експлуатації. (намічена величина попиту - нереалістична!)
-
-
-
-

Загальний огляд процесу відбору проектів:
приклади із звітів

Описано потенціал для захисту деяких аспектів інтелектуальної власності; **однак:**

- Відсутня загальна політика захисту знань, передачі прав на інтелектуальну власність... !
 - Вся інтелектуальна власність залишиться у одного партнера.
 - Рішення щодо передачі прав на інтелектуальну власність приймаються в рамках угоди консорціуму.
-
-
-
-

Загальний огляд процесу відбору проектів:
приклади із звітів


Інші причини для відхилення заявки

- Ігнорування основних правил подання заявки (Дивіться "Довідник для аплікантів")
 - Невірний вибір мети та конкурсу для подання пропозиції
-
-
-
-

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

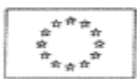
Загальний огляд процесу відбору проектів:
прикладі із звітів

Приклад звіту

	EUROPEAN COMMISSION DIRECTORATE GENERAL FOR RESEARCH & INNOVATION Directorate E - Biotechnologies, Agriculture, Food The Director
	Brussels, 20 APR. 2011 rtd.ddg3.e-4(2011)477297 FP7-OCEAN-2011
	Prof. Stefano Ricci UNIVERSITA DEGLI STUDI DI ROMA LA SAPIENZA Italy
Sent by e-mail only	stefano.ricci@uniroma1.it
Subject: Initial information on the outcome of the evaluation of proposals	
Programme:	<i>FP7 Cooperation</i>
Call Identifier:	<i>FP7-OCEAN-2011</i>
Proposal N°	<i>288919</i>
Proposal Acronym:	<i>D-MeB</i>

Загальний огляд процесу відбору проектів:
прикладі із звітів

Приклад звіту

Proposal Evaluation Form		
	EUROPEAN COMMISSION 7 th Framework Programme for Research	EVALUATION SUMMARY REPORT
SCORING Scores must be in the range 0-5. Half marks may be given. Interpretation of the scores: 0- The proposal fails to address the criterion under examination or cannot be judged due to missing or incomplete information. 1- Poor. The criterion is addressed in an inadequate manner, or there are serious inherent weaknesses. 2- Fair. While the proposal broadly addresses the criterion, there are significant weaknesses. 3- Good. The proposal addresses the criterion well, although improvements would be necessary. 4- Very good. The proposal addresses the criterion very well, although certain improvements are still possible. 5- Excellent. The proposal successfully addresses all relevant aspects of the criterion in question. Any shortcomings are minor.		

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Загальний огляд процесу відбору проектів: приклади із звітів

Приклади коментарів.

1. Scientific and/or technological excellence (relevant to the topics addressed by the call)

"The multi-disciplinary approach of the research undertaken is essential to address the topic."

SOUNDNESS OF CONCEPT AND QUALITY OF OBJECTIVES

The building and validation for the region of a Decision Support Platform (DSP) composed of environmental systems decision support software tools and a network of expert knowledge is considered as positive by the panel.

The concept of the research vessel which is seen by the proposal as a stake-holder support for localizing specific problems is appropriate.

Although the objectives are well identified, the underlying concept of the proposal is not clearly described in terms of Decision Support Systems architecture and Knowledge Transfer mechanisms. These should have been elaborated with respect to the application sectors and the targeted end-users.

The focus for the DSP addresses marine environmental and transport processes and aspects related to the socio-ecological system functions are not sufficiently considered.

(Threshold 3.00/5.00)

Mark: 3.50

Weight: 1.00

Загальний огляд процесу відбору проектів: приклади із звітів

Переклад прикладу

ОБГРУНТОВАНІСТЬ КОНЦЕПЦІЇ І ЯКІСТЬ ЦІЛЕЙ

Формування та перевірка для регіону Платформи підтримки прийняття рішень (DSP), яка складається з програмних засобів для забезпечення екологічних рішень та мережі експертних знань, є позитивним моментом, на думку журі конкурсу. Концепція науково-дослідного судна, що розглядається даною пропозицією як підтримка зацікавлених сторін для локалізації конкретних проблем є доцільною. Хоча цілі чітко визначені, концепція, що полягає в основі пропозиції, не має чіткого опису в розрізі архітектури системи підтримки прийняття рішень та механізмів трансферу знань. Вони мають бути розроблені щодо ділянок застосування та цільових кінцевих користувачів. Платформа підтримки прийняття рішень (DSP) сфокусована на морських екологічних і транспортних процесах, в той час як аспекти, пов'язані із функціями соціально-екологічних систем, розглянуті недостатньо.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Загальний огляд процесу відбору проектів: приклади із звітів

Приклади коментарів.

PROGRESS BEYOND THE STATE-OF-THE-ART

The panel noted that the development of the DSP and associated tools will make use of modern advanced techniques for information analysis.

The panel appreciated that the proposal D-MeB would integrate the available observational capability with the added value of evaluating the quality of data sets and sources.

The Panel was however concerned that the proposal did not incorporate references to any of the many current rapidly advancing activities in marine informatics development and associated observational-oriented programs (e.g. e-Maritime, SeaDataNet, SafeSeaNet, WISE, MyOcean and GMES).

QUALITY AND EFFECTIVENESS OF THE S/T METHODOLOGY AND ASSOCIATED WORK PLAN

The integration of various models of different nature (mechanistic and statistic) and scale would enable decision making procedures to be created at various levels.

The link between the chosen case studies and the MSFD descriptors is not properly addressed.

The lack of a common template for translating the results of the regional environmental impact studies into the DSP structure is likely to be very complex due to the diversity of case studies and consequently may compromise achievement.

Although the research vessel concept is sufficient, more emphasis should have been placed on safety issues, especially for what concerns the stability of the vessel.

Загальний огляд процесу відбору проектів: приклади із звітів

Переклад прикладу

ВИХІД НА НОВИЙ РІВЕНЬ (ПРИНЦИПОВО НОВІ ЗАДАЧІ)

Журі звернуло увагу на те, що розробка Платформи підтримки прийняття рішень (DSP) та пов'язаних з нею інструментів (програмних засобів) передбачає використання сучасних передових технічних засобів аналізу інформації. Журі відзначило, що пропозиція інтегруватиме наявні можливості для спостережень з додатковим ефектом оцінки якості масивів даних та їх джерел. Проте журі висловило занепокоєння, що дана пропозиція не містить посилань на будь-які з багатьох видів діяльності з розвитку морської інформатики, які зараз швидко розвиваються, та пов'язаних з ними програм, орієнтованих на спостереження.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Загальний огляд процесу відбору проектів: приклади із звітів

Переклад прикладу

ЯКІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕТОДОЛОГІЇ ТА ВІДПОВІДНОГО ПЛАНУ РОБОТИ

Інтеграція різноманітних моделей різних за характером і масштабом уможлиблює створення процедур прийняття рішень на різних рівнях. Не був розглянутий належним чином зв'язок між вибраними тематичними дослідженнями ("кейс-стаді") і дескрипторами MSFD. Відсутність загального шаблону для переведення результатів регіональних досліджень екологічного впливу в структурі DSP, через складність та різноманітність тематичних досліджень ("кейс-стаді") може поставити під загрозу досягнення цілей проекту. Хоча структура концепції науково-дослідного судна є достатньою, більше уваги слід було приділити питанням безпеки, особливо що стосується стійкості судна.

Загальний огляд процесу відбору проектів: приклади із звітів

Приклади звіту.

2. Quality and efficiency of the implementation and the management (1)

"The multi-sectoral composition of the partnership and the participation of industrial partners and relevant end-users, in particular SMEs, are essential for the implementation of the project."

APPROPRIATENESS OF THE MANAGEMENT STRUCTURE AND PROCEDURES

Management structure and procedures are considered appropriate with a detailed description of roles and responsibilities.

The nomination of a quality control board for ensuring the S/T relevance of the deliverables with respect to the work plan is perceived as positive.

Although risk assessment has been addressed, the panel considered that the proposal has high vulnerability because of reliance on development of software and tests of operability.

QUALITY AND RELEVANT EXPERIENCE OF THE INDIVIDUAL PARTICIPANTS

The proposal has access to a large pool of experts of which many are recognised internationally.

The panel noted insufficient description of expertise and contribution for some partners.

(Threshold 3.00/5.00)

Mark: 3.50

Weight: 1.00

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Загальний огляд процесу відбору проектів: приклади із звітів

Приклад звіту.

QUALITY OF THE CONSORTIUM AS A WHOLE (INCLUDING COMPLEMENTARITY, BALANCE)

Although the quality of the consortium is very high, the multidisciplinary balance is poor. Engineers and Information Technology scientists are driving the consortium with little room for biologists/ecologists and socio-economists. This might compromise the proposal achievements with respect to 'sustainability' objectives. The panel noted the marked absence of participants with experience of past/ongoing EU informatics project relevant to the area.

APPROPRIATENESS OF THE ALLOCATION AND JUSTIFICATION OF THE RESOURCES TO BE COMMITTED (BUDGET, STAFF, EQUIPMENT)

The allocation of resources is well detailed and motivated. Subcontracts are scheduled for data purchase.

Загальний огляд процесу відбору проектів: приклади із звітів

Переклад звіту.

Структура і процедури управління вважаються відповідними за умови детального опису функцій та обов'язків. Призначення комісії з контролю якості для забезпечення відповідності результатів науково-технічних досліджень з огляду на план роботи вважається позитивним моментом. Хоча питання оцінки ризиків було розглянуто, журі вважає, що пропозиція має високу вразливість через залежність від розробки програмного забезпечення та перевірки його працездатності.

ЯКІСТЬ ТА ВІДПОВІДНИЙ ДОСВІД ОКРЕМИХ УЧАСНИКІВ

Пропозиція має доступ до великого пулу експертів, багато з яких визнані на міжнародному рівні. Журі відзначило недостатній опис досвіду та вкладу з боку певних партнерів.

ЯКІСТЬ КОНСОРЦІУМУ В ЦІЛОМУ (ВКЛЮЧАЮЧИ КОМПЛЕМЕНТАРНІСТЬ, БАЛАНС)

Не зважаючи на дуже високу якість консорціуму, міждисциплінарний баланс є незадовільним. Інженери та науковці в області інформаційних технологій відіграють провідну роль в консорціумі, при цьому фахівці в області біології/екології та соціо-економіки представлені недостатньо. Це може поставити під загрозу досягнення цілей пропозиції з огляду на досягнення цілей сталого розвитку. Журі відзначило явну відсутність учасників, які б мали досвід впровадження минулих/поточних проектів ЄС в області інформатики, що мають відношення до даної сфери.

ВІДПОВІДНІСТЬ РОЗПОДИЛУ ТА ОБГРУНТУВАННЯ РЕСУРСІВ, ЩО БУДУТЬ ВИДІЛЕНІ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТУ (БЮДЖЕТ, ПЕРСОНАЛ, ОБЛАДНАННЯ)

Розподіл ресурсів є достатньо деталізованим та мотивованим. Підготовлені проекти договорів з субпідрядниками щодо придбання інформації

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Загальний огляд процесу відбору проектів: приклади із звітів

Приклад звіту.

3. Potential impact through the development, dissemination and use of project results		(Threshold 3.00/5.00)
		Mark: 3.50
		Weight: 1.00
CONTRIBUTION, AT THE EUROPEAN AND/OR INTERNATIONAL LEVEL, TO THE EXPECTED IMPACTS LISTED IN THE WORK PROGRAMME UNDER THE RELEVANT TOPIC/ACTIVITY		
The panel noted the impact derived from knowledge exchange as result of establishing a collaborative academic network across the two basins.		
The proposal would provide a DSP aggregating the most relevant data for the region. This tool will be open and therefore will reinforce international cooperation and interactions between scientists throughout the two basins and sharing knowledge with decision makers.		
The panel had concern that the built DSP may not be put in use in a policy-making context because of insufficient emphasis given to linking the DSP with the policy-makers/stakeholders requirements.		
Focus is given on transport, energy and water supply with little consideration of other activities		
APPROPRIATENESS OF MEASURES FOR THE DISSEMINATION AND/OR EXPLOITATION OF PROJECT RESULTS AND THE MANAGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY		
The dissemination plan incorporates a virtual DSS-knowledge base which will allow access for everybody.		
Intellectual property rights are mentioned with resolution conflict procedures		
The dissemination plan lacks clarity.		
TOTAL		(Threshold 10.00/15.00)
		Total: 10.50
Any other remarks: e.g. recommendations for negotiation, only if the proposal is above threshold		
Does this proposal raise ethical issues? if so please complete an ethical issues report form (EIR)		
No		

Загальний огляд процесу відбору проектів: приклади із звітів

Переклад звіту.

- ВНЕСОК СТОСОВНО ОЧІКУВАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ, ПЕРЕЛІК ЯКИХ НАВЕДЕНО В РОБОЧІЙ ПРОГРАМІ ЗА ВІДПОВІДНОЮ ТЕМОЮ/ВИДОМ ДІЯЛЬНОСТІ, НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ТА/АБО МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ**

Журі відзначило вплив обміну знаннями в результаті створення спільних академічних мереж між країнами двох приморських регіонів. Пропозиція передбачає створення Платформи підтримки прийняття рішень (DSP), яка агрегуватиме найбільш актуальні дані по регіону. Цей інструмент буде у відкритому доступі, і таким чином сприятиме посиленню міжнародного співробітництва та взаємодії між науковцями країн двох приморських регіонів, а також обміну знаннями з особами, що приймають рішення.

Журі висловило занепокоєння стосовно того, що створена Платформа підтримки прийняття рішень (DSP) не зможе використовуватись у контексті формування політичного курсу через те що було приділено недостатню увагу вимогам щодо зв'язків Платформи підтримки прийняття рішень (DSP) з особами, що визначають політику/зацікавленими сторонами. Основна увага була приділена питанням транспорту, енергозабезпечення та водопостачання, при цьому інші види діяльності були розглянуті недостатньо.

- ВІДПОВІДНІСТЬ ЗАХОДІВ ЩОДО РОЗПОВСЮДЖЕННЯ ТА/АБО ОСВОЄННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОЕКТУ ТА УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ**

План поширення результатів включає віртуальну базу знань DSS, до якої буде відкритий доступ для всіх. Зазначені права інтелектуальної власності а також процедури вирішення конфліктів.

План поширення результатів сформульовано недостатньо чітко.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Загальний огляд процесу відбору проектів: приклади із звітів

Приклад звіту - 2

EVALUATION SUMMARY REPORT

Proposal No :	131734	Applicant :	Yusuf
Scientific Change Name :	Thomas Bruns		
Instrument :	FP7 PEOPLE-2P-2008	Scientific Panel :	CNS
Title :	New Heterocyclic Linked Cyclics		
Overall score (Maximum : 50)	34.0		
Are the proposal percent of essential elements?	Yes		
Scientific quality of the project (Weight 25; Maximal 25)	Mark (out of 5)		
4.4	4.4		

Scientific quality of the project (Weight 25; Maximal 25)

The project is multidisciplinary including synthesis, coordination chemistry and various analysis and characterization methods. Methodology is well defined and appropriate. The applicant has a very good background in the field. Connections between new synthesis and practical applications have not been sufficiently checked in some of the sections.

Інформація для конкурсантів

- Переконайтеся, що запропоновані **цілі** та **робочий план** відповідають завданням оголошеного конкурсу.
- **Чітко** дотримуйтеся структури запиту, наведеної в **посібнику для заявників**.
- Формулюйте запит якомога **коротше і точніше**. Уникайте загальних фраз.
- **Консорціум** партнерів повинен бути **сильним** і **мати потенціал** для виконання завдань.
- Не «перевантажуйте» свої **цілі**, покажіть, як їх плануєте досягнути.

Інформація для конкурсантів

- Отримайте **власну оцінку** та критерії оцінки на початковому етапі при написанні проектної пропозиції.
 - Вибирайте сильних партнерів та **досвідчених координаторів**.
 - Кожен **розділ** повинен бути представлений, як **найважливіший**.
 - Продумайте презентацію. **Використовуйте діаграми** для пояснення складних концепцій.
 - Перевірте **правильність написання**.
 - Ви повинні **«Продавати, а не говорити»**.
 - Ваш проект повинен відповідати **потребам Європейської Спільноти / Європейської Політики (Impact)**
-
-
-
-
-

Інформація про презентацію

Дана презентація розроблена з навчальною метою.

При створенні презентації використано:

- офіційні документи Європейської Комісії;
 - Навчальні презентаційні матеріали Національного контактного пункту при НТУУ «КПІ» (веб-сайт);
 - Навчальні презентаційні матеріали, розроблені у рамках проекту RI-LINKS2U (автори – Gorazd Weiss, Стелла Шаповал; веб-сайт);
 - Development Assessment Panel Practice notes: Making Good Planning Decisions (Australia, 2017);
 - Навчальні презентаційні матеріали Національного контактного пункту при ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»;
 - Офіційна презентація ЄК щодо критеріїв оцінки проектів:
https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/evaluation_procedure_margaux_genachte.pdf
-
-
-
-
-

**Проектноосвітній центр розвитку
інновацій та інвестицій в регіоні “Агенти змін” ПНУ**

<https://agencyzmin.pnu.edu.ua/>



Никируй Любомир
к.ф.-м.н.,
професор,
фахівець проекту



4.4. ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ/ТРАНСКОРДОННИХ ПРОЕКТІВ

Тетяна Солоджук

Михайло Статкевич

• **Багаторічна фінансова перспектива ЄС на 2021—2027 роки об'єднає більшість інструментів зовнішнього фінансування ЄС в один глобальний інструмент під назвою "Сусідство, розвиток та міжнародне співробітництво" (NDICI).**

- Рамки щорічного бюджету зовнішньої допомоги шести країнам Східного партнерства (Україна, Грузія, Молдова, Азербайджан, Білорусь, Вірменія) на 2021—2027 роки складатимуть близько 1 млрд. євро.
- Бюджет на країни Європейської політики сусідства збільшено на 24 % у порівнянні з попереднім фінансовим періодом. Допомога надаватиметься за принципом «more for more» в залежності від прогресу у проведенні реформ та ефективного використання коштів допомоги ЄС, надання подальшої підтримки у проведенні спільно узгоджених політичних та економічних реформ. Також планується подальший розвиток прикордонного співробітництва країн ЄС та країн-партнерів враховуючи позитивні результати, досягнуті у минулі роки.

Джерело: <http://eu-ua.org/tekhnichna-ta-finansova-dopomoha>

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Серед пріоритетів на наступний період фінансування ЄС – 2021-2027 рр. – визначено такі основні цілі:

- Інвестування у проекти регіонального розвитку.
- Інноваційні проекти, діджиталізація, економічний розвиток та підтримка малого й середнього бізнесу.
- Екологічні проекти, виконання Паризької угоди, інвестиції у перехід на відновлювальну енергетику та боротьбу зі змінами клімату.
- Проекти на покращення зв'язків у Європі, транспортних і цифрових мереж.
- Соціальні проекти, спрямовані на підвищення рівня зайнятості, додаткове навчання, соціальну інклюзивність, рівні права та рівний доступ до медичного обслуговування.
- Підтримка програм територіальної співпраці.

Більшість коштів структурних та інвестиційних фондів ЄС надається державам-членам ЄС, але існують можливості для отримання фінансування й іншими країнами Європи – насамперед, через програми територіального співробітництва (Interreg), інструменти NDICI (до 2020 року - ENI) та програми фінансової допомоги для країн-кандидатів на вступ до ЄС.

Джерело: http://icps.com.ua/assets/uploads/images/files/icps_eu_funds.pdf

Програма Польща-Білорусь-Україна 2021-2027 продовжуватиме діяти в межах раніше визначеної території

Попередньо визначені такі цілі Програми на нову фінансову перспективу:

- зеленіша і низьковуглецева Європа;
- соціальніша Європа;
- Європа ближче до громадян.

Соціально-економічний аналіз території Програми, який проводиться групою експертів, повинен стати основою для подальших рішень щодо вибору цілей та конкретних заходів, які буде реалізовано Програмою 2021-2027. Структура нової Програми ПБУ великою мірою залежатиме від остаточних рішень Європейського Союзу щодо правової бази та бюджету фінансової перспективи ЄС на 2021-2027 роки.

Після розробки програмного документа та оцінки його впливу на навколишнє середовище дані напрацювання будуть винесені на громадське обговорення в кожній країні. Лише після врахування всіх зауважень та рекомендацій Програма буде передана на затвердження до Європейської Комісії.

Джерело: <https://www.pbu2020.eu/ua/pagesnews/462>

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Завершується опрацювання **проекту постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2021-2027 роки».**

Проект постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2021-2027 роки» розроблено на виконання абзацу другого статті 11 Закону України «Про транскордонне співробітництво».

Метою підготовки проекту акту є затвердження Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2021 – 2027 роки та визначення заходів щодо забезпечення розвитку транскордонного співробітництва у 2021-2027 роках, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності прикордонних регіонів України шляхом формування добросусідських відносин з сусідніми країнами, вирішення спільних проблем соціально-економічного розвитку.

Джерело: <https://www.minregion.gov.ua/>

Метою Програми є підвищення конкурентоспроможності прикордонних регіонів України

шляхом активізації та розвитку транскордонного співробітництва, сприяння встановленню і поглибленню економічних, соціальних, наукових, технологічних, екологічних, культурних, туристичних та інших відносин між суб'єктами і учасниками таких відносин України і сусідніх європейських держав в умовах прикордонної співпраці.

- Досягнення мети та завдань Програми забезпечуватиметься шляхом виконання програмних заходів за чотирма



• реалізації в Україні Стратегії Європейського Союзу для Дунайського регіону та Дунайської транснаціональної програми;

реалізації проєктів (програм), що фінансуються за рахунок міжнародної технічної допомоги, а також в рамках фінансового інструменту «Сусідство, розвиток і міжнародне співробітництво» (NDICI);

розвитку прикордонної інфраструктури гірських територій Карпат;

розвитку недержавних інституцій (громадських організацій) у сфері транскордонного співробітництва та об'єднань єврорегіонального співробітництва.

Джерело: <https://www.minregion.gov.ua/base-law/grom-convers/elektronni-konsultatsiyi-z-gromadskistyvu/proekt-postanovy-kabinetu-ministriv-ukrayiny-pro-zatverdzhennya-derzhavnoi-programy-rozvytku-transkordonnogo-spivrobitnytstva-na-2021-2027-roky/>

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

За напрямом розвитку гірських прикордонних територій Карпат передбачається:

- забезпечити участь України у реалізації ініціативи створення нової макрорегіональної Стратегії Європейського Союзу для Карпатського регіону;
- забезпечити розбудову дорожньої та прикордонної інфраструктури, будівництво під'їзних шляхів до пунктів пропуску гірських прикордонних територій Карпат (будівництво та реконструкція близько 1531 км доріг до 2022 року);
- підвищити рівень інфраструктурної та інформаційної доступності гірських прикордонних територій;
- забезпечити безперешкодну мобільність населення, товарів та послуг у гірських прикордонних територіях Карпат;
- підвищення якості надання митних послуг у пунктах пропуску гірських прикордонних територій Карпат.

Джерело: <https://www.minregion.gov.ua/base-law/grom-convers/elektronni-konsultatsiyi-z-gromadskisty/proekt-postanovy-kabinetu-ministriv-ukrayiny-pro-zatverdzhennya-derzhavnoi-programy-rozvytku-transkordonnogo-spivrobitnyctva-na-2021-2027-roky/>

Розділи бюджету проекту

1. *Витрати на персонал / Salary*

2. *Дорожні витрати / Travel and related costs*

3. *Обладнання / Equipment*

4. *Події / Events*

5. *Витрати на публікацію та промоцію / Printing and promotion costs*

6. *Послуги / Activity service delivery*

7. *Адміністративні витрати / Administrative costs*

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Витрати проекту можуть обліковуватися:

- В одиницях часу (людські ресурси);
- Умовних одиницях (наприклад, витрати на проведення 1 дослідження);
- Натуральних одиницях (наприклад, кількість буклетів);
- Умовно-натуральних одиницях (наприклад, 1 набір канцтоварів).

Джерело: <https://www.youtube.com/watch?v=S1ktHfpaXbg>

Умовою багатьох міжнародних конкурсів є передбачення витрат на проведення зовнішнього аудиту проекту:

По суті, аудитор, керуючись Міжнародним стандартом супутніх послуг (МССП) 4400 "Завдання з виконання узгоджених процедур стосовно фінансової інформації", опублікованим Міжнародною федерацією бухгалтерів (IFAC), виконує погоджені процедури, що не є аудитом, здійснюючи аналіз фінансової діяльності отримувача коштів для визначення її відповідності установленим умовам, правилам, законам, стандартам.

До аудиторів міжнародних/транскордонних проектів встановлено ряд вимог, тому не кожна аудиторська організація може проводити аудит такого проекту.

Вартість послуги зовнішнього аудиту варто узгодити ще на етапі формування бюджету!!!

Джерело: https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ001945

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

При формуванні бюджету міжнародного проекту варто ознайомитися з такими нормативно-правовими документами:

- Guidelines for applicants
https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/other_eu_prog/common/just-rec-guide-applicants-20_en.pdf;
- Guidelines and Checklist for assessing Budget (annex K)
- Information on the tax regime, applicable to grant contracts (annex J)
<http://www.eu-jrdp.org/wp-content/uploads/2017/07/ANNEX-J-Information-on-tax-regime.pdf>

Ці документи регулюють бюджетне планування проектів, поданих на грантові кошти донорів Європейського Співтовариства, проте показують порядок планування і врахування витрат в усіх міжнародних проектах.

Проте перед плануванням бюджету проекту слід ретельно вивчити вимоги донора, на грант якого подається проект, ознайомитися із місією його діяльності та переліком проектів, що вже вигравали у такому конкурсі.

РАМКОВА УГОДА МІЖ УРЯДОМ УКРАЇНИ І КОМІСІЄЮ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СПІВТОВАРИСТВ

• Валютні заходи

Для реалізації заходів цієї угоди НБУ надає дозвіл на *перерахування, ввезення та вивезення, а також придбання іноземної валюти на рівноправній основі для всіх правомочних країн.*

НБУ надає іноземним експертам, що перебувають у відрядженні на території України, та членам їхніх сімей право на перерахування, ввезення та зберігання в Україні іноземної валюти протягом реалізації заходу.

Іноземним експертам, що перебувають у відрядженні, та членам їхніх сімей надається право вивозу невикористаної ними валюти.

• Оподаткування та митні збори

- Заходи, що фінансуються коштом Співтовариства, *не обкладаються податками, митними зборами, або іншими стягненнями аналогічного характеру.*
- Контракти, фінансовані коштом Співтовариства, *не підлягають сплаті ПДВ, гербового, реєстраційного або інших аналогічних зборів в Україні*
- Будь-які товари, що імпортується з метою реалізації заходів, фінансованих коштом Співтовариства, *не обкладаються митними зборами та ввізним митом, податками та подібними виплатами аналогічного характеру.*
- У тих випадках, коли контракт стосується поставки товарів, що походять з України, контракт повинен бути укладений на підставі цін, без урахування податку на додану вартість.
- Іноземні підрядники та їхні робітники, які не є громадянами України й не проживають постійно в Україні, що працюють за контрактами, фінансованими коштом Співтовариства, звільняються від усіх податків, зборів та інших обов'язкових платежів, що справляються на території України, включаючи податки, пов'язані із підприємницькою діяльністю та отриманням прибутку.
- Особисте майно та речі господарського вжитку, а також продовольчі товари, які ввозяться для особистого вжитку фізичними особами, що працюють за контрактами, фінансованими коштом Співтовариства, звільняються від ввізного мита, податків та інших аналогічних зборів, які стягуються в Україні.
- На кожну сім'ю іноземного експерта дозволяється звільнене від мита ввезення одного автомобіля за умови, що автомобіль буде використовуватися лише на час реалізації відповідного контракту й після закінчення цього строку підлягає реекспорту.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Постанова Кабінету міністрів України №153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги» передбачає наступне

Реалізація права на податкові пільги, передбачені законодавством та міжнародними договорами України, здійснюється на підставі надання реципієнтом таких документів:

- реєстраційної картки проекту (програми) міжнародної технічної допомоги (МТД), що видається Секретаріатом КМУ;
- плану закупівлі товарів, робіт і послуг, що придбаваються за кошти МТД у рамках проекту (програми) МТД, засвідченого донором або виконавцем та погодженого бенефіціаром, який подається до Секретаріату КМУ.

У реєстраційній картці проекту (програми) МТД робиться запис, який містить:

- витяг з міжнародного договору або Закону України щодо передбачених пільг із зазначенням відповідної статті;
- підтвердження наявності плану закупівлі;
- зазначення адреси офіційного сайту, за якою розміщено такий план закупівлі та перелік організацій-виконавців, які заявили право на податкові пільги.

У разі якщо у реєстраційній картці проекту (програми) МТД буде зроблено такий запис, це означатиме, що в рамках проекту (програми) МТД підтверджено право на отримання податкових пільг, передбачених податковим законодавством України.

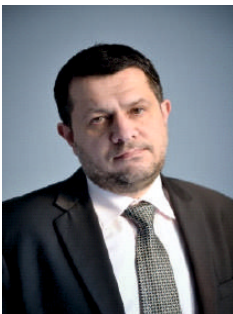
Статті витрат, які можуть бути заборонені:

- Закордонні поїздки (за виключенням тих, що дозволені умовами конкурсу), комісійні туристичним агентствам, покриття особистих витрат (прання, мінібар і т.п.)
- Витрати на бензин (крім випадків, коли це дозволено умовами конкурсу)
- Витрати на подарунки, сувеніри
- Витрати на алкоголь
- Витрати на рекламу (крім випадків, коли це передбачено умовами конкурсу)
- Витрати на придбання обладнання, яке не використовуватиметься під час реалізації проекту або не сприятиме сталості проекту
- Витрати на будівництво, якщо це не передбачено умовами конкурсу

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

При формуванні бюджету проекту слід пам'ятати:

- Міжнародні та іноземні донори вимагають детального опису кожної зі статей видатків та обґрунтування суми витрат.
 - Бюджет повинен бути чітким, прозорим та охоплювати усі заходи у рамках проекту, навіть якщо заплановане їх фінансування із власних джерел. Між метою проекту, робочим планом і бюджетом проекту має бути взаємозв'язок.
 - Бюджет повинен бути реалістичним.
 - Дані про витрати та ціни повинні бути правдоподібними, має бути можливість перевірки відповідними підтвердними документами, *іншими внутрішніми (отримувача гранту) і зовнішніми джерелами перевірки.*
 - Деякі зі статей витрат можуть бути обмежені донорами, тому перед складанням заявки і формуванням бюджету слід ознайомитися з інструкціями для апліканта.
-
-
-
-
-



Михайло Статкевич
фахівець проекту

**Проектно-освітній центр
розвитку інновацій та інвестицій в
регіоні “Агенти змін” ПНУ**

Сайт:

<https://agencyzmin.pnu.edu.ua/>

ЗАПИТ на консультації:

<http://agencyzmin.pnu.edu.ua/zapyt/>

Ми у соцмережах:

<https://www.facebook.com/agencyzminpnu>



Тетяна Солоджук
кандидатка економічних
наук, доцентка,
фахівчиня проекту

4.5. Особливості фінансування міжнародних/транскордонних проектів

Ольга Григорів
Світлана Кропельницька

Модель фінансування проекту

Програма передбачає **два варіанти** фінансування проекту(платежів):

- Передоплата в траншах;
- Відшкодування (один платіж наприкінці проекту).

(Необхідно обрати варіант фінансування проекту перед підписанням Грантового контракту).

Перший варіант:

- авансовий платіж 30% (сплачується протягом 30 днів після підписання грантового договору);
- проміжний платіж не більше ніж 50% суми гранту (протягом 60 днів після звітування за 70% від суми авансового платежу);

Термін звітування за авансовий платіж не пізніше ніж через 1 рік з моменту підписання Грантового контракту.

Модель фінансування проекту

- кінцевий балансовий платіж, що розраховується відповідно до суми витрат, понесених у рамках проекту протягом всього періоду його реалізації, та з урахуванням авансового платежу і виплачується протягом 60 днів від дати затвердження заключного звіту та свідоцтва про перевірку витрат (аудит).

Другий варіант:

Кінцевий баланс (єдиний платіж) у розмірі до 100 % від передбаченої грантової угоди суми сплачується протягом 60 днів з моменту отримання запиту на платіж, заключного звіту про хід реалізації (з описовою і фінансовою частинами) і сертифікатів про перевірку витрат від усіх Бенефіціарів проекту.

Курс Євро

Всі платежі з банківського рахунку програми на користь Головного Бенефіціара та бенефіціарів здійснюється в євро.

Всі вказані в проміжному/заклучному звіті про хід реалізації витрати, понесені в інших валютах, повинні перераховуватися в євро, за курсом, що публікується в InforEuro станом на місяць, у якому здійснюється платіж.

Ризики курсових різниць, що виникають у зв'язку з конвертуванням національної валюти в євро і євро в національну валюту, несе Головний Бенефіціар і Бенефіціари проекту.

(<http://ec.europa.eu/budget/graphs/inforeuro.html>)

Система бухгалтерського обліку проекту

Головний Бенефіціар і всі Бенефіціари Проекту повинні вести чіткий і правильний бухгалтерський облік усього проекту, використовуючи для цього відповідну систему бухгалтерського обліку із застосуванням методу подвійного запису. Такі системи можуть діяти або як інтегрований елемент звичайної системи бухгалтерського обліку Бенефіціара, або як додаток до такої системи. Система повинна відповідати політиці й правилам бухгалтерського обліку, що застосовуються у відповідній країні.

Основні вимоги до ведення бухгалтерського обліку проекту Бенефіціарами

1. Забезпечити можливість легкої ідентифікації та перевірки рахунків і витрат, що стосується будь-яких заходів (додаткові субрахунки) ;
 2. Забезпечити, щоб усі запити на платежі, до яких додаються фінансові звіти відповідно до вимог Грантової угоди, легко звірялися в системі бухгалтерського звіту й звітності Бенефіціара, в тому числі також із пов'язаними бухгалтерськими та іншими записами (складати та вести додаткові таблиці, аналізи й дані розбивки, доступні для перевірки та контролю);
 3. Бухгалтерські записи (комп'ютеризовані чи ручні) в системі бухгалтерського обліку здійснюються на підставі підтвердних документів і можуть включати посилання на них.
-
-

Опис рахунків-фактур/інших документів(обов'язкова інформація)

1. «Фінансується Європейським Союзом у рамках Європейського інструменту сусідства, за Програмою транскордонної співпраці Польща-Білорусь-Україна 2014-2020».
 2. Назва проекту.
 3. Номер грантового договору.
 4. Номер рахунку-фактури.
 5. Рядок бюджету (точна стаття бюджету), за яким оплачувався рахунок.
 6. Реєстраційний номер у системі бухгалтерського обліку.
-
-

Опис рахунків-фактур/інших документів(обов'язкова інформація)

7. Опис витрати.
 8. Тендерна процедура – у випадку польських бенефіціарів необхідно вказувати відповідний номер статті, згідно з законодавством про державні закупівлі; у випадку Бенефіціарів із України необхідно вказати назву застосованої тендерної процедури.
 9. Сума загальних прийнятних витрат у національній валюті.
 10. Підтвердження витрат уповноваженою особою.
-
-

Опис рахунків-фактур/інших документів(обов'язкова інформація)

Опис повинен бути зроблений англійською мовою і розміщений на звороті оригіналу рахунку-фактури/іншого документа, що вважається аналогічним підтвердженням. Якщо можливості вказати повний опис немає, такий опис слід розмістити на окремому аркуші паперу, який слід надійно скріпити з рахунком-фактурою, таким чином щоб документи (рахунок-фактура і опис) склали єдине ціле і не могли використовуватись окремо. З цією метою рекомендується проштампувати місце з'єднання двох документів печаткою Бенефіціарів.

Зміни у проекті

1. Зміни, що вимагають повідомлення.

(зміна адреси, зміна банківського рахунку, зміна незалежного аудитора).

2. Незначні зміни (не потребують оформлення додатку):

- зміна бюджету чи опису заходів не впливає на основну мету цих заходів;
- фінансовий вплив обмежується перенесенням статей бюджету в межах однієї групи витрат, у тому числі видалення або додавання статей;

Зміни у проекті

- перенесення між основними групами витрат в межах 15% або менше.

НЕ застосовується до груп: людські ресурси, транспорт, адміністративні витрати

3. Значні зміни. (потребують оформлення додатку):

- можуть включати продовження реалізації проекту (але не більше, як 12 місяців);
- перенесення між основними групами витрат в межах більше 15%;
- зміна назви бенефіціара і т.д.

Крок 1 - Підготовчий

1. Відкриття валютного рахунку в державному банку:

- документальне підтвердження від банку, що банк є державним (лист, установчі документи та ін.);
- заява на відкриття рахунку ;
- картка із зразками підписів.

[Постанова правління Національного банку України від 12.11.2003 № 492](#) « Про затвердження Інструкції про порядок відкриття, використання і закриття рахунків у національній та іноземних валютах » (для українських бенефіціарів)

Крок 1 - Підготовчий

2. **Відкриття рахунку** за доходами від грантів у органах Державного казначейства України для перерахунку коштів з валютного рахунку:

Фонд 03, код ККДБ 25020100

(Благодійні внески, гранти та дарунки)

(для українських бенефіціарів)

Крок 2 – Подання пакету документів у банк для перерахування траншу на валютний рахунок бенефіціарам

1. Копія партнерської угоди підписана з головним бенефіціаром - нотаріально засвідчений переклад українською мовою;
2. Лист від бенефіціарів на ім'я головного бенефіціара (форма власності, зміст діяльності, кінцевий бенефіціарний власник);
3. Платіжне доручення, щодо перерахування коштів(головний бенефіціар).

(рекомендується відкривати рахунок, який не передбачає нарахування відсотків за зберігання коштів).

Крок 2 – Подання пакету документів у банк для отримання траншу на валютний рахунок для українських бенефіціарів

1. **Копія партнерської угоди** підписана з головним бенефіціаром - нотаріально засвідчений переклад українською мовою;
2. **Реєстраційна картка** проекту зареєстрована у Секретаріаті Кабінету Міністрів України

Крок 3 – Механізми отримання євро та конвертація

1. **Надходження коштів** на валютний рахунок від головного бенефіціара.
2. **Продаж валюти** (у разі необхідності) та перерахування коштів на казначейський рахунок (для українських бенефіціарів):
 - заявка на продаж валюти.

(попередньо подати лист до банку із зазначенням номера партнерської угоди, предмету угоди та суми надходження за угодою, а також окремий лист із зазначенням р/р в казначействі для зарахування коштів від продажу валюти)
- для українських бенефіціарів.

Крок 4 – Відшкодування витрат здійснюється відповідно до законодавства, бюджету проекту та партнерської угоди

Крок 5 – Особливості проведення тендерних процедур відповідно до законодавства, бюджету проекту і партнерської угоди

ТЕНДЕРНА ПРОЦЕДУРА

Тендерну процедуру у випадку українських бенефіціарів згідно з Законом України «Про публічні закупівлі».

Очікувана вартість закупівлі визначається відповідно до бюджету проекту та національного законодавства країн бенефіціара. Не допускається розділення або зменшення очікуваної вартості договору для уникнення застосування принципу конкуренції.

(Додаткова інформація про публічні процедури в загальних правилах здійснення закупівель бенефіціарами у рамках проектів PL-BY-UA).

- **Закупівля обладнання та послуг** здійснюється відповідно до річного плану. Річний план, додаток до річного плану та зміни до них безоплатно оприлюднюються на веб-порталі Уповноваженого органу з питань закупівель протягом п'яти днів з дня їх затвердження.
- Якщо міжнародним договором України, згоду на обов'язковість якого надано Верховною Радою України, передбачено інший порядок закупівлі, ніж порядок, визначений цим Законом, застосовуються положення міжнародного договору України (стаття 6).
- (кошторис, угода, рахунок, накладна, акт виконаних робіт (наданих послуг)

Згідно із ст. 189 Господарського кодексу України встановлено, що ціна є істотною умовою господарського договору. Ціна зазначається в договорі у гривнях. Ціни у зовнішньоекономічних договорах можуть визначатися в іноземній валюті за згодою сторін.

Податок на додану вартість (ПДВ)

Польські бенефіціари можуть декларувати тільки ті суми ПДВ, що не підлягають відшкодуванню. ПДВ, що підлягає відшкодуванню вважається неприйнятним.

Відповідно до **Рамкової угоди між Урядом України і Комісією Європейських співтовариств від 12.12.2006 року** та статті 197.11 «Податкового кодексу України» постачання товарів/послуг у рамках проекту міжнародної технічної допомоги (МТД) та в межах плану закупівлі товарів, робіт і послуг, що придбавають виконавці проектів МТД за кошти МТД не оподатковуються ПДВ. У договорі зазначається

« без ПДВ » - **для українських бенефіціарів.**

Особливості проведення аудиту

Окрім перевірки витрат, що проводяться Незалежними аудиторами, і перевірок на місці, що проводять СТС/Представництва, Головний бенефіціар та всі Бенефіціари Проекту також повинні забезпечити Аудиторському органу, Європейській комісії, Європейському бюро з запобігання шахрайству, Європейській рахунковій палаті та будь-яким іншим уповноваженим органам проводити аудит проекту. Аудит, за необхідності, може проводитися на основі документації, що підтверджує бухгалтерський облік, бухгалтерські документи будь-які інші документи, що стосуються фінансування заходів.

Особливості проведення аудиту

Бенефіціар забезпечує аудиторам доступ до місць і приміщень реалізації проекту, до своїх інформаційних систем і всієї документації та баз даних, що стосується технічного та фінансового управління проектом.

Аудити проекту проводяться протягом усього терміну реалізації Програми. Якщо проект обирається для проведення аудиту, аудиторська перевірка може проводитися у Головного бенефіціара, а також у одного або кількох Бенефіціарів проекту.

Особливості проведення аудиту

У процесі аудиту аудитори перевіряють:

- відповідність проекту формі заявки;
- виконання зобов'язань, передбачених у Грантовому договорі й угоді про партнерство;
- підтвердження прийнятності витрат, затверджених Незалежними аудиторами;
- факт сплати витрат;
- відповідність правилам ЄС і національним правилам (включаючи державні закупівлі);
- наявність і правильність аудиторського обліку.

Вказані вище перевірки можуть здійснюватись протягом 7 років від дати кінцевого платежу на рахунок Головного бенефіціара. Відповідно і термін зберігання документів за всіма проведеними операціями 7 років на відміну від національного законодавства.

**Проектно-освітній центр розвитку
інновацій та інвестицій в регіоні
“Агенти змін” ПНУ**

<https://agentyzmin.pnu.edu.ua/>



Ольга Григорів

**Фінансова менеджерка проекту,
к.е.н., доцентка кафедри
фінансів**



Світлана Кропельницька

**Координаторка проекту, к.е.н.,
доцентка кафедри фінансів,
Директорка Центру**

**4.6.ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ
РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЗА КОШТИ
СЕКТОРАЛЬНОЇ БЮДЖЕТНОЇ ПІДТРИМКИ ЄС**

Світлана Кропельницька

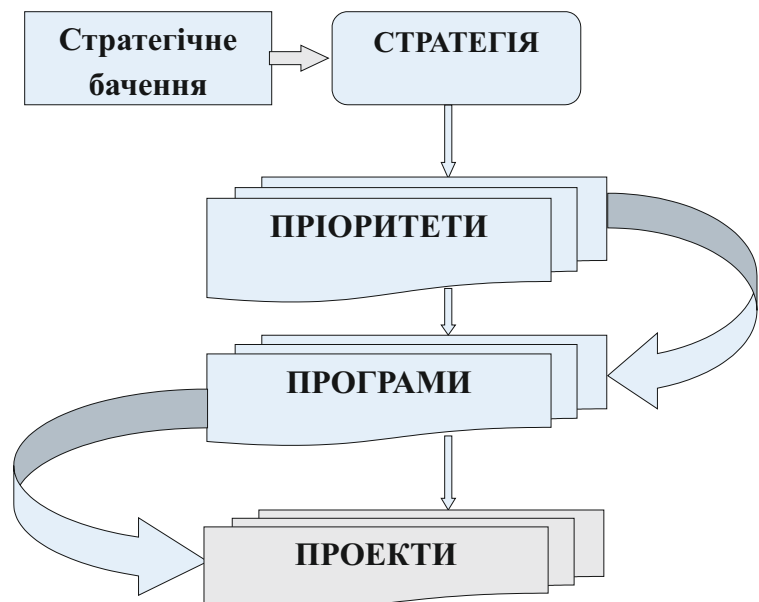
Проект регіонального розвитку -

- комплекс взаємопов'язаних заходів **для розв'язання окремих проблем регіонального розвитку**, оформлений як документ за встановленою законодавством формою, яким визначаються спільні дії учасників проекту, а також ресурси, необхідні для досягнення цілей проекту протягом установлених термінів

- (ст. 1 Закону України «Про засади державної регіональної політики»)

Вибір проекту регіонального розвитку

Кожен **проект** має розглядатися з позицій **загальної стратегії**, як інструмент її реалізації



КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

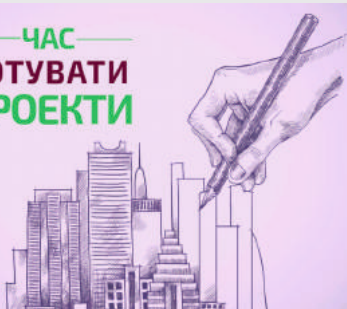
КЛЮЧОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

Стратегія реалізовується на засадах *проектного підходу* до реалізації її *пріоритетів*

- Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року
- Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки
- Стратегія розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки
- Стратегія розвитку м.Івано-Франківська до 2028 року
- Стратегії розвитку ОТГ
- Стратегія Карпатського Євро регіону - 2020
- Стратегія розвитку рекреаційного туризму польсько-української частини Карпатського Євро регіону
- Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року
- Стратегія розвитку Карпатського села

ОСОБЛИВА УВАГА ТАКИМ ХАРАКТЕРИСТИКАМ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ БУДЬ ЯКИХ ПРОЕКТІВ

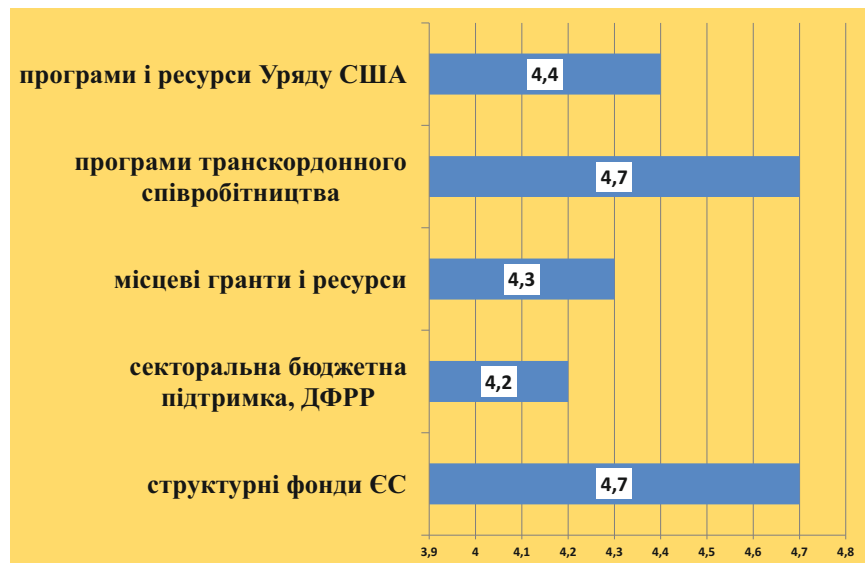
— ЧАС —
ГОТУВАТИ
ПРОЕКТИ



- **географія конкурсу** (грантодавець може оголосити конкурс для певних регіонів України);
- **тип одержувачів грантів** (органи самоврядування, громадські об'єднання, ЗВО, заклади охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, засоби масової інформації, ініціативні групи тощо);
- **пріоритети конкурсу** (напрями надання допомоги конкретизуються у пріоритетах конкретних конкурсів);
- **терміни подання** заявки та підведення підсумків конкурсу;
- **розмір гранта та розмір власного внеску**;
- **термін реалізації проекту**;
- **види діяльності, що фінансуються** (у деяких випадках у рамках певного конкурсу донор може фінансувати чітко визначені заходи та відмовлятися фінансувати деякі статті видатків, найчастіше- непрямі видатки та/або оплату праці).

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

АКТУАЛЬНІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ



Ваша думка: результати опитування учасників зустрічі з представниками Європейських фондів

Секторальна бюджетна підтримка ЄС

19.07.2016 року підписано Додаткову угоду № 1 між Урядом України та Європейською Комісією, що діє від імені Європейського Союзу, до Угоди про фінансування Програми підтримки секторальної політики – Підтримка регіональної політики України (ENPI/2013/024-517) від 27 листопада 2014 року

Завдяки досягнутому прогресу в реалізації регіональної політики Мінрегіону вдалося залучити від ЄС бюджетну підтримку загальним обсягом **55 млн євро** та отримати перший транш у сумі **23 млн євро** (651, 316 млн грн)

У 2017 році **616,1 млн грн** було спрямовано на реалізацію проектів регіонального розвитку, які відбиралися на конкурсній основі в рамках 5-ти програм регіонального розвитку

Вперше створено **систему відбору проектів за загальними та спеціальними критеріями**, які передбачають відбір проектів, що отримали найбільшу загальну оцінку щодо економічної та/або бюджетної ефективності реалізації проекту, економічних вигод, соціального впливу, екологічного впливу

507 поданих проектних заявок

70 проектів - переможців

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

РОЗПОДІЛ ПРОЄКТІВ-ПЕРЕМОЖЦІВ ЗА ІНІЦІАТОРАМИ – І КОНКУРС СЕКТОРАЛЬНОЇ БЮДЖЕТНОЇ ПІДТРИМКИ ЄС-2017



II КОНКУРСНИЙ ВІДБІР (2020)

НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА Угоди і постанови КМУ / <https://sectoral.minregion.gov.ua/ua>

1. Угода про фінансування Програми підтримки секторальної політики - Підтримка регіональної політики України
2. Постанова КМУ від 16 листопада 2016 р. № 827 «Деякі питання фінансування програм та проєктів регіонального розвитку» (зі змінами)
3. Постанова КМУ від 12 вересня 2018 р. № 733 «Деякі питання реалізації у 2018-2020 роках Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року»

Накази Мінрегіона

1. [Програми та напрями регіонального розвитку затверджені наказом Мінрегіону від 18.05.2017 № 121 \(у редакції наказу Мінрегіону від 15.04.2020 № 94\).docx](#)
2. Про затвердження Вимог до опису та інформаційної картки проєкту регіонального розвитку, який може реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу, затверджених [наказом Мінрегіону від 18.05.2017 № 120 \(у редакції наказу Мінрегіону від 15.04.2020 № 93\)](#)
3. Наказ від 17 липня 2019 р. № 161 «Про внесення змін до складу конкурсної комісії з відбору проєктів регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу»
4. Наказ від 17 липня 2019 р. № 163 «Про затвердження Змін до Положення про конкурсну комісію з відбору проєктів регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу»
5. Наказ від 17 липня 2019 р. № 164 «Про внесення змін до наказу Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 18 травня 2017 року № 120»
6. Наказ від 17 липня 2019 р. № 165 «Про внесення змін до Порядку оцінки проєктів регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу»

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ



Витяг. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ ТА ПОКАЗНИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

№ з/п	Заходи /Програми	Очікувані результати та прогностичні індикатори реалізації проєктів	Орієнтовні сфери реалізації проєктів
1. «ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА ТА ІНВЕСТИЦІЇ»			
Напрямок 1.1. Формування сприятливого інвестиційного клімату, розвиток інвестиційного та експортного потенціалу			
Обсяг фінансування проєкту з державного бюджету - 3 600 000 грн - 6 000 000 грн			
1.1.1	Інформаційна організаційна підтримка та інвесторів	Здійснено оцінку інвестиційного потенціалу регіонів та підготовлено план стратегічних інвестицій (кількість регіонів, в яких зроблено оцінку та підготовлено план залучення стратегічних інвестицій)	Розроблення стратегічних документів для залучення інвесторів (інвестиційні паспорти, профілі, маркетингові плани, бренди територій, бази об'єктів/проєктів тощо)
		Створено сприятливі умови та зниження бар'єрів для інвестування (кількість спрощених або скасованих регуляторних актів, дозвольно-реєстраційних процедур, адміністративних послуг на місцевому рівні; кількість створених робочих місць на 1 тис. населення; кількість інвесторів, які отримали підтримку місцевих інституцій та прийняли рішення про інвестування; темп зростання середньої заробітної плати в регіоні; рівень зареєстрованого безробіття в регіоні; динаміка трудової міграції)	Створення/вдосконалення системи підтримки/супроводу інвесторів на регіональному/місцевому рівні

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

1. «ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА ТА ІНВЕСТИЦІЇ»

№ з/п	ЦОВВ	Напрями	Обсяг фінансування проекту з державного бюджету
1.1.	МЕРТСГ +МОН	Формування сприятливого інвестиційного клімату, розвиток інвестиційного та експортного потенціалу	3 600 000 грн - 6 000 000 грн
1.2.	МЕРТСГ +МОН	Підтримка підприємницької діяльності	3 600 000 грн - 6 000 000 грн
1.3.	МЕРТСГ +МОН	Стимулювання розвитку інноваційної інфраструктури та підтримка інноваційної діяльності	5 000 000 грн - 12 000 000 грн
1.4.	МЕРТСГ +МОН	Стимулювання розвитку промислового інвестування	12 000 000 грн - 48 000 000 грн

2. «СІЛЬСЬКИЙ РОЗВИТОК»

№ з/п	ЦОВВ	Напрями	Обсяг фінансування проекту з державного бюджету
2.1.	МЕРТСГ	Диверсифікація підприємницької діяльності у сільській місцевості	12 000 000 грн - 48 000 000 грн
2.2.	МЕРТСГ	Планування сільського розвитку Обсяг фінансування проектів з державного бюджету	3 600 000 грн - 6 000 000 грн

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

3. РОЗВИТОК ТУРИЗМУ

№ з/п	ЦОВВ	Напрями	Обсяг фінансування проекту з державного бюджету
3.1.	МЕРТСГ	Туристична інфраструктура	5 000 000 грн - 24 000 000 грн
3.2.	МЕРТСГ	Збереження об'єктів культурної спадщини	5 000 000 грн - 16 000 000 грн
3.3.	МЕРТСГ	Маркетинг туристичного потенціалу	1 200 000 грн - 4 800 000 грн

4. РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

№ з/п	ЦОВВ	Напрями	Обсяг фінансування проекту з державного бюджету
4.1.	МінСоц	Люди	3 600 000 грн - 6 000 000 грн
4.2.	МінСоц	Інституції та мережі	3 600 000 грн - 12 000 000 грн
4.3.	МінСоц	Дослідження	1 200 000 грн - 3 600 000 грн

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

5. ЗАГАЛЬНОУКРАЇНЬСЬКА СОЛІДАРНІСТЬ

№ з/п	ЦОВВ	Напрями	Обсяг фінансування проекту з державного бюджету
5.1.	Мінрозвитку громад та територій	Створення можливостей для співробітництва регіонів у сфері освіти, культури, історичних та культурологічних досліджень	3 600 000 грн - 6 000 000 грн
5.2.	Мінрозвитку громад та територій	Формування привабливого образу регіонів в Україні, інтеграція регіональних ідентичностей у загальноукраїнську ідентичність	3 600 000 грн - 16 000 000 грн
5.3.	Мінрозвитку громад та територій	Створення нових можливостей для розвитку і самореалізації вразливих та дискримінованих груп населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, учасників бойових дій тощо	3 600 000 грн - 36 000 000 грн
5.4.	Мінрозвитку громад та територій	Сприяння інтеграції регіонів та у регіонах	5 000 000 грн - 48 000 000 грн

6. ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ ДЕПРЕСИВНИХ ТЕРИТОРІЙ

№ з/п	ЦОВВ	Напрями	Обсяг фінансування проекту з державного бюджету
6.1.	Мінрозвитку громад та територій	Розвиток сільських територій з низькою щільністю населення	3 600 000 грн - 6 000 000 грн
6.2.	Мінрозвитку громад та територій	Створення умов для розвитку гірських територій та інших територій з обмеженим потенціалом розвитку	6 000 000 грн - 12 000 000 грн
6.3.	Мінрозвитку громад та територій	Розвиток малих та середніх міст як регіональних точок зростання	3 600 000 грн - 18 000 000 грн
6.4.	Мінрозвитку громад та територій	Створення умов для розвитку прикордонних районів у несприятливих умовах	600 000 грн - 6 000 000 грн

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

7. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

№ з/п	ЦОВВ	Напрями	Обсяг фінансування проекту з державного бюджету
7.1.	Мінрозвитку громад та територій	Інформаційно-аналітичне та інституційне забезпечення регіонального розвитку	1 200 000 грн - 1 600 000 грн
7.2.	Мінрозвитку громад та територій/АРР	Співфінансування проектів регіонального розвитку, що супроводжуються агенціями регіонального розвитку, утвореними відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики»	5 000 000 грн - 12 000 000 грн

Опис проекту

(інформаційна картка (концепція) і повна форма) логіка формування

Концепція проекту - це попередній план впровадження ідеї (бізнес-ідеї) проекту, розроблений з метою оцінки перспективності цієї пропозиції (бізнес-пропозиції).

1. Опис проблеми/актуальність

4. Очікувані результати

2. Мета і завдання (конкретні цілі)

5. Заходи проекту (діяльність)

3. Цільові групи

6. Бюджет проекту

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

СТРУКТУРА ПРОЕКТНОЇ ФОРМИ

I.	Анотація проекту	С.
II.	Опис проекту	С.
2.1	Актуальність проекту	С.
2.2	Цілі та результати проекту	С.
2.3	Детальний опис дій проекту	С.
2.4	Календарний план-графік впровадження дій проекту	С.
2.5	Можливі ризики	С.
2.6	Сталість результатів проекту	С.
2.7	Структура управління проектом	С.
2.8	Механізм моніторингу і оцінки проекту	С.
III.	Бюджет проекту (співфінансування)	С.
IV.	Логіко-структурна матриця проекту	С.

Вимоги до оформлення титульного аркуша проекту регіонального розвитку та контактної інформації

Назва проекту регіонального розвитку (далі - проект)	(зазначається назва проекту, що має бути стислою, зрозумілою і відповідати змісту проекту (необхідно уникати занадто узагальнених чи абстрактних назв, які потребують додаткових пояснень щодо змісту))
Програма регіонального розвитку	(зазначається назва програми регіонального розвитку (розвиток інноваційної економіки та інвестицій/розвиток сільських територій/розвиток людського потенціалу/розвиток туризму/загальноукраїнська солідарність/підтримка розвитку депресивних територій/ефективне управління регіональним розвитком))
Напрямок програми регіонального розвитку	(зазначається відповідний напрямок програми регіонального розвитку)
Регіон(и), територія(ї) або місто(а), що отримує(ють) вигоду від реалізації проекту	(зазначається назва регіону(ів), території(ій) або міста(т), що отримує(ють) вигоду від реалізації проекту)
Заявник проекту	(зазначаються найменування, місцезнаходження, номер телефону, адреса електронної пошти, адреса вебсайту, код за з ЄДРПОУ заявника проекту)
Керівник заявника проекту	(зазначаються прізвище, ім'я, по батькові, посада керівника заявника проекту)
Контактна особа заявника проекту, відповідальна за реалізацію проекту	(зазначаються прізвище, ім'я, по батькові, посада контактної особи заявника проекту)
Реєстраційний номер проекту	(заповнює секретар комісії з відбору проектів)

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Приклад Інфокартки: http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/09/25_in_mon.pdf

ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА ПРОЕКТУ
регіонального розвитку, який може реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу

Назва проекту	СТВОРЕННЯ ПРОЕКТНО-ОСВІТНЬОГО ЦЕНТРУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙ В РЕГІОНІ
Ініціатор проекту	Міністерство освіти і науки України 01135, Київська обл., м.Київ, пр. Перемоги, буд. 10, Код ЄДРПОУ 38621185
Замовник проекту (у разі наявності)	ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» 760018, м.Івано-Франківськ, вул.Шевченка, 57, Код ЄДРПОУ 02125266
Програма регіонального розвитку	Інноваційна економіка та інвестиції /Стимулювання розвитку інноваційної інфраструктури та підтримка інноваційної діяльності/
Назва завдання Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року, якому відповідає проект	Підвищення рівня інноваційної та інвестиційної спроможності регіонів
Регіон(и), територія(ї) або місце(а), що отримують вигоду від реалізації проекту	Івано-Франківська область
Тривалість проекту	36 місяців
Загальний бюджет проекту	11585409 (євро)

Загальна (загальні) та конкретна (конкретні) цілі проекту

Загальна ціль. Підвищення рівня інноваційності та конкурентоспроможності економіки регіону через посилення його інституційно-кадрової спроможності та удосконалення інформаційно-освітнього забезпечення з питань управління проектами.

Конкретна ціль 1. Покращення інституційних умов для розвитку інноваційної інфраструктури через створення проектно-освітнього центру з розвитку інновацій та інвестицій в регіоні при науковому парку університету з метою надання консультативно-освітніх, інформаційних послуг в сфері написання та управління проектами.

Конкретна ціль 2. Підвищення рівня розвитку кадрового потенціалу інноваційної діяльності в регіоні через формування команди фахівців-тренерів Центру та удосконалення програмно-методичної складової системи управління проектами (УП) для забезпечення проектно-освітньої та інформаційно-консультативної діяльності.

Конкретна ціль 3. Удосконалення знань та набуття практичних навичок з УП через проведення консультативно-освітніх заходів для студентів, аспірантів, науковців, працівників стратегічних відділів університету та органів місцевого самоврядування (ОМС), малих та середніх підприємств (МСБ), громадських організацій (ГО), закладів освітньої, соціальної, культурно-мистецької сфери, охорони здоров'я тощо.

Конкретна ціль 4. Удосконалення методів планування стратегічного розвитку університету та структуризації напрямів його проектної діяльності через розробку Стратегії розвитку університету та його ключових підрозділів на 2020-2027 роки.

ЦІЛЬОВІ ГРУПИ

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Цільові групи проекту та кінцеві бенефіціари проекту	Цільові групи в загальному на території Івано-Франківської області: суб'єкти підприємницької діяльності регіону (зокрема, суб'єкти МСБ); інституції громадянського суспільства; менеджмент університету; заклади освітньої, соціальної, культурно-мистецької сфери, охорони здоров'я; студенти, аспіранти, науковці, викладачі, інші зацікавлені працівники; донори і донорські організації; органи державної влади, органи місцевого самоврядування, мешканці, представники територіальних громад (ОТГ) та інші зацікавлені особи тощо.
Очікувані результати проекту	Результати продукції/ефекти проекту: Створено і оснащено проектно-освітній центр «Агенти змін» при науковому парку «Прикарпатський університет» покращено консультативно-освітню складову розвитку інноваційної інфраструктури регіону. Створено веб-сайт та платформу Центру «Агенти змін» для розміщення інформаційних матеріалів та проведення вебінарів.

	онлайн-консультацій з УП/ покращено можливості інформаційно-просвітницької діяльності з питань УП в регіоні. Сформовано команду фахівців з управління проектами, підвищено рівень їх професійної компетентності для забезпечення проектно-освітньої та інформаційно-консультативної діяльності Центру/ розвинуто кадровий потенціал інноваційної діяльності в регіоні. Розроблено програмно-методичне забезпечення консультативно-освітньої діяльності Центру за різними типами проектів/ удосконалено методичну базу з питань УП. Проведено очні та онлайн консультативно-освітні заходи для цільових груп проекту/ покращено професійні вміння цільових груп з УП. Організовано та забезпечено проходження студентами економічних та неекономічних спеціальностей виробничої практики у Центрі/ здобуто нові знання та вміння з УП. Розроблено та схвалено планову документацію з стратегічного розвитку університету та його ключових структурних підрозділів на базі проектного підходу на 2020-2027 роки/покращено структуру проектної діяльності університету та методологію стратегічного планування його розвитку.
--	---

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Діяльність за проектом

<p>Основна діяльність за проектом</p>	<p>Проведення організаційно-реєстраційних процедур щодо утворення Центру як структурного підрозділу наукового парку «Прикарпатський університет».</p> <p>Проведення ремонтних робіт інженерних мереж і ремонту приміщення офісу Центру.</p> <p>Придбання та налаштування обладнання, включаючи програмне забезпечення, оснащення меблями.</p> <p>Розробка та наповнення веб-сайту Центру, хостинг, оновлення.</p> <p>Налаштування, запуск, обслуговування постійно діючої онлайн платформи Центру.</p> <p>Здійснення типового поділу проектів, відбір (залучення) фахівців у команду з представників університету та/або ззовні.</p> <p>Організація міжнародного стажування (навчальний візит) для фахівців проекту з УП з метою підвищення рівня компетентності та кваліфікації шляхом перейняття кращого європейського досвіду роботи в проектному підході.</p> <p>Організація і проведення у Центрі «Тренінги для тренерів» із залученням експертів Міністерства, експертів ЄС, експертів конкурсів регіонального та місцевого рівня, ін. з удосконалення навиків команди фахівців з УП для забезпечення консультативно-освітньої діяльності.</p> <p>Організація і забезпечення періодичної участі фахівців проекту у спеціалізованих заходах (конференції, форуми, практичні семінари тощо) з удосконалення навиків та підвищення кваліфікації з УП.</p>	<p>Розробка програмно-методичних, презентаційних, інформаційних матеріалів.</p> <p>Розробка програм очного та онлайн-навчання (консультування), пакетів роздаткових матеріалів (для очного навчання) у Центрі з питань УП в розрізі їх типів та джерел фінансування з освітньою метою.</p> <p>Розробка програм проходження студентами університету виробничої практики з УП у Центрі.</p> <p>Підготовка посібника з управління проектами за результатами проекту.</p> <p>Проведення очних консультативно-освітніх заходів (тренінгів).</p> <p>Проведення командою фахівців та/або запрошеними експертами вебінарів, онлайн-консультатій тощо з питань управління проектами для всіх зацікавлених осіб.</p> <p>Організація проходження студентами економічних та неспеціалізованих спеціальностей виробничої практики.</p> <p>Забезпечення виконання звітів з проходження виробничої практики.</p> <p>Розробка та схвалення Вченою радою університету Стратегії розвитку університету.</p> <p>Розробка та затвердження Вченими радами структурних підрозділів університету їх Стратегій розвитку.</p>
--	--	--

ДЕТАЛЬНИЙ ОПИС ДІЯЛЬНОСТІ

Результат 1.1	(назва)
Вид діяльності 1.1.1	(назва)
Орієнтовна тривалість	
Опис	
Цільова (цільові) група (групи)	
Вид діяльності 1.1.2	(назва)
Орієнтовна тривалість	
Опис	
Цільова (цільові) група (групи)	
Результат 2.1	(назва)
Вид діяльності 2.1.1	(назва)
Орієнтовна тривалість	
Опис	
Цільова (цільові) група (групи)	

2.3. Детальний опис діяльності за проектом.

Результат 1.1	<i>Створено і оснащено проектно-освітній центр «Агенція змін» Прикарпатського університету/ покращено консалтингово-освітню складову розвитку інноваційної інфраструктури регіону.</i>
Вид діяльності 1.1.1	Проведення організаційно-реєстраційних процедур щодо утворення Центру як структурного підрозділу університету
Орієнтовна тривалість	3 місяці
Опис	Розробка Положення про Центр як структурного підрозділу Наукового парку «Прикарпатський університет», схвалення його Вченою радою ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», призначення директора.
Цільова група (групи)	Усі перелічені у п.2.1. Опис проекту, які отримують вигоду від створення інституції
Вид діяльності 1.1.2	Проведення ремонтних робіт інженерних мереж і ремонту приміщення офісу Центру
Орієнтовна тривалість	3-6 місяців
Опис	Експертиза проекту газифікації та її проведення. Заміна вікон в офісі центру, відновлення роботи опаловальної та ін. систем, проведення ремонтних робіт (вул. Чорновола, 88, м. Івано-Франківськ).
Цільова група (групи)	Усі перелічені у п.2.1. Опис проекту
Вид діяльності 1.1.3	Придбання та налаштування обладнання, включаючи програмне забезпечення, оснащення меблями.
Орієнтовна тривалість	2 місяці
Опис	Придбання стаціонарних (2 комп'ютери + 2 (3 в 1)) та портативних гаджетів для тренінг-аудиторії і команди фахівців (30); Multitouchtable (1); інтерактивних комплексів для тренінг-аудиторії та конференц-зали (2); відеокамера (1); фотоапарат (1); фліпчартів (4) тощо; програмного забезпечення; побутової техніки (холодильник; мікрохвильовка; кавомашинна; телефон-факс); меблі (столи, стільці, шафи для паперів тощо); оснащення тренінг-аудиторії на 20 осіб; конференц-зали для тренінгів, аудиторії для вебінарів та онлайн-консультатій.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК ПРОЕКТУ

Рік 1														
МІСЯЦІ	Півріччя 1						Півріччя 2						Орган, що забезпечує виконання	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ														
Вид діяльності 1.1.1 (назва)	■	■												Заявник, місцеві партнери 1, 2
Вид діяльності 1.1.2 (назва)		■	■	■	■									Місцевий партнер 1
Вид діяльності 1.2.1 (назва)					■	■	■	■						Місцевий партнер 2
Вид діяльності 2.1.1 (назва)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Місцеві партнери 1, 2
Для наступних років реалізації проекту														
Вид діяльності	Півріччя 3			Півріччя 4			Півріччя 5			Півріччя 6			Орган, що забезпечує виконання	

ЛОГІКО-СТРУКТУРНА МАТРИЦЯ ПРОЕКТУ

Цілі проекту	Логіка реалізації	Об'єктивні показники	Джерела перевірки	Припущення
Загальні цілі	(на досягнення якої загальної цілі спрямований проект)	(якими показниками вимірюватиметься досягнення загальної цілі (показники якості, кількості, часу і місця реалізації проекту відносно основної групи кінцевих бенефіціарів))	(які джерела перевірки інформації щодо досягнення таких показників)	
Конкретні цілі	(яких конкретних цілей, що сприяють досягненню загальної цілі, планується досягти до кінця реалізації проекту)	(якими показниками вимірюватиметься досягнення конкретних цілей за проектом (показники якості, кількості, часу і місця відносно більшості із цільової групи))	(які джерела перевірки інформації щодо досягнення таких показників)	(які чинники та (або) умови поза межами проекту необхідні для досягнення конкретних цілей, які ризики мають бути взяті до уваги)
Очікувані результати	(які результати мають бути досягнуті до закінчення проекту) (сприяють досягненню конкретних цілей, а відтак досягненню загальної цілі)	(якими показниками вимірюватиметься досягнення очікуваних результатів за проектом та якою мірою) (продукти або послуги, що є безпосередніми результатами виконання діяльності за проектом)	(які джерела перевірки інформації щодо досягнення таких показників)	(які зовнішні умови (непідконтрольні проекту) мають існувати чи скластися, щоб отримати очікувані результати відповідно до графіка)
Діяльність	(яку ключову діяльність буде здійснено в межах проекту та спрямовано безпосередньо на цільову групу) (призводить до досягнення результатів проекту, види діяльності мають бути згруповані за результатами)	(які засоби необхідні для реалізації запланованої діяльності за проектом) (наприклад, персонал / людські ресурси, обладнання, устаткування, тренінги, дослідження, виробничі об'єкти, роботи тощо)	(які джерела інформації щодо реалізації проекту) (наводиться розподіл коштів проекту за видами витрат відповідно до бюджету проекту)	(які мають бути передумови до початку виконання робіт (наприклад, отримання дозволів) і які умови, що є поза межами безпосереднього контролю проекту, мають бути досягнуті для реалізації запланованої діяльності)
	(керівник заявника проекту)	(підпис)		(ініціали, прізвище)
М.П. (за наявності)				

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ "НАЗВА ПРОЕКТУ"

Статті видатків	одиниця	кількість одиниць	вартість одиниці (грн)	Всі роки			Рік 1, рік 2, рік 3										
				усього	загальна вартість (грн), у тому числі державний бюджет	місцевий бюджет	інші джерела	одиниця	кількість одиниць	вартість одиниці (грн)	усього	загальна вартість (грн) державний бюджет	місцевий бюджет	інші джерела			
I. Видатки споживання, усього:																	
у тому числі																	
КЕКВ																	
.....																	
КЕКВ																	
.....																	
II. Видатки розвитку, усього:																	
у тому числі																	
КЕКВ																	
.....																	
КЕКВ																	
.....																	
III. Разом витрати за проектом у тому числі																	
КЕКВ																	
КЕКВ																	

Обґрунтування витрат

Статті видатків	Пояснення щодо необхідності витрат, їх належність до конкретних дій проекту	Обґрунтування щодо необхідної кількості та розрахункової вартості витрат
I. Видатки споживання, усього:		
у тому числі		
КЕКВ		
.....		
КЕКВ		
.....		
II. Видатки розвитку, усього:		
у тому числі		
КЕКВ		
.....		
КЕКВ		
.....		

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

ПРИКЛАД . ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЕКТУ									
Рік	Загальна сума	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Всього поступлень	35925809	1289568	1289568	1289568	4930648	4930648	4930648	4930648	4930648
Тренінги	4200000				840000	840000	840000	840000	840000
Вебінари	2700000				540000	540000	540000	540000	540000
Онлайн-консультації	520000				104000	104000	104000	104000	104000
Форуми (конференції)	250000				50000	50000	50000	50000	50000
Кошти СБП	7904409	5241326	1318324	1344759	0	0	0	0	0
Неявний ГП	12911400	1227000	1227000	1227000	1846080	1846080	1846080	1846080	1846080
Оренда інтерактивного стола	7440000				1488000	1488000	1488000	1488000	1488000
Амортизаційний потік		62568	62568	62568	62568	62568	62568	62568	62568
Всього витрат	18192309	6468326	2545324	2571759	1321380	1321380	1321380	1321380	1321380
Людські ресурси	3047400				609480	609480	609480	609480	609480
Витратні матеріали	631800				126360	126360	126360	126360	126360
Утримання офісу	2580000				516000	516000	516000	516000	516000
Послуги та інші витрати	155280				31056	31056	31056	31056	31056
Накладні витрати	192420				38484	38484	38484	38484	38484
Інвестиційні витрати	11585409	6468326	2545324	2571759					
Різниця між поступленнями і витратами	17733500	-5178758	-1255756	-1282191	3609268	3609268	3609268	3609268	3609268
Дисконтна ставка	0.25								
NPV (чиста теперішня вартість)	47468								
В/С (дисконтовані поступлення/інвестиційні витрати)	1.06								

**ВАРТО
ЗНАТИ!**

**ОСОБЛИВА УВАГА
ТАКИМ
ПРОБЛЕМНИМ
АСПЕКТАМ**

Невідповідність або виключно "формальна" відповідність тематики/загальних цілей проекту

Відсутність логічного зв'язку між загальними цілями проекту (що корелюють зі Стратегіями, Програмами тощо) та конкретними цілями/результатами проекту

Цілі/результати проекту неузгоджені між собою та/або вказано різні цілі/результати в різних частинах проекту

Невідповідність цілей/результатів проекту проблемі, на вирішення якої спрямовано проект, або повна відсутність аналізу проблем/потреб

Показники досягнення цілей не визначено (кількісні/якісні)

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

**ПРОСИМО
ЗВЕРНУТИ
УВАГУ**

**НА ТАКІ
ПРОБЛЕМНІ
АСПЕКТИ**

Невизначені, нечітко визначені або необґрунтовано відібрані цільові групи та бенефіціари, невизначені їхні потреби

Відсутній зв'язок між проблемами та потребами цільових груп/бенефіціарів та пропонуваним проектом

Проект не впливає на стан ЦГ/бенефіціарів або вплив дуже обмежений порівняно з масштабом пропонованого проекту

Запропоновані дії проекту не відповідають цілям/результатам проекту і їх недоцільно фінансувати/дії дублюють поточну діяльність заявника

Опис дій не достатньо деталізований для розуміння доцільності їх фінансування

**ПРОСИМО
ЗВЕРНУТИ
УВАГУ**

**НА ТАКІ
ПРОБЛЕМНІ
АСПЕКТИ**

Невідповідність вартості запланованих дій/послуг/товарів ранковій вартості

Непропорційність заявленого бюджету цілям/результатам та діям проекту

Невідповідність обсягів фінансування, що запитується від державного бюджету, межах, визначеним відповідними напрямками Програм

Відсутність будь-яких прямих і непрямих економічних вигід від реалізації проекту, в тому числі на рівні загальних цілей

Проект не передбачає співфінансування під час реалізації, самокупності або фінансування утримання результатів проекту після його закінчення.

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

Проектно-освітній центр розвитку інновацій та інвестицій в регіоні “Агенти змін” ПНУ
WHEN WE ALL WORK TOGETHER WE ALL WIN TOGETHER!!!

<https://agencyzmin.pnu.edu.ua/>



Світлана Кропельницька

**Координаторка проекту «Створення проектно-освітнього центру розвитку інновацій та інвестицій в регіоні» к.е.н., доцентка кафедри фінансів
Директорка Центру**

E-mail: agencyzminpnu@gmail.com

У соцмережах: <https://www.facebook.com/agencyzminpnu>

1. Джерела фінансування проектів м'яких/соціальних проектів						
№	Назва програми/пректу	Напрямки проектів	Апліканти (хто може подати заявку) та мова заявки	Сума гранту	Дедлайн (кінцевий термін подачі проектів)	Детальніше
1	Міжнародний Вишеградський фонд – малі та середні гранти	Напрямки проектних пропозицій: – культурна співпраця; – освіта; – туризм; – наукові та молодіжні обміни; – транскордонна співпраця.	Проекти спрямовані на: навчання, проведення фестивалів, хакатонів, брейнрингів, програми обміну досвідом. Мова заявки: Англійська	Не вказано	Постійно діючі: до 1 лютого, 1 червня, 1 жовтня	https://www.visegradfund.org/
2	Креативна Європа	Проекти спрямовані на: навчання, проведення фестивалів, хакатонів, брейнрингів, програми обміну досвідом.	Програма для вас, якщо ви працюєте у сфері культури, мистецтва, кінематографу тощо. Мова заявки: Англійська	14.7 млн	Постійно діюча До 01.01.2027р.	https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/culture/european-platform-projects_en
3	Український культурний фонд	Обмін знаннями, досвідом та ідеями в галузі культури та мистецтв, проведення виставково-ярмаркових заходів, ярмаркових заходів,	Юридичні особи всіх форм власності, органи місцевого самоврядування або фізичні особи-підприємці (платники	Від 50 000 до 2 000 000 гривень	Не зазначено	https://ucf.in.ua

		концертів, фестивалів, майстеркласів, створення кінематографічного конкурентноспроможного продукту, проекти покликані сприяти забезпеченню культурних прав для осіб з інвалідністю.	єдиного податку III групи), організації та установи сфери культури. Мова заявки: Українська			
4	Міжнародний фонд «Відродження»	Проекти підтримки громадських ініціатив, які спрямовані на розширення можливостей нового покоління лідерів, зміцнення спроможності громадянського суспільства, захист фундаментальних прав	Громадські організації. Мова заявки: Українська	В залежності від умов програм.	Дедлайни залежать від видів грантів	https://www.irf.ua/grants/contests/
5	ІСАР Єднання Платформа «Маркетплейс» Агентства США з міжнародного розвитку	Проекти направлені на: навчання, розвиток професійної кваліфікації організацій громадянського суспільства.	Офіційно зареєстровані громадські організації і благодійні організації/фонди, які мають статус неприбуткових; ініціативні групи громадян, які	В залежності від умов програм	Постійно діюча	http://cd-platform.org/publications/12_84-granti-z-organizatsiinoogo-rozvitku-ogs

			відповідним чином обґрунтують потребу в організаційному розвитку.				
6.	Global Innovation Fund 2020 (Глобальний інноваційний фонд)	Проекти направлені на підтримку інноваційних способів вирішення глобальних проблем розвитку, з акцентом на бідні та вразливі прошарки суспільства.	Мова заявки: Українська Соціальні і комерційні підприємства, некомерційні організації, державні установи й дослідники, які працюють у відповідних секторах економіки	Сума від 50 тис. до 15 млн. дол.	Постійно діюча	https://www.globalinnovation.fund/	
7	Європейська молодіжна фундація (EYF) надає гранти для НУО	Проекти повинні бути спрямовані на: 1) зміцнення миру і співробітництва; 2) сприяння тіснішій співпраці та взаєморозумінню між молоддю; 3) заохочення обміну інформацією; 4) стимулювання взаємодопомоги. Вони повинні також	Мова заявки: Українська, англійська Міжнародні молодіжні НУО, присутні не менш ніж в 7 державах-членах; Міжнародні мережі молодіжних НУО зі щонайменше 7 держав-членів; Регіональні мережі молодіжних НУО з 4-6 держав-членів; Національні молодіжні НУО держав-членів; Місцеві молодіжні НУО держав-членів.	В залежності від умов програм.	Дедлайни залежать від видів грантів	https://www.coe.int/en/web/euro-pean-youth-foundation	

8.	Загальний конкурс від Фонду сприяння демократії Посольства США	<p>відповідати поточним пріоритетам молодіжного сектору Ради Європи.</p>	<p>Організації повинні бути некомерційними, неурядовими, мати власний статут, бути створеними молоддю і для молоді віком 15-30 років, і виконувати свою роботу відповідно до цінностей Ради Європи.</p> <p>Мова заявки: Англійська</p>	<p>від 5 000 дол. до 24 000 дол. Максимальна сума проекту складає 50000 дол.</p>	<p>Постійно діюча</p>	<p>https://ua.usembassy.gov</p>
----	---	--	--	--	-----------------------	--

	<p>конфліктів, зміцнення довіри та миру у суспільстві;</p> <ul style="list-style-type: none"> - права людей з інвалідністю, - права жінок; - громадянська освіта; - розвиток виборчої системи; - протидія торгівлі людьми 			
9	<p>Грантова програма короткострокових ініціатив громадських організацій</p>	<p>Метою цього конкурсу є підтримка короткострокових (від одного до дев'яти місяців) ініціатив українських організацій громадянського суспільства, спрямованих на задоволення виникаючих потреб у залученні громадян та досягнення вимірюваних результатів. Завданням цього конкурсу є</p>	<p>Громадські організації Мова заявки: Українська</p>	<p>до \$20,000</p>
				<p>Кінцевого терміну подання проектних пропозицій немає. Цей конкурс є безстроковим. Пакт переглядаєме проектні пропозиції на постійній основі. Заявники отримуватимут</p>
				<p>https://platforma-msb.org/grantova-programa-korotkostrokovyh-initsiatyv-gromadskyyh-organizatsij/</p>

		сприяння залученню громадян та просування громадського активізму, обміну знаннями та навичками між громадянами.			ршення щодо заявок, які були подані на конкурс, протягом 45 днів з моменту, коли Пакт отримає повний пакет проектної пропозиції.	
10	Проект «Україна – Норвегія»	Перепідготовка соціально адаптацій військовослужбовців та членів їхніх сімей в Україні	і Адресат: військовослужбовці Збройних Сил України, Міністерства внутрішніх справ, Служби безпеки України, Державної прикордонної служби України, Державної спеціальної служби транспорту, Державної служби України з надзвичайних ситуацій, що мають вислугу не менше 10 років і звільнені	Не вказано	Не вказано	https://ifsa.kiev.ua/proekt-ukraina-%E2%80%93-norvegiya/

			<p>У запас протягом 7 років, що передують року участі у проекті. Також учасниками проекту можуть бути військовослужбовці, що підлягають звільненню у поточному році. Участь в проекті можуть брати дорослі члени сімей вищезазначених категорій військовослужбовців</p> <p>Мова заявки: Українська, англійська</p>		
11	<p>Гранти Міністерства Закордонних Справ Естонії</p>	<p>Проекти повинні бути пов'язані з однією з наступних галузей:</p> <ul style="list-style-type: none"> – освіта – охорона здоров'я – мир і стабільність – розвиток демократії і верховенство закону – економічний розвиток 	<p>Проекти повинні бути урядові або місцеві організації; НУО</p> <p>Мова заявки: Англійська</p>	Не вказано	<p>Постійно</p> <p>https://vm.ee/en/activities-objectives/development-cooperation-and-humanitarian-aid</p>

	<p>– екологічно сприятливий розвиток інформування та громадськості та глобальна освіта</p>	<p>– висвітлення суспільної свідомості верховенства права, доброчесності, антикорупційної поведінки, культурної законності</p>	<p>Митці, програмісти, журналісти, представники змі -Загальний юридичні особи усіх форм бюджет (включно конкурс з ФОП).</p> <p>Мова заявки: Українська</p>	<p>30 00030 травня 2021</p> <p>30 гривень.</p> <p>— 210 000 гривень</p> <p>ь.</p>	<p>https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScTn6ECPMzFsw30xCecdM5NMdsX4N-hnWp0bHOzbSylebIVtQ/viewform</p>
12.	<p>Проект «Культура законності», що впроваджується Центром культурного менеджменту за фінансування Посольства Королівства Нідерландів</p>				
13	<p>Швейцарське агентство із розвитку та співробітництва</p>	<p>основні підтримки проєктів:</p> <ul style="list-style-type: none"> – здоров'я; – місцеве самоврядування та децентралізація; – розвиток торгівлі, розвитку малих та середніх підприємств 	<p>Українські неурядові організації з адекватною організаційною структурою і належним фінансовим досвідом. Державні органи та комерційні структури можуть подати заявки у випадку попереднього погодження з боку</p>	<p>Не вказано</p> <p>Постійно</p>	<p>https://www.eda.admin.ch/</p>

	(МСП); – стала енергетика, вода, навіколишнє середовище, містобудування; – соціальні послуги; – культурні заходи	програми. Мова заявки: Англійська				https://www.fundsforngos.org/latest-funds-for-ngos/apply-cocacola-foundations-community-support-opportunity/
14	The Coca-Cola Community Support Opportunity Foundation. Підтримка проєктів, спрямованих на підвищення якості життя Пріорітетами інвестиційної політики компанії є проєкти на ефективне використання водних ресурсів, підтримка активного способу життя, переробку та утилізацію відходів, освіти	Подавати пропозиції неурядові організації (НУО) Мова заявки: Англійська	Необмежені	Немає		
15	Конкурс тревел-грантів для правозахисниць В рамках даної ініціативи пропонуємо для подорожей (гранти),	Особи, які себе в підтримку жінок борються за права людини (тревел-гранти),	Максимально міріно можлива сума	Постійно діюча		https://www.uwf.org.ua/news/11417

		забезпечити можливість участі національних, регіональних міжнародних присвячених прав жінок та дівчат	активісток у національних, регіональних міжнародних присвячених прав жінок та дівчат	активізм віком від 18 до 30 років з досвідом перебування та правозахисному русі не більше 2 років мають українське громадянство і наразі проживають в Україні	– 1200 Євро		
				Мова заявки: Українська			

2. Джерела фінансування твердих/інвестиційних проектів					
Назва програми/ проекту	Напрямки проектів	Апліканти (хто може подати заявку) та мова заявки	Сума гранту	Кінцевий термін подачі проектів	Детальніше
ПРООН Проект «Об'єднання співвласників будинків для впровадження сталих енергоефективних рішень»	Проекти направлені на: підвищення енергоефективності в багатоквартирних будинках (капітальний/поточний ремонт покрівлі, утеплення фасаду, благоустрій прибудинкової території, ремонт системи водопостачання/електромережі/опалення).	Об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) Мова заявки: Українська	4 млн євро	Постійно діючий до 30 вересня 2020 року	http://www.ua.undp.org/co nent/ukraine/uk/home/projects/home-owners-ofUkraine-for-sustainableenergy-solutions.html Заявка на участь: http://www.houses.in.ua/re gistration/
Фінсько-український трастовий фонд	Енергоефективність, відновлювана енергетика, альтернативні джерела енергії, виробництво енергії з відходів.	Органи місцевого самоврядування, лікарні, школи, дитсадки, малий та середній бізнес Мова заявки: Українська	Загальна вартість – 6 млн євро. Вартість проекту – 150 тис. євро	До 2021 р.	http://sace.gov.ua/uk/c onte nt/finland-ukraine-trustfund
Грантові та кредитні програми НЕФКО: «Енергозбереження, «Чисте виробництво»	«Енергозбереження»: об'єкти соціальної сфери – школи, дитячі садки, лікарні, спортивні спорудження (модернізація теплових пунктів, заміна вікон, дверей тощо). «Чисте виробництво»: очищення водоканалів, реконструкція	Муніципалітети, фінансово спроможні громади Мова заявки: Англійська	від 100 до 500 тис. євро	Постійно діюча	http://www.nefco.org

2. Джерела фінансування твердих/інвестиційних проектів

Назва програми/ програми	Напрямки проектів	Апplikанти (хто може подати заявку) та мова заявки	Сума гранту	Кінцевий термін подачі проектів	Детальніше
	каналізаційних колекторів, утилізація відходів промисловості, поводження з відходами.				
Мікро-фінансування від Міністерства закордонних справ Естонії	Фінансуються проекти у сфері освіти, охорони здоров'я, екологічного та економічного розвитку, інформування громадськості та ін.	Адресат – урядові установи, неурядові організації та фонди, що діють в громадянських інтересах.	Максимальна сума фінансування становить 15 000 EUR. Грант може становити до 100% від загальної суми прийнятних витрат проекту.		http://dfrr.minregion.gov.ua
Державний фонд регіонального розвитку	на розбудову Нового освітнього простору у школах та дитсадках, будівництво та реконструкцію медичної, соціальної, культурної та спортивної інфраструктури, для реалізації проєктів-переможців «Всеукраїнського громадського бюджету», проєкти без «твердої основи» – стартапи, які будуть	органами виконавчої влади Автономної Республіки Крим, місцевими центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування.	загальна кошторисна вартість проєктів будівництва (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний	Рада міністрів АРК, обласні, державні адміністрації до 1 травня року, що передус	http://dfrr.minregion.gov.ua

2. Джерела фінансування твердих/інвестиційних проєктів

Назва проєкту/ програми	Напрямки проєктів	Апліканти (хто може подати заявку) та мова заявки	Сума гранту	Кінцевий термін подачі проєктів	Детальніше
	реалізовуватися в громадах		ремонт) понад 5000 тис. гривень, а для інших проєктів - понад 1000 тис. гривень.	плановому, подають центральному органу перелік проєктів	
Секторальна бюджетна підтримка ЄС	<p>Напрями:</p> <ul style="list-style-type: none"> • підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів; • територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток; • ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку. <p>Секції 2020 року: «Інноваційна економіка та інвестицій»; «Сільський розвиток»; «Розвиток людського потенціалу»; «Розвиток туризму»;</p>	центральний або місцевий орган виконавчої влади; державна, комунальна установа чи організація, що належить до сфери управління ініціатора – центрального органу влади чи ОДА.	Від 1,2 до 58 млн. грн.	н/д	https://sectoral.minregi.on.gov.ua/

2. Джерела фінансування твердих/інвестиційних проєктів

Назва проєкту/ програми	Напрямки проєктів	Апліканти (хто може подати заявку) та мова заявки	Сума гранту	Кінцевий термін подачі проєктів	Детальніше
	«Загальноукраїнська солідарність»; «Підтримка розвитку депресивних територій»; «Ефективне управління регіональним розвитком»				
Соціальні ініціативи фонду Монсанто	Надання базової освітньої підтримки; забезпечення критичних потреб громад за рахунок підтримки неурядових організацій, що надають допомогу для продовольчої безпеки, санітарії, доступу до чистої води, громадської безпеки та різноманітних інших місцевих потреб.	Залежить від програми	Від 25 тис. дол.	Щорічно з 1 січня по 29 лютого та з 1 липня по 31 серпня	http://www.monsantoglobal.com/global/ua/our-commitments/pages/monsanto-fund.aspx

2. Джерела фінансування твердих/інвестиційних проектів					
Назва проекту/ програми	Напрямки проектів	Апліканти (хто може подати заявку) та мова заявки	Сума гранту	Кінцевий термін подачі проектів	Детальніше
Підтримка малих проектів від Швейцарського бюро співробітництва	Орієнтовано на громадські організації. Державні органи та комерційні структури можуть подати заявки у випадку попереднього погодження з боку програми.	Українським неурядовими організаціями з адекватною організаційною структурою і належним фінансовим досвідом. У випадках комерційні, урядові або міжнародні організації можуть також розглядатися.	від 100 – 600 тис. грн.	Постійно діюча	https://www.eda.admin.ch/countries/ukraine/uk/home/predstavnictva/shvejcarsьke-бюро-співробітництва.html
Глобальний інноваційний фонд GIF	Соціальні інновації, які спрямовані на поліпшення життя і можливості мільйонів людей в країнах, що розвиваються. GIF підтримує команди з соціальних підприємств, комерційних фірм, некомерційних організацій, державних установ і дослідників у всіх відповідних секторах.	Бізнес, органи влади, НУО	від £30 000 до £10 000 000	постійно діюча	https://globalinnovativen.fund

3. Джерела фінансування проєктів індивідуальної мобільності/партнерства

№	Назва проєкту/програми	Напрямок проєктів	Апліканти (хто може подати заявку) та мова заявки	Сума гранту	Дедлайн (кінцевий термін подачі проєктів)	Детальніше
1.	Erasmus+	Програми обміну, стажування.	Вищий навчальний заклад, громадські організації. Мова заявки: Англійська.	Залежить від кількості партнерів та виділених коштів ЄС	Щорічно до лютого.	https://erasmus-plus.org.ua/erasmus/ka1-navchalna-mobilnist.html
2.	Програма ім. Фулбрайта	Програми обміну, навчання, дослідження.	Студенти, аспіранти, молоді дослідники, викладачі. Мова заявки: Англійська.	Залежить від обраної програми.	Щорічно (Залежить від обраної програми мобільності).	https://fulbright.org.ua/uk/
3.	Міжнародний Вишеградський фонд	Навчання, дослідження, програми обміну.	Фізична особа, група людей. Мова заявки: Англійська.	Залежить від обраної програми мобільності.	Щорічно (Залежить від обраної програми мобільності).	https://www.visegradfund.org/apply/mobilities/
4.	Mitacs Globalink Research Internship	Дослідницьке стажування.	Студенти 3-го курсу (для медичних спеціальностей – 5 курс). Мова: Англійська/французька	Залежить від обраної програми.	Щорічно до середини вересня.	http://www.mitacsua.org/about-program/

5.	Стипендії Німецької служби академічних обмінів DAAD	Програми навчання, стажування, проведення досліджень та підвищення кваліфікації.	Студенти, аспіранти, дослідники, викладачі. Мова: Англійська/німецька	Залежить від обраної програми.	Щорічно (Залежить від обраної програми мобільності).	https://www.daad-ukraine.org/uk/
6.	House of Europe	Програма університетських обмінів.	Студенти. Мова заявки: Залежить від конкурсу та форми заявки.	Залежить від тривалості обміну (4,8,12 тижнів).	Щорічно до кінця березня.	https://houseofeurope.org.ua/programme/university-exchanges-sam-ukraine
7.	Горизонт Європа (Горизонт 2020)	Програми наукової мобільності.	Юридичні особи, міжнародні організації, дослідники. Мова заявки: Англійська	Залежить від обраної програми мобільності.	Залежить від обраної програми мобільності.	http://h2020.com.ua/uk/

4. Джерела фінансування міжнародних/транскордонних проектів

№	Донор / програма	Напрямки проектів	Аплікант(хто може подати заявку) та мова заявки	Сума гранту	Дедлайн (кінцевий термін подачі проектів)	Детальніше
1	Державний департамент США	Стипендії імені Фулбрайта, програма обміну для студентів вищих навчальних закладів, програма стипендій імені Едмунда С. Маскі. Програма обміну майбутніх лідерів (FLEX). Програма стажування працівників законодавчої влади	Фізичні особи Мова заявки: Англійська	Залежно від характеру окремої грантової програми	Щорічно на періодичній основі	http://www.state.gov/
2	Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)	Покращення бізнес-клімату та залучення іноземних інвестицій для ліквідації зайвих нормативно-правових обмежень для підприємництва; підтримка у реформуванні пенсійної системи, розвитку фінансового сектору та підвищенні енергоефективності	ГО, фізичні та юридичні особи. Мова заявки: Англійська	Залежно від характеру окремої грантової програми	Щорічно на періодичній основі	https://www.usaid.gov/uk/ukraine

		<p>економіки. Допомога у протидії корупції та транскордонній торгівлі людьми. Боротьба проти туберкульозу та ВІЛ/СНІД, поліпшення материнського та дитячого здоров'я.</p>				
3	<p>Турецька агенція зі співробітництва та координації (ТІКА)</p>	<p>Реалізує в Україні ряд проектів, які стосуються підтримки соціальних установ - лікарень, шкіл, дитячих будинків тощо. Пріоритетами діяльності агенції є: - надання гуманітарної допомоги країнам, що розвиваються, - підтримка освітніх та соціальних проектів, - реалізація проектів, спрямованих на покращення умов будинків по догляду за людьми літнього віку, дитячих будинків для</p>	<p>Органи місцевої влади та самоврядування. Мова заявки: Англійська</p>	<p>Переважно мікрогранти</p>	<p>Щорічно на періодичній основі</p>	<p>https://www.tika.gov.tr/tr</p>

	дітей-інвалідів психіатричних лікарень.	і	ГО, фізичні та юридичні особи.	Переважно мігранти	Щорічно на періодичній основі	https://ua.usembassy.gov/uk/
4	Посольство США в Україні	Демократизація сфер управління, економічний розвиток та соціальна допомога. Допомога з питань торгівлі сільськогосподарською продукцією між Україною та США, сприяння поширенню співробітництва між українськими та американськими діловими колами. Програми культурного та освітнього обміну. Програми технічної допомоги у сфері правоохоронної діяльності та іншими питаннями у сфері утвердження верховенства права в Україні, американсько-української співпраці та протидії міжнародній злочинності.	Мова заявки: Англійська та Українська			

5	Посольство Федеральної Республіки Німеччина в Україні	Фінансова підтримка п'ятьох мікропроектів з коротким терміном реалізації (макс. 6 місяців), які спрямовані на покращення задоволення основних потреб бідних верств населення і мають довгострокову дієвість.	ГО, фізичні та юридичні особи. Мова заявки: Англійська та Українська	8000 Євро	Щорічно на періодичній основі	http://www.kiev.diplo.de/
6	Фонд демократії ООН	Сфера діяльності проектів: - права та розширення прав жінок / гендерна рівність; - громадська активність; - верховенство права та права людини; - залучення молоді; - зміцнення потенціалу громадянського суспільства для взаємодії з урядом; - ЗМІ та свобода інформації; - інструменти для знань.	Урядові або місцеві органи влади, ГО. Мова заявки: Англійська та Українська	До 300 тис. гривень	Щорічно на періодичній основі	https://www.un.org/democracyfund/
7	Європейський фонд підтримки демократії	Мета – розвиток і зміцнення демократичного громадянського суспільства у країнах,	Організації, неформальні платформи та окремі	10 000 - 150 000 євро	Щорічно на періодичній основі	https://www.democracyendowment.eu/

8	Міністерство закордонних справ Естонії	охоплених Європейською політикою сусідства. Проекти повинні бути пов'язані з однією з наступних галузей: 1) освіта; 2) охорона здоров'я; 3) мир і стабільність; 4) розвиток демократії і верховенство закону; 5) економічний розвиток; 6) екологічно сприятливий розвиток; 7) інформування громадянської та глобальної освіти.	активісти, діяльність яких спрямована на розвиток і зміцнення демократичного громадянського суспільства. Мова заявки: Англійська	до 15 тис. євро	Щорічно на періодичній основі	https://kyiv.mfa.ee/
---	---	--	---	-----------------	-------------------------------	---

9	Міжнародний фонд «Відродження»	Місія Міжнародного фонду "Відродження" – фінансово й організаційно сприяти становленню відкритого, демократичного суспільства в Україні шляхом підтримки значущих для його розвитку громадських ініціатив.	Урядові або місцеві органи влади, ГО. Мова заявки: Українська та Англійська	Залежно від характеру проекту	Щорічно на періодичній основі	на http://www.irf.ua/
10	Міністерство економіки та фінансів Франції /Програма FASEP/	FASEP «Дослідження» – фінансування надається для проведення техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) або технічної допомоги. Умови: Об'єкт – послуги з реалізації проектів розвитку, а саме: - Проведення технічно-економічного обґрунтування, складання попередніх проектів, написання проектного	Органи місцевої влади та самоврядування. Мова заявки: Французька та Англійська	150 тис. – 600 тис. євро	Щорічно на періодичній основі	на https://www.economie.gouv.fr/

		<p>завдання;</p> <p>- Технічна підтримка підготовки та реалізації проєктів.</p> <p>Проєкти, що можуть фінансуватися: Проєкти інфраструктури в рамках стратегій розвитку, що реалізуються органами місцевої влади, та до яких можуть залучатися французькі підприємства (виробники обладнання, інженери, розробники, тощо)</p> <p>Принципи фінансування: на реалізацію проєктів може залучатися додаткове фінансування від міжнародних та регіональних фінансових установ (Світовий банк, ЄІБ, ЄБРР, інші) та за умови координації із Французькою Агенцією</p>			
--	--	---	--	--	--

			розвитку. Обов'язкова умова – 85% оплачуваних послуг за рахунок гранту мають становити послуги французьких підприємств (інженерні бюро, бюро досліджень, тощо)					
11	Німецьке бюро міжнародної співпраці (GIZ)	Сталий економічний розвиток; реформа системи державного управління; енергоефективність; боротьба з ВІЛ / СНІД.	ГО, юридичні особи. Мова заявки: Англійська та Німецька	Залежно від характеру окремої грантової програми	Щорічно на періодичній основі	https://www.giz.de/en/html/index.html		
12	Німецька «Кредитна установа для Відбудови» (KfW)	Кошти спрямовуються виключно на кредитування приватного малого та мікропідприємництва. Допомога малому і середньому бізнесу, а також підприємцям; загальні позики; будівництво та енергозбереження; фінансування комунальної інфраструктури; освіта; експортне та проектне	ГО, фізичні та юридичні особи. Мова заявки: Англійська та Німецька	Залежно від характеру окремої грантової програми	Щорічно на періодичній основі	https://www.kfw.de/kfw.de.html		

13	<p>Посольство Японії в Україні /Програма «Кусаконе»/</p>	<p>фінансування; співпраця з країнами, що розвиваються; завдання суспільного значення; рефінансування.</p> <p>Пріоритети діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> • медична допомога • освіта • спорт • допомога • надання допомоги незахищеним прошкарам населення • суспільний добробут • навколишнє середовище 	<p>Урядові або місцеві органи влади, ГО.</p> <p>Мова заявки: Англійська та Українська</p>	<p>Залежно від характеру окремої грантової програми</p>	<p>Щорічно на періодичній основі</p>	<p>https://www.ua.emb-japan.go.jp/itprtop_u/k/index.html</p>
14	<p>Швейцарське бюро співробітництва в Україні</p>	<p>Сприяння демократичним реформам державних інститутів, забезпечення сталого розвитку економіки, впровадження принципів справедливого суспільства на засадах участі громадян у суспільному житті, допомога в поглибленні інтеграції в Європу.</p>	<p>ГО, юридичні особи.</p> <p>Мова заявки: Англійська</p>	<p>Залежно від характеру окремої грантової програми</p>	<p>Щорічно на періодичній основі</p>	<p>https://www.eda.admin.ch/countries/ukraine/uk/home.html</p>

15	Проект «DESPRO»	Місія проекту полягає в оптимізації системи управління та сприянні ефективному місцевому розвитку в Україні, що, в свою чергу, створить новий імпульс як для демократичних процесів, так і для надання послуг на рівні громади.	Органи місцевої влади, ГО. Мова заявки: Українська та Англійська	Залежно від характеру окремої грантової програми	Щорічно на періодичній основі	http://despro.org.ua/
16	Британська Рада в Україні	Організація зміцнює зв'язки між Україною та Сполученим Королівством у сферах мистецтва, вивчення англійської мови, вищої освіти та розбудови суспільства.	Фізичні та юридичні особи. Мова заявки: Англійська	Залежно від характеру окремої грантової програми	Щорічно на періодичній основі	http://www.britishcouncil.org.ua/
17	Датське агентство з міжнародного розвитку (DANIDA)	Права людини і демократія; розвиток; соціальний прогрес; стабільність і захист.	ГО, юридичні особи Мова заявки: Англійська	Залежно від характеру окремої грантової програми	Щорічно на періодичній основі	https://um.dk/en/danida-en/
18	Посольство Франції в Україні	Пріоритетами діяльності є: співробітництво у галузі вищої освіти, наукове співробітництво, технічне та інституційне співробітництво,	ГО, фізичні та юридичні особи. Мова заявки: Французька та	Переважно мікрогранти	Щорічно на періодичній основі	http://www.ambafrance-ua.org/

		співробітництво в галузі культури та мистецтва, співробітництво в мовній сфері і в галузі освіти, молоді і спорт, безпека і оборона.	Українська			
19	Вишеградський Фонд	Отримання грантової підтримки, за умови, що проекти пов'язані з регіоном V4 і подальшим розвитком співробітництва між партнерами по проекту, що базуються в регіоні, за різними сферами: культура, наука і дослідження, молодіжні обміни, транскордонне співробітництво, розвиток туризму.	Неурядові організації, організації громадянського суспільства, муніципалітети та місцеві органи влади, школи та університети, а також приватні компанії або окремі громадяни. Мова заявки: Англійська	Залежно від характеру окремої грантової програми	Щорічно на періодичній основі	https://www.visegradfund.org/
20	Глобальний інноваційний фонд	Інвестує в соціальні інновації, які спрямовані на поліпшення життя і можливості	Команди з соціальних підприємств, комерційних	Залежно від характеру окремої грантової	Щорічно на періодичній основі	https://globalinnovationsfund.org/

		<p>мільйонів людей в країнах, що розвиваються. Завдяки своїй програмі грантів вони шукають інноваційні рішення глобальних проблем в галузі розвитку, особливо для бідних і уразливих груп населення.</p>	<p>фірм, некомерційних організацій, державних установ і дослідників у всіх відповідних секторах.</p> <p>Мова заявки: Англійська</p>	<p>програми</p>		
21	<p>Глобальний Фонд для жінок</p>	<p>Пріоритети діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розбудова миру і викорінення гендерної нерівності; - поліпшення загального і репродуктивного здоров'я жінок; - сприяння участі жінок в суспільно-політичному житті; - забезпечення економічної та екологічної справедливості; - підвищення доступу до освіти; 	<p>Жіночі групи, чия діяльність спрямована на поліпшення становища жінок і дівчаток у світі та ведеться за межами США.</p> <p>Мова заявки: Англійська</p>	<p>Від 500 до 20 000 доларів</p>	<p>Щорічно на періодичній основі</p>	<p>https://www.globalfundforwomen.org/apply-for-a-grant/</p>

22	<p>Програма ЄС «Креативна Європа»</p>	<p>- розвиток філантропії на підтримку соціальних змін. Метою програми є розвиток сектору культурних і креативних індустрій в країнах Європи, посилення конкурентоспроможності європейської аудіовізуальної продукції, а також забезпечення промоції і захисту культурного та мовного розмаїття.</p>	<p>Урядові організації, ГО, фізичні та юридичні особи. Мова заявки: Англійська</p>	<p>Залежно від характеру окремої грантової програми</p>	<p>Щорічно на періодичній основі</p>	<p>https://creativeeurope.in.ua/</p>
23	<p>Посольство Литовської Республіки в Україні</p>	<p>Проекти розвитку співпраці і сприяння демократії для втілення у життя наступних концепцій: 1. Сприяння зайнятості дітей і молоді та відновлення навчального процесу у післяконфліктних регіонах України; 2. Сприяння економічній та соціальній активності</p>	<p>ГО, фізичні та юридичні особи. Мова заявки: Англійська та Українська</p>	<p>Переважно мікрогранти</p>	<p>Щорічно на періодичній основі</p>	<p>http://ua.mfa.lt/</p>

					<p>жінок, які потерпіли від конфлікту на сході України;</p> <p>3. Збереження спільної історичної і культурної спадщини Литви і України.</p>				
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--

КЕРІВНИЦТВО З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ

ІНТЕРАКТИВНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Авторський колектив

За загальної редакції Цепенди І.Є., Крпельницької С.О.

Головний редактор – *В.М. Головчак*

Підписано до друку 24.11.2020.

Формат 60x90/8. Гарнітура «Times New Roman».

Ум. друк. арк. 32,0. Тираж 300 прим. Зам № 543/09.09.20.

Видавець

Прикарпатський національний університет

імені Василя Стефаника

76025, м. Івано-Франківськ,

вул. С.Бандери, 1, тел.: 71-56-22

E-mail: vdvcit@pu.if.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2718 від 12.12.2006

Виготовлювач

Підприємство «НАІР» Івано-Франківської обласної організації

Громадської організації «Наукове товариство інвалідів «Інститут соціальної політики»,

76014, Івано-Франківська обл., місто Івано-Франківськ, вул. Височана, буд. 18

ISBN 978-966-640-492-6