

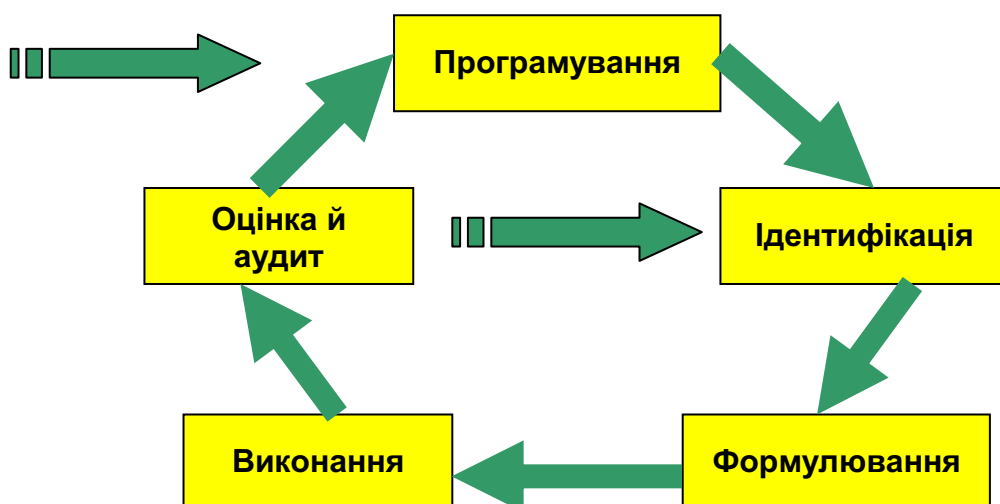
## Керівництво з методів надання допомоги

EuropeAID

Неофіційний переклад з англійської  
ТОВ "Вивчення та оцінка"  
Study and Assessment Ltd.

# Частина 1: Управління проектним ЦИКЛОМ

Сприяння ефективному виконанню політики співробітництва ЄК в цілях  
розвитку



Лютий 2004

## Зміст

<b>1 ВСТУП .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 МЕТА КЕРІВНИЦТВА.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 КОРИСТУВАЧІ ТА ВИКОРИСТАННЯ.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 ОГЛЯД ЗМІСТУ .....</b>	<b>10</b>
<b>2 ПОЛІТИКА СПІВРОБІТНИЦТВА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ КОМІСІЇ В ЦІЛЯХ РОЗВИТКУ.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 СТРАТЕГІЇ ПАРТНЕРСТВА З КРАЇНАМИ, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 НОВІ НАПРЯМКИ ПОЛІТИКИ СПІВРОБІТНИЦТВА В ЦІЛЯХ РОЗВИТКУ .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 ПЕРЕХРЕСНІ ПИТАННЯ .....</b>	<b>12</b>
<b>2.4 ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА УЧАСТЬ .....</b>	<b>14</b>
<b>3 ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 ЩО ТАКЕ ПРОЕКТ? .....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 НЕДОЛІКИ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ .....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 СЕКТОРАЛЬНИЙ ПІДХІД І БЮДЖЕТНА ДОПОМОГА .....</b>	<b>19</b>
<b>3.4 УМОВИ НАДАННЯ ДОПОМОГИ ЄК ДЛЯ ВИКОНАННЯ ПРОЕКТІВ .....</b>	<b>23</b>
3.4.1 Коли проект є прийнятним? .....	23
3.4.2 Підвищення якості проектів.....	24
<b>4 ОПЕРАЦІЙНЕ КЕРІВНИЦТВО З УПЦ.....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД .....</b>	<b>26</b>
4.1.1 Операційний цикл .....	26
4.1.2 УПЦ й Запрошення до подання пропозицій .....	27
4.1.3 Принципи УПЦ і Логічний системний підхід .....	27
4.1.4 Ключові документи й обов'язки .....	28
4.1.5 Етапи прийняття рішень, їх варіанти й основна відповідальність .....	30
4.1.6 Система забезпечення й оцінки якості.....	31
4.1.7 Рішення про фінансування .....	35
<b>4.2 ПРОГРАМУВАННЯ .....</b>	<b>37</b>
4.2.1 Вступ .....	37
4.2.2 Процес програмування .....	37
<b>4.3 ІДЕНТИФІКАЦІЯ .....</b>	<b>39</b>
4.3.1 Мета.....	39
4.3.2 Ключові завдання та обов'язки.....	39
4.3.3 Основні види оцінки та інструменти.....	40
4.3.4 Критерії та стандарти оцінки .....	41
4.3.5 Основні документи .....	44
4.3.6 Рішення стосовно подальших кроків .....	44
<b>4.4 ФОРМУЛЮВАННЯ .....</b>	<b>45</b>
4.4.1 Мета.....	45
4.4.2 Основні завдання й обов'язки .....	45
4.4.3 Основні види оцінки й інструменти.....	47
4.4.4 Критерії та стандарти оцінки .....	48
4.4.5 Основні документи .....	50
4.4.6 Рішення стосовно подальших кроків .....	51
<b>4.5 ВИКОНАННЯ, ВКЛЮЧАЮЧИ МОНІТОРИНГ І ЗВІТНІСТЬ .....</b>	<b>51</b>
4.5.1 Мета.....	51
4.5.2 Основні стадії.....	52
4.5.3 Визначення моніторингу, регулярних перевірок, оцінки й аудиту.....	53
4.5.4 Основні завдання й обов'язки.....	54
4.5.5 Основні види оцінки, інструменти та документи.....	56
4.5.6 Збір і використання інформації .....	57
4.5.7 Критерії та стандарти оцінки .....	59
4.5.8 Рішення щодо подальших кроків .....	60
<b>4.6 ОЦІНКА.....</b>	<b>60</b>
4.6.1 Мета й принципи .....	60
4.6.2 Основні завдання та обов'язки.....	61

4.6.3 Інструменти та основні документи .....	62
4.6.4 Вимоги до інформації та оціночні критерії .....	63
4.6.5 Варіанти рішень .....	64
<b>4.7 Аудит .....</b>	<b>64</b>
4.7.1 Мета й принципи .....	64
4.7.2 Основні завдання й обов'язки .....	65
4.7.3 Інструменти й основні документи .....	66
4.7.4 Вимоги до інформації та критерії аудиту .....	68
4.7.5 Варіанти рішень .....	68
<b>5 ЛОГІЧНИЙ СИСТЕМНИЙ ПІДХІД .....</b>	<b>71</b>
<b>5.1 Загальний огляд Логічного системного підходу .....</b>	<b>71</b>
5.1.1 Підґрунтя .....	71
5.1.2 Що це таке? .....	71
5.1.3 Взаємозв'язок з проектним циклом й основні документи УПЦ .....	72
5.1.4 Практичні питання стосовно застосування Логічного системного підходу .....	73
5.1.5 Дві основні стадії .....	74
<b>5.2 Стадія Аналізу .....</b>	<b>76</b>
5.2.1 Підготовчий аналіз .....	76
5.2.2 Аналіз учасників .....	76
5.2.3 Аналіз проблем .....	81
5.2.4 Аналіз цілей .....	83
5.2.5 Аналіз стратегій .....	85
<b>5.3 Стадія планування .....</b>	<b>87</b>
5.3.1 Формат схеми, термінологія та процес підготовки .....	87
5.3.2 Перша колонка: Логіка дій .....	89
5.3.3 Четверта колонка: Припущення .....	93
5.3.4 Друга і третя колонки: Індикатори та Джерела перевірки .....	97
5.3.5 Закінчення попереднього варіанту Логічної структурної схеми .....	100
<b>5.4 Графіки робіт, ресурсів і витрат (засоби й витрати) .....</b>	<b>101</b>
5.4.1 Загальний огляд .....	101
5.4.2 Підготовка графіка робіт .....	102
5.4.3 Підготовка графіка ресурсів і витрат .....	108
<b>5.5 Використання ЛСП на етапах формулювання, виконання, оцінки й аудиту .....</b>	<b>111</b>
<b>5.6 Об'єднання логічних схем .....</b>	<b>112</b>
<b>6 ОЦІНКА ІНСТИТУЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....</b>	<b>113</b>
6.1 Навіщо? .....	113
6.2 Коли? .....	113
6.3 Що і як? .....	114
<b>7 МОНІТОРИНГ, ПЕРЕВІРКА Й ЗВІТНІСТЬ .....</b>	<b>117</b>
<b>7.1 Вступ .....</b>	<b>117</b>
7.1.1 Мета .....	117
7.1.2 Визначення .....	117
7.1.3 Принципи належної практики .....	118
7.1.4 Основні кроки при розробці системи моніторингу проектів .....	119
<b>7.2 ІНСТРУМЕНТИ .....</b>	<b>119</b>
7.2.1 Логічний системний підхід .....	119
7.2.2 Управління ризиками .....	121
7.2.3 Аналіз основних даних для збору інформації про діяльність .....	124
7.2.4 Планування короткого моніторингового візиту .....	125
7.2.5 Використання переліку контрольних питань для проведення інтерв'ю .....	126
7.2.6 Аналіз адміністративних й управлінських документів .....	129
7.2.7 Контрольний перелік питань для проведення регулярних перевірочних засідань .....	130
7.2.8 Звіти про виконання робіт й оновлені плани .....	131
7.2.9 Формат "Звіту про виконання" для бази даних CRIS .....	137
<b>8 УЧАСТЬ І НАСТАВНИЦТВО .....</b>	<b>139</b>

<b>8.1 Сприяння участі й відповідальності</b> .....	<b>139</b>
8.1.1 Цілі застосування підходів, направлених на сприяння участі .....	139
8.1.2 Принципи .....	139
8.1.3 Підхід .....	140
8.1.4 Інтенсивність участі .....	140
8.1.5 Сприяння відповідальності .....	140
<b>8.2 НАВИЧКИ НАСТАВНИЦТВА</b> .....	<b>142</b>
8.2.1 Як ми навчаємось і що ми запам'ятовуємо .....	142
8.2.2 Навчання дорослих.....	142
8.2.3 Які якості повинен мати хороший інструктор/координатор .....	143
8.2.4 Підготовка семінарів .....	143
<b>9 ПІДГОТОВКА ТЕХНІЧНОГО ЗАВДАННЯ</b> .....	<b>148</b>
<b>9.1 МЕТА</b> .....	<b>148</b>
<b>9.2 Використання ТЗ в ході проектного циклу</b> .....	<b>148</b>
<b>9.3 ФОРМАТ І ЗМІСТ ТЗ</b> .....	<b>148</b>
9.3.1 Логічне обґрунтування завдання .....	149
9.3.2 Цілі дослідження .....	149
9.3.3 Питання, які можуть бути включені до ТЗ на проведення дослідження/місії .....	150
9.3.4 Методика .....	155
9.3.5 Необхідний експертний досвід .....	156
9.3.6 Вимоги до звітності.....	156
9.3.7 Робочий план і графік .....	157
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>158</b>
Додаток 1 – Словник основних термінів.....	159
Додаток 2 – Корисна інформація .....	170

## Подяка

Це Керівництво було підготоване для Європейської Комісії персоналом Робочої групи з управління проектним циклом (УПЦ) при підтримці й внеску з боку цілого ряду працівників Офісу співробітництва з питань європейської допомоги (EuropeAID). Було б неможливо перерахувати всіх, хто посприяв цій роботі, однак, велика вдячність тим, хто доклав свій час та ідеї.

Управління роботою здійснювалось Підрозділом ОЗ EuropeAID, який відповідає за діяльність Групи інноваційних і тематичних досліджень і забезпечення якості, а також роботу Фінансових комітетів. Коментарі стосовно цього Керівництва прохання надсилати Вірджинії Манзітті за адресою [Virginia.Manzitti@cec.eu.int](mailto:Virginia.Manzitti@cec.eu.int).

Важливими документальними джерелами при підготовці цього документу були попереднє Керівництво з УПЦ редакції 2001р. і Довідник з УПЦ редакції 2002р. Якщо матеріали були запозичені з інших інформаційних джерел, це вказано у виносках тексту.

Електронну копію цього Керівництва (а також інші довідкові матеріали) можна отримати за адресою в Інтернеті:

[http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/index_en.htm)

## Скорочення

AIDCO	Офіс співробітництва EuropeAid
-------	--------------------------------

ALA (АЛА)	Країни Азії та Латинської Америки
AWP (РПР)	Річний план робіт
BA (БД)	Бюджетна допомога
CFPs	Запрошення до подання пропозицій
CRIS	Загальна інформаційна система RELEX
CSP (СДК)	Стратегічний документ для країни
DAC (КДР)	Комітет допомоги в розвитку
DG	Генеральний директорат
DG DEV	Генеральний директорат з розвитку
DG RELEX	Генеральний директорат зовнішніх відносин
EC (ЄК)	Європейська Комісія
ECHO	Офіс Європейської комісії з гуманітарних питань
EcoFin Analysis	Фінансово-економічний аналіз
EDF (ЄФР)	Європейський фонд розвитку
EU (ЄС)	Європейський Союз
EuropeAid	Офіс співробітництва EuropeAid
FA and FP	Фінансова угода й Фінансова пропозиція
GTZ	Німецька агенція технічного співробітництва
HoU	Керівник підрозділу
HQ	Штаб-квартира ЄК в Брюсселі
IMF (МВФ)	Міжнародний валютний фонд
LF (ЛС)	Логічна схема
LFA and LFM (ЛСП і ЛСС)	Логічний системний підхід і Логічна структурна схема
M&E	Моніторинг та оцінка
MDG	Цілі розвитку тисячоліття
MEDA	Країни Середземномор'я
NIP (НІП)	Національна індикативна програма
OECD (ОЕСР)	Організація економічного співробітництва і розвитку
OFS	Замовлення на надання послуг
OVI (ІОП)	Індикатори об'єктивної перевірки
OWP (ЗПР)	Загальний план робіт
PCM (УПЦ)	Управління проектним циклом
PIS	Таблиця ідентифікації проекту
PG	Уряд-партнер
PRSP	Стратегічний документ по скороченню бідності
QSG	Група забезпечення якості
RELEX	Зовнішні відносини
SA	Секторальний підхід
SOV (ДП)	Джерело перевірки
SPSP (ППСП)	Програма підтримки секторальної політики
SWOT	Сильні сторони, слабкі сторони, можливості й загрози
TOR (ТЗ)	Технічне завдання
UNDP (ПРООН)	Програма розвитку Об'єднаних Націй
GEF	Глобальна природоохоронна програма

# 1 ВСТУП

У 1992р. Європейська Комісія затвердила “Управління проектним циклом” в якості головного пакету інструментів для розробки й управління проектами (на основі Логічного системного підходу), і перший довідник з УПЦ був виданий в 1993р. Цей довідник було згодом доповнено в 2001р., незадовго після публікації останнього документа ЄК з Політики розвитку (квітень 2000р.).

На початку 2003р. було прийнято рішення стосовно ще одного оновлення довідника з УПЦ (тепер він називається **“Керівництво з УПЦ”**), причиною чого послужило наступне:

- досвід, набутий у результаті виконання “оновленої” політики розвитку;
- питання, що були підняті під час обговорення ефективності допомоги на міжнародному рівні; а також
- відгуки учасників, які відвідали курс навчання з УПЦ.

Основні вдосконалення стосуються наступного:

1. Уточнення основних положень Політики розвитку ЄК стосовно вибору методів надання допомоги (а саме: проектів, секторальних програм і/або бюджетної допомоги);
2. Важливість проведення належної оцінки інституційних та організаційних можливостей на етапі ідентифікації й формулювання проекту;
3. Усунення етапу “Фінансування” як самостійної фази циклу, беручи до уваги, що фінансові рішення приймаються на різних етапах в залежності від Нормативних положень ЄК, в рамках яких фінансуються проекти (іноді в кінці етапу Ідентифікації, а іноді – після етапу Формулювання);
4. Включення деякої додаткової інформації стосовно операційних завдань і обов’язків на кожному етапі циклу;
5. Розробка пакету ключових характеристик, критеріїв і стандартів якості (Система визначення якості), які можуть постійно застосовуватись протягом етапів Ідентифікації, Формулювання й Виконання проектного циклу; а також
6. Оновлення Керівництва з Логічного системного підходу й посилання на деякі додаткові аналітичні інструменти, які можуть знадобитися для ефективного УПЦ.

Однак, основна частина матеріалів/інформації, представлених у попередньому Довіднику з УПЦ, залишається актуальною і тому була включена до цієї останньої версії.

## 1.1 Мета Керівництва

Це Керівництво було розроблено для підвищення якості допомоги ЄК в цілях розвитку. Якість визначається, в першу чергу, як актуальність, здійсненність й ефективність програм і проектів, які фінансуються ЄК, включаючи якість їх управління.

Більш конкретно, це Керівництво має на меті підтримку практики управління на належному рівні, а також забезпечення ефективного процесу прийняття рішень на базі управління проектним циклом – переходячи від програмування до

ідентифікації, формулювання, виконання й оцінки. Це Керівництво має на меті забезпечення логічної послідовності та зрозумілості підходу, і у той же час передбачає операційну гнучкість, необхідну для динамічної й різноманітної програми зовнішньої допомоги.

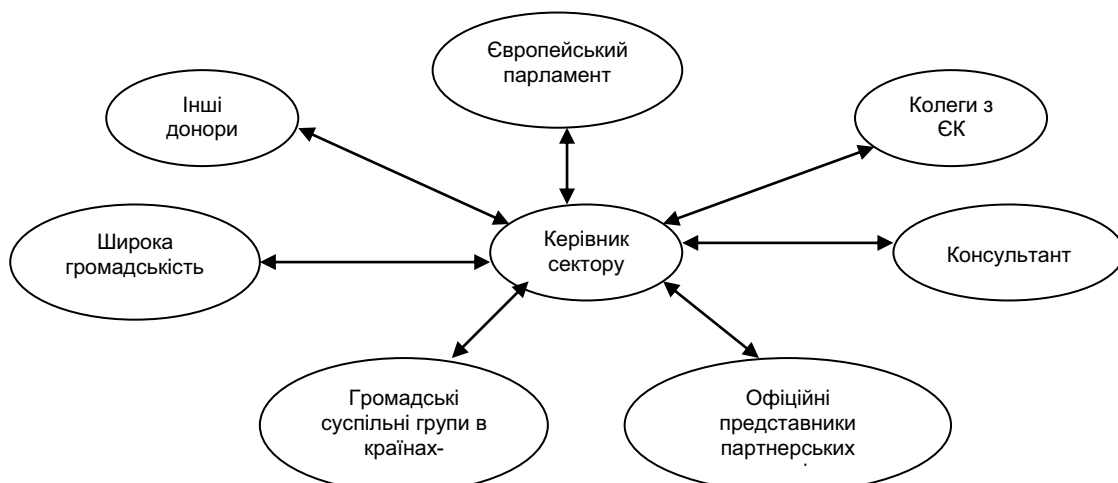
Таким чином, це Керівництво містить:

- Опис політичної структури, в рамках якої надається допомога в розвитку з боку ЄК, а також ролі проекту серед інших видів надання допомоги;<sup>1</sup>
- Операційну структуру, в рамках якої персонал RELEX (EuropeAid, Генерального директорату з розвитку і Генерального директорату зовнішніх відносин), а також інші учасники можуть приймати ефективні та своєчасні рішення стосовно Управління проектним циклом;
- Опис ключових завдань, критеріїв оцінки якості, вимог до документації й варіанти рішень для кожного етапу циклу;
- Опис ключових інструментів, які забезпечують ефективне УПЦ; а також
- Інформацію для проведення навчання з УПЦ.

Це Керівництво не містить детального опису операційних і фінансових процедур, які викладені в інших офіційних документах ЄК, що стосуються фінансового регулювання.

Це Керівництво має використовуватись як важливий довідково-інформаційний документ, але не може замінити досвід, професійну підготовку й ініціативу. Управління проектним циклом – це комплексний і креативний процес, який об'єднує як мистецтво, так і науку, і передбачає обговорення рішень основними задіяними групами. Таким чином, для ефективного УПЦ необхідними є навички групової роботи, проведення дискусій і обміну інформацією поряд з оцінкою політичного контексту, в якому приймаються рішення.

**Схема 1**  
**Коло зв'язків Керівника сектора**



УПЦ забезпечує загальну аналітичну структуру й базу для прийняття рішень, які, однак, мають доповнюватися залученням інших “технічних” і “процедурних”

<sup>1</sup> Див. також “Керівництво з надання допомоги ЄК у виконанні секторальних програм” і “Керівництво з програмування й надання бюджетної допомоги третім країнам”.



інструментів. Так, це Керівництво має використовуватись паралельно з іншими важливими довідковими матеріалами ЄК, актуальними для конкретних секторів (наприклад, транспортного сектора, сектора охорони здоров'я, освіти), для специфічних перехресних питань (таких як належне управління і права людини, гендерна рівність, вплив на довкілля), а також для конкретних інструментів оцінки (таких як фінансово-економічний аналіз).

## **1.2 Користувачі та використання**

Незважаючи на те, що це Керівництво призначене для використання, головним чином, Керівниками секторів/проектів ЄК (в Делегаціях і Брюсселі), а також їх офіційними партнерами в третіх країнах, воно також може стати у пригоді іншим учасникам, таким як НУО, інші неурядові органи і консультанти, які задіяні в процесі розробки й виконання проектів і програм, яким надається допомога ЄК.

Це Керівництво може використовуватися по-різному в залежності від досвіду та посадових обов'язків читача. Новачки, які вперше вивчають принципи УПЦ, мають ознайомитись з Розділами 2-4 (Частина I) перш, ніж переходити до вивчення Інструментів в Розділах 5-9 (Частина II).

Ті, хто має більше досвіду з УПЦ, і хто знайомий з Політикою розвитку ЄК (включаючи досвід використання секторальних програм і бюджетної допомоги), мають зосередитись на Операційному керівництві з УПЦ (Розділ 4), а також ознайомитись з Інструментами в Чащині II (Розділи 5-9).

Якщо читач знайомий із загальним змістом Керівництва, то для нього основними пунктами для постійного консультування будуть Критерії якості для кожного етапу проектного циклу (Розділ 4), а також Інструменти (Розділи 5-9).

## 1.3 Огляд змісту

Розділ	Стислий опис
<p><b>Частина I</b></p> <p><b>Розділ 2 – Політика розвитку ЄК</b></p> <p>В цьому розділі викладено загальний політичний контекст, в рамках якого здійснюється Управління проектним циклом</p>	<p>Базуючись на цілях співробітництва з метою розвитку, викладених в Статті 177 Договору про ЄС, а також на основі пріоритетів, описаних в Політиці розвитку ЄК, квітень 2000р., цей розділ описує: (i) стратегії партнерства з країнами, що розвиваються; (ii) причини визначення нового напрямку політики надання допомоги і переходу до більш активного використання Секторальних програм і Бюджетної допомоги; (iii) ключові перехресні питання, що стосуються розвитку і мають розглядатися в ході управління проектним циклом; (iv) особливе значення відповідальності й партнерства, включаючи роль громадянського суспільства; і (v) необхідність узгодження політики й процедур діяльності донорів.</p>
<p><b>Розділ 3 – Роль проектів</b></p> <p>Цей розділ являє собою огляд проектного підходу як механізму надання допомоги ЄК</p>	<p>В цьому розділі Керівництва представлено: (i) визначення поняття “проект” (включаючи різні типи проектів); (ii) підкреслено деякі потенційні слабкі місця проектного підходу; (iii) введено основні принципи, що лежать в основі підходу ЄК до надання допомоги Секторальним програмам і використання Бюджетної допомоги; і (iv) представлено заключний опис основних положень, що стосуються використання проектів в якості механізмів надання допомоги.</p>
<p><b>Розділ 4 – Операційне керівництво з УПЦ</b></p> <p>В цьому розділі представлено огляд Управління проектним циклом й опис кожного етапу проектного циклу</p>	<p>Описано управління проектним циклом, включаючи: (i) його цілі; (ii) основні принципи; (iii) учасників і їх обов'язки; (iv) варіанти рішень; (v) критерії оцінки якості; і (vi) основні необхідні документи. Також підкреслено важливість ефективної командної роботи й обміну інформацією.</p> <p>Для кожного етапу проектного циклу надано ключову інформацію стосовно: (i) цілі кожного етапу; (ii) ключових завдань і обов'язків; (iii) аналітичних інструментів; (iv) критеріїв оцінки якості; (v) ключових документів ЄК; і (vi) варіантів рішень.</p>
<p><b>Частина II</b></p> <p><b>Розділи 5-9 – Інструменти</b></p> <p>В цьому розділі представлено опис ключових інструментів, які можуть бути використані для структурного аналізу і кваліфікованого прийняття рішень на різних етапах управління проектним циклом</p>	<p>Цей розділ представляє детальний опис Логічного системного підходу і містить посилання на цілий ряд допоміжних інструментів, включаючи: (i) оцінку інституційного / організаційного потенціалу; (ii) інструментів моніторингу й звітності; (iii) сприяння участі та застосування навичок наставництва/навчання в групі; і (iv) підготовку Технічного завдання для основних досліджень.</p>
<p><b>Додатки</b></p>	<p>Додатки включають: (i) словник основних термінів; і (ii) перелік корисних довідкових документів й інформаційних джерел.</p>

## 2 ПОЛІТИКА СПІВРОБІТНИЦТВА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ КОМІСІЇ В ЦІЛЯХ РОЗВИТКУ

### 2.1 Стратегії партнерства з країнами, що розвиваються

В Статті 177 Договору про Європейський Союз (ЄС) вказані три широкі сфери співробітництва Європейського Співтовариства в цілях розвитку, а саме:

- Сприяння стійкому економічному й соціальному розвитку;
- Поступова інтеграція країн, що розвиваються, у світову економіку; і
- Боротьба з бідністю.

Окрім цих загальних цілей, викладених у Договорі, специфічні цілі співробітництва ЄС/ЄК визначаються на основі нормативних положень і міжнародних договорів для окремих географічних регіонів. Наприклад:

- Відносини з країнами Африки, Карибського моря і Тихого океану (АКТ) визначені у всебічній Ломейській конвенції з торгівлі й розвитку;
- У країнах Азії і Латинської Америки (АЛА) акцент зроблено на зміцнення співробітництва й ефективний внесок у стійкий розвиток, безпеку, стабільність і демократію;
- В країнах Середземномор'я основна увага приділяється створенню зони миру, стабільності та процвітання, а також підтримці економічних і соціальних реформ; а також
- У відібраних країнах-партнерах Східної Європи і Центральної Азії програма Тасіс концентрує свою діяльність на інституційних і правових реформах, розвитку приватного сектору й економічного зростання, охороні довкілля, розвитку економіки сільських регіонів і ядерній безпеці.

ЄК має три основні засоби для досягнення своїх цілей розвитку – політичний діалог, співробітництво в цілях розвитку й торгівля. ЄК приділяє значну увагу забезпеченню **“Послідовності, Доповнюваності й Координації”** цих дій.

### 2.2 Нові напрямки політики співробітництва в цілях розвитку

У листопаді 2000р. Європейський Парламент і Рада Міністрів затвердили документ Комісії стосовно *“Політики Європейського Співтовариства із співробітництва в цілях розвитку”*. У цьому документі викладено нові стратегічні напрямки програмування й управління допомогою ЄК в цілях розвитку на основі уроків, засвоєних в результаті оцінки донорських програм і проектів, яка була проведена ЄК й іншими міжнародними організаціями.

Керівні принципи, що лягли в основу цієї політики, включають такі: (i) відповідальність країн, що розвиваються, за свої власні процеси розвитку; (ii) підвищення уваги до соціальних аспектів зростання й розвитку, включаючи надання **пріоритетності проблемі скорочення бідності** й потребам незахищених груп населення (включаючи дітей, жінок та інвалідів); а також (iii) більш сильний акцент на **“результатах”**.

Основні складності на шляху впровадження цих принципів полягають у наступному:

- коригування методів виконання робіт з метою підвищення відповідальності на місцях і ефективності надання допомоги; а також
- більш ефективне фокусування програм і проектів на питаннях скорочення бідності.

Для вирішення цих питань ЄК приділяє особливу увагу наступному:

- модернізації інструментів надання допомоги;
- заохоченню використання Програм підтримки секторальної політики та Бюджетної допомоги;
- більш активній децентралізації обов'язків з їх передачею Делегаціям ЄК; а також
- сприянню координації діяльності з країнами-членами й іншими донорами.

В Розділі 3 більш детально описується рішення ЄК стосовно прискорення переходу до надання більшої частки допомоги в цілях розвитку через “Програми підтримки секторальної політики” (ППСП)<sup>2</sup> і використання Бюджетної допомоги (БД), а не через окремі проекти.

## 2.3 Перехресні питання

Незалежно від сектору, методів допомоги (бюджетна допомога або проекти) чи географії надання допомоги ЄК в цілях розвитку, існує ряд важливих перехресних питань, що стосуються розвитку, які мають бути належним чином вирішені в ході управління проектним циклом.<sup>3</sup>

Якщо казати коротко, то основними перехресними питаннями, що стосуються розвитку, є такі:

Перехресне питання	Описання
<b><i>Належне управління і права людини</i></b>	<p>Належне управління визначається наступним чином: <i>“Прозоре й відповідальне керівництво людськими, природними, економічними та фінансовими ресурсами з метою забезпечення рівного і стійкого розвитку в контексті політичних і соціальних умов, яке затверджує права людини, демократичні принципи й законність”</i>.</p> <p>Для уточнення цього загального формулювання ЄК визначила шість основних елементів належного управління, які мають застосовуватися при розробці й виконанні в третій країнах програм і проектів, що фінансуються ЄК. Цими елементами є такі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Підтримка демократії, включаючи допомогу в процесі виборів і нагляду за їх проведенням (з акцентом на</li> </ul>

<sup>2</sup> ППСП – це інструмент ЄК, що застосовується для планування й управління фінансовою допомогою з метою виконання секторальної політики уряду-партнера.

<sup>3</sup> Самі по собі ці перехресні питання також можуть бути цілями розвитку.

	<p>участі й обліку)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Заохочення і захист прав людини (з визначенням міжнародних договорів і конвенцій – дотримання норм права й запобігання дискримінації)</li> <li>➤ Посилення влади закону й забезпечення правопорядку (стосовно правової бази, механізмів вирішення правових спорів, доступу до правосуддя і т. ін.)</li> <li>➤ Посилення ролі недержавних установ і підвищення їх потенціалу (як партнерів по розробці й виконанню державної політики)</li> <li>➤ Державна адміністративна реформа, управління державним бюджетом і реформа державної служби; а також</li> <li>➤ Децентралізація і місцеве самоврядування.</li> </ul> <p>Для більш детальної інформації слід звертатися до Керівництва ЄК з належного управління. Розгляд питань загального належного управління також включено до критеріїв якості, описаних у цьому Керівництві з УПЦ.</p>
<b>Гендерна рівність</b>	<p>Четверта Всесвітня конференція ООН з прав жінок, що відбулась в Пекіні в 1995р., визначила гендерну рівність як основний принцип співробітництва в цілях розвитку. Гендерна рівність стосується рівних можливостей, прав, розподілення ресурсів, користі та обов'язків між жінками і чоловіками в приватному й громадському житті, а також рівної оцінки чоловічих і жіночих якостей. Сприяння гендерній рівності стосується не тільки тих питань, які можуть бути вирішені жінками, але також охоплює більш загальні дії, які мають бути здійснені як чоловіками, так і жінками. Основною вимогою для забезпечення гендерної рівності є участь жінок у процесі прийняття рішень і політичних процесах нарівні з чоловіками.</p> <p>Гендерна нерівність глибоко укорінилась у політичну, інституційну й правову практику, в сімейні та соціальні відносини. Таким чином, гендерне питання є перехресним і потребує включення в усі аспекти формулювання політики, планування проектів і програм, інституційні структури й процедури прийняття рішень.</p> <p>Посилання на різноманітні керівництва з питань гендерної рівності представлені в Додатку 2.</p>
<b>Охорона довкілля</b>	<p>Стійкий розвиток – це розвиток, який відповідає потребам нинішніх поколінь, не ставлячи при цьому під загрозу забезпечення потреб нащадків. У цьому контексті екологічні та природні ресурси – це капітал, який необхідно зберігати для забезпечення стійкого економічного розвитку. Таким чином, охорона довкілля підтримує саму базу розвитку.</p> <p>Підтримка стану довкілля стосується необхідності охороняти біологічні та фізичні системи, які забезпечують життєздатність видів (наприклад, екосистеми, гідрологічні</p>

	<p>цикли та кліматичні системи). Підтримка стану довкілля – це перехресний принцип, який потребує розгляду в усіх сферах прийняття рішень.</p> <p>Це потребує від осіб, які планують процес розвитку, проведення оцінки впливу на довкілля запропонованої політики, програм і проектів, а також проведення заходів по зменшенню негативного впливу на довкілля й використання можливостей для покращення його стану.</p> <p>Посилання на різні керівництва з питань оцінки впливу на довкілля наведені в Додатку 2.</p>
--	---

Деякі довідкові матеріали з питань забезпечення потреб інвалідів також наведені в Додатку 2.

## 2.4 Відповідальність та участь

Якість діалогу з країнами-партнерами (представниками уряду та громадянського суспільства) є ключовим фактором для розробки ефективної політики співробітництва в цілях розвитку і її успішного виконання. Партнерство, відповідальність цільових груп за процеси розвитку, а також укріплення інституційного та адміністративного потенціалу для ефективного управління реформами є ключовими принципами, котрі наразі широко застосовуються усіма донорами.

У цьому відношенні політика розвитку ЄК виділяє два питання, а саме:

**Роль громадянського суспільства.** Тісна співпраця з громадянським суспільством і сприяння його розвитку забезпечують умови для підвищення якості, залучення малозабезпечених верств до використання благ економічного зростання, а також допомагає укріпити демократичні засади суспільства.

Таким чином, Комісія продовжить співпрацю з широким колом представників громадянського суспільства, включаючи групи й організації із захисту прав людини, жіночі асоціації, органи захисту дітей, природоохоронні рухи, організації фермерів, профспілки, асоціації споживачів, а також інші структури сприяння розвитку (такі як НУО, навчальні та дослідницькі заклади).

**Узгодження.** Необхідно модернізувати й узгодити донорські процедури з метою зменшення значного адміністративного тягаря, який може у зв'язку з цим лягти на плечі партнерських країн. Використання специфічних донорських процедур може призвести до значних транзакційних видатків і суперечить принципу збільшення відповідальності партнерів за розробку, документацію й прийняття рішень / управління проектами.

У Римській “Декларації з питань гармонізації”, лютий 2003р., говориться таке<sup>4</sup>:

<sup>4</sup> Римська Декларація з питань гармонізації була затверджена Міністрами, Головами організацій допомоги й іншими офіційними особами вищого рангу, які представляють 28 країн-реципієнтів допомоги і більш ніж 40 багатосторонніх і двосторонніх організацій розвитку. Додаткову інформацію можна отримати за адресою в Інтернеті:

<http://www.oecd.org/dataoecd/0/48/20896122.pdf>

*“Ми, представники донорської спільноти, занепокоєні тим, що з часом сукупність і широка різноманітність донорських вимог до підготовки, надання й моніторингу допомоги з метою розвитку призводить до виникнення у країн-партнерів непродуктивних транзакційних витрат і знижує їхні обмежені можливості”, а також “практика надання донорської допомоги не завжди відповідає національним пріоритетам розвитку”.*

Таким чином, ЄК буде залучатися до сприяння гармонізації політики й практики. На операційному рівні для цього знадобиться внесення деяких змін до наступних аспектів: (i) методів обміну інформацією і роботи персоналу ЄК з третіми країнами-партнерами й іншими донорами; (ii) видів інформації, необхідної для ефективного прийняття рішень; (iii) вимог до документації та звітності; а також (iv) методів й умов фінансування. Загальна мета полягає у підвищенні відповідальності на місцях і усуненні будь-якого непотрібного дублювання адміністративних процедур і звітності.

Ці питання прийняті до уваги в Розділі 4 цього Керівництва.

## 3 ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД

### 3.1 Що таке проект?

**Визначення:** Проект – це ряд видів робіт, націлених на досягнення чітко визначених цілей у встановлений термін і в рамках наявного бюджету.<sup>5</sup>

Проект також повинен мати:

- Чітко визначених учасників, включаючи основну цільову групу і кінцевих бенефіціарів;
- Чітко визначені процедури координації, управління й фінансування;
- Систему моніторингу й оцінки (для підтримки управління); а також
- Належний рівень фінансово-економічного аналізу, який вказує, що користь від проекту перевищить видатки.

Проекти розвитку – це метод чіткого визначення й управління інвестиціями й зміною усталених процедур.

**Види проектів:** Проекти розвитку можуть значною мірою розрізнятися за своїми цілями, об'ємом і масштабом. Менші проекти можуть використовувати помірні фінансові ресурси і тривати всього декілька місяців, у той час як великий проект може залучати мільйони євро і тривати протягом декількох років.<sup>6</sup>

Як зразок можна зазначити наступні проекти:

- Проект з реформи і розширення системи охорони здоров'я, який виконувався, головним чином, Міністерством охорони здоров'я партнерської країни при фінансовій підтримці також й інших донорів, коштував 30 млн. євро і тривав 10 років;
- Проект з допомоги у надзвичайних ситуаціях, який координувався ООН і виконувався через міжнародні НУО, коштував 5 млн. євро і тривав 1 рік;
- Проекти із сприяння бізнесу, які надавали гранти некомерційним організаціям до 200 000 євро максимум на 2 роки;
- Проект з будівництва доріг і мосту із залученням керівника проекту на контрактній основі, коштував 50 млн. євро і тривав 5 років;
- Регіональний проект із навчання у сфері безпеки продуктів харчування, сфокусований на наданні технічної допомоги і навчальних послуг, коштував 2 млн. євро і тривав більше 3 років; або
- Проект з електронного моніторингу, що виконувався, головним чином, персоналом ЄК і країн-членів, коштував 600 000 євро і тривав більше 5 місяців.

Для узгодження таких різноманітних проектів важливо, щоб система управління проектним циклом гнучко застосувала стандартні робочі процедури та правила.

**Взаємовідносини між проектами, програмами й політикою:** Належним чином сформульований проект повинен базуватися на відповідному балансі між пріоритетами політики розвитку ЄК і пріоритетами розвитку партнера.

<sup>5</sup> У контексті Логічної структурної схеми (див Розділ 5.1) проект визначається з точки зору ієрархії цілей (внесок, види робіт, результати, ціль проекту і загальна ціль), а також визначених припущень і бази для проведення моніторингу й оцінки досягнень по проекту (індикатори та джерела перевірки).

<sup>6</sup> Фінансові зобов'язання ЄК по проектах зазвичай тривають до 5 років, однак, проект може виконуватись і довше (на базі декількох фінансових зобов'язань).

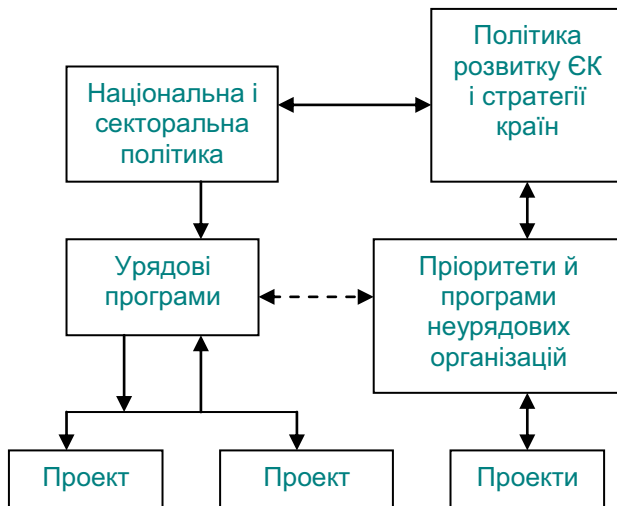


У рамках цих політичних пріоритетів виконавчі органи урядових або неурядових організацій формують широкий спектр видів робіт у різних сферах, які необхідні для виконання політичних рішень. Ці загальні сфери робіт часто називаються програмами, які, так як і проекти, можуть значною мірою відрізнятися за своїм обсягом і масштабом. Визначення поняття “програма” залежить, в першу чергу, від того, як її визначають відповідальні організації. Наприклад, програма може:

- охоплювати увесь сектор (наприклад, програма для сектора охорони здоров'я);
- фокусуватися на одній частині сектора охорони здоров'я (наприклад, програма первинної медичної допомоги);
- являти собою “пакет” проектів з однаковою темою/фокусом (наприклад, програма зв'язків між університетами країн Південно-Східної Азії і ЄС); або
- бути, по суті, просто великим проектом з цілим рядом різноманітних компонентів.

Загальні зв'язки між політикою, проектами й програмами проілюстровані в Схемі 2.

### Схема 2 – Політика, програми й проекти



**Проекти ЄК повинні узгоджуватися й бути частиною:**

- Національної політики розвитку (включаючи стратегії скорочення бідності);
- Політики розвитку ЄК і стратегічних документів для країни;
- Урядових програм (наприклад, з охорони здоров'я, освіти, кримінального законодавства); і/або
- Пріоритетів і програм розвитку неурядових організацій.

Таким чином, при наданні підтримки державному сектору цілі проекту повинні сприяти виконанню національної й секторальної політики.

Коли проекти виконуються неурядовими організаціями, необхідно розрізнити діяльність, яка повністю виходить за межі державного сектора, і види робіт, які виконуються від імені уряду. В останньому випадку неурядові організації зазвичай надають послуги державного характеру і виступають організаціями на зразок “підрядників” уряду з надання подібних послуг. Навіть якщо офіційно повноваження не були передані, важливо, щоб ці функції співпадали з державною політикою з метою забезпечення їх актуальності та життєздатності.

Повністю приватна діяльність оцінюється на основі політики розвитку Комісії, яка передбачає систему оцінки актуальності проекту або програми (згідно зі Стратегічним документом для країни), а також на базі потреб бенефіціарів.

### 3.2 Недоліки проектного підходу

Проектний підхід багато років знаходився на “передньому краї розвитку”<sup>7</sup>, головним чином тому, що він допомагав забезпечити відповідність вимогам донорів до звітності.

Однак, вочевидь повстали значні проблеми “класичного” проектного підходу, що контролюється донорами, а саме:

- Недостатня відповідальність за проекти на місцях, що справляло негативний вплив на життєздатність отриманої користі;
- Величезна кількість різноманітних проектів розвитку, кожний з яких фінансується окремим донором із власною системою управління й звітності, призвела до великих (і непотрібних) транзакційних видатків для реципієнтів допомоги в цілях розвитку;<sup>8</sup>
- Встановлення особливих методів управління, фінансування та моніторингу/звітності часто підривало місцевий потенціал замість того, щоб розвивати його; а також
- Проектний підхід призводив до вузького погляду на способи використання ресурсів і не сприяв належному розумінню поняття “взаємозаміщення”.

На думку Світового банку (1998р.):<sup>9</sup>

*“ Агенції з надання допомоги вже довгий час намагаються ізолювати свої проекти, використовуючи при цьому самостійну технічну допомогу, незалежні групи виконання проектів і зарубіжних експертів, замість того, щоб намагатися покращити інституційне середовище для надання послуг... Вони не підвищили якість послуг в короткостроковій перспективі, і не призвели до інституційних змін в довгостроковому періоді”.*

Концепція **взаємозаміщення** ресурсів означає, що проекти, які фінансуються донорами, можуть дозволити урядам-партнерам направити свої власні фінансові ресурси на інші цілі (за умови, якщо уряди витратили б на цей проект власні кошти навіть у разі відсутності донорської допомоги). Наприклад, донорське фінансування сектора охорони здоров'я окремої країни у розмірі 100 млн. євро дозволило б партнерському урядові використати (або “переадресувати”) 100 млн. євро власних коштів (котрі він однак повинен був би виділити на охорону здоров'я) для фінансування інших потреб (таких як, наприклад, внутрішня безпека або військові витрати). Таким чином, **загальний вплив** донорської допомоги залежить від того, як уряд використає ці звільнені кошти (в економічному розумінні – “граничне використання”), а не від конкретного проекту або програми, для яких була надана допомога в цілях розвитку. Таким чином, щоб не ставити під загрозу цілі розвитку, що переслідуються донорами, необхідно досягти домовленості між

<sup>7</sup> Price Gittinger, Economic Analysis of Agricultural Projects, OUP, 1978

<sup>8</sup> Визначення “транзакційних видатків” і “взаємозаміщення” див. в Словнику основних термінів.

<sup>9</sup> World Bank, Assessing Aid: what works and what doesn't work, OUP, 1998

урядом-партнером і донорами стосовно пріоритетних напрямків державних видатків (тобто, забезпечити політичний діалог між урядом-партнером і донорами стосовно загальних цілей і планування витрат).

Саме в результаті перерахованих вище проблем ЄК і країни-члени вирішили значно підвищити використання програмного секторального підходу і бюджетної допомоги (описані далі в Розділі 3.3) і поступово зменшувати загальний рівень фінансування в рамках проектного підходу.<sup>10</sup>

Вплив таких змін на подальше застосування проектного підходу обговорюється в Розділі 3.4.

### 3.3 Секторальний підхід і бюджетна допомога

У цьому Розділі представлені загальні інструкції щодо секторального підходу та бюджетної допомоги, які запозичені з більш докладного “Керівництва з допомоги ЄК секторальним програмам” і “Керівництва з програмування й надання бюджетної підтримки третім країнам”. Бюджетна допомога і підтримка секторальних програм прийнятні лише як механізми надання допомоги державному сектору. Таким чином, на відміну від проектного методу, вони не можуть використовуватись для надання прямої допомоги приватному сектору або НУО.

#### Основні визначення

Секторальні підходи й секторальні програми у різні часи називались по-різному: SIPs (Секторальні інвестиційні програми), SDPs (Секторальні програми розвитку), Програми секторальних видатків і останнім часом – SWAp (Загальний секторальний підхід). Незважаючи на різноманітну термінологію, існують ключові принципи, узгоджені міжнародною донорською спільнотою.<sup>11</sup>

По-перше, вирішено, що вони мають управлятися урядами-партнерами. По-друге, їх спільна мета полягає у підвищенні ефективності й результативності використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Ця спільна мета відображає взаємне рішення стосовно підвищення результативності витрат урядових і донорських коштів як шляхом використання ресурсів на вирішення пріоритетних питань, викладених у національних стратегіях скорочення бідності або подібних документах, так і шляхом покращення якості витрат. Намагаючись забезпечити досягнення цієї мети, секторальні підходи мають три спільні цілі:

- Підвищити відповідальність урядів-партнерів за прийняття рішень стосовно секторальної політики, секторальної стратегії і секторальних витрат;
- Покращити узгодженість між секторальною політикою, видатками і результатами шляхом забезпечення більшої прозорості, активізації діалогу й забезпечення всебічної оцінки сектору;

<sup>10</sup> Спільна Декларація, 10 листопада 2000р.

<sup>11</sup> З економічної точки зору поняття “сектор” визначається як “об’єднання, головним чином, виробничих й операційних економічних одиниць, що мають спільне призначення або спільну продукцію”.

- Скоротити, наскільки це можливо, транзакційні видатки, пов'язані з наданням зовнішнього фінансування, шляхом прийняття державних процедур або шляхом поступового узгодження індивідуальних донорських процедур.

На основі міжнародного досвіду ЄК сформулювала визначення, що наведені далі.

**Секторальний підхід** передбачає спільну роботу з урядами-партнерами, донорами та іншими відповідними учасниками з метою досягнення цих трьох цілей. Використовуючи *секторальний підхід*, уряди-партнери можуть підготувати відкориговану програму дій і витрат для сектора, яка називається **Секторальна програма** і включає три компоненти:

- Узгоджену політику і загальну стратегію для сектора (як, наприклад, Стратегія скорочення бідності);
- Схему середньострокових витрат для сектора і річний бюджет; а також
- Скоординований процес співпраці з донорами, які діють в секторі, під керівництвом уряду.

Після надання коштів Комісією мета полягає у підтримці урядової Секторальної програми або узгоджених дій в рамках цієї Програми. Рішення про те, чи надавати кошти, буде залежати від оцінки якості Програми. Існує сім ключових видів оцінки<sup>12</sup>, які необхідно провести для прийняття рішення про якість Програми, вибору прийняттого метода роботи ЄК і остаточного визначення внеску ЄК у виконання Програми.

**Програма підтримки секторальної політики (ППСП)** – це програма Європейської Комісії, шляхом якої надається фінансова допомога у виконанні урядової Секторальної програми країни-партнера. ППСП може виконуватися згідно з трьома видами надання допомоги:

- Секторальна бюджетна підтримка – являє собою метод, який може бути вибраний у разі його прийнятності й здійсненності;
- Фінансові внески до Загальних об'єднаних фондів, з яких здійснюється фінансування всієї Секторальної програми або її частини; а також
- Специфічні процедури Комісії (бюджет Європейської Комісії або ЄФР).

---

<sup>12</sup> Ключові види оцінки включають оцінку: 1) макроекономічної структури; 2) секторальної політики і загальної стратегії; 3) структури середньострокових видатків для сектору; 4) систем звітності й управління державними видатками; 5) систем координації діяльності донорів; 6) систем моніторингу робіт і консультування клієнтів; 7) інституційних питань і потенціалу.

## Типові компоненти Секторальної програми

Базуючись на міжнародному досвіді, можна визначити 6 ключових компонентів Секторальної програми:

1. Чітка секторальна політика та стратегія, які дозволяють зрозуміти, яку мету має намір досягти уряд в секторі, а також яким чином – розмежування регуляторної ролі уряду та його ролі по наданню послуг, уточнення обов'язків неурядових організацій і окреслення необхідних інституційних реформ.
2. Програма середньострокових державних видатків для сектора, що базується на детальному плані робіт з метою уточнення очікуваного рівня наявних внутрішніх і зовнішніх ресурсів, а також способів їх використання для виконання політики.
3. Система моніторингу діяльності з метою оцінки прогресу по досягненню цілей політики і запланованих результатів, яка розрізняє бенефіціарів жіночої та чоловічої статі і забезпечує оцінку потреб незахищених груп населення (інваліди, молодь/старі).

Часто Секторальні програми також мають на меті виправлення деформацій, які є специфічними для ситуацій, в яких існує високий рівень залежності від допомоги. Такі деформації виникають особливо часто тоді, коли велика кількість робіт в секторі фінансується із зовнішніх джерел, а також коли ці зовнішні ресурси не запрограмовані і управляються таким же чином, як і державні ресурси.

Існує два важливі компоненти Секторальної програми, які націлені на виправлення таких деформацій:

4. Офіційний процес координації дій донорів; а також
5. Узгоджений процес переходу до гармонізованих систем звітності, складання бюджету, фінансового управління й методів закупівлі.

Заключний компонент більшості Секторальних програм відображає те, як уряди поступово вчаться реагувати на потреби своїх клієнтів – широкої громадськості – і залучати неурядові організації до надання послуг. Таким чином, Секторальна програма зазвичай також включає:

6. Механізм проведення систематичних консультацій з клієнтами і бенефіціарами державних послуг, а також з неурядовими організаціями, що надають такі послуги.

### Бюджетна допомога

Бюджетна допомога – це передача ресурсів уряду країни-партнера. Після отримання перерахованої суми її управління здійснюється урядом-реципієнтом при використанні наявного бюджету й систем фінансового управління. Таким чином, це метод надання прямої допомоги у виконанні національної і секторальної політики, використання систем, що максимізують відповідальність і узгодженість з національною політикою, при цьому мінімізуючи транзакційні видатки.

Існує два основних види Бюджетної допомоги:

1. Макроекономічна бюджетна допомога, яка підтримує загальнонаціональну політику розвитку, а також макроекономічну й бюджетну систему; а також
2. Секторальна бюджетна допомога (в рамках Програми підтримки секторальної політики), яка забезпечує додаткове фінансування конкретного сектору, підтримуючи усталену секторальну політику й узгоджену схему витрат.

Секторальна бюджетна допомога (також відома під назвою Секторальна бюджетна підтримка) – це метод фінансування Секторальної програми, якому Європейська Комісія надає перевагу у разі, коли умови дозволяють застосовувати

її. Прийнятність Бюджетної допомоги (макроекономічної або секторальної) залежить від оцінки чотирьох критеріїв:

1. Наскільки стабільним є макроекономічне середовище і наскільки воно забезпечує сприятливі умови для приватного сектора;
2. Наскільки національна програма відображає зобов'язання по скороченню бідності й забезпеченню зростання, а у Середземноморському регіоні – виконання зобов'язань по узгодженню з європейською економікою;
3. Якість управління державними ресурсами і/або наявність надійної програми реформування державних фінансових систем; а також
4. Наявність узгоджених індикаторів виконання робіт, на базі яких можна здійснювати оцінку й аналіз прогресу стосовно досягнення цілей політики.

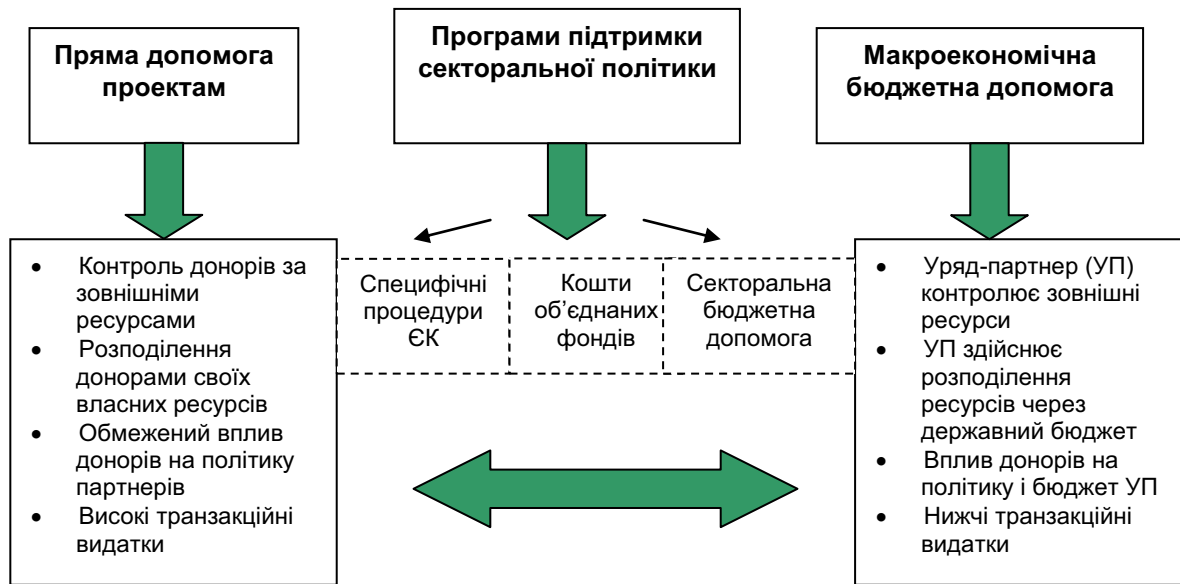
Проведення тісного політичного діалогу з урядом-партнером є центральним пунктом як Бюджетної допомоги, так і Секторальних програм. При цьому основним є те, що ці методи надання допомоги забезпечують досягнення своїх цілей шляхом вибору урядової політики, бюджетних систем і структур надання послуг. Послідовний діалог (який іноді супроводжується зовнішнім аудитом і аналізом) являє собою основне знаряддя моніторингу ефективності урядових систем і забезпечення їх послідовного покращення.

### **Вибір прийнятних методів надання допомоги**

Методи надання допомоги (принаймні, в контексті програми для країни) початково визначаються на етапі програмування циклу робіт і документуються в Стратегічному документі для країни. Вибір повинен базуватися на оцінці соціальних, економічних і політичних умов в країні, з якою проводиться робота, а також відповідних пріоритетів її партнерів. Керівництво ЄК з Бюджетної допомоги і з Надання підтримки секторальним програмам містить детальний опис конкретних критеріїв оцінки, які мають застосовуватися під час визначення актуальності методів надання допомоги і їх здійсненності.

Під час визначення комбінації прийнятних методів надання допомоги слід взяти до уваги чотири важливі критерії, необхідних для їх збалансованості: (i) ступінь контролю над ресурсами донорів, який вони бажають підтримувати; (ii) хто бере на себе основну відповідальність за розподілення ресурсів; (iii) рівень участі у діалозі (політичному або проектному), який бажають підтримувати донори та їх партнери; а також (iv) розмір транзакційних витрат, необхідних для управління донорськими коштами. Ці положення викладені в Схемі 3.

**Схема 3 – Комбінація методів надання допомоги**



### 3.4 Умови надання допомоги ЄК для виконання проектів

#### 3.4.1 Коли проект є прийнятним?

Вище відмічалось, що політика ЄК полягає у все більш активному використанні Бюджетної допомоги і Програм підтримки секторальної політики і поступовій передачі обов'язків по виконанню проектів місцевим партнерам (урядам, органам місцевого самоврядування і неурядовими установам).

Однак, проект залишиться придатним методом надання допомоги у цілому ряді випадків, включаючи такі:

- **Децентралізоване співробітництво з неурядовими організаціями.** Комісія й надалі буде надавати пряму допомогу ініціативам, які започатковуються недержавним сектором і виконуються НУО, приватним сектором і громадськими групами.
- **Допомога у надзвичайних ситуаціях і пост-кризові дії.** Можуть виникнути ситуації, коли уряди-партнери неспроможні ефективно задовольнити потреби людей в надзвичайних або пост-кризових ситуаціях, і в таких випадках проекти залишаються найбільш практичним і ефективним варіантом надання короткострокової гуманітарної допомоги.
- **Проекти технічної допомоги або "пілотні" проекти для підвищення потенціалу.** У деяких випадках індивідуальні донорські проекти можуть сприяти інноваційним діям і підвищенню кваліфікації шляхом застосування нової методики або стиля роботи. Наприклад, Комісія може напряму фінансувати технічну допомогу для підтримки нових процесів управління в секторі (включаючи надання підтримки у виконанні секторальної політики та програми розвитку).
- **Природоохоронні проекти або міжнародне суспільне благо.** Коли очікувана користь передбачається у дуже віддаленій перспективі або коли вона переходить національні кордони (наприклад, регіональні природоохоронні дії), уряди можуть бути неспроможними забезпечити фінансування на належному

рівні. Таким чином, Комісія може надати пряме фінансування для підтримки таких ініціатив.

- **Інвестиційні проекти з високими транзакційними видатками для урядів.** Донорські проекти можуть бути привабливим механізмом надання допомоги у тому випадку, коли транзакційні видатки для донорів нижчі, ніж для урядів-партнерів. Це може трапитись при проведенні великих міжнародних тендерів (наприклад, для будівництва аеропорту або порту), коли уряд-партнер не має необхідного потенціалу для ефективного управління всім процесом підготовки контракту.
- **Коли умови в країні або в секторі ще не дозволяють застосувати інші підходи.** Як вже відмічалось в розділі, присвяченому Секторальній програмі та Бюджетній допомозі, для того, щоб будь-який з цих двох підходів/інструментів можна було ефективно застосувати на практиці, необхідно забезпечити відповідність деяким умовам. Тим часом, проекти будуть залишатися альтернативним варіантом надання допомоги доти, поки вони зможуть забезпечувати життєздатну користь і не будуть негативно впливати на місцевий інституційний потенціал.

Також слід зазначити, що деякі аналітичні інструменти, що стосуються проектного підходу, також можуть з успіхом застосовуватися для проведення аналізу й управління Програмами підтримки секторальної політики й діями в рамках Бюджетної допомоги. Серед прикладів можна назвати використання Логічного системного підходу (включаючи аналіз учасників, аналіз проблем, визначення цілей і т. ін.), оцінку інституційного потенціалу, визначення ключових індикаторів і джерел перевірки, а також економічний і фінансовий аналіз.

### 3.4.2 Підвищення якості проектів

Звичайно, аналізуючи проектний підхід, що “контролюється донорами”, можна говорити про безліч способів підвищення якості нових і поточних проектів шляхом усунення виявлених недоліків. Наприклад, можна здійснювати ідентифікацію, формулювання й виконання проектів, котрі:

- Більш повно відповідають політичній структурі;
- Інтегруються в місцеві системи планування/розробки бюджету, управління, фінансування й моніторингу і підтримують їх (а не створюють паралельні системи);
- Краще координуються з діями інших донорів;
- Підвищують місцевий потенціал і менше покладаються на зовнішню технічну допомогу;
- Забезпечують більш довгострокову (і більш реалістичну) перспективу для процесу змін; а також
- Є більш гнучкими у виконанні.

Це потребуватиме змін у роботі персоналу RELEX, включаючи зміни у (i) ставленні й цінностях; (ii) ролях і обов'язках; (iii) навичках; і (iv) процедурах. Наприклад:



**Зміни у ставленні**

Розглядаючи “звітність”, необхідно більше уваги приділяти (i) звітності по результатам (а не тільки по запланованим витратам або виконаним роботам), а також (ii) звітності перед місцевими партнерами, включаючи цільових бенефіціарів, а не тільки згідно з “аудиторськими” вимогами донорів. При оцінці питання “хто займається управлінням” необхідно більше уваги приділяти важливості підвищення відповідальності на місцях, а також практичним шляхам досягнення цього. Також необхідно брати до уваги всі суспільні відмінності, включаючи ставлення до інвалідів, старих, а також питання гендерної рівності.

**Зміна ролей і обов’язків**

Необхідно більше обов’язків по управлінню й прийняттю рішень ефективно передавати партнерам ЄК. Європейська Комісія у більшості випадків не відповідає за виконання проектів. Вона несе відповідальність за оцінку якості заявок, допомагає у їх формулюванні, здійснює фінансування, моніторинг виконання робіт (в ідеалі – через місцеві групи моніторингу), а також оцінку результатів для надання підтримки у підвищенні інституційного потенціалу і вдосконалення процесу програмування. Основна роль ЄК полягає у наданні допомоги організаціям в країнах-партнерах у виконанні ними своїх програм і проектів.

**Навички**

Необхідно розширити навички персоналу ЄК як в штаб-квартирі, так і в Делегаціях. Необхідно забезпечити краще розуміння деяких ключових аналітичних інструментів, включаючи інтерпретацію результатів аналізу політичної, секторальної та інституційної структури. Дуже важливо забезпечити краще розуміння систем планування, складання бюджету й фінансового управління в країнах-партнерах. Також необхідно й надалі розвивати ефективне використання Логічного системного підходу, при цьому вкрай пріоритетними залишаються питання командної роботи й навички міжкультурного спілкування в контексті встановлення ефективних робочих взаємовідносин між персоналом ЄК, партнерами й іншими учасниками.

В результаті оцінки проектів, виконаних в рамках програм для країн АЛА, Середземномор’я й АКТ, було зроблено висновок стосовно необхідності впровадження змін з метою раціоналізації і гармонізації процедур фінансового менеджменту й регулювання в рамках самої Комісії.

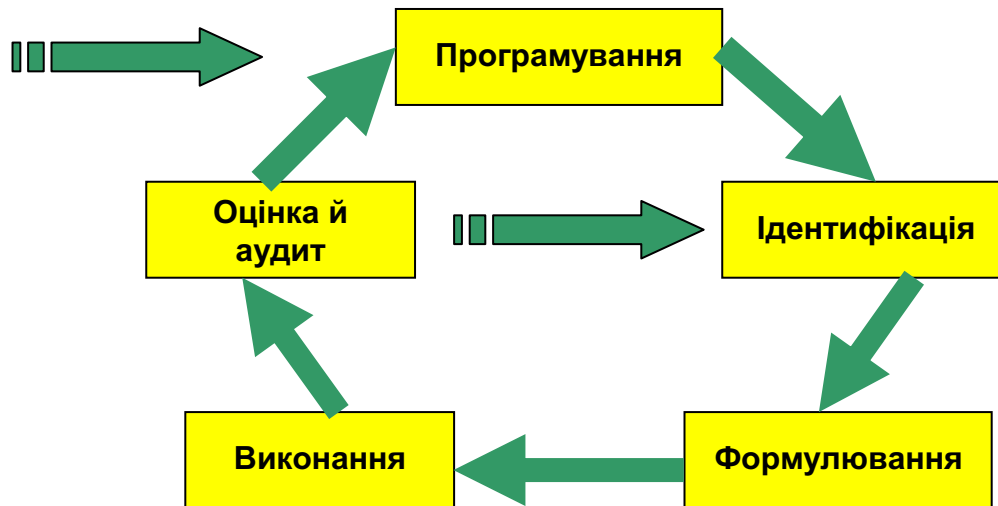
## 4 ОПЕРАЦІЙНЕ КЕРІВНИЦТВО З УПЦ

### 4.1 Загальний огляд

#### 4.1.1 Операційний цикл

Операційний цикл управління проектами зовнішньої допомоги ЄК складається з п'яти етапів, що показані на Схемі 4.

Схема 4 – Операційний цикл



В основу цього циклу покладено три основні принципи:

1. Критерії та процедури прийняття рішень визначаються на кожному етапі (включаючи основні вимоги до інформації та критерії оцінки якості);
2. Зміна етапів циклу відбувається за прогресивним принципом – для успішного виконання наступного етапу необхідно закінчити попередній<sup>13</sup>; а також
3. Програмування та ідентифікація нових проектів відбувається на базі результатів моніторингу й оцінки як частина структурного процесу зворотного зв'язку й засвоєння інституційних уроків.

На практиці тривалість і важливість кожного етапу циклу є різною для різних проектів і залежить від їх об'єму й масштабу, а також від операційних методів, в рамках яких вони розроблені. Наприклад, великий і складний інженерно-будівельний проект може декілька років переходити від етапу ідентифікації до етапу виконання, у той час як проект з надання допомоги у пост-конфліктній ситуації може вже через декілька тижнів або місяців початися у зоні виникнення конфлікту. Однак, для розробки й ефективного виконання актуальних і здійснених проектів дуже важливо виділити достатню кількість часу і ресурсів для їх ідентифікації і формулювання.

Також існує різниця між тим, як приймаються фінансові рішення по програмам ЄК – зокрема, це стосується встановлення термінів. Так, для таких програм як MEDA і Тасіс рішення про фінансування наразі приймаються в кінці етапу Ідентифікації (після презентації й затвердження Фінансової пропозиції, що складається із

<sup>13</sup> Слід відзначити, що оцінка, яка вказана в цій діаграмі, є "ex-post", тобто проводиться після завершення проекту, у той час коли можна проводити "формативне оцінювання" під час виконання.

Програми з коротким описом проектів), у той час як для країн АКТ і АПА рішення про фінансування приймаються тільки після того, як закінчиться етап Формулювання. Про шляхи прийняття фінансових рішень докладно говориться далі у розділі 4.1.7.

#### 4.1.2 УПЦ й Запрошення до подання пропозицій

“Запрошення до подання пропозицій” (CfP) зазвичай застосовується в рамках тематичних бюджетних ліній (таких як бюджетні лінії для забезпечення прав людини, гендерної рівності, охорони довкілля, безпеки продуктів харчування і спільного фінансування з НУО) з метою надання грантів, особливо неурядовими організаціям.<sup>14</sup> Географічні бюджетні лінії також все більше застосовують принцип CfP для надання фінансових ресурсів неурядовим установам (як, наприклад, через Азіатську Програму зв'язків), і цей підхід також застосовується в нових Фінансових програмах (таких як Ініціативи з водо- та енергозабезпечення). Наразі використання CfP стало загальним правилом коли мова йде про роботу з неурядовими організаціями.

Основна відмінність між використанням CfP і “прямих угод” з урядами-партнерами стосується управлінських обов'язків ЄК на різних етапах проектного циклу. Наприклад, в рамках підходу CfP ЄК визначає широкий спектр цілей, яких вона бажає досягти, об'єм проектів, які вона хоче фінансувати, процедури подачі заявок і проведення оцінки, а також набір критеріїв прийнятності для претендентів. Таким чином, обов'язки по ідентифікації, формулюванню й виконанню проектів покладаються на тих, хто звертається з заявками на спільне фінансування.<sup>15</sup> Працюючи безпосередньо з урядом-партнером (наприклад, в рамках фінансових угод з ЄФР або географічних бюджетних ліній), ЄК бере на себе більш безпосередню роль і виконує обов'язки по управлінню етапами Ідентифікації й Формулювання.

Таким чином, Розділ 4 цього Керівництва з УПЦ присвячено опису ключових етапів і зобов'язань в рамках управління географічними бюджетними лініями, а не в рамках CfP/фінансових програм.

Однак, це Керівництво також містить корисну інформацію для тих, хто задіяний в розробці CfP/фінансових програм і управлінні ними, оскільки:

- всі проекти розвитку, яким надає підтримку ЄК (фінансову чи управлінську), можуть бути оцінені згідно з встановленими критеріями і стандартами якості (див. Розділ 4.1.6), а також
- належна практика управління проектним циклом (включаючи Інструменти, описані і Розділах 5-9) може застосовуватися всіма, хто отримує/управляє фондами ЄК.

#### 4.1.3 Принципи УПЦ і Логічний системний підхід

**Управління проектним циклом** – це термін, що застосовується для описання управлінської діяльності і процедур прийняття рішень протягом життєвого циклу проекту (включаючи основні завдання, ролі та обов'язки, ключові документи й варіанти рішень).

<sup>14</sup> Виключення складають ситуації, коли в наявності є тільки один (монополістичний) постачальник.

<sup>15</sup> Ще одна відмінність між “прямими угодами” з урядами-партнерами і підходом CfP полягає в тому, що реципієнти грантів зазвичай мають покрити деяку частку загальних витрат за виключенням натурального внеску.

УПЦ допомагає забезпечити:

- відповідність проектів загальним політичним цілям ЄК і цілям розвитку партнерів;
- відповідність проектів узгодженій стратегії і реальним проблемам цільових груп / бенефіціарів;
- здійсненність проектів, що означає, що цілі можуть бути насправді досягнуті в умовах, що склалися, і при наявних потенційних можливостях виконуючих агенцій;
- вірогідну життєздатність користі та результатів, досягнутих проектом.

З метою сприяння досягненню цих цілей УПЦ:

- вимагає активних дій з боку основних учасників і має на меті підвищення відповідальності на місцях;
- використовує Логічний системний підхід (а також інші інструменти) з метою сприяння проведенню ключових оцінок/аналізів (включаючи аналіз учасників, проблем, цілей і стратегій);
- застосовує ключові критерії оцінки якості на кожному етапі проектного циклу; а також
- вимагає підготовки ключових документів належної якості на кожному етапі (з обов'язковим застосуванням загальнозрозумілих концепцій і визначень) з метою сприяння обґрунтованому прийняттю рішень.

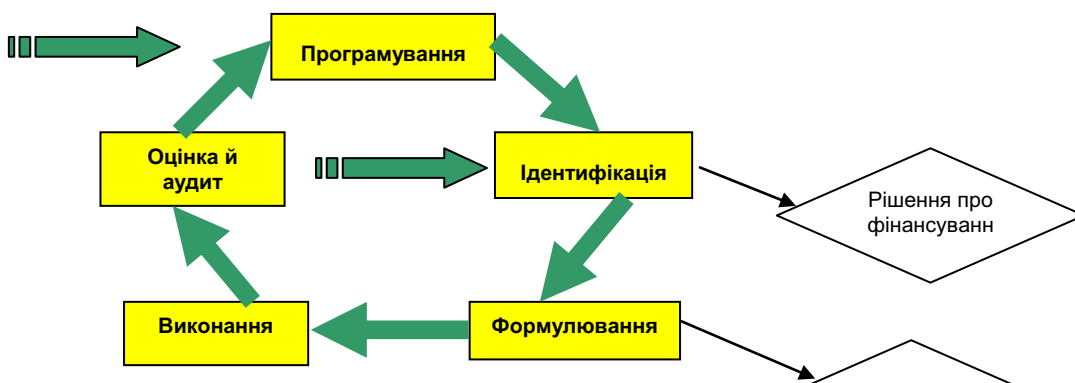
**Логічний системний підхід (ЛСП)** – це аналітичний та управлінський інструмент, котрий наразі використовується (в тій чи іншій формі) більшістю односторонніх і багатосторонніх організацій допомоги, міжнародними НУО і багатьма урядами-партнерами. Дійсно, ЄК зазвичай вимагає складання Логічної структурної схеми в якості складової частини процесу формулювання проектів з надання зовнішньої допомоги. Таким чином, в цьому Керівництві зроблено акцент на застосуванні Логічного системного підходу на різних етапах проектного циклу.

Інструменти, які застосовуються при Логічному системному підході, описані у відповідних пунктах Розділу 4 (Операційне керівництво), а також детально в Розділі 5 (Логічний системний підхід).

Логічний системний підхід є дуже ефективним аналітичним й управлінським інструментом. Однак, він не може замінити досвід і професійну підготовку, а також повинен супроводжуватися іншими специфічними інструментами (такими як Економічний і Фінансовий аналіз і Аналіз впливу на довкілля), а також застосуванням робочих процедур, які сприяють ефективному залученню учасників.

#### 4.1.4 Ключові документи й обов'язки

Далі на Схемі 5 показані основні документи, які готуються в ході управління проектами ЄК, а також головні відповідальні особи.



або

Необхідно розрізнити “індивідуальний проектний” підхід (рішення про фінансування приймається після формулювання) і “Програмний” підхід (рішення про фінансування приймається після ідентифікації програми або “пакету” проектів). Ці два основних підходи базуються на двох головних правових (фінансових) інструментах, які застосовуються наразі для здійснення фінансування проектів розвитку, і не є “альтернативними варіантами” фінансування, між якими персонал EuropeAID може робити вибір.

**Схема 5 – Проектний цикл, основні документи й обов’язки**



- Ідентифікаційний опис (іноді його називають Кінцевий ідентифікаційний документ)
- Фінансова пропозиція (ФП) – або для окремих проектів, або для Програми проектів (іноді називається Програма дій)
- Фінансова угода і відповідні Технічні та Адміністративні положення і Технічне завдання

- Інформація, яка зберігається в CRIS (Загальна інформаційна система RELEX), включаючи моніторингове вікно; а також
- Оціночні й аудиторські звіти

Загальна структура та зміст кожного з цих документів розглядається на відповідному етапі проектного циклу.

Важливо зазначити, що підготовка попередніх і заключних техніко-економічних обґрунтувань, а також складання річних планів робіт і періодичних моніторингових звітів має бути обов'язком, в першу чергу, виконуючих партнерів, а не ЄК (хоча ЄК може зробити внесок або надати інформацію). Таким чином, ЄК не повинна строго диктувати свої вимоги до формату цих документів, оскільки відповідальність за них несуть виконуючі партнери.<sup>16</sup> Однак, ЄК повинна забезпечити себе належною інформацією (кількісною і якісною), на якій має базуватися оцінка її інвестиційних рішень, моніторинг робіт, а також залишатися відповідальною за ті ресурси, які вона надає.

#### 4.1.5 Етапи прийняття рішень, їх варіанти й основна відповідальність

В таблиці, що представлена далі, підсумовані основні етапи прийняття рішень для ЄК протягом проектного циклу.

Етап і основне питання	Ключові етапи прийняття рішень ЄК	Основна відповідальність	Варіанти рішень
<b>Програмування</b> <i>Якими є пріоритети розвитку для партнера і на що ставить акцент ЄК при наданні допомоги?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Узгодження Стратегічного документа для країни і Національної індикативної програми</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DEV/RELEX разом з Делегаціями, EuropeAID і урядами-партнерами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вибір пріоритетних напрямків програми, секторального фокусу, типу допомоги й методів фінансування</li> </ul>
<b>Ідентифікація</b> <i>Чи є концепція проекту актуальною для пріоритетних місцевих потреб і чи узгоджується вона з політичними пріоритетами ЄК?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Після завершення й подачі Ідентифікаційного опису (індивідуальних проектів) або Фінансової пропозиції (Програми з описом проектів)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Делегація проводить початкову оцінку разом з представниками УП/іншими основними учасниками;</li> <li>• 1-й етап аналізу QSG для забезпечення якості;</li> <li>• Лінійне керівництво приймає рішення стосовно подальших кроків з точки зору перспектив ЄК</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прийняття, модифікація або відхилення проекту;</li> <li>• Для Програми проектів – рішення про надання фінансових коштів</li> </ul>
<b>Формулювання</b> <i>Чи є проект здійсненним і чи принесе він життєздатну користь?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Після розробки Фінансової пропозиції і Технічних та Адміністративних положень / ТЗ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Делегація проводить початкову оцінку разом з представниками УП/іншими основними учасниками;</li> <li>• 2-й етап аналізу QSG для оцінки якості;</li> <li>• Лінійне керівництво приймає рішення стосовно подальших кроків з точки зору перспектив ЄК</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прийняття, відхилення або модифікація пропозиції</li> <li>• Для індивідуальних проектів – рішення про надання фінансових коштів</li> </ul>
<b>Виконання</b> <i>Чи забезпечується досягнення</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Після подачі Річного плану робіт/Робочих планів та інших</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Делегація проводить оцінку разом з представниками УП/</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продовження фінансування, зміна об'єму допомоги ЄК</li> </ul>

<sup>16</sup> Див. "Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery" (Узгодження донорської практики для ефективного надання допомоги), OECD, 2003

<i>результатів і чи ефективно використовуються ресурси? Які коригуючі заходи необхідні?</i>	моніторингових/аналітичних звітів	іншими головними учасниками; • Штаб-квартира може прийняти заключне рішення стосовно будь-яких <u>важливих</u> змін в об'ємі/фінансуванні проекту	або припинення надання допомоги
<b>Оцінка</b> <i>Чи була забезпечена запланована користь, чи буде вона життєздатною і які уроки було засвоєно?</i>	• Після завершення оціночного дослідження	• Керівник сектору планує і здійснює управління проведенням дослідження; • Лінійне керівництво EuropeAID приймає рішення стосовно наступних дій (при консультуванні з DG DEV/RELEX)	• Зміна політики, об'єму майбутньої програми або методів роботи ЄК
<b>Аудит</b> <i>Чи було дотримано дійсного законодавства й нормативів? Чи було забезпечено відповідність критеріям ефективності та результативності?</i>	• Після проведення аудиту	• Керівник сектора (відповідальний за <u>аудит</u> ) здійснює управління його проведенням; • Керівник сектора (проекту) надає інформацію і забезпечує необхідний внесок в проведення аудиту; • Керівник сектору (проекту) забезпечує виконання рекомендацій аудиту й реакцію на його результати з боку структури, що перевірялась	• Продовження, зміна або припинення діяльності по проекту; • Отримання коштів по проекту • Зміна схеми майбутніх проектів • Зміна політики

Слід відзначити важливість приділення належного часу й зусиль на етапах Програмування та Ідентифікації. Коли проект перейшов на етап Формулювання, дуже важко зупинити (потенційно неприйнятний) проект.

#### 4.1.6 Система забезпечення й оцінки якості

##### Група забезпечення якості

Група забезпечення якості (QSG) була створена для здійснення контролю над процесом забезпечення й оцінки якості, при цьому її обов'язки полягають у наступному:

- Забезпечення підвищення якості ідей та документації по програмам/проектам;
- Забезпечення гармонізованого відбору на базі послідовних критеріїв і стандартів якості;
- Забезпечення відповідної звітності і наступних дій; а також
- Визначення кращої практики та нових підходів і їх розповсюдження.

QSG проводить відбір пропозицій і надає консультації лінійним керівникам на двох важливих етапах проектного циклу:

- (i) в кінці етапу Ідентифікації – коли перевірені Ідентифікаційні описи (індивідуальних проектів) або Фінансова пропозиція (для Програми проектів); а також

- (ii) в кінці етапу Формулювання – коли підготовано проект Фінансової пропозиції (для індивідуальних проектів) чи здійснена подальша деталізація Технічних та Адміністративних положень (для проектів в рамках Програми).

Офіційно QSG здійснює свою діяльність на двох основних рівнях, а саме, на рівні Офісу та на рівні Директорату. Відповідний склад і обов'язки Групи забезпечення якості в Офісі та Директораті є такими:

Рівень	Склад і завдання
QSG на рівні Офісу	<p><u>Склад:</u> заступник Генерального директора, Голова Координаційного бюро, персонал Relex/Dev</p> <p><u>Секретаріат:</u> Підрозділ ОЗ</p> <p><u>Завдання:</u> встановлення початкових стандартів, процедур, критеріїв оцінки, аналіз ключових питань, що представляють інтерес для Офісу, синтез результатів, звітність по результатам</p>
QSG на рівні Директорату	<p><u>Склад:</u> Директор, Голова Координаційного бюро, кваліфіковані працівники</p> <p><u>Завдання:</u> експертна оцінка пропозицій (Ідентифікаційних описів і Фінансових пропозицій), рекомендації по підвищенню якості програм/проектів, звітність по результатам</p>

Насправді роботи по забезпеченню й оцінці якості також мають виконуватися (починатися) на рівні Делегацій через проведення “Експертної оцінки”.

Додаткову інформацію про роботу QSG можна знайти в мережі інтранет за адресою:

<X:/Europeaid/Thematicnetworks/qsg/Home Page QSG en.htm>

### Система визначення якості

Для кожного важливого етапу прийняття рішень в рамках проектного циклу визначається ряд критеріїв оцінки якості з метою сприяння структурованому і послідовному аналізу та процесу прийняття рішень. Ці критерії також відображені у вимогах до ключових документів, таких як Ідентифікаційні описи і Фінансові пропозиції.

Незважаючи на те, що загальна схема оцінки якості встановлена (Система визначення якості), відомо, що різні обставини можуть вплинути на необхідність у більш або менш детальному аналізі конкретних питань. Таким чином, лінійні керівники та інші особи, які застосовують ці критерії й стандарти, мусять покладатися на свій досвід під час визначення того, які з них є більш або менш важливими в обставинах, в яких вони працюють.

Далі наведено Систему визначення якості:



**Система визначення якості**

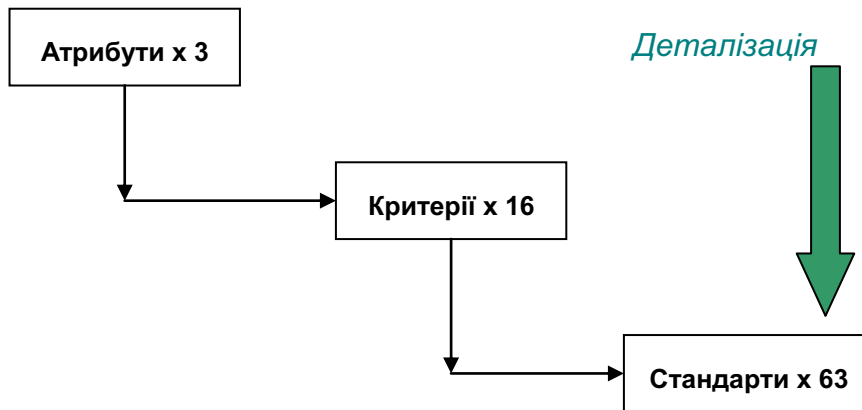
<b>A</b>	<b>Актуальність</b> <i>Проект відповідає визначеним і пріоритетним потребам</i>	<b>B</b>	<b>Здійсненність</b> <i>Проект розроблено належним чином і він забезпечить досягнення стійкої користі для цільових груп</i>	<b>C</b>	<b>Ефективність і належне управління</b> <i>Проект забезпечує досягнення запланованої користі й управляється належним чином</i>
1	Узгоджується та підтримує політику розвитку і співробітництва ЄК	6	Цілі (Загальна ціль, ціль проекту і результати) і робоча програма (види робіт) є чіткими і логічними і відповідають чітко визначеним потребам	12	Проект залишається актуальним і здійсненим
2	Узгоджується та підтримує політику уряду-партнера і відповідні секторальні програми <sup>17</sup>	7	Ресурси і видатки чітко сформульовані, проект є фінансово життєздатним і має позитивну економічну віддачу	13	Забезпечується досягнення цілей проекту
3	Основні учасники й цільові групи чітко визначені, проаналізовано питання рівності та інституційного потенціалу, продемонстрована відповідальність місцевих організацій	8	Координація, управління й фінансові умови є зрозумілими й сприятливими для інституційного укріплення й посилення відповідальності на місцях	14	Управління проектом здійснюється належним чином тими особами, які несуть пряму відповідальність за виконання робіт
4	Проблеми належним чином проаналізовано	9	Система моніторингу й оцінки, а також заходи з проведення аудиту є чіткими і практичними	15	Ефективно вирішуються питання життєздатності
5	Проведено оцінку уроків, які засвоєні на базі отриманого досвіду і взаємозв'язку між іншими поточними / запланованими проектами або програмами, і включені до схеми вибору стратегії	10	Ризики/Припущення чітко визначено, а також впроваджено належну систему управління ризиками	16	Керівник сектору ЄК застосовує принципи належної практики управління проектом
		11	Проект є обґрунтованим і життєздатним з екологічної, технічної і соціальної точки зору		

Як видно, система визначення якості складається з трьох основних **атрибутів якості**, а саме:

- ✓ **Актуальність** – проект відповідає визначеним і пріоритетним потребам
- ✓ **Здійсненність** – проект розроблено належним чином і він забезпечить досягнення стійкої користі для цільових груп
- ✓ **Ефективність і належне управління** – проект забезпечує досягнення запланованої користі й управляється належним чином

<sup>17</sup> Стандарти, перераховані в рамках цього критерію, можуть не застосовуватися безпосередньо для проектів, що виконуються неурядовими партнерами.

В рамках кожного з цих трьох основних атрибутів якості існує ряд ключових **критеріїв** (загалом 16), котрі визначають ключові питання, які необхідно оцінити з метою визначення якості. Кожен з ключових критеріїв підтримується, в свою чергу, ключовими **стандартами** якості, які забезпечують подальше підвищення якості. Ці стандарти представлені в Розділах 4.3-4.5 даного Керівництва, в яких описано головні етапи проектного циклу.



Ключові фактори, що впливають на **життєздатність** досягнень проекту, за визначенням Комітету допомоги в розвитку<sup>18</sup>, представлено в цій Системі визначення якості, а не окремим пакетом критеріїв.

Критерії та стандарти якості можуть бути застосовані на трьох основних рівнях, а саме:

- Керівником сектору/проекту (в Делегаціях і штаб-квартирі) при виконанні ним своїх повноважень по управлінню проектним циклом;
- Технічним і обслуговуючим персоналом (тобто, тематичними групами, QSG, консультантами з технічної допомоги) в ході надання технічної допомоги або послуг з проведення оцінки для лінійного керівництва EuropeAID;
- Лінійним керівництвом при проведенні оцінки загальної якості проектів/програм EuropeAID, а саме якості їх розробки, досягнення цілей і якості управління проектами.

Система визначення якості може застосовувати або не застосовувати рейтингову шкалу для кожного ключового критерію й стандарту. Використання рейтингової шкали є корисним інструментом для порівняння проектів, або для отримання загального уявлення про якість великої кількості проектів за якийсь визначений період.

### **Взаємозв'язок між системою визначення якості й оціночними критеріями ЄК**

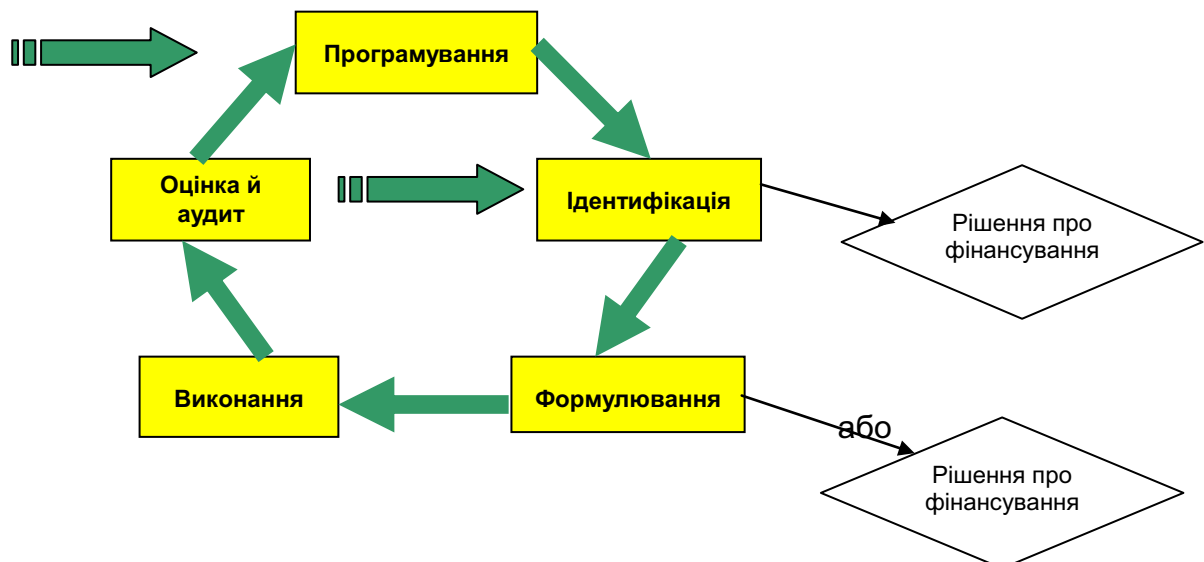
П'ятьма критеріями, що використовує ЄК для оцінки успішності виконання проекту або програми, є такі: (i) актуальність; (ii) ефективність; (iii) результативність; (iv) вплив і (v) життєздатність (див. розділ 4.6.4). Двома критеріями, що використовує ЄК для проведення аудиту виконання проектів і програм, є такі: (i) ефективність (включаючи економічну); і (ii) результативність (див. розділ 4.7.4).

<sup>18</sup> (i) відповідальність бенефіціарів, (ii) політична підтримка, (iii) прийнятна технологія, (iv) охорона довкілля, (v) соціально-культурні питання, (vi) гендерна рівність, (vii) інституційний і управлінський потенціал, і (viii) економічна та фінансова життєздатність.

В контексті атрибутів якості системи визначення якості для описання *очікуваної* ефективності, результативності й впливу проекту до початку його виконання використовується поняття **Здійсненності**. Поняття **Ефективність і належне управління** описує *фактично досягнуту* ефективність і результативність проекту в ході його виконання, у той час як вплив можна оцінити після аналізу на основі фактичних даних (ex-post). Як говорилось раніше, фактори, що сприяють життєздатності, визначено через атрибути Актуальності, Здійсненності й Ефективності та Належного управління.

#### 4.1.7 Рішення про фінансування

Наразі ЄК застосовує два основних підходи для надання фінансових ресурсів в рамках “прямих угод” з урядами-партнерами в залежності від Фінансових нормативів. Один з них передбачає прийняття рішення про фінансування індивідуальних проектів після того, як вони пройшли через етап Формулювання (наприклад, для проектів в країнах АКТ і АЛА). Інший передбачає прийняття рішення про фінансування “програми/пакету” проектів після закінченні етапу Ідентифікації (наприклад, для проектів в країнах Середземномор'я і Тасіс).



Ключові задачі, що пов'язані з прийняттям рішень про фінансування, знаходяться в компетенції, головним чином, персоналу штаб-квартири ЄК і включають наступні:<sup>19</sup>

1. Провести оцінку якості попереднього варіанта Фінансової пропозиції (QSG);
2. Внести будь-які необхідні зміни у попередній варіант **Фінансової пропозиції** (лінійне керівництво);
3. Затвердити або відхилити Фінансову пропозицію (**Рішення про фінансування** приймається компетентним органом);
4. Для затверджених проектів (окремих або в рамках програми/пакету) підготувати, обговорити й укласти (підписати) **Фінансову угоду** між ЄК та виконуючим партнером, включаючи необхідні адміністративні та технічні положення стосовно виконання.

<sup>19</sup> Обов'язки персоналу Штаб-квартири і Делегації відрізняються в залежності від виконання ними централізованих і децентралізованих робіт.

Уряди-партнери (або неурядові виконуючі організації) несуть відповідальність за проведення переговорів по контракту, включаючи офіційні зобов'язання по Фінансовій угоді або Меморандуму й виконанню відповідних положень.

### **Оцінка Групою забезпечення якості та міжслужбові консультації**

Оцінка попереднього варіанту Фінансової пропозиції може проходити під управлінням або Групи забезпечення якості Директорату (d-QSG) під керівництвом Директора відповідного операційного підрозділу, або Офісної Групи забезпечення якості (o-QSG) під керівництвом Заступника Генерального директора.

Оцінка, що проводиться o-QSG або d-QSG, фокусується на трьох основних питаннях:

- ✓ Оцінка запропонованого проекту або програми із застосуванням критеріїв актуальності та здійсненності;
- ✓ Рішення стосовно того, чи виконані належним чином вимоги Керівництва з УПЦ; а також
- ✓ Чи були прийняті до уваги будь-які попередні коментарі QSG.

Висновки d-QSG/o-QSG доводяться до відома Директора, який приймає рішення стосовно того, чи включати їх у ФП. Потому він або вона організовує міжслужбову консультацію.

Можуть бути прийняті такі рішення:

- Прийняти попередній варіант Фінансової пропозиції, перейти до укладання фінансових угод і до етапу Виконання;
- Перш, ніж продовжувати процедуру, попросити внести уточнення або зміни в попередній варіант Фінансової пропозиції; або
- Відхилити проект Фінансової пропозиції.

### **Висновки фінансового комітету й рішення Комісії**

Після цього EuropeAID передає Фінансову пропозицію відповідному комітету країн-членів, який очолюється Генеральними директоратами DEV/RELEX. Як правило, фінансові пропозиції мають бути готові (затверджені всіма відповідними департаментами) за 45 днів до дати проведення засідання Комітету. Протягом цього періоду вони перекладаються й направляються для попереднього ретельного вивчення країнами-членами.

Після прийняття комітетом позитивного рішення стосовно ФП, EuropeAID несе відповідальність за процедуру прийняття рішення про фінансування. Як правило, Комісія виносить фінансові рішення в письмовій формі, або, у виключних обставинах, застосовує процедуру **habilitation**.

Після затвердження ФП Комісією EuropeAID готує Фінансову угоду і несе відповідальність за забезпечення повної узгодженості між Фінансовою пропозицією і ФУ. Фінансова угода базується на типовій ФУ, розробленій EuropeAID.

Як правило, всі положення стосовно виконання проекту мають бути обумовлені у Фінансовій угоді (в Технічних і Адміністративних положеннях). Однак, якщо деякі положення не можуть бути включені у ФУ (з технічних причин), в такому разі у ФУ має бути детально обумовлена додаткова контрактна процедура. Це має бути

оформлено, переважно, у вигляді Обміну листами, хоча можливо складання спільного меморандуму про виконання.

Важливо, щоб Фінансові угоди передбачали достатню гнучкість для узгодження термінів і об'єму проектів із обставинами, що змінюються, а також з потребами на місцях. Вони повинні не обмежувати, а сприяти ефективному виконанню проектів.

## 4.2 Програмування

### 4.2.1 Вступ

Програмування допомоги ЄК в цілях розвитку відбувається на багаторічній основі і координується Службами Комісії при сприянні з боку органів країни-партнера. В результаті цього розробляється узгоджений Стратегічний документ для країни, який включає багаторічну національну Індикативну програму. Вона являє собою “Замовлення на надання послуг” (OFS), яке офіційно надсилається DG RELEX/DEV на адресу EuropeAid.

Протягом етапу Програмування аналізується ситуація на національному й секторальному рівні з метою визначення проблем, обмежень і можливостей, які мають бути прийняті до уваги під час співробітництва. Це включає також аналіз соціально-культурних індикаторів, а також національних і донорських пріоритетів. Мета полягає у визначенні головних цілей і пріоритетів співробітництва для сектора і, таким чином, у розробці актуальної і здійсненої загальної схеми визначення й підготовки програм та проектів. Для кожного пріоритету формулюються стратегії, в яких прийняті до уваги уроки минулого досвіду.

У мережі інтранет ЄК можна отримати доступ до “Керівництва із застосування загальної схеми Стратегічних документів для країн”<sup>20</sup>. Загальна процедура й обов'язки стосовно програмування описані у Міжслужбовій угоді.

### 4.2.2 Процес програмування

За визначенням різноманітних нормативних джерел, багаторічні програмні документи складають частину схеми стратегічної діяльності для партнерської країни/регіону. Крім того, стандартна структура Стратегічних документів для країн, яка застосовується для програмних документів ЄФР, АЛА і MEDA, буде поступово використовуватись для всіх інших країн, які отримують фінансову допомогу ЄК. Таким чином, управління як програмуванням, так і виконанням здійснюється (або буде здійснюватись) на єдиній і послідовній основі – Стратегічному документі для країни (СДК).

СДК має бути розроблений після обговорення з країною-партнером. Процес підготовки СДК повинен сприяти чіткому усвідомленню “місцевої” відповідальності за реалізацію стратегії з метою забезпечення її успішного виконання. Це потребує часу, фінансових ресурсів і кваліфікованого персоналу.

СДК містить ряд ключових елементів і має таку структуру:

1. Описання цілей співробітництва ЄК;
2. Політичні цілі країни-партнера;

<sup>20</sup> [http://europa.eu.int/comm/development/lex/en/sec2000\\_1049\\_0\\_en.htm#menu](http://europa.eu.int/comm/development/lex/en/sec2000_1049_0_en.htm#menu)

3. Аналіз політичної, економічної і соціальної ситуації, включаючи життєздатність поточної політики й середньострокових завдань;
4. Огляд минулого й поточного співробітництва ЄК (уроки та досвід), інформація про програми країн-членів ЄС та інших донорів;
5. Стратегія реагування ЄК, яка визначає обмежену кількість секторів для надання допомоги додатково до дій інших донорів;
6. Після визначення стратегії реагування її необхідно перетворити на національну Індикативну програму (НІП). Вона може бути складовою частиною загальної СДК. НІП являє собою управлінський інструмент, що охоплює декілька років (3-5 років в залежності від Нормативів/Угоди, що застосовується). Вона визначає необхідні заходи й дії для досягнення встановлених стратегічних цілей. Національна індикативна програма має повністю базуватися й узгоджуватися з попереднім аналізом.

Індикативна програма визначає:

1. Глобальні цілі: Програмні документи визначають стратегію співробітництва ЄК на базі пріоритетів ЄС та країни, що уможлиблює встановлення пріоритетів в секторі і між секторами, а також вибір прийнятних методів надання допомоги (тобто, проекти, програма підтримки сектора або бюджетна допомога);
2. Межі фінансування для кожної області співробітництва, включаючи, по можливості, орієнтовні терміни й об'єм кожної частки внеску Співтовариства;
3. Конкретні цілі та очікувані результати для кожної сфери співробітництва, включаючи будь-які умови, а також основні індикатори діяльності та результативності. Ці індикатори мають стосуватися результатів, що можуть бути виміряні у середньостроковому періоді. Якщо у цей час виконується PRSP (Стратегічний документ по скороченню бідності), то індикатори мають відповідати тим, які було розроблено в рамках цієї програми;<sup>21</sup>
4. Наскільки прийняті до уваги перехресні питання (гендерної рівності, охорони довкілля і т. ін.); а також
5. Програми, які мають бути виконані для досягнення цих цілей, цільові бенефіціари і види допомоги (такі як макроекономічна допомога, технічна допомога, навчання, інвестування, постачання обладнання і т. ін.). Крім того, можуть бути сформульовані ідеї проектів і визначені загальні критерії їх виконання (такі як географічний регіон, найбільш прийнятні партнери, необхідна тривалість проектів).<sup>22</sup>

<sup>21</sup> В якості головного кроку в напрямку узгодження дій міжнародних організацій в цілях розвитку ОЕСР, ООН і Світовий банк узгодили систему контролю прогресу по досягненню "Цілей розвитку тисячоліття". Ці цілі й індикатори, що застосовуються для моніторингу прогресу, представлено у "Керівництві по використанню Індикаторів для оцінки діяльності в країнах" (ЄК), DG DEV, грудень, 2002р.

<sup>22</sup> Юридично країни АКТ зобов'язані забезпечувати функціональну оперативність НІП (Додаток IV до Котоноської угоди). Наскільки це можливо, вже визначені проекти/програми, які підлягають фінансуванню в короткостроковому і/або середньостроковому періоді, мають бути включені у НІП. Оскільки Котоноська угода передбачає поновлюване програмування, НІП для країн АКТ мають також включати планування орієнтовних, але прийнятних для ідентифікації пропозицій на наступні роки.

Процес програмування має узгоджуватись з основними аналітичними елементами Логічного системного підходу, зокрема, він повинен:

- Визначати основних учасників і оцінювати їх потреби, інтереси та можливості;
- Визначати й аналізувати пріоритетні проблеми/обмеження й можливості розвитку;
- Визначати цілі розвитку, які стосуються визначених пріоритетних проблем; а також
- Визначати стратегію ЄК з допомоги в розвитку, яка бере до уваги результати аналізу, включаючи потенційні обмеження, засвоєні уроки попереднього досвіду, а також теперішні або заплановані дії інших донорів.

## 4.3 Ідентифікація

### 4.3.1 Мета

Мета етапу Ідентифікації полягає у наступному:

- визначити ідеї проектів, які узгоджуються з пріоритетами розвитку країн-партнерів і ЄК;
- оцінити актуальність та ймовірну здійсненність цих проектів;
- в рамках “Проектного підходу” підготувати Фінансову пропозицію (тобто, відповідно до нормативів MEDA і Tasic), або Ідентифікаційні описи для окремих проектів (тобто, в рамках фінансування для країн АКТ і АЛА); а також
- підготувати рішення про фінансування для Програми проектів, або для окремих проектів – визначити об’єм подальшої роботи, необхідної на етапі Формулювання.

### 4.3.2 Ключові завдання та обов’язки

Ідея проекту може бути запозичена із різноманітних джерел, головними з яких є майбутні виконуючі партнери (уряди-партнери, неурядові установи або багатосторонні чи регіональні агенції розвитку). Головним критерієм оцінки якості є відповідальність за потенційні проекти на місцях і виконання відповідних обов’язків по проектах.

Крім того, ідеї проектів повинні базуватися на пріоритетах і цілях, визначених у відповідному Стратегічному документі для країни і національній Індикативній програмі. Таким чином, “Загальна ціль” кожного проекту має витікати з відповідної цілі, вказаної у СДК/НІП, або відповідати цілі секторальної політики або програми.

Ключові завдання та обов’язки ЄК на цьому етапі залежать від того, коли приймається рішення про фінансування – на цьому етапі, чи після етапу Формулювання. Далі наведені завдання, що стосуються двох основних варіантів:

**Індивідуальні проекти – на цьому етапі рішення про фінансування не приймається**

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Протягом усього етапу організувати і брати участь у консультаціях з основними учасниками (з партнерськими урядовими організаціями, неурядовими установами, громадськими групами, іншими донорами, тощо), а також забезпечувати їх активну участь у процесі прийняття рішень.</li></ol> |
|---|

2. Проаналізувати концепції/пропозиції по проектах, що були розроблені і представлені особами, які відповідають критеріям прийнятності, і зібрати додаткову інформацію у разі необхідності.
3. Прийняти рішення стосовно того, чи потребують концепції/пропозиції по проектах подальшого доопрацювання перед тим, як складати Ідентифікаційний опис (наприклад, необхідно провести попереднє техніко-економічне обґрунтування).
4. У разі необхідності підготувати Технічне завдання для проведення попереднього техніко-економічного обґрунтування, здійснювати управління проведенням цього дослідження, оцінити зміст і якість звітів і прийняти рішення стосовно подальших кроків.
5. Якщо очікується перехід до етапу Формулювання, підготувати Ідентифікаційний опис, включаючи ТЗ для етапу Формулювання.
6. Подати Ідентифікаційний опис QSG для перевірки і розгляду лінійним керівництвом з метою затвердження (для переходу до етапу Формулювання).

Головну відповідальність за управління виконанням цих завдань мають нести Делегації при належній підтримці з боку персоналу штаб-квартири.

### **Програми проектів – рішення про фінансування приймається в кінці цього етапу**

Основні етапи включають такі:

1. Протягом усього етапу організувати і брати участь у консультаціях з основними учасниками (партнерськими урядовими організаціями, неурядовими установами, громадськими групами, іншими донорами, тощо), а також забезпечувати їх активну участь у процесі прийняття рішень.
2. Провести підготовчу роботу для визначення ідей проектів (під керівництвом Делегацій і при підтримці, у разі необхідності, з боку персоналу штаб-квартири).
3. Підготувати попередній перелік проектів, включаючи описи окремих проектів на основі пропозицій партнерів.
4. Досягти внутрішньої домовленості (між EuropeAID і DG Relex) стосовно попереднього переліку проектів і описання проектів.
5. Затвердити разом з партнерами перелік проектів.
6. Розробити Фінансову пропозицію (наприклад, “Програму дій” або “Національний план фінансування”, включаючи описання проектів), і направити для затвердження QSG.
7. Направити Фінансову пропозицію країнам-членам, обговорити на засіданні Керівного комітету й отримати рішення Комісії про фінансування.
8. Закінчити й підписати Фінансову угоду і відкрити бюджетну лінію.

Основну відповідальність за управління завданнями 1-3 і 5-6 несуть співробітники Делегацій, яким персонал штаб-квартири має надавати підтримку у разі необхідності.

#### **4.3.3 Основні види оцінки та інструменти**

На етапі Ідентифікації ключовими видами оцінки, які необхідні для забезпечення актуальності та здійсненості проекту, є такі: (i) оцінка політики і програмних положень; (ii) аналіз учасників, включаючи оцінку інституційного потенціалу; (iii) аналіз проблем, включаючи перехресні питання (такі як гендерна рівність, управління, охорона довкілля); (iv) оцінка інших поточних і майбутніх ініціатив, а



також оцінка засвоєних уроків; (v) попередній аналіз цілей і стратегій; (vi) попередня оцінка ресурсів і витрат; (vii) попередня оцінка управління проектом, координації і фінансових угод; а також (viii) попередня оцінка питань економічної/фінансової, екологічної, технічної і соціальної життєздатності.

Можуть бути застосовані такі основні інструменти УПЦ:

1. **Критерії оцінки якості** (див. далі розділ 4.3.4). Ці критерії та стандарти містять контрольний перелік основних питань, які мають бути оцінені на даному етапі циклу, з акцентом на актуальності та вірогідній здійсненності запропонованого проекту.
2. **Логічний системний підхід** – а саме, аналіз учасників, аналіз проблем, попереднє визначення цілей і аналіз стратегій (див. Розділ 5). Керівництво з ЛСП містить описання цих інструментів і методів їх застосування.
3. **Оцінка інституційного потенціалу** (див. Розділ 6). Цей інструмент застосовується для визначення головних кроків, необхідних під час оцінки інституційного потенціалу, а також ключових питань, на які треба отримати відповіді.
4. **Застосування підходів, які сприяють участі** та використання навичок наставництва (див. Розділ 8). Представлені ідеї та методи управління для заохочення участі (і, таким чином, розвитку відповідальності), а також застосування навичок наставництва протягом управління проектним циклом.
5. **Підготовка Технічного завдання** (див. Розділ 9). Надається керівництво стосовно структури й змісту ТЗ на кожному головному етапі проектного циклу.
6. **Ідентифікаційні описи, Програма дій і Описання проектів** (див. далі розділ 4.3.5).
7. **Економічний і фінансовий аналіз** (див. Керівництво Ecofin).

Як вже підкреслювалось, у разі необхідності можуть бути використані інші технічні або секторальні Керівництва.

#### 4.3.4 Критерії та стандарти оцінки

В таблиці, що наведена далі, представлені критерії та стандарти оцінки якості згідно з Системою визначення якості, які мають застосовуватися для індивідуальних проектів або програми/пакету проектів. До застосування окремих стандартів необхідно підходити з практичної точки зору, оскільки не всі з них є прийнятними для кожного проекту або програми.

Атрибути, критерії та стандарти якості на етапі Ідентифікації	
<b>А</b>	<b>АКТУАЛЬНІСТЬ – проект відповідає визначеним і пріоритетним потребам</b>
<b>1</b>	<b>Узгоджується й підтримує політику розвитку та співробітництва ЄК</b>
1.1	Пропозиція узгоджується з політикою розвитку ЄК, при цьому наведено логічні аргументи, що демонструють, яким чином проект буде сприяти цим принципам (тобто, скороченню бідності і/або економічній інтеграції, стійкому розвитку та гендерній рівності).
1.2	“Проектний підхід” є прийнятним рішенням у контексті розвитку .
1.3	Ініціатива узгоджується із Стратегічним документом для країни (і/або іншими основоположними документами).

<b>2</b>	<b>Узгоджується та підтримує політику уряду-партнера і відповідні секторальні програми<sup>23</sup></b>
2.1	Прийняті до уваги відповідні політичні документи й рішення УП, включаючи (за необхідності) Стратегію скорочення бідності для країни.
2.2	Описана відповідна секторальна політика, включаючи важливі поточні ініціативи, секторальні цілі й виділення ресурсів.
2.3	Описані взаємозв'язки між відповідною політикою, програмою й проектом, а також чітко продемонстровано узгодженість проекту з програмним і політичним контекстом і забезпечення ним підтримки поточних ініціатив.
<b>3</b>	<b>Основні учасники і цільові групи чітко визначені, проаналізовано питання рівності та інституційного потенціалу, продемонстрована відповідальність місцевих організацій</b>
3.1	Наведено гендерні дані про соціально-економічний статус цільових груп (стан здоров'я, освіта, прибуток, права людини), а також чітко проаналізовано питання рівності стосовно інших незахищених груп населення, таких як інваліди.
3.2	Описано минулий і нинішній процес ідентифікації та консультування основних учасників – хто, як і коли – а також належним чином проаналізовано інтереси різних учасників (очікування та сподівання).
3.3	Чітко визначено та проаналізовано існуючі або потенційні конфлікти між учасниками.
3.4	Проведено оцінку інституційних структур, потенціалу та питань управління (сильні та слабкі сторони), особливо для організацій, які будуть нести основну відповідальність за виконання проекту.
3.5	Наведено дані про відповідальність місцевих організацій за ідею проекту, а саме, виконання попередніх або поточних зобов'язань по наданню ресурсів (грошових або натуральних) для виконання відповідних робіт, а також активна участь місцевих організацій у процесі прийняття рішень.
<b>4</b>	<b>Проблеми належним чином проаналізовано</b>
4.1	Аналіз проблем включає оцінку причинно-наслідкових взаємозв'язків і визначає основні проблеми, які мають вплив на цільові групи.
4.2	Належним чином визначено й описано проблеми, з якими стикаються різні соціально-економічні групи (включаючи гендерну різницю і потреби інвалідів), включаючи причини виникнення бідності та її вплив.
4.3	Визначено проблеми і/або можливості, які проект повинен взяти до уваги.
<b>5</b>	<b>Проведено оцінку уроків, засвоєних на базі отриманого досвіду, а також взаємозв'язку між іншими поточними/запланованими проектами або програмами, результати якої включено до програми вибору стратегії</b>
5.1	Зроблено посилання на уроки, засвоєні з інших проектів/програм, що виконувались у секторі або у схожих обставинах (із оглядів і оціночних звітів), і ці уроки відображено в пропозиції.
5.2	Оцінено взаємодоповнюваність з поточними або запланованими проектами/програмами, включаючи ті, що виконуються іншими донорами.
5.3	Належним чином проаналізовано варіанти/стратегії виконання, включаючи вимоги до формулювання/розробки майбутніх проектів.
<b>В</b>	<b>ЗДІЙСНЕННІСТЬ – проект розроблено належним чином і він, ймовірно, забезпечить досягнення реальної та стійкої користі для цільових груп</b>
<b>6</b>	<b>Попередні<sup>24</sup> цілі є чіткими та логічними і стосуються чітко визначених потреб</b>
6.1	(Попередня) Загальна ціль проекту чітко пов'язана з ціллю відповідного сектора або політики і, таким чином, демонструє, як проект має намір сприяти довгостроковим результатам розвитку.
6.2	(Попередня) ціль проекту чітко визначає безпосередню користь, яку отримають цільові

<sup>23</sup> Ці стандарти можуть не застосовуватися для деяких проектів, які виконуються через неурядові організації.

<sup>24</sup> Термін “попередні” підкреслює той факт, що це – початкова оцінка досягнень і витрат по проекту, методів його управління і т. ін. Ці питання будуть допрацьовані, перевірені і більш детально викладені на етапі Формулювання.

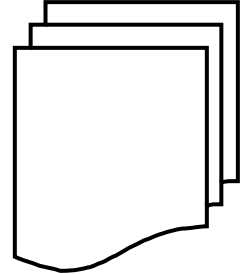
6.3	групи (група) в результаті виконання проекту, і узгоджується з аналізом проблем, з якими стикнулися цільові групи. (Попередні) результати/наслідки проекту описують реальні поліпшення послуг, засобів або кваліфікації, що безпосередньо сприятиме досягненню цілі проекту.
<b>7</b>	<b>Попередні положення стосовно ресурсів і видатків чітко сформульовані, а також проведено попередній фінансово-економічний аналіз</b>
7.1	Чітко описані ресурси (попередня оцінка), необхідні для виконання проекту.
7.2	Достатньо детально описано й проаналізовано інвестиції та поточні витрати по проекту, включаючи фінансовий внесок різних учасників.
7.3	Оцінено періодичні витрати, а також місцевий потенціал для покриття цих витрат після закінчення фінансування проекту.
7.4	У разі необхідності проведено початкову оцінку вірогідної фінансової та економічної життєздатності проекту, а також сформульовано вимоги до проведення подальшого фінансово-економічного аналізу понесених витрат і користі, отриманої в результаті виконання проекту.
<b>8</b>	<b>Попередня координація/управління й фінансові умови є зрозумілими і сприятливими для інституційного укріплення та посилення відповідальності на місцях</b>
8.1	На основі аналізу інституційних положень і можливостей коротко визначено обов'язки керівництва проекту, які сприяють відповідальності на місцях і підвищенню потенціалу.
8.2	Коротко описано заплановані заходи по координації діяльності різних учасників, при цьому взята до уваги думка цільових груп, передбачена можливість для вирішення потенційних конфліктів інтересів і визначені заходи є прийнятними для впровадження.
8.3	Описано заплановані заходи по загальному управлінню проектом (тобто, роль і склад Наглядового комітету проекту).
8.4	Описано заплановані заходи у сфері фінансового менеджменту для забезпечення належного рівня загального внутрішнього контролю (тобто, системи бухгалтерської і фінансової інформації та звітності).
<b>9</b>	<i>Ці критерії (з моніторингу та оцінки) не потрібні на етапі Ідентифікації</i>
<b>10</b>	<b>Чітко визначено й оцінено відповідні Ризики/Припущення</b>
10.1	Припущення в попередньому варіанті Логічної структурної схеми висвітлюють ключові фактори, які виходять за межі контролю керівників проекту і можуть негативно вплинути на проект (ризики).
10.2	Оцінено важливість різних ризиків, включаючи ступінь негативного впливу, який вони можуть справити на досягнення цілей.
<b>11</b>	<b>Проект є (ймовірно буде) прийнятним і життєздатним з екологічної, технічної і соціальної точки зору</b>
11.1	На належному рівні проведено аналіз впливу на довкілля і визначено об'єм подальших досліджень.
11.2	Проект є (ймовірно буде) здійсненним з технічної точки зору, відповідає стандартам, встановленим у даній сфері, а також використовує/впроваджує технологію, яка відповідає потребам/забезпеченості ресурсами цільових груп.
11.3	Проведено гендерний аналіз, і проект має чітку (попередню) стратегію відповідного розподілення користі між чоловіками й жінками.
11.4	Проект має чітку стратегію цільового розподілення користі між незахищеними групами населення (тобто, малозабезпеченими, жінками, дітьми, інвалідами і старими або немічними).
<b>С</b>	<b>НАЛЕЖНЕ УПРАВЛІННЯ – Підготовка проекту проходить під належним управлінням (з боку керівників секторів ЄК)</b>
<b>16</b>	<b>Керівник сектора ЄК застосовує принципи належної практики управління проектним циклом</b>
16.1	Технічне завдання для проведення досліджень/робіт, що фінансуються ЄК, є чітким, детальним і зрозумілим для виконуючого персоналу.
16.2	Протягом всього циклу управління проектом проводиться відповідна оцінка проекту з використанням узгоджених методів і критеріїв Оцінки якості.

16.3	Якість основних проектних документів (таких як Ідентифікаційні описи, Фінансова пропозиція) перевірена й відповідає встановленим стандартам якості.
16.4	Протягом усього проектного циклу належним чином використовується Логічний системний підхід і його відповідні інструменти для сприяння процесу прийняття рішень і проведення аналізів.
16.5	Управління контрактами проходить належним чином, включаючи підготовку якісних контрактних документів, інструктажі для підрядників, аналіз звітів і своєчасну оплату засвідчених рахунків.

#### 4.3.5 Основні документи

Основними документами, які вимагає ЄК на цьому етапі циклу, є такі:

- Технічне завдання для будь-яких попередніх техніко-економічних обґрунтувань, що фінансуються ЄК;
- Ідентифікаційний опис, включаючи проект технічного завдання для техніко-економічного обґрунтування/вивчення проекту; або
- Фінансова пропозиція для програми/пакету проектів (наприклад, Програма дій з Описами проектів).



Формати цих документів можна знайти на сайті в інтранет EuropeAID (Quality Support Group).

З точки зору управління проектом, інформація про проект, що необхідна в кінці етапу Ідентифікації (згідно з ключовими оцінками й критеріями якості, що застосовуються на цьому етапі), має включати:

#### Вимоги до інформації про проект наприкінці етапу Ідентифікації

- Політичний і програмний контекст (партнера і ЄК)
- Аналіз учасників
- Аналіз проблем, включаючи перехресні питання
- Засвоєні уроки й аналіз інших поточних і запланованих ініціатив
- Попередній опис проекту – індикативна ієрархія цілей
- Індикативні положення стосовно ресурсів і витрат
- Індикативні положення стосовно координації, управління (включаючи фінансовий менеджмент/контроль) і фінансування
- Попередня оцінка економічної/фінансової, екологічної, технічної й соціальної життєздатності
- План наступних робіт для етапу Формулювання

#### 4.3.6 Рішення стосовно подальших кроків

Варіанти рішень залежать від того, чи приймається рішення про фінансування наприкінці цього етапу.

**Рішення про фінансування на цьому етапі не приймається (окремі проекти)**

Якщо ідея проекту повністю відповідає кожному з критеріїв якості (на базі оцінки необхідної документації й обговорень з учасниками), проект повинен переходити до етапу Формулювання.<sup>25</sup>

Якщо концепція проекту вочевидь незадовільна стосовно одного або більше критеріїв, то варіантами рішень можуть бути такі:

- Зібрати додаткову інформацію й уточнити інформацію, якої бракує, з урядом-партнером і/або іншими основними учасниками;
- Провести подальші дослідження для збору інформації, якої недостає; або
- Відмовитись від концепції проекту.

### **Рішення про фінансування приймається наприкінці цього етапу (Програма проектів)**

Якщо проекти подаються як частина Програми/пакету проектів, основними варіантами рішень є такі:

- Затвердити Фінансову пропозицію для Програми і прийняти рішення про фінансування;
- Попросити внести зміни у Фінансову пропозицію (включаючи описи окремих проектів) перш, ніж прийняти рішення про фінансування; або
- Відхилити Фінансову пропозицію.

## **4.4 Формулювання**

### **4.4.1 Мета**

Ціль етапу Формулювання полягає у наступному:

- Підтвердити актуальність і здійсненність ідеї проекту, запропонованої в Ідентифікаційному описі або в Описі проекту (техніко-економічне обґрунтування);
- Розробити детальну схему проекту, включаючи положення стосовно координації та управління, фінансовий план, аналіз видатків, управління ризиками, положення стосовно моніторингу, оцінки й аудиту; а також
- Підготувати Фінансову пропозицію (для окремих проектів) і рішення про фінансування.

### **4.4.2 Основні завдання й обов'язки**

Подібно до етапу Ідентифікації, майбутні виконуючі партнери й інші місцеві учасники зазвичай відіграють основну роль і на етапі формулювання проекту з метою забезпечення відповідальності та виконання обов'язків. Однак, часто донори (включаючи ЄК) активно допомагають у фінансуванні й управлінні проведенням техніко-економічних обґрунтувань/вивченням проектів, включаючи надання технічної допомоги/консультативних послуг.

---

<sup>25</sup> У деяких випадках проект може переходити від етапу ідентифікації безпосередньо до етапу оцінки і прийняття рішення про фінансування. Це може трапитись, якщо ідентифікований проект розроблено належним чином і він відповідає всім критеріям оцінки для етапу формулювання.

На роль і обов'язки різних учасників (включаючи ЄК) на етапі Формулювання впливає цілий ряд чинників, включаючи такі:

- наскільки проект має намір інтегруватися у місцеві структури і підвищувати місцевий потенціал;
- заплановані заходи з координації й управління проектом (включаючи фінансовий менеджмент, внутрішній контроль і систему звітності); а також
- наскільки учасники мають змогу брати участь у роботах на етапі Формулювання й забезпечувати їх фінансування.

Ключові задачі та обов'язки ЄК на цьому етапі залежать від того, приймається рішення про фінансування на цьому етапі, чи в кінці етапу Ідентифікації. У кожному з цих випадків основні завдання полягають у наступному:

### **Індивідуальні проекти – рішення про фінансування приймається наприкінці цього етапу**

1. Протягом усього етапу організувати і брати участь у консультаціях з основними учасниками (з партнерськими урядовими організаціями, неурядовими установами, громадськими групами, іншими донорами і т. ін.), а також забезпечувати їх активну участь у процесі прийняття рішень.
2. На базі затвердженого Ідентифікаційного опису й інших документів попереднього техніко-економічного обґрунтування закінчити Технічне завдання і будь-які інші необхідні тендерні документи для проведення остаточного техніко-економічного обґрунтування/вивчення проекту.
3. Здійснювати управління тендерним процесом (за потребою), включаючи вибір підрядника й проведення інструктажів перед організацією місії.
4. Здійснювати моніторинг проведення дослідження/місії, оцінити зміст і якість звітів і прийняти рішення стосовно майбутніх дій.
5. Якщо проект має переходити до фінансування, підготувати попередній варіант Фінансової пропозиції.
6. Контролювати проходження Пропозиції через процедуру фінансового комітету.

Тривалість етапу Формулювання може значно відрізнятись в залежності від типу проектів. Також значний вплив справляє наявність/доступність інформації, потенціал місцевих учасників і ступінь політичної й адміністративної підтримки, яку надають місцеві партнери. Менші за розмірами, простіші та термінові проекти (такі як проекти допомоги в надзвичайних ситуаціях) можуть бути сформульовані за декілька тижнів або місяців. Для великих, комплексних інвестицій, які не є терміновими й критичними, етап Формулювання може тривати багато місяців або навіть років.

Управління виконанням основних завдань на етапі Формулювання здійснюється, переважно, Делегаціями, які, там де це можливо, використовують відповідним чином укомплектовані групи (замість того, що доручати завдання окремим особам). Персонал штаб-квартири повинен займатися управлінням тими елементами, в яких він має чітку порівняльну перевагу і/або якщо операційні та фінансові процедури вимагають від нього керівної ролі.

## Програма проектів – рішення про фінансування вже прийнято

Затверджені Описи проектів, які містяться в Програмі, можуть потребувати подальшого уточнення перед тим, як вони стануть чіткими й прийнятними інструментами для управління виконанням робіт. Таким чином, на цьому етапі може бути проведена додаткова робота з формулювання для уточнення Технічних і Адміністративних положень.

Допомога ЄК, яка може бути надана для перетворення Описів проектів у прийнятні для укладання контрактів проекти/види робіт, може включати такі завдання:

1. Перегляд кожного Опису проекту з метою виявлення питань, які потребують подальшого аналізу та формулювання/розробки, а також визначення обов'язків по виконанню цієї роботи.
2. Підготовка ТЗ (якщо потрібно) на укладання контрактів для проведення подальшої роботи з формулювання/розробки.
3. Укладання контрактів на виконання робіт з розробки й управління роботою підрядників.
4. Надання виконавчих документів (ТЗ / Технічних та Адміністративних положень) для проведення аналізу QSG (на вибірковій основі).
5. Проведення інших необхідних заходів до початку виконання робіт, включаючи обговорення з учасниками проекту з метою забезпечення виконання обов'язків місцевими партнерами.

### 4.4.3 Основні види оцінки й інструменти

На етапі Формулювання необхідними основними видами оцінки (на основі оцінок, проведених на етапі Ідентифікації) є такі: (i) підтвердження узгодженості з політикою і програмними положеннями; (ii) аналіз учасників, включаючи оцінку інституційного потенціалу; (iii) аналіз проблем, включаючи перехресні питання (такі як гендерна рівність, управління, довкілля); (iv) взаємодоповнюваність з іншими поточними та запланованими ініціативами, включення засвоєних уроків; (v) оцінка стратегій; (vi) оцінка ієрархії цілей (загальна ціль, ціль проекту, результати та індикативні види робіт); (vii) оцінка необхідних ресурсів і витрат; (viii) оцінка управління, координації та фінансових положень (включаючи фінансовий менеджмент і внутрішній контроль/звітність); (ix) оцінка систем моніторингу, оцінки й аудиту; а також (x) оцінка життєздатності та ризиків, включаючи економічну/фінансову, екологічну, технічну та соціальну.

Серед інструментів, які можуть бути застосовані для сприяння формулюванню проектів належної якості, можна назвати такі:

- Критерії оцінки якості (див. далі розділ 4.4.4);
- Логічний системний підхід, включаючи підготовку Логічної структурної схеми (яка містить описання проектів, основні припущення/ризиків, індикатори й джерела перевірки), а також допоміжні види робіт, графіки ресурсів і витрат (див. Розділ 5);
- Оцінка інституційного потенціалу на основі попереднього аналізу, проведеного на етапі Ідентифікації (див. Розділ 6);
- Форма управління ризиками (див. розділ 7.2.2);

- Керівництво із сприяння участі та використання навичок наставництва (див. Розділ 8);
- Керівництво з підготовки ТЗ (див. Розділ 9);
- Керівництво з фінансового менеджменту, системи внутрішнього контролю й вимог до звітності (має бути підготовано);
- Подальший аналіз ECOFIN; а також
- Форма Фінансової пропозиції.

Також існує ще цілий ряд інших Керівництв (посилання на які наведено в Розділі 2 цього Керівництва), в яких міститься інформація стосовно вирішення конкретних перехресних питань, таких як гендерна рівність, належне керівництво/права людини, оцінка впливу на довкілля й відповідність потребам інвалідів.

#### 4.4.4 Критерії та стандарти оцінки

Критерії та стандарти оцінки, що застосовуються на етапі Формулювання, включають ті ж самі, що використовуються на етапі Ідентифікації. Однак, на цій стадії додаткова увага приділяється здійсненності (включаючи технічну, соціальну, екологічну й економічну), організації виконання робіт, аналізу ризиків та життєздатності. Як і раніше, під час визначення актуальності/прийнятності кожного стандарту для окремого проекту або програми необхідно застосовувати професійний досвід.

В таблиці, що наведена далі, вказано критерії та стандарти оцінки для цього етапу:

Атрибути, критерії та стандарти якості на етапі Формулювання	
<b>A</b>	<b>АКТУАЛЬНІСТЬ</b> – проект відповідає визначеним і пріоритетним потребам (стандарти для актуальності перераховано в розділі, присвяченому Ідентифікації – на цьому етапі циклу вони мають бути переглянуті та ще раз підтверджені)
1	Узгоджується і підтримує політику розвитку й співробітництва ЄК
2	Узгоджується і підтримує політику партнерського уряду й відповідні секторальні програми <sup>26</sup>
3	Основні учасники та цільові групи чітко визначені, проаналізовано питання рівності та інституційного потенціалу, продемонстрована відповідальність місцевих організацій
4	Проблеми належним чином проаналізовано
5	Проведено оцінку уроків, засвоєних на базі отриманого досвіду, а також взаємозв'язку між іншими поточними/запланованими проектами або програмами, результати якої включено до програми вибору стратегії
<b>B</b>	<b>ЗДІЙСНЕННІСТЬ</b> – проект розроблено належним чином і він забезпечить досягнення реальної та стійкої користі для цільових груп
6	Цілі (Загальна ціль, ціль проекту й результати/наслідки), а також робоча програма (види робіт) є чіткими та логічними і стосуються чітко визначених потреб
6.1	Загальна ціль проекту чітко пов'язана з ціллю відповідного сектора або політики і, таким чином, демонструє шляхи сприяння довгостроковим результатам розвитку з боку проекту.

<sup>26</sup> Ці стандарти можуть не застосовуватися для деяких проектів, які виконуються через неурядові організації.



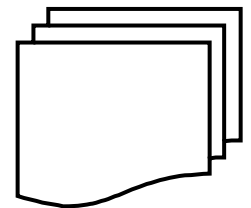
6.2	Ціль проекту чітко визначає безпосередню користь, яку отримають цільові групи (група) в результаті виконання проекту, і узгоджується з аналізом проблем, з якими стикнулися цільові групи.
6.3	Результати проекту описують реальне поліпшення послуг, засобів або кваліфікації, що безпосередньо сприятиме досягненню цілі проекту.
6.4	Описано здійсненню робочу програму (пакет видів робіт), яка дозволить досягти результатів проекту за реальний термін.
6.5	Схему проекту розроблено не надто жорстко, що дозволяє вносити необхідні зміни у операційні плани, які будуть складатися у ході виконання робіт.
<b>7</b>	<b>Положення стосовно ресурсів і видатків чітко сформульовані, проект є фінансово життєздатним і має позитивну економічну віддачу</b>
7.1	Чітко описані ресурси (такі як персонал, обладнання, матеріали, тощо), необхідні для виконання проекту, включаючи аналіз ресурсного внеску від кожного з основних учасників (таких як місцева громадськість, державні органи уряду-партнера, інші донори і ЄК).
7.2	Детально описано й проаналізовано інвестиції та поточні витрати по проекту, включаючи фінансовий внесок різних учасників.
7.3	Оцінено періодичні витрати, а також місцевий потенціал для покриття цих витрат після закінчення донорського фінансування проекту.
7.4	На належному рівні проведено Фінансовий та/або Економічний аналіз витрат і користі, отриманої в результаті виконання проекту, що свідчить про фінансову життєздатність проекту і його позитивну економічну віддачу.
<b>8</b>	<b>Координація/управління й фінансові умови є зрозумілими та сприятливими для інституційного укріплення й посилення відповідальності на місцях</b>
8.1	На основі аналізу інституційних положень і можливостей чітко визначено обов'язки керівництва проекту (включаючи обов'язки різних груп учасників), що сприяє відповідальності на місцях і підвищенню потенціалу.
8.2	Чітко і зручно для використання описано заплановані заходи по координації діяльності різних учасників, що дозволяє керівникам проектів отримувати підтримку вищих офіційних осіб, які приймають рішення/розробляють політику (таких як урядові органи/Наглядний комітет).
8.3	Положення стосовно регулярного проведення аналізів, операційного планування робіт і складання бюджету узгоджуються з місцевими системами і допомагають керівникам використовувати засвоєні уроки і реагувати на обставини на місцях.
8.4	Чітко визначено положення стосовно фінансового менеджменту (зокрема, для забезпечення належного рівня загального внутрішнього контролю) і забезпечення звітності та прозорості.
8.5	Чітко визначено положення стосовно проведення аудиту (включаючи обов'язки та заходи з координації у випадках, коли задіяні різні учасники).
<b>9</b>	<b>Система моніторингу/оцінки та звітності є чіткою і практичною</b>
9.1	Логічна структурна схема проекту включає набір індикаторів та джерел перевірки (для цілі та результатів), які дозволять своєчасно й ефективно збирати та використовувати управлінську інформацію.
9.2	Для сприяння застосуванню системи оцінювання діяльності (моніторинг та оцінка) у схему проекту включено відповідні ресурси.
9.3	Чітко описано ролі й обов'язки по збору, реєстрації, складанню звітності й використанню інформації, які базуються на дійсних системах/підтримують їх (підвищення потенціалу).
9.4	Надано пріоритетного значення інформаційним потребам цільових груп, включаючи їх забезпеченість засобами, за допомогою яких вони зможуть виражати свої думки й формулювати проблеми (місцева відповідальність).
9.5	Запропоновано/впроваджено ефективні методи моніторингу антикорупційних заходів і вимоги до проведення аудиту.
<b>10</b>	<b>Чітко визначено й оцінено Ризики/Припущення, які впроваджено в належну систему управління ризиками</b>
10.1	Припущення в Логічній структурній схемі висвітлюють ключові фактори, які виходять за межі контролю керівників проекту і можуть негативно вплинути на проект (ризики).
10.2	Оцінено важливість різних ризиків, включаючи ступінь негативного впливу, який вони

10.3	можуть справити на досягнення цілей. Заходи по управлінню ризиками чітко сформульовано.
<b>11</b>	<b>Проект є прийнятним і життєздатним з екологічної, технічної і соціальної точки зору</b>
11.1	На належному рівні проведено аналіз впливу на довкілля і розроблено/буде розроблено план охорони довкілля.
11.2	Проект є здійсненним з технічної точки зору, відповідає стандартам, встановленим у даній сфері, а також використовує/впроваджує технологію, яка відповідає потребам/забезпеченості ресурсами цільових груп.
11.3	Проведено гендерний аналіз, і проект має чітку стратегію відповідного розподілення користі між чоловіками й жінками.
11.4	Проект має чітку стратегію цільового розподілення користі між незахищеними групами населення (тобто, малозабезпеченими, жінками, дітьми, інвалідами і старими або немічними).
<b>С</b>	<b>НАЛЕЖНЕ УПРАВЛІННЯ – Формулювання проекту проходить під належним управлінням (з боку керівників секторів ЄК)</b>
<b>16</b>	<b>Керівник сектору ЄК застосовує принципи належної практики управління проектним циклом</b>
16.1	Технічне завдання для проведення досліджень/робіт, що фінансуються ЄК, є чітким, детальним і зрозумілим для виконуючого персоналу.
16.2	Проект належним чином оцінюється протягом всього циклу управління проектом з використанням узгоджених/відповідних методів і критеріїв Оцінки якості.
16.3	Якість основних проектних документів (таких як Фінансові пропозиції, Операційні плани, Звіти про виконання робіт і Проміжні оціночні звіти) перевірена і відповідає встановленим стандартам якості.
16.4	Протягом усього проектного циклу належним чином використовується Логічний системний підхід і його відповідні інструменти для сприяння процесу прийняття рішень і проведення аналізів.
16.5	Управління контрактами проходить належним чином, включаючи підготовку якісних контрактних документів, інструктажі для підрядників, аналіз звітів і своєчасну оплату засвідчених рахунків.

#### 4.4.5 Основні документи

Таким чином, основними документами ЄК, які готуються на цьому етапі, є такі:

- Фінансова пропозиція; і/або
- Технічне завдання/Технічні й Адміністративні положення для виконання робіт.



Зразки форм цих документів можна отримати на веб-сайті QSG за адресою:

[X:/Europeaid/Thematicnetworks/qsg/Home\\_Page\\_QSG\\_en.htm](X:/Europeaid/Thematicnetworks/qsg/Home_Page_QSG_en.htm)

Таким чином, інформація, яка повинна бути в наявності наприкінці етапу Формулювання, має включати такі елементи (для ефективного управління й сприяння виконанню робіт):

#### Елементи інформаційних документів, розроблених наприкінці етапу Формулювання

**Аналіз ситуації/  
Основні види оцінки**

Політичний і програмний контекст  
Аналіз учасників та оцінка інституційного потенціалу  
Аналіз проблем  
Засвоєні уроки й аналіз поточних/запланованих ініціатив  
Вибір стратегії

#### **4.4.6 Рішення стосовно подальших кроків**

Для окремих проектів (по яким ще не прийнято рішення про фінансування) наприкінці цього етапу можуть бути прийняті такі варіанти рішень:

- Затвердити Фінансову пропозицію, прийняти рішення про фінансування і перейти до укладання Фінансової угоди;
- Забезпечити подальше уточнення або внесення змін до Фінансової пропозиції перед початком наступних дій; або
- Відхилити Фінансову пропозицію.

Для проектів, які є частиною затвердженої Програми (тобто, по яким рішення про фінансування вже прийнято в кінці етапу Ідентифікації), варіанти рішень на цьому етапі ті ж самі, що й на етапі Виконання, а саме:

- Яка потрібна подальша робота з розробки/формулювання перед початком виконання робіт; а також
- Які методи проведення тендеру/укладання контрактів мають бути застосовані.

### **4.5 Виконання, включаючи моніторинг і звітність**

#### **4.5.1 Мета**

Мета етапу Виконання полягає у наступному:

- Забезпечення досягнення результатів, цілі проекту й ефективного внеску у загальну ціль проекту;
- Ефективне управління наявними ресурсами; а також
- Здійснення моніторингу й складання звітності про хід виконання робіт.

Етап Виконання проектного циклу є у багатьох відношеннях найбільш важливим, оскільки саме на цьому етапі забезпечується досягнення запланованої користі. Таким чином, всі інші етапи циклу є допоміжними по відношенню до етапу Виконання.

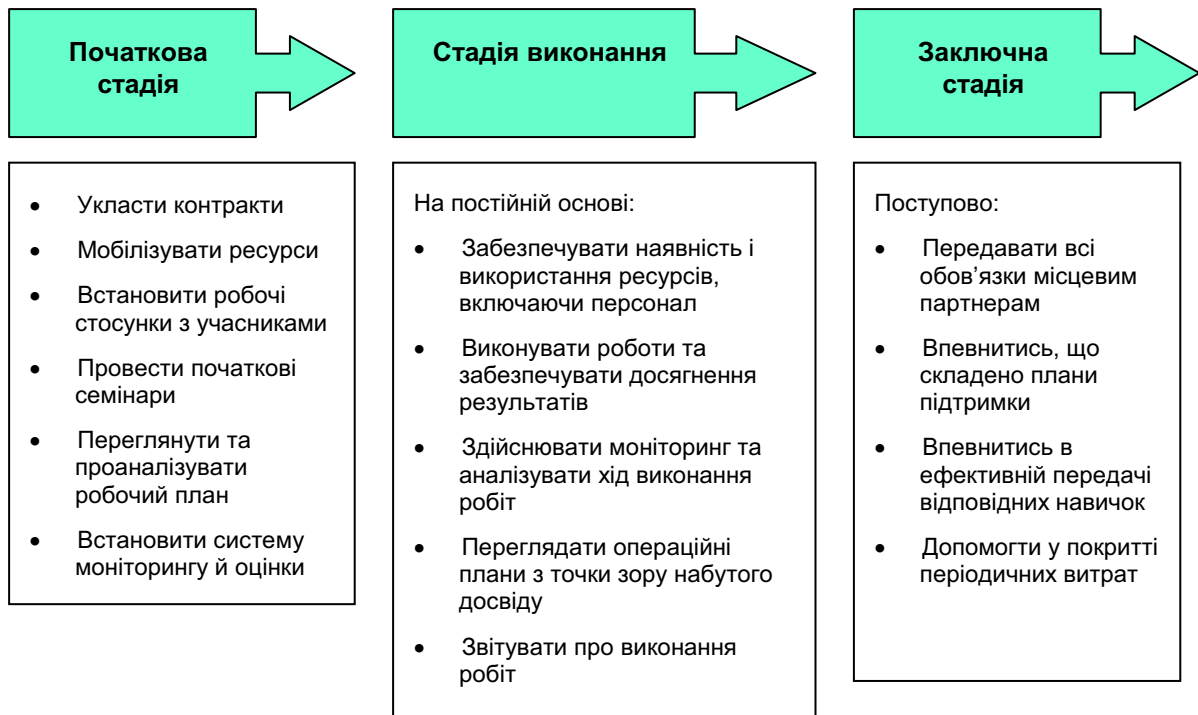
#### **4.5.2 Основні стадії**

Етап Виконання зазвичай складається з таких основних стадій:

- Початкова стадія;
- Основна стадія виконання робіт; а також
- Заключна стадія.

На Схемі 6 перераховано основні завдання для кожної стадії цього етапу.

### Схема 6 – Основні стадії етапу Виконання



#### 4.5.3 Визначення моніторингу, регулярних перевірок, оцінки й аудиту

Незважаючи на те, що моніторинг та оцінка стосуються збору, аналізу й використання інформації для виваженого прийняття рішень, корисно зрозуміти різницю між цими двома поняттями, а саме, усвідомити хто несе відповідальність, коли вони проводяться, навіщо, а також рівень акцентування уваги в ієрархії цілей Логічної схеми. В таблиці, що наведена далі, представлено різницю між цими поняттями.

#### Визначення моніторингу, оцінки й аудиту

	Моніторинг і регулярні перевірки	Оцінка	Аудит
<b>Хто?</b>	Обов'язок внутрішнього керівництва – всі рівні	Зазвичай залучаються зовнішні експерти (об'єктивність)	Залучаються зовнішні експерти
<b>Коли?</b>	Постійно	Періодично – проміжна, по закінченні, фактична (ex-post)	На базі очікуваних даних (системний аналіз), постійно і по закінченні
<b>Навіщо?</b>	Перевірка виконання робіт, коригуючі заходи, оновлення планів	Засвоєння загальних уроків, прийнятних для інших програм/проектів, а також в якості внеску і аналізу політики Забезпечення звітності	Забезпечення гарантій та звітності перед учасниками Забезпечення рекомендацій стосовно покращення поточних і майбутніх проектів
<b>Зв'язок з ієрархією цілей Логічної схеми</b>	Внесок, види робіт, результати	Результати, ціль проекту, загальна ціль (і зворотний зв'язок з актуальністю)	Внесок, види робіт і результати

**Регулярні перевірки** виконання проекту мають залучати основних учасників, які безпосередньо відповідають за виконання робіт на місцях (тобто, групу управління

проект). Регулярні перевірки надають можливість обговорити й узгодити зміст звітів про виконання робіт, дійти загальної згоди по основним питанням/проблемам, а також прийняти рішення стосовно необхідних заходів. Такі перевірки можуть бути більш або менш “офіційними”, і мають відбуватися регулярно протягом всього етапу Виконання.

#### 4.5.4 Основні завдання й обов’язки

Згідно з політикою ЄК стосовно сприяння відповідальності, партнерству й зміцненню інституційного потенціалу, за виконання проекту у більшості випадків мають відповідати виконуючі партнери. Основний обов’язок ЄК полягає у забезпеченні своєчасного фінансування, управління та надання технічної допомоги, у проведенні моніторингу виконання проекту і забезпеченні належного рівня звітності за використані ресурси й досягнуті результати, а також у засвоєнні та використанні досвіду, набутого під час виконання робіт.

Основні завдання Керівника сектору ЄК в Делегації чи в штаб-квартирі зазвичай полягають у наступному:

1. Підготувати документи для виконання контрактів на надання послуг, виконання робіт і постачання.<sup>27</sup>
2. Здійснювати моніторинг виконання проекту (включаючи оцінку змісту та якості моніторингових звітів), а також у разі необхідності пропонувати коригуючі заходи для забезпечення ефективного та результативного виконання робіт.
3. Брати участь у регулярній перевірці й оновленні операційних планів.
4. Вести відповідний облік виконання проекту, досягнутих результатів і обмежень, що з’явилися.
5. Готувати звіти про хід виконання проекту і регулярно оновлювати інформацію у вікні “Звіти про виконання” бази даних CRIS.
6. Забезпечувати своєчасне надання ресурсів ЄК на основі узгоджених планів робіт і бюджетів, а також на базі оцінки виконання проекту.
7. Сприяти підтримці зв’язків й обміну інформацією між основними учасниками, а також забезпечувати зворотний зв’язок.
8. У разі необхідності здійснювати управління офіційними перевірками (тобто, проміжними оцінками)<sup>28</sup> й аудитами, замовленими ЄК.
9. У разі необхідності замовляти аудити й надавати відповідну інформацію по проекту Керівникам сектору, відповідальним за аудит, та аудиторам.
10. Приймати своєчасні рішення для вирішення проблем і сприяння виконанню робіт.

Під час виконання проекту керівники проекту несуть відповідальність за виконання трьох основних груп завдань:

1. **Моніторинг і регулярні перевірки.** Керівництво проекту слідкує за тим, як виконується проект з точки зору витрат, використання ресурсів, виконання

<sup>27</sup> Існує детальна тендерна процедура для кожного інструменту співробітництва ЄК. Проекти виконуються або незалежними підрядниками (це загальне правило для програми Tacis), або визначеними партнерськими виконуючими агенціями з наданням технічної допомоги у разі необхідності.

<sup>28</sup> “Офіційна перевірка” відрізняється від “регулярних перевірок” головним чином тим, хто бере в ній участь і як часто вона проводиться, при цьому в офіційних перевірках задіяні зовнішні експерти і вони відбуваються рідше (тобто, це – проміжні оцінки).

робіт, досягнення результатів та управління ризиками. Це здійснюється за допомогою “моніторингу”, який являє собою систематичний і постійний збір, аналіз і використання управлінської інформації з метою сприяння ефективному прийняттю рішень. Проведення моніторингу є обов’язком внутрішнього керівництва, хоча він може доповнюватися внеском з боку “зовнішніх” експертів. Внесок зовнішніх експертів може бути корисним для об’єктивної перевірки результатів, надання додаткових технічних консультацій і забезпечення об’єктивного погляду на хід виконання робіт з наданням інформації вищому керівництву. Настійно рекомендується використання Логічних схем і планів виконання робіт в якості практичних інструментів, які сприяють ефективному управлінню, моніторингу та перевіркам.

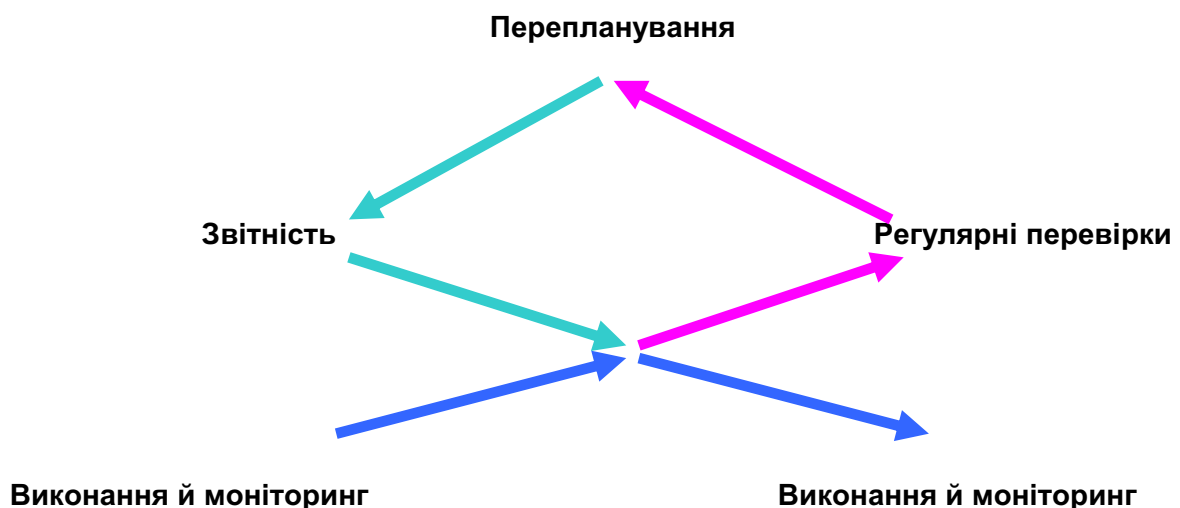
Моніторинг також може доповнюватися аудитами. Зокрема, Керівники секторів можуть повідомити про необхідність аудиту і замовити його проведення.

Регулярні перевірки дають можливість проаналізувати хід виконання робіт, узгодити зміст звітів про виконання і необхідні майбутні дії.

Таким чином, виконання проекту має розглядатися як невинний процес засвоєння досвіду, який постійно аналізується й використовується під час поточного планування.

2. **Планування й перепланування.** Плани – це найкращі прогнози того, що станеться в майбутньому, однак, вони мають постійно оновлюватися і брати до уваги фактичний хід виконання робіт. Таким чином, на базі набутого досвіду необхідно періодично переглядати, удосконалювати й вносити зміни до Логічної схеми, Графіка робіт і ресурсів/Бюджетів. Іноді для цього треба внести зміни до Фінансових угод і відповідних контрактних документів.

#### Схема 7 – Етап Виконання: Процес засвоєння досвіду



У той час як ефективний моніторинг базується, головним чином, на “внутрішніх” системах проекту, деякі подальші рішення не можуть (і не повинні) прийматися керівниками проекту самостійно. Таким чином, часто виникає необхідність у створенні “Керівного органу” або “Наглядового комітету” проекту для прийняття стратегічних рішень стосовно об’єму проекту, включаючи необхідні зміни в цілях, завданнях, бюджеті, управлінських положеннях, тощо. Такий керівний орган/комітет може проводити періодичні засідання для аналізу виконання проекту

(раз у шість місяців або щорічно), а також для прийняття необхідних рішень з метою забезпечення прогресу у виконанні проекту.

3. **Звітність.** Керівництво проекту/виконуючі агенції повинні надавати учасникам, зокрема тим, які забезпечують фінансові ресурси для виконання робіт, звіти про хід виконання проекту й використання фінансових коштів. Мета підготовки таких звітів полягає у наступному:

- Інформувати учасників про хід виконання проекту (порівняно з планами), про перешкоди, що виникли, а також про будь-які необхідні коригуючі або допоміжні дії;
- Надавати офіційну інформацію про досягнення за звітний період, сприяючи, таким чином, проведенню подальших перевірок або оцінок;
- Документувати будь-які зміни у довгострокових планах, включаючи бюджетні вимоги; і, таким чином
- Сприяти прозорості й підзвітності.

Головне, щоб звіти про хід виконання проекту містили інформацію, яка актуальна для читача, щоб був оцінений прогрес порівняно із запланованими показниками, а також щоб інформація була подана чітко й зрозуміло. Більше не означає краще, головне – це якість.

Загальна інформаційна система Relex (CRIS) містить стандартизовані форми звітів про виконання проектів, що фінансуються ЄК (вікно “Звіти про виконання”). Ця інформація повинна регулярно оновлюватися.

Якісні моніторингові звіти також роблять важливий внесок у проведення оцінки й аудиту проектів. Без чітко задокументованих планів робіт по проекту і задокументованого досягнення результатів оцінка є майже нездійсненним завданням. Що стосується аудитів, то чітко складений бюджет проекту й звіти про використання фінансових ресурсів також мають дуже велике значення.

#### **4.5.5 Основні види оцінки, інструменти та документи**

Протягом виконання проекту постійно має проводитись оцінка: (i) актуальності та здійсненності проекту; (ii) прогресу стосовно досягнення цілей і використання ресурсів; (iii) якості управління, включаючи управління ризиками; (iv) перспектив життєздатності отриманої користі; а також (v) необхідних заходів. Критерії якості, що наведені в розділі 4.5.7, уточнюють ці види оцінки.

Ключові інструменти, які можуть бути використані при проведенні цих оцінок і які допомагають здійснювати ефективно управління й моніторинг протягом етапу Виконання, включають такі:

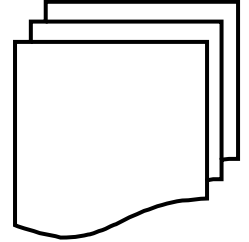
- Критерії та стандарти якості (розділ 4.5.7);
- Логічна структурна схема (Розділ 5);
- Графіки робіт/робочі програми й графіки використання ресурсів/бюджету (Розділ 5);
- Схема управління ризиками (розділ 7.2.2);
- Таблиця планування короткострокових візитів, проведення інтерв'ю та регулярних перевірок (Розділ 7);



- Звіти про виконання робіт (Розділ 7), включаючи вікно “Звіти про виконання” в базі даних CRIS;
- Керівництво із сприяння участі та використання навичок наставництва (Розділ 8);
- Технічне завдання (Розділ 9).

Основними документами, що мають складатися на етапі Виконання, зазвичай є такі:

- Операційні робочі плани (зазвичай щорічні);
- Періодичні звіти про хід виконання робіт (включаючи регулярне оновлення інформації, що міститься в базі даних CRIS);
- Специфічні оціночні звіти (як, наприклад, проміжні оцінки); а також
- Заключний звіт (по завершенні проекту).



#### 4.5.6 Збір і використання інформації

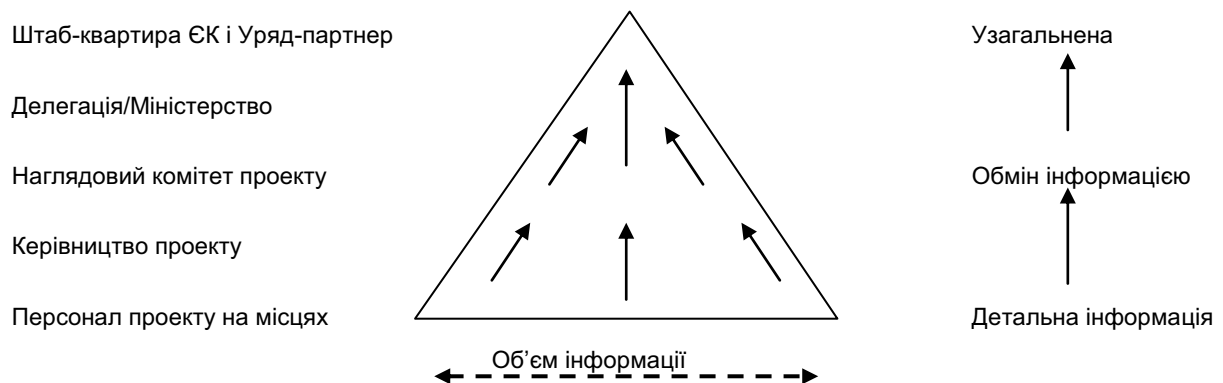
Інформація, що необхідна на етапі Виконання, визначається, переважно, специфікою проекту, а саме його ціллю, результатами, видами робіт, ресурсними потребами й бюджетом, а також управлінськими особливостями (роль і обов'язки).

На рівні цілі проекту і результатів основні індикатори і джерела перевірки, що представлені в Логічній структурній схемі, містять вимоги щодо збору і використання інформації. В основних планових документах по проекту (а саме в початковій Фінансовій угоді, Технічних і Адміністративних положеннях, а також у відповідній Логічній структурній схемі й графіках) уточнюється, яка саме інформація потрібна.

Сам проект зазвичай не несе відповідальності за збір інформації на рівні загальної цілі проекту, оскільки вона має стосуватися більш широкого впливу на рівні сектору або політики, і немає ніякого сенсу кожному проекту окремо збирати подібну інформацію. Також досягнення на цьому рівні ієрархії цілей рідко очікуються в кінці конкретного проекту чи після його завершення, при цьому їх дуже важко приписати окремим проектам.

Важливо співвіднести потреби в інформації з різними рівнями управлінської структури. Рівень деталізації інформації і частота звітності варіюють у залежності від рівня управління. На Схемі 8 проілюстровано цей принцип.

### Схема 8: Потреби в інформації та рівні управління



Таким чином, в процесі моніторингу та звітності дуже важливо пам'ятати про різні потреби в інформації основних учасників. Це, зазвичай, вимагає визначення ієрархії збору даних і форматів звітів, кожен з яких має бути узгоджено з інформаційними вимогами різних рівнів керівництва.

ЄК наразі застосовує *зовнішню систему моніторингу* для збору узагальненої інформації по всім проектам зовнішньої допомоги, які фінансуються Комісією<sup>29</sup>. В принципі, необхідно задавати ті ж самі питання, що і під час здійснення внутрішнього моніторингу, хоча, беручи до уваги, що зовнішні системи моніторингу забезпечують інформаційні потреби, головним чином, вищого керівництва, більше уваги приділяється питанням підтримки актуальності, результативності, впливу і життєздатності.

Для сприяння відповідальності й участі важливо, щоб системи моніторингу та звітності віддавали перевагу наступному:

- Інформаційним потребам керівництва на місцях;
- Використанню існуючих систем, а не розробці паралельних; а також
- Забезпеченню зворотного зв'язку з основними учасниками, включаючи цільові групи.<sup>30</sup>

Інформація, що зібрана через систему моніторингу проекту (включаючи роботу незалежних експертів-моніторів) має бути узагальнена й введена до Загальної інформаційної системи Relex (CRIS), яка забезпечує працівників ЄК (і деяких інших осіб) стандартними засобами для оцінки стану фінансованих ЄК програм чи проектів на будь-якому етапі їх виконання.

Формат та інформаційні вимоги до "Звітів про виконання" CRIS коротко описано в Розділі 7.

<sup>29</sup> Зовнішні експерти групи моніторингу є підрядниками, чия роль полягає у здійсненні аналізу ходу виконання проектів, відвіданні проектів і підготовці моніторингових звітів, які потому надаються особам, відповідальним за контроль над виконанням (включаючи керівників секторів у штаб-квартирі і Делегаціях). Вони можуть відігравати важливу роль у здійсненні незалежного контролю над виконанням робіт і підтримці зв'язків між задіяними сторонами з метою визначення можливих проблем.

<sup>30</sup> Неможливість забезпечити зворотний зв'язок по моніторинговим звітам означає відсутність мотивації щодо надання своєчасної або якісної інформації.

#### 4.5.7 Критерії та стандарти оцінки

Для проведення оцінки якості виконання проекту в рамках атрибуту “Ефективність і належне управління” визначено ряд критеріїв і стандартів якості.

У моніторингових звітах необхідно визначити, наскільки забезпечено відповідність цим критеріям і стандартам, що допомагає приймати виважені управлінські рішення.

<b>С</b>	<b>ЕФЕКТИВНІСТЬ І НАЛЕЖНЕ УПРАВЛІННЯ – Проект забезпечує досягнення запланованих результатів і управляється належним чином</b>
<b>12</b> 12.1 12.2	<b>Проект залишається актуальним і здійсненням</b> Проект як і раніше узгоджується й підтримує діючі політичні та програмні пріоритети. Стратегія проекту та цілі залишаються актуальними для потреб бенефіціарів (цільової групи і головних бенефіціарів), включаючи жінок і чоловіків, а також незахищені групи населення, такі як інваліди.
<b>13</b> 13.1 13.2 13.3	<b>Забезпечується досягнення цілей проекту</b> Досягнення результатів проходить по плану, їх якість є належною і цільова група проекту вважає їх актуальними для своїх потреб. Досягнення результатів ефективно сприяє досягненню цілі проекту. Проект, ймовірно, зробить внесок у досягнення загальної цілі, при цьому існують всі докази того, що основні бенефіціари проекту дійсно отримають користь від його проведення (включаючи жінок і чоловіків, і, особливо, незахищені групи населення, такі як інваліди).
<b>14</b> 14.1 14.2 14.3 14.4 14.5	<b>Управління проектом здійснюється належним чином особами, які несуть безпосередню відповідальність за виконання робіт</b> Внесок забезпечується своєчасно і в рамках бюджету. Роботи виконуються своєчасно. Проводиться збір і використання необхідної інформації по результатам/досягненням проекту, яка надається учасникам у відповідному форматі і відповідною мовою. Регулярно перевіряються й оновлюються операційні плани і бюджети (включаючи плани управління ризиками), які відображають засвоєні уроки набутого досвіду. Прозорість і звітність (включаючи системи фінансового менеджменту й незалежного аудиту) є адекватними й ефективними для виявлення/усунення корупційної практики.
<b>15</b> 15.1 15.2 15.3 15.4 15.5	<b>Ефективно вирішуються питання життєздатності</b> Вирішуються питання фінансової життєздатності (такі як достатність, виконання урядом бюджетних зобов'язань, механізми покриття витрат, управління приватним сектором, тощо). Технологія, що використовується проектом, є прийнятною і може застосовуватися й надалі. Належним чином оцінено й розглянуто питання екологічної та соціальної життєздатності. Ефективно виконуються роботи з інституційного укріплення й підвищення потенціалу (такі як розробка політики й систем, підготовка інструкторів), а також відбувається передача навичок. Розроблено план завершення зовнішньої/технічної допомоги, а також передачі управлінських обов'язків, які можуть при цьому виникнути.
<b>16</b> 16.1 16.2 16.3 16.4 16.5	<b>Керівники секторів ЄК застосовують принципи належної практики управління проектним циклом</b> Технічне завдання для проведення досліджень/робіт, що фінансуються ЄК, є чітким, детальним і зрозумілим для виконуючого персоналу. Проект належним чином оцінюється протягом всього циклу управління проектом з використанням узгоджених/відповідних методів і критеріїв Оцінки якості. Якість основних проектних документів (таких як Фінансові пропозиції, Операційні плани, Звіти про хід робіт і проміжні оціночні звіти) перевірена й відповідає встановленим стандартам якості. Протягом усього проектного циклу належним чином використовується Логічний системний підхід і його відповідні інструменти для сприяння процесу прийняття рішень і проведення аналізів. Управління контрактами проходить належним чином, включаючи підготовку якісних контрактних документів, інструктажі для підрядників, аналіз звітів і своєчасну оплату

засвідчених рахунків.
-----------------------

#### 4.5.8 Рішення щодо подальших кроків

На етапі Виконання можуть бути прийняті такі основні рішення:

- Продовжувати виконання проекту згідно з планом;
- Переглянути майбутні плани (бюджети, ресурси, види робіт та можливі результати) в світлі досвіду, набутого в ході проведення моніторингу й аналізу проекту; а також
- У виняткових випадках припинити проект.

### 4.6 Оцінка

#### 4.6.1 Мета й принципи

Мета етапу Оцінки полягає у наступному:

- Проводити “систематичну й об’єктивну оцінку поточних або закінчених проектів, програм або політики, їх схеми, виконання та результатів. Мета полягає у визначенні актуальності та перевірці досягнення цілей, ефективності, результативності, впливу та життєздатності. Оцінка має надавати інформацію, яка є достовірною і корисною, і дозволяє включити засвоєні уроки в процес прийняття рішень як реципієнтами, так і донорами”<sup>31</sup>.

В основі підходу до проведення оцінки лежать такі принципи:

- **Неупередженість і незалежність** процесу оцінки від дій на етапах програмування й виконання;
- **Надійність** оцінки, яка забезпечується кваліфікованими і незалежними експертами і прозорістю процесу оцінки, включаючи широке розповсюдження результатів;
- **Залучення учасників** до процесу оцінки з метою урахування різних перспектив і точок зору; а також
- **Корисність** результатів оцінки й рекомендацій, яка забезпечується своєчасним наданням актуальної, чіткої і детальної інформації особам, які приймають рішення.

Різницю між основними цілями оцінки, моніторингу й аудиту наведено у таблиці:

#### Різниця між оцінкою, моніторингом й аудитом

<b>Оцінка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінка ефективності, результативності, впливу, актуальності й життєздатності політики і дій з надання допомоги</li> </ul>
<b>Моніторинг</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поточний аналіз ходу виконання проекту з точки зору досягнення запланованих результатів з метою поліпшення процесу прийняття управлінських рішень</li> </ul>
<b>Аудит</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінка (i) легальності та правильності витрат і доходів проекту, <i>тобто</i>, відповідність законам і нормативам, а також дійсним контрактним положенням і критеріям; (ii) економічної ефективності використання проектних коштів, <i>тобто</i>, відповідність принципам</li> </ul>

<sup>31</sup> OECD/DAC/1998: Review of the DAC Principles for Evaluation of Development Assistance (Перегляд принципів КДР стосовно оцінки допомоги в розвитку).

	<p>фінансового менеджменту; а також (iii) чи були фонди проекту використані результативно, <i>тобто</i>, для досягнення запланованих цілей.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• В першу чергу, акцент на фінансових питаннях і фінансовому менеджменті, при цьому увага приділяється результативності досягнень проекту.</li> </ul>
--	--

#### 4.6.2 Основні завдання та обов'язки

В рамках зовнішніх програм співробітництва ЄК обов'язки розподіляються між двома видами оцінки:

1. *Оцінка окремих проектів*: Обов'язки по проведенню оцінки окремих проектів може виконувати або EuropeAID, або Делегації. Оціночний підрозділ в Брюсселі несе відповідальність за управління базою даних по всім завершеним оціночним звітам. Оціночні дослідження зазвичай фінансуються із коштів проекту/програми.
2. *Оцінка результатів регіональної і секторальної політики й програм, дій з програмування і політичної структури*: Управління проведенням цієї оцінки здійснюється Оціночним підрозділом (EuropeAID H/6) під безпосереднім управлінням Ради. Цей підрозділ забезпечує зворотний зв'язок з процесом розробки політики і програмуванням.

Оціночний підрозділ має окремий бюджет і не залежить від операційних служб. Його основна роль полягає у функціонуванні в якості *консультативної служби*, при цьому він бере участь у роботі міжслужбової Групи забезпечення якості (i-QSG).

Зазвичай управління проведенням оцінки передбачає такі *основні завдання*, які мають виконуватися Керівником з оцінювання:

1. Визначення потреб у проведенні оцінки й відбір тем для оцінювання;
2. Розробка процесу оцінювання, включаючи підготовку Технічного завдання;
3. Розробка тендерної документації для проведення оцінки та відбір підрядника згідно з встановленими правилами;
4. Інструктування підрядника і задіяних сторін, а також сприяння проведенню оціночної місії; і
5. Забезпечення підготовки якісних оціночних звітів і розповсюдження результатів оцінки та рекомендацій.

Зазвичай проведенню оцінки допомагає також "контрольна група", чиї основні функції полягають у наступному:

- Надати коментарі стосовно Технічного завдання, розробленого Керівником з оцінювання;
- Діяти в якості з'єднувальної ланки між консультантами й Службами Комісії;
- Давати поради стосовно якості роботи, що виконується консультантами; а також
- Допомогати у використанні результатів і рекомендацій етапу оцінки під час розробки й виконання майбутніх проектів/програм.

Оцінка може проводитись для окремих проектів, однак, частіше за все вона здійснюється (i) на географічній основі (країна або регіон); (ii) секторальній/тематичній основі; або (iii) з акцентом на специфічному фінансовому інструменті (бюджетна лінія) або на специфічних Нормативних положеннях (MEDA, АПА, Тасіс, тощо).

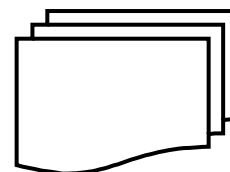
#### 4.6.3 Інструменти та основні документи

Основними інструментами для проведення оцінки проекту є такі:

- Технічне завдання для оціночної місії (див. Розділ 9);
- Логічна структурна схема проекту – допомагає оцінювати досягнення порівняно з планом (див. Розділ 5), плюс Фінансова угода і відповідні Технічні й Адміністративні положення;
- Моніторингові звіти (внутрішні та зовнішні), підготовані протягом виконання проекту, включаючи оновлені Річні плани (див. Розділ 7);
- Аналіз ECOFIN; а також
- Оціночний звіт (див. рамку далі).

Основними документами, які мають бути підготовані на цьому етапі циклу, є такі:

- Технічне завдання для оціночної місії; а також
- Заключний звіт оціночної місії.



Оціночний звіт повинен відображати основні оціночні критерії (див. далі розділ 4.6.4), беручи до уваги природу проекту, стадію, на якій проводиться оцінка, а також тих осіб, для яких складається звіт.

Розробляючи Технічне завдання, необхідно прийняти рішення стосовно *відносної важливості* кожного критерію оцінки: зазвичай проміжна оцінка фокусується на питаннях актуальності, ефективності та попередніх індикаторах результативності, у той час як оцінка *ex post*, скоріш за все, буде сконцентрована на питаннях впливу й життєздатності.

Стандартний формат оціночних звітів, включаючи пояснювальні коментарі, можна знайти в мережі Інтернет<sup>32</sup>. Однак, структура оціночного звіту має визначитися, головним чином, його основною метою і цільовими групами/читачами. Загалом, *оціночний звіт має включати такі основні розділи:*

#### План оціночного звіту

<b>I – АДМІНІСТРАТИВНИЙ ОГЛЯД</b>	Він має бути стислим і прийнятним для використання в якості самостійного документа. Він повинен бути коротким, не більше п'яти сторінок. Цей документ має висвітлювати основні аналітичні положення, головні висновки, засвоєні уроки і конкретні рекомендації. Необхідно робити посилання на відповідні сторінки або розділи основного тексту.
<b>II – Основний текст</b>	Основний текст повинен починатися зі вступу, який має описувати, по-перше, проект або програму, що підлягає оцінці, а, по-друге, цілі оцінки. В основній частині звіту необхідно дотримуватися п'яти

<sup>32</sup> <http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/index/htm>.

	оціночних критеріїв, описувати факти й аналізувати їх згідно з основними питаннями, які стосуються кожного критерію.
<b>III – Висновки й рекомендації</b>	Мають бути представлені як окремий заключний розділ. Там, де це можливо, кожен основний висновок має супроводжуватися відповідною рекомендацією. Основні положення <i>висновків</i> по своїй суті відрізняються, однак, зазвичай охоплюють аспекти оціночних критеріїв. Кінцеве значення оцінки залежить від якості та надійності запропонованих рекомендацій. Таким чином, <i>рекомендації</i> мають бути настільки реалістичними, здійсненними і практичними, наскільки це можливо.  Рекомендації мають бути чітко адресовані відповідним колам на всіх рівнях.
<b>IV – Додатки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технічне завдання для проведення оцінки</li> <li>• Прізвища осіб і назви компаній, що проводять оцінку</li> <li>• Методика, застосована для проведення дослідження (етапи, методи збору даних, тощо)</li> <li>• Логічні структурні схеми (оригінал і вдосконалена/оновлена версія)</li> <li>• Карта регіону, де виконується проект (за наявності)</li> <li>• Перелік осіб/організацій, з якими проведено консультації</li> <li>• Перелік використаної літератури й документів</li> <li>• Інші технічні додатки (наприклад, статистичні аналізи)</li> <li>• Огляд для КДР на 1 сторінці</li> </ul>

#### 4.6.4 Вимоги до інформації та оціночні критерії

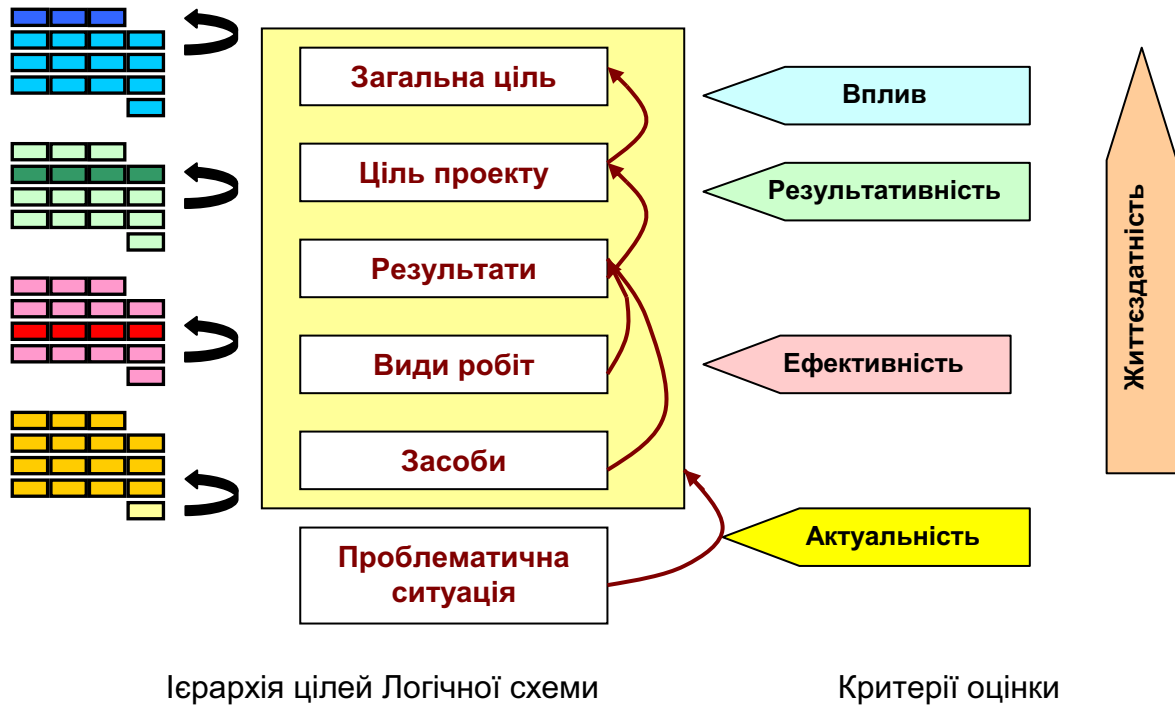
При проведенні оцінок, які фінансуються ЄК, слід дотримуватися критеріїв оцінки КДР, які, в свою чергу, тісно пов'язані з Логічною схемою. Ці основні критерії відображено в таблиці, що наведена далі:

#### Оціночні критерії, що використовуються Європейською Комісією

<b>Актуальність</b>	Відповідність цілей проекту тим проблемам, які передбачалось вирішити, а також фізичному та політичному оточенню, у якому діє проект. Це повинно включати оцінку якості підготовки і розробки проекту – тобто, логіку і завершеність планування робіт по проекту, а також внутрішню логіку й послідовність розробки проекту.
<b>Ефективність</b>	Факт досягнення результатів проекту при розумних витратах, тобто наскільки успішно внесок/засоби були перетворені у Види робіт з точки зору якості, кількості і часу, а також якість досягнутих результатів. Це, зазвичай, потребує порівняння альтернативних підходів до досягнення тих самих результатів для того, щоб визначити, чи були застосовані найбільш ефективні методи.
<b>Результативність</b>	Оцінка внеску результатів проекту в досягнення Цілі проекту, а також впливу Припущень на досягнення проекту. Це повинно включати специфічну оцінку користі, отриманої цільовими групами, включаючи жінок і чоловіків і незахищені групи населення, такі як діти, старі й інваліди.
<b>Вплив</b>	Вплив проекту на його оточення та внесок у досягнення загальних політичних або секторальних цілей (представлених у вигляді загальної цілі проекту).
<b>Життєздатність</b>	Оцінка ймовірності продовження отримання користі, забезпеченої проектом, після завершення надання зовнішньої допомоги з особливим акцентом на відповідальність бенефіціарів, політичну підтримку, економічні й фінансові фактори, соціально-культурні аспекти, гендерну рівність, відповідну технологію, природоохоронні аспекти, а також інституційний і управлінський потенціал.

Наведена нижче Схеми 9 ілюструє взаємозв'язок між критеріями оцінки ЄК та ієрархією цілей Логічної схеми.

**Схеми 9: Взаємозв'язок між критеріями оцінки та Логічною схемою**



#### 4.6.5 Варіанти рішень

В залежності від етапу, на якому проводиться оцінка, та її цілей основними варіантами рішень є такі:

- продовжити виконання проекту згідно з планом, змінити орієнтацію/провести реструктуризацію проекту, або в гіршому випадку – припинити проект (проміжна оцінка);
- внести зміни у розробку майбутніх проектів або програм у світлі засвоєних уроків (оцінка по завершенні робіт); або
- змінити політику, стратегію співробітництва і відкоригувати подальші дії на етапі програмування або ідентифікації – у випадку проведення секторальної, тематичної або міжсекторальної оцінки.

### 4.7 Аудит

#### 4.7.1 Мета й принципи

Мета проведення аудиту полягає у наступному:

- на основі визначених і прийнятних критеріїв провести оцінку діяльності/проблеми, відповідальність за яку несе інша сторона; а також



- надати висновок (тобто, представити точку зору), який забезпечить передбачуваного користувача відповідним рівнем впевненості стосовно діяльності/проблеми, що підлягала аудиту.

В контексті зовнішньої допомоги термін “аудит” стосується аудиту “зовнішньої діяльності”. Такі зовнішні аудити проводяться персоналом EuropeAID або Делегації чи від імені цих організацій і фокусуються на діяльності бенефіціарів, підрядників або посередників (*тобто*, виконуючих організацій).

Зовнішні аудити проводяться професіональними аудиторськими фірмами й аудиторами EuropeAID, хоча EuropeAID віддає перевагу аудиторам, які проводяться зовнішніми аудиторськими фірмами. Цілі аудиту полягають у тому, щоб надати аудитору можливість представити висновок (*тобто*, гарантувати) наступне:

- Легальність і правильність видатків і доходів проекту, *тобто*, їх відповідність законам і нормативам, а також контрактним положенням і критеріям; і/або
- Чи були кошти проекту використані ефективно й раціонально з економічної точки зору, *тобто*, у відповідності з належною практикою фінансового менеджменту; і/або
- Чи були кошти проекту використані результативно, *тобто*, для досягнення запланованих цілей.

Основна ціль **фінансового** аудиту полягає у наданні гарантії стосовно легальності й правильності доходів і видатків проекту, у той час як протягом аудиту **діяльності** перевіряється і оцінюється “три Е” (тобто, Efficiency, Economy, Effectiveness – Ефективність, Економічна вигідність і Результативність робіт по проекту).

Аудиторські фірми, які проводять аудити для Комісії, повинні дотримуватися етичних принципів і стандартів, проголошених IFAC (Міжнародною федерацією бухгалтерів). Аудитори мають дотримуватися таких фундаментальних принципів: чесність, об’єктивність, професійна компетентність і уважність, конфіденційність, професійна поведінка, технічні стандарти й незалежність.

#### 4.7.2 Основні завдання й обов’язки

Відповідальність за планування й підготовку, нагляд, виконання й контроль за проведенням зовнішнього аудиту проектів лежить на аудиторському персоналі Фінансово-контрактно-аудиторських підрозділів Оперативних директоратів EuropeAID, а також на Фінансово-контрактних секціях Делегацій у відповідності до ступеня їх деконцентрації.

Основну роль в управлінні проведенням аудитів зовнішньої діяльності, які здійснюються зовнішніми аудиторськими фірмами, відіграють Керівники секторів, відповідальні за аудит. Вони є працівниками або Фінансово-контрактно-аудиторського підрозділу штаб-квартири, Фінансово-контрактної секції деконцентрованих Делегацій або Відділу аудиту зовнішніх операцій (Підрозділ G4). Таким чином, Керівники з проведення аудиту несуть відповідальність:

- за моніторинг аудитів, які здійснюються аудиторськими фірмами; а також
- за планування, організацію, управління й виконання процедурних завдань, що стосуються проведення аудиту (*наприклад*, підготовка Технічного завдання для проведення аудиту).

Аудиторський персонал Оперативних директоратів і Підрозділу G4 також може проводити аудити самостійно.

Роль Підрозділу G4 полягає у координації, технічному й методичному керівництві, наданні допомоги й підвищенні якості робочих процедур при проведенні зовнішніх аудитів.

Керівники сектору (відповідальні за проекти), а також Керівники по фінансам і контрактам надають Керівникам, відповідальним за аудити, допомогу й інформацію за власною ініціативою або на прохання останніх.

Підрозділ G4 здійснює управління Рамочними контрактами на проведення аудитів програм зовнішньої допомоги, що фінансуються Європейським фондом розвитку (ЄФР) або з бюджету Європейського Співтовариства (Бюджет ЄС). Загальне керівництво з використання Рамочних контрактів на проведення аудитів викладено в мережі інтранет EuropeAID на сторінці “Аудит зовнішніх операцій”. Зацікавлені служби EuropeAID і Делегації повинні ретельно вивчити це керівництво перш, ніж звертатися до Рамочних контрактів на проведення аудитів. У випадку виникнення сумнівів необхідно звертатися до Підрозділу G4.

Управління аудиторською діяльністю зазвичай передбачає виконання Керівником сектору, відповідальним за аудит, ряду *важливих завдань*, а саме:

#### Планування

1. Визначення потреб у проведенні аудиту, а також цілей і об'єму аудиту.
2. Розробка схеми проведення аудиту, включаючи підготовку ТЗ, зазвичай на базі стандартизованих форматів.
3. Вибір аудиторської фірми у відповідності до встановлених правил, викладених, як правило, у Рамочному контракті на проведення аудиту.

#### Проведення

4. Моніторинг аудиторської діяльності, яка здійснюється зовнішніми аудиторськими фірмами (наприклад, відвідання початкових і заключних зборів і нагляд за проведенням перевірок і здійсненням процедур на місцях).

#### Звітність

5. Отримання та перевірка “Пам'ятної записки” (меморандуму з результатами та висновками), попередніх і заключних редакцій аудиторських звітів і забезпечення їх розповсюдження.
6. Організація процедур (особисті зустрічі або обмін кореспонденцією) між службами EuropeAID, Делегацією, аудиторською фірмою й організацію, в якій проводиться аудит.

#### Контроль

7. Моніторинг послідовного виконання рекомендацій, наданих в результаті аудиту, включаючи звітність стосовно наступних дій. Забезпечення виконання рекомендацій, наданих в результаті аудиту (*тобто*, їх виконання організацією, в якій проводився аудит) є робочим зобов'язанням. Таким чином, це – завдання Керівника сектору (відповідального за проект), а не Керівника сектору, відповідального за аудит.

### 4.7.3 Інструменти й основні документи

Основні інструменти, що застосовуються при проведенні аудиту, включають такі:

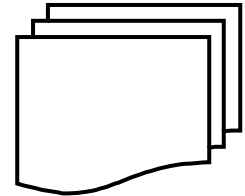
- Технічне завдання для аудиторської місії (для загальних форматів див. Розділ 9). Стосовно використання Рамочних контрактів на проведення аудитів і керівництва по стандартним ТЗ див. також сторінку в мережі інтранет “Аудит зовнішніх операцій”. Підготовка ТЗ для проведення аудиту потребує специфічної аудиторської кваліфікації і повинна виконуватися Керівниками

секторів, відповідальними за аудит, які зазвичай діють в тісному співробітництві з Підрозділом G4.

- Логічна структурна схема – для проведення оцінки досягнень порівняно з планом (див. Розділ 5);
- Моніторингові звіти (зовнішні й внутрішні), підготовані протягом виконання робіт (див. Розділ 7);
- Методичне керівництво, що міститься на веб-сайті “Аудит зовнішніх операцій”; а також
- Аудиторський звіт (див. рамку далі).

Мають бути підготовані такі основні документи:

- Технічне завдання для проведення аудиторської діяльності; і
- Заключний аудиторський звіт.



Аудиторський звіт має відображати структуру основних аудиторських критеріїв (див. далі розділ 4.7.4), беручи до уваги природу проекту, етап, на якому проводиться аудит, а також тих осіб, для яких готується звіт.

Стандартні формати для аудиторських звітів, включаючи пояснювальні коментарі, можна отримати в мережі інтранет на сторінці “Аудит зовнішніх операцій”. В цілому, *основними розділами аудиторського звіту* мають бути такі:

### Схема аудиторського звіту

<p><b>I – АДМІНІСТРАТИВНИЙ ОГЛЯД</b></p>	<p>Він має бути стислим і прийнятним для використання в якості самостійного документа. Він повинен бути коротким, не більше п’яти сторінок. Цей документ має фокусуватися на основних аналітичних положеннях, вказувати головні висновки, засвоєні уроки і конкретні рекомендації. Необхідно робити посилання на відповідні сторінки або розділи основного тексту.</p>
<p><b>II – Основний текст</b></p>	<p>Основний текст повинен починатися зі вступу, який має описувати, по-перше, проект або програму, що підлягає аудиту, а по-друге, цілі та об’єм аудиту. В основній частині звіту необхідно дотримуватися критеріїв аудиту, описуючи факти й аналізуючи їх згідно з основними питаннями, які стосуються кожного критерію.</p>
<p><b>III – Результати, висновки й рекомендації</b></p>	<p><i>Результати аудиту</i> мають бути представлені як окремий розділ. Результати аудиту – це викладення фактів внаслідок порівняння “того, що мало статися” з “тим, що є насправді” (тобто, порівняння фактів з критеріями). Основні результати по своїй суті відрізняються, однак, їх слід описувати в основній частині звіту, у той час як другорядні результати можуть бути наведені у додатках. Там, де це можливо, по кожному основному результату має бути надана відповідна рекомендація. Кінцеве значення аудиту залежить від гарантії, яку забезпечує аудит, а також від якості та надійності запропонованих рекомендацій. Таким чином, <i>рекомендації</i> мають бути настільки реалістичними, здійсненними і практичними, наскільки це можливо. Рекомендації мають бути чітко адресовані відповідним колам на всіх рівнях. <i>Висновки</i> (або точка зору аудиторів) – це загальна оцінка аудиторів впливу результатів на предмет аудиту (тобто, види робіт по проекту та фінансові дані).</p>
<p><b>IV – Додатки</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технічне завдання для проведення аудиту</li> <li>• Відгуки про аудиторську фірму й прізвища аудиторів</li> <li>• Методика, застосована для проведення аудиту</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перелік осіб/організацій, з якими проведено консультації</li> <li>• Перелік використаної літератури й документів</li> <li>• Інші технічні додатки (наприклад, перелік другорядних результатів, таблиці видатків)</li> </ul>
--	--

#### 4.7.4 Вимоги до інформації та критерії аудиту

При проведенні аудитів проектів зовнішньої допомоги використовуються ті критерії, які є прийнятними для конкретного виду аудиту.

Зазвичай можна визначити відповідні загальні критерії, такі як загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку, правила, викладені у Фінансових нормативах (Бюджет ЄФР) або основні принципи й критерії внутрішнього контролю, які є прийнятними для організації, що відповідає за виконання й управління проектом.

Більш точні критерії можуть бути надані фінансовими інструментами (такими як ЄФР, MEDA, Tasic) або міститися в контрактах на виконання відповідних проектів. Наприклад, процедури проведення тендерів та укладання контрактів і критерії прийнятності видатків по проекту.

Важливо, щоб до початку проведення аудиту аудиторі були ознайомлені з усіма загальними та конкретними критеріями. Таким чином, також важливо, щоб відповідні критерії були чітко викладені у ТЗ, оскільки воно є основним довідковим джерелом як для аудитора, так і для Комісії. Деякі з найбільш уживаних критеріїв наведено далі у таблиці:

#### Критерії аудиту, що використовуються EuropeAID

<b>Відповідність</b>	Відповідність стосується узгодженості робіт по проекту і фінансових питань з дійсним законодавством і нормативними положеннями (“легальність”) і правилами (“правильність”). Відповідні правила зазвичай можна знайти у стандартних зовнішніх контрактах на виконання робіт, постачання, надання послуг і грантів, а також у відповідних документах, таких як загальні та конкретні умови, а також в інших документах, які додаються до контрактів.
<b>Ефективність і економічні показники</b>	Факт досягнення результатів проекту при розумних витратах, тобто наскільки успішно внесок/засоби були перетворені у Види робіт з точки зору якості, кількості і часу, а також якість досягнутих результатів. Під час проведення аудиту перевіряється як були використані ресурси проекту. Важливим критерієм є розробка і функціонування системи внутрішнього контролю в організації, яка відповідає за управління й виконання проекту. Основними компонентами системи внутрішнього контролю є такі: контроль середовища, управління ризиками, інформація й комунікація, контроль діяльності та моніторинг. Кожний з цих компонентів можна розбити на різноманітні стандарти, які забезпечують основу й критерії для оцінки адекватності й ефективності системи внутрішнього контролю, що діє в організації.
<b>Результативність</b>	Оцінка внеску результатів у досягнення цілі проекту, а також впливу припущень на досягнення проекту. Це має включати оцінку користі, отриманої цільовими групами, включаючи гендерні аспекти. Під час проведення аудиту аналізуються, в першу чергу, більш реальні і короткострокові результати/наслідки проекту.

#### 4.7.5 Варіанти рішень

В залежності від виду, цілей і об’єму аудиту, основними варіантами рішень можуть бути такі:

- продовжити виконання проекту згідно з планом, змінити орієнтацію проекту, або, в гіршому випадку, припинити проект;
- врегулювати кінцеві платіжні зобов'язання або відшкодувати кошти проекту, які були використані не за призначенням, або які стосуються проектних витрат, що виявились неприйнятними;
- змінити схему майбутніх проектів або програм в світлі засвоєних уроків; або
- внести зміни у політику, наприклад, змінити критерії, що стосуються фінансового менеджменту й звітності.

## **Частина 2 – Інструменти**

- 5. Логічний системний підхід**
- 6. Оцінка інституційного потенціалу**
- 7. Моніторинг, аналіз і звітність**
- 8. Участь і наставництво**
- 9. Підготовка Технічного завдання**

## 5 ЛОГІЧНИЙ СИСТЕМНИЙ ПІДХІД

### 5.1 Загальний огляд Логічного системного підходу

#### 5.1.1 Підґрунтя

Логічний системний підхід (ЛСП) було розроблено в кінці 1960-х років з метою надання допомоги американській Агенції міжнародного розвитку у покращенні її системи планування й оцінки проектів.<sup>33</sup> Цей підхід було створено з метою вирішення трьох основних проблем, а саме:

- ✓ Планування було досить невизначеним, без чітко сформульованих цілей, які можна було б використати під час моніторингу й оцінки успіху (або невдачі) проекту;
- ✓ Не були чітко визначені управлінські зобов'язання; а також
- ✓ Часто оцінювання давало незадовільні результати, оскільки не було загальної домовленості стосовно того, яких цілей насправді намагався досягти проект.

З того часу більшість багатосторонніх і двосторонніх агенцій розвитку почали застосовувати ЛСП в якості інструмента планування й управління проектами. ЄК вимагає застосування ЛСП в якості складової частини системи Управління проектним циклом з 1993р., при цьому він містить основний пакет інструментів для оцінки якості проектів.

З часом різні агенції вносили свої зміни у формати, термінологію й інструменти ЛСП, однак, основні аналітичні принципи залишились тими ж самими. Таким чином, знання принципів ЛСП є дуже важливим для всього персоналу, який задіяний у розробці й наданні допомоги ЄК в цілях розвитку.

#### 5.1.2 Що це таке?

ЛСП – це аналітичний процес і набір інструментів, що використовується під час планування й управління проектами. Він являє собою набір взаємопов'язаних концепцій, які використовуються як частина ітеративного процесу для сприяння структурованому й систематичному аналізу проекту або програми.

ЛСП слід розглядати як **“допомогу в процесі розмірковування”**. Він дозволяє аналізувати та структуровано подавати інформацію, що, в свою чергу, допомагає формулювати важливі запитання й визначати слабкі місця. Особи, які приймають рішення, можуть за його допомогою приймати обґрунтовані рішення, дякуючи кращому розумінню логічної структури проекту, його запланованих цілей і засобів для їх досягнення.

Важливо розрізняти ЛСП, який є аналітичним **процесом** (що включає аналіз учасників, аналіз проблем, визначення цілей і вибір стратегії), і Логічну структурну схему (ЛСС), яка, за необхідності подальшого аналізу цілей, методів їх досягнення і потенційних ризиків, являє собою **продукт** аналітичного процесу.

Логічна структурна схема (або коротше – Логічна схема) складається з таблиці з чотирьох колонок і чотирьох (або більше) рядків, в якій підсумовані основні елементи плану проекту, а саме:

---

<sup>33</sup> Матеріали для цього Керівництва з ЛСП було запозичено з різноманітних джерел, включаючи попередні документи ЄК з УПЦ, Керівництва з ЛСП інших донорів (таких як AusAID, USAID і SIDA), статей стосовно ЛСП, а також з особистого досвіду автора.

- Ієрархія цілей проекту (Опис проекту або Логіка дій по проекту);
- Основні зовнішні фактори, які мають вирішальне значення для успіху проекту (Припущення); а також
- Як будуть оцінюватись і перевірятись досягнення проекту (Індикатори та Джерела перевірки).

**Схема 10: Типова структура Логічної схеми**

Опис проекту	Індикатори	Джерела перевірки	Припущення
<p><b>Загальна ціль</b> – Внесок проекту в досягнення цілей політики або програми (вплив)</p>	<p>Яким чином має бути виміряна ЗЦ, включаючи кількісні, якісні та часові показники?</p>	<p>Як, коли і ким буде здійснюватися збір інформації?</p>	
<p><b>Ціль</b> – безпосередня користь, яку отримують цільові групи</p>	<p>Яким чином має бути виміряна Ціль, включаючи кількісні, якісні та часові показники?</p>	<p>Див. вище</p>	<p>Якщо Ціль буде досягнута, які Припущення мають справдитись для досягнення ЗЦ?</p>
<p><b>Результати</b> – реальні продукти або послуги, надані проектом</p>	<p>Яким чином мають бути виміряні Результати, включаючи кількісні, якісні та часові показники?</p>	<p>Див. вище</p>	<p>Якщо Результати будуть досягнуті, які Припущення мають справдитись для досягнення Цілі?</p>
<p><b>Види робіт</b> – Завдання, які необхідно виконати для досягнення запланованих</p>			<p>Якщо Види робіт будуть виконані, які Припущення мають справдитись для досягнення результатів?</p>

Логічна схема також являє собою основу для визначення потреб у ресурсах (внеску) і оцінки видатків.

### 5.1.3 Взаємозв'язок з проектним циклом й основні документи УПЦ

*Логічний системний підхід* (ЛСП) – це основний інструмент, що використовується в рамках Управління проектним циклом.

- ✓ на етапі **Ідентифікації** проектного циклу він застосовується для проведення аналізу дійсної ситуації, визначення актуальності запропонованого проекту, а також його потенційних цілей і стратегій;
- ✓ На етапі **Формулювання** ЛСП допомагає у підготовці відповідного плану проекту з чітко визначеними цілями, вимірними результатами, стратегією управління ризиками і встановленими рівнями управлінських зобов'язань;
- ✓ На етапі **Виконання** проекту/програми ЛСП є основним управлінським інструментом для укладання контрактів, складання операційних планів і моніторингу робіт; а також
- ✓ На етапі **Оцінки й аудиту** Логічна структурна схема являє собою зведений звіт того, що планувалось (цілі, індикатори й основні припущення), і, таким чином, служить основою для оцінки діяльності й впливу.



Загальною проблемою при застосуванні Логічного системного підходу (особливо при підготовці Логічної схеми) є те, що це відбувається окремо від розробки інших проектних документів, таких як Ідентифікаційні описи або Фінансова пропозиція. Це, в свою чергу, призводить до неузгодженості між змістом Логічної структурної схеми й описом проекту у текстовій частині основних документів. Спочатку має застосовуватися ЛСП, після чого на його базі слід готувати необхідні документи УПЦ.

#### 5.1.4 Практичні питання стосовно застосування Логічного системного підходу

ЛСП не надає готових рішень, але коли він застосовується свідомо і з розумінням, він являє собою надзвичайно ефективний аналітичний та управлінський інструмент. Однак, він не може замінити досвід і професійну підготовку, і має доповнюватися іншими специфічними інструментами (такими як Оцінка інституційного потенціалу, Фінансово-економічний аналіз, Гендерний аналіз і Оцінка впливу на довкілля), а також застосуванням робочих процедур, які сприяють ефективному залученню учасників.

Процес застосування аналітичних інструментів ЛСП із залученням всіх сторін є дуже важливим. Особливо це має місце у контексті розробки проектів, коли відповідальність виконуючих партнерів за ідею проекту часто є дуже важливим чинником для успіху проекту і життєздатності отримуваної користі. Важливою також є ефективна командна робота.

Далі на Схемі 11 представлені деякі сильні сторони та потенційні труднощі при застосуванні ЛСП:<sup>34</sup>

Щоб уникнути загальних проблем при застосуванні ЛСП користувачі повинні:

- Впевнитись, що їх колеги і партнери однаково розуміють основні аналітичні принципи та термінологію, що застосовуються;
- Підкреслювати важливість як **процесу** ЛСП, так і Логічної схеми як його **продукту**;
- Впевнитись, що він використовується як інструмент для сприяння участі задіяних сторін, проведенню діалогу і досягненню домовленості стосовно об'єму проекту, а не для запровадження “зовнішніх” концепцій та пріоритетів;
- Уникати використання Логічної схеми в якості програми для здійснення зовнішнього контролю над виконанням проекту;
- Розглядати Логічну схему в якості презентаційного короткого огляду (забезпечувати її чіткість та стислість); а також
- Вдосконалювати та переглядати Логічну схему в міру надходження нової інформації.

Також важливо розуміти, що у той час як основні концепції ЛСП є відносно простими, якість продукту залежить, головним чином, від навичок і досвіду тих, хто його використовує.

<sup>34</sup> Des Gasper, “Logical Framework: A Critical Assessment” (“Логічна схема: Критична оцінка”), Інститут соціальних досліджень.

**Схема 11 – Сильні сторони та загальні проблеми використання ЛСП**

Елемент	Сильні сторони	Загальні проблеми/труднощі
<b>Аналіз проблем і визначення цілей</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вимагає систематичного аналізу проблем, включаючи причинно-наслідкові взаємозв'язки</li> <li>• Забезпечує логічний зв'язок між засобами й цілями</li> <li>• Розглядає проект у більш широкому контексті розвитку (загальна ціль і ціль проекту)</li> <li>• Сприяє проведенню аналізу ризиків й управлінській звітності про досягнуті результати</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Досягнення консенсусу стосовно пріоритетних проблем</li> <li>• Досягнення консенсусу стосовно цілей проекту</li> <li>• Спрощення цілей до лінійної послідовності</li> <li>• Неадекватний рівень деталізації (занадто/ недостатньо детальний)</li> </ul>
<b>Індикатори та джерела перевірки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вимагає проведення кількісного і якісного аналізу методів оцінки досягнення цілей</li> <li>• Допомогає уточнити та конкретизувати цілі</li> <li>• Допомогає встановити систему моніторингу та оцінки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення вимірних і практичних індикаторів для цілей вищого рівня і проектів, цілі яких полягають у “підвищенні потенціалу” і “запровадженні процесу”</li> <li>• Встановлення нереалістичних цілей на дуже ранньому етапі планування</li> <li>• Покладання на “звіти по проекту” як на основні “джерела перевірки”, не уточнюючи при цьому, звідки походить інформація, хто повинен здійснювати її збір і як часто</li> </ul>
<b>Формат і застосування</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Об'єднує аналіз проблем і визначення цілей</li> <li>• Підкреслює важливість аналізу учасників для визначення тих, хто має проблеми, і тих, хто отримує користь</li> <li>• Візуалізація і зрозумілість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Готується механічно, як формальне виконання бюрократичних вимог, не зв'язане з аналізом проблем, встановленням цілей або вибором стратегії</li> <li>• Використовується як засіб низхідного контролю – застосовується занадто жорстко</li> <li>• Може відштовхнути тих, хто не знайомий з основними концепціями</li> <li>• Стає не допомогою, а “фетишем”</li> </ul>

**5.1.5 Дві основні стадії**

Розробка Логічної схеми складається з двох стадій – **Аналізу** та **Планування**, які відбуваються послідовно в ході етапів Ідентифікації та Формулювання проектного циклу.

**Стадія Аналізу** складається з чотирьох основних елементів, а саме:

1. Аналіз учасників, включаючи попередню оцінку інституційного потенціалу, гендерний аналіз і аналіз потреб інших незахищених груп, таких як інваліди (зріз основних учасників);

2. Аналіз проблем (зріз основних проблем, включаючи причинно-наслідкові взаємозв'язки);
3. Аналіз цілей (уявлення про покращену ситуацію в майбутньому); а також
4. Аналіз стратегій (порівняння різних варіантів вирішення ситуації, що склалась).

Цей аналіз має проводитись як *ітеративний процес вивчення*, а не просто як ряд “лінійних” кроків. Наприклад, незважаючи на те, що аналіз учасників має відбуватися на ранньому етапі, його необхідно переглядати й уточнювати в міру того, як виникають нові питання і з'являється нова інформація.

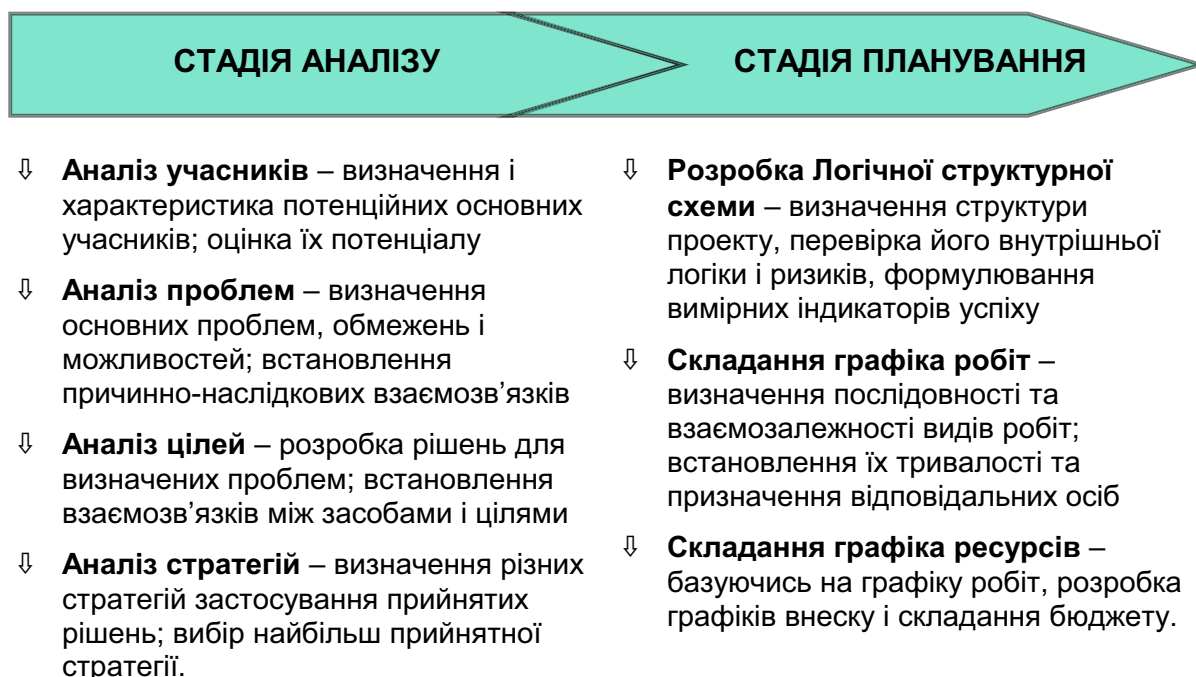
На **стадії Планування** результати аналізу перетворюються у практичний операційний план, готовий для виконання. На цій стадії:

- готується Логічна схема, що потребує подальшого аналізу й уточнення ідей;
- визначаються вимоги до видів робіт і ресурсів і готуються відповідні графіки; а також
- складається бюджет.

Це також являє собою ітеративний процес, оскільки може виникнути необхідність у перегляді й аналізі об'єму робіт по проекту і запланованих результатів після того, як більш чітко будуть визначені ресурси і бюджет.

## Схема 12 – Дві основні стадії ЛСП

### Логічний системний підхід



## 5.2 Стадія Аналізу

### 5.2.1 Підготовчий аналіз

Перш ніж починати детальну аналітичну роботу з групами учасників (робота на місцях), важливо, щоб ті, хто задіяний в ідентифікації та формулюванні проектів, були добре ознайомлені з політичним, секторальним та інституційним контекстом, в рамках якого вони будуть працювати. Основні документи, з якими слід ознайомитись, включають Стратегічні документи ЄК для країн і відповідні політичні документи розвитку урядів-партнерів, такі як Стратегія скорочення бідності і/або секторальні політичні документи.

Об'єм і глибина такого попереднього аналізу буде залежати, головним чином, від того, який об'єм інформації є в наявності, і якою є її якість. Загалом, кожна окрема група планування проекту не повинна проводити "новий" аналіз секторальної політики/політики розвитку або загального інституційного потенціалу. Замість цього необхідно отримати доступ до наявної інформації, після чого впевнитись, що при розробці проекту взято до уваги ці елементи оточуючого середовища.

### 5.2.2 Аналіз учасників

#### Мета й основні кроки

Будь-які особи, групи людей, організації або фірми (в якості виконавців, координаторів, бенефіціарів або опонентів), на яких може значною мірою вплинути успіх або провал проекту, визначаються як "**учасники**". Основною передумовою для аналізу учасників є те, що різні групи мають різні проблеми, можливості й інтереси, які необхідно детально зрозуміти і визначити в процесі ідентифікації проблем, встановлення цілей і вибору стратегії.

Таким чином, під час аналізу учасників виникають такі основні питання: “Чиї проблеми і можливості ми аналізуємо?”, а також “Хто отримає користь або втратить в результаті виконання запропонованого проекту?”. Кінцева мета полягає у максимізації соціальної, економічної та інституційної користі від виконання проекту для цільових груп і кінцевих бенефіціарів, а також в мінімізації його потенційного негативного впливу (включаючи конфлікт між учасниками).

Основними кроками при проведенні аналізу учасників є такі:

1. Визначити загальну проблему або сприятливу можливість для розвитку;
2. Визначити всі групи, які зацікавлені у (потенційному) проекті;
3. Визначити їх роль, інтереси, повноваження і можливості для участі (сильні та слабкі сторони);
4. Визначити об'єм співробітництва або конфлікт взаємовідносин між учасниками; а також
5. Інтерпретувати результати аналізу та включити необхідну інформацію у схему проекту з метою забезпечення (i) належного використання ресурсів для їх рівного розподілення і відповідності потребам пріоритетних груп; (ii) прийнятності методів управління та координації для сприяння відповідальності й залученню учасників; (iii) розуміння й приділення належної уваги конфлікту інтересів учасників під час розробки проекту.

У контексті проектів розвитку основною метою проведення аналізу учасників є усвідомлення та вирішення проблем рівного розподілення, особливо в контексті ефективного забезпечення потреб незахищених груп (таких як малозабезпечені, жінки, діти, інваліди). Таким чином, гендерний аналіз є основним елементом аналізу учасників, при цьому його мета полягає у сприянні рівному доступу до досягнень проекту. Посилання на Керівництво з проведення гендерного аналізу наведені у Додатку 2.

### Примітка стосовно термінології

Існує цілий ряд ключових слів, які використовуються для визначення різних типів учасників. Далі коротко подаються термінологічні визначення, що використовуються в контексті допомоги ЄК:

1. **Учасники (Stakeholders):** окремі особи або організації, які можуть – прямо або опосередковано, позитивно або негативно – впливати або зазнавати впливу проекту або програми.
2. **Бенефіціари (Beneficiaries):** ті, хто отримує будь-яку користь від виконання проекту. Існує різниця між:
  - (а) **Цільовими групами (Target groups):** групою/організацією, яка зазнає прямого позитивного впливу в результаті виконання проекту на рівні Цілі проекту. Сюди може входити персонал організацій-партнерів;
  - (б) **Кінцевими бенефіціарами (Final beneficiaries):** тими, хто отримає користь від проекту у довготривалій перспективі на рівні суспільства або сектора в цілому, наприклад, “діти” в результаті збільшення витрат на охорону здоров'я та освіту, “споживачі” в результаті покращення випуску та реалізації сільськогосподарської продукції.
3. **Партнери по проекту (Project Partners):** ті, хто виконують проект в країні (вони також є учасниками і можуть бути цільовою групою).

### Інструменти для проведення аналізу учасників

Існує цілий ряд різноманітних інструментів, які можуть використовуватися для проведення аналізу учасників. Далі описані деякі варіанти, а саме:

1. Схема аналізу учасників

## 2. Аналіз SWOT

## 3. Діаграма Венна

## 4. Павутинна діаграма

При використанні будь-якого з цих інструментів якість отриманої інформації буде значною мірою залежати від процесу збору інформації. У цьому відношенні ефективне використання методів спільного планування та інструментів групового наставництва може сприяти адекватній презентації і розумінню поглядів та перспектив різних груп учасників.

У наведених далі у цьому розділі Керівництва схемах за зразок взято проблему забруднення річкової води і його вплив на рівень прибутку і стан здоров'я.

### 1. Схема аналізу учасників – вплив загальних проблем або можливостей

Нижче наведено приклад схеми аналізу учасників:

Учасники та їх основні характеристики	Інтереси і вплив проблем	Потенціал і мотивація до запровадження змін	Можливі дії для задоволення інтересів учасників
<b>Рибалки:</b> Приблизно 20 000 сімей, низькі прибутки, малий сімейний бізнес, організований у неформальні кооперативи, жінки активно залучаються до обробки і збуту риби	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підтримують і покращують свої засоби до існування</li> <li>Забруднення впливають на кількість і якість вилову</li> <li>Страждає здоров'я членів сімей, особливо дітей і жінок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Велика зацікавленість у заходах по контролю забруднень</li> <li>Обмежений політичний вплив у зв'язку зі слабкою організаційною структурою</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підтримувати потенціал до організації і лобіювання</li> <li>Запровадити заходи з контролю промислових забруднень</li> <li>Визначити/розробити альтернативні джерела прибутку для жінок і чоловіків</li> </ul>
<b>Галузь X:</b> Широкомасштабне промислове виробництво, неналежне регулювання і відсутність профспілок, впливова група лобіювання, дані про негативний вплив на довкілля	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підтримують/ збільшують прибутки</li> <li>Деяка занепокоєність громадським іміджем</li> <li>Занепокоєність розмірами видатків у разі введення екологічних нормативів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мають фінансові та технічні ресурси для впровадження нових технологій очищення</li> <li>Наразі недостатня мотивація стосовно запровадження змін</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підвищити усвідомлення соціального та екологічного впливу</li> <li>Мобілізувати політичні сили для здійснення впливу на поведінку галузі</li> <li>Посилити та запровадити закони з охорони довкілля</li> </ul>
<b>Домашні господарства:</b> Приблизно 150 000 домашніх господарств зливають відходи та стічні води у річку, також беруть питну воду та їдять рибу з річки	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поінформовані про промислові забруднення і вплив якості води</li> <li>Бажають позбавлятися власних відходів у місцях, що розташовані подалі від домашніх господарств</li> <li>Бажають мати доступ до чистої води</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Недостатнє розуміння впливу зливання у річку відходів/ стічної води на стан власного здоров'я</li> <li>Потенційно можуть більш ефективно лобіювати урядові органи</li> <li>Бажають сплачувати за покращення роботи служб, відповідальних за збір і видалення відходів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підвищити усвідомлення домашніми господарствами впливу їх власної практики позбавлення відходів</li> <li>Працювати з громадськістю та місцевими урядами з метою вирішення проблем якості води і покращення санітарних норм</li> </ul>
<b>Агенція з охорони довкілля (АОД):</b> І т.д. і т.п.	І т.д. і т.п.	І т.д. і т.п.	І т.д. і т.п.

Інформація, що зібрана, проаналізована і представлена у такій схемі, може бути пристосована до різних потреб. Наприклад, можна включити додаткові колонки, в яких будуть конкретизовані інтереси жінок і чоловіків. Також під час більш детального аналізу потенційних цілей проекту (на подальших етапах планування проекту) необхідно більше уваги приділити аналізу потенційної користі і видатків для різних груп учасників в результаті проведення запропонованих дій.

## 2. Аналіз SWOT

Аналіз SWOT (сильні, слабкі сторони, можливості та загрози) застосовується для аналізу внутрішніх сильних та слабких сторін організації, а також зовнішніх сприятливих можливостей і загроз. Він може використовуватися або як інструмент для проведення загального аналізу, або для визначення шляхів вирішення організацією конкретної проблеми або завдання.

Якість інформації, отриманої в результаті застосування цього інструменту, залежить від того, хто задіяний в цьому процесі і як здійснюється керівництво.

Аналіз SWOT проходить в три етапи, а саме:

1. Опрацьовуються ідеї стосовно внутрішніх сильних і слабких сторін групи або організації і зовнішніх можливостей і загроз;
2. Аналізується ситуація для пошуку шляхів використання сильних сторін групи/організації з метою подолання визначених слабких місць, а також способів застосування сприятливих можливостей для мінімізації загроз; а також
3. Формулюється стратегія удосконалення (і згодом допрацьовується з використанням ряду додаткових аналітичних інструментів планування).

Далі наведено зразок схеми SWOT для аналізу потенційних можливостей рибальських кооперативів стосовно представництва інтересів їх членів і запровадження змін:

**Схема 13 – аналіз SWOT**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доволі активне залучення широких мас</li> <li>• Акцент на специфічних проблемах відносно однорідної групи</li> <li>• Представлені як жінки, так і чоловіки</li> <li>• Існує система маломасштабного кредитування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обмежені можливості лобювання і навички охорони довкілля</li> <li>• Відсутність офіційного статусу і невизначений правовий статус</li> <li>• Слабкі зв'язки з іншими організаціями</li> <li>• Внутрішні протиріччя стосовно запровадження обмежень на вилов через скорочення запасів риби</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання громадського/політичного занепокоєння впливом неконтрольованого скидання відходів на стан здоров'я населення</li> <li>• Нове законодавство з охорони довкілля на етапі підготовки – акцент на застосуванні штрафних санкцій до забруднювачів довкілля</li> <li>• Потенційно річка багата на ресурси для місцевого споживання і продажу</li> <li>• В результаті покращення транспортних зв'язків з сусідніми населеними пунктами створюються нові ринки збуту риби і рибопродуктів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Політичний вплив промислових груп лобювання, які протистоять введенню більш жорстких законів з охорони довкілля (а саме законів про утилізацію відходів)</li> <li>• Нове законодавство з охорони довкілля може справити вплив на отримання доступу до традиційних районів промислу і на способи вилову риби</li> </ul>

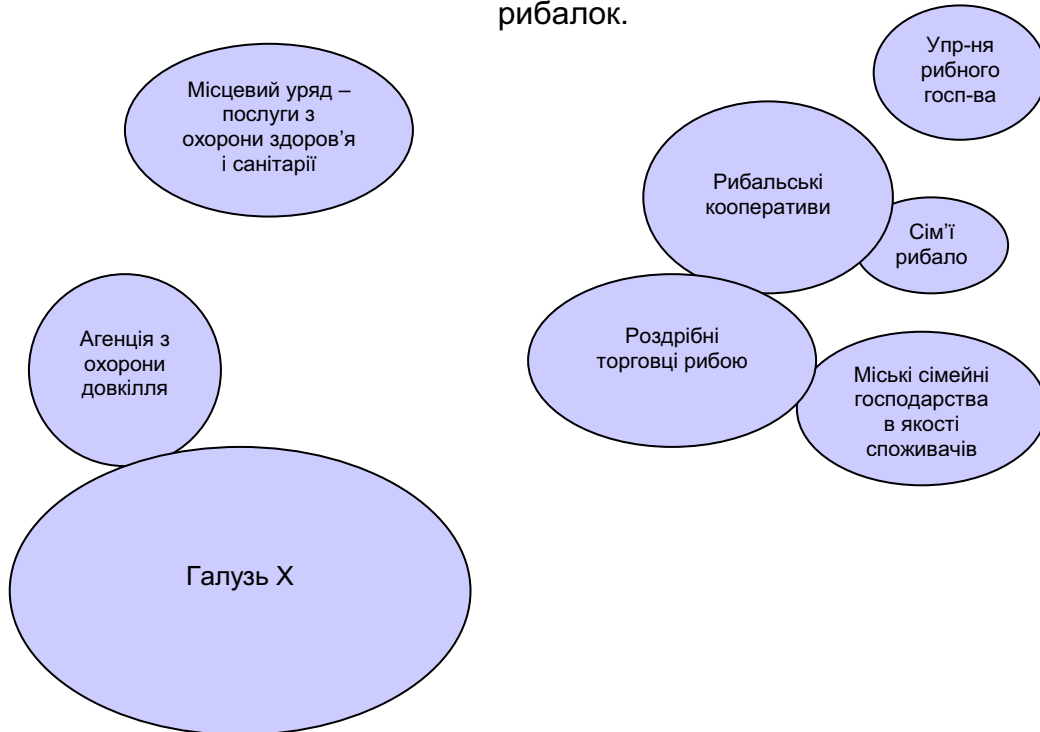
## 3. Діаграма Венна – взаємозв'язок між групами учасників/організаціями

Діаграми Венна створюються для проведення аналізу та ілюстрації взаємозв'язків між основними групами учасників. Розмір кола вказує на відносний розмір впливовості/влади кожної групи/організації, у той час як ступінь віддаленості означає силу або слабкість робочих взаємовідносин/взаємодії між різними групами/організаціями. Діаграми Венна зазвичай застосовуються в якості

інструменту попереднього планування з цільовими групами для того, щоб допомогти їм зробити зріз **своєї** концепції таких взаємовідносин.

### Схема 14 – Діаграма Венна

Діаграма Венна для ілюстрації взаємовідносин між учасниками з точки зору сімей рибалок.



#### Попередній аналіз:

Галузь X є дуже впливовою, але віддаленою. Агенція з охорони довкілля (АОД) є віддаленою і тісно пов'язаною з інтересами галузі. Рибальські кооперативи представляють інтереси рибалок і мають тісні взаємозв'язки з роздрібними торговцями. Управління рибного господарства має незначний вплив.

Діаграма Венна також може використовуватися для проведення аналізу й висвітлення потенційних конфліктів між різними групами учасників.

#### 4. Павутинна діаграма – можливості учасників/інституційний потенціал

Павутинні діаграми використовуються для проведення аналізу й створення візуального уявлення про інституційний потенціал.

Збір відповідної інформації може проводитись з використанням різноманітних інструментів, включаючи перевірку адміністративних і управлінських звітів, інтерв'ю з персоналом і клієнтами, а також спостереження за роботою на місцях.

Далі наведено приклад аналізу Агенції з охорони довкілля, який свідчить, що:

- Агенція має відносно високий технічний і фінансовий потенціал/навички, і її політика і система планування також є доволі сильними.
- Однак, Агенція має деякі дуже важливі недоліки, які стосуються прозорості та звітності, а також її взаємовідносин з іншими організаціями та клієнтами.

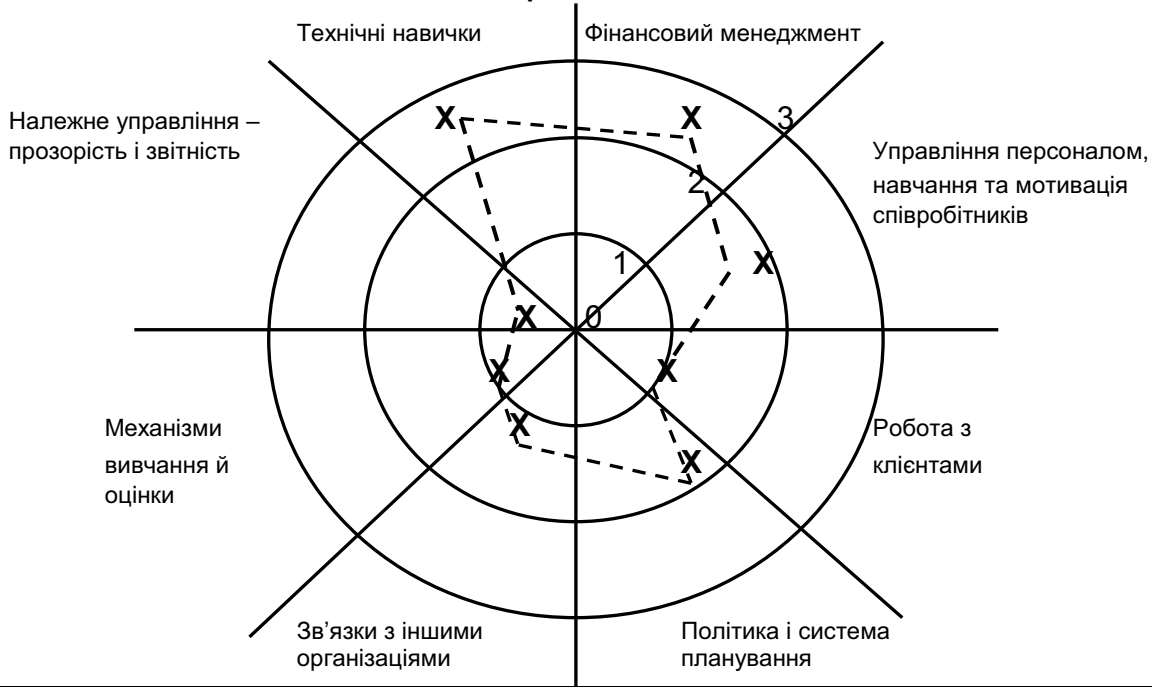
Це нашоє на думку, що вирішальні обмеження потенційних можливостей цієї організації справляти вплив на вирішення проблеми низької якості річкової води



більше пов'язані з організаційною структурою і управлінськими пріоритетами, ніж з технічними навичками або кваліфікацією основного управлінського персоналу.

### Схема 15 – Павутинна діаграма

#### Павутинна діаграма організаційного потенціалу – Агенція з охорони довкілля



#### Позначення:

0 = Небажана ситуація: необхідні кардинальні вдосконалення; 1 = Незадовільна ситуація: необхідні значні покращення; 2 = Задовільно: необхідні деякі вдосконалення; 3 = Висока ефективність

#### Взаємозв'язок між аналізом учасників і подальшими кроками

Аналіз учасників і аналіз проблем тісно пов'язані між собою і є частиною початкового Аналізу ситуації. Дійсно, на практиці вони мають проводитись спільно, в парі, а не один за одним.

Всі подальші кроки, які необхідні для підготовки Логічної структурної схеми (або Логічної схеми), також мають пов'язуватись з аналізом учасників, який має стати постійним довідковим джерелом. Аналіз учасників – це ітеративний процес, який проходить через всі етапи ЛСП, а також сприяє усвідомленому прийняттю рішень на всіх стадіях аналізу й планування/розробки. Кожного разу, коли необхідно переглянути Логічну схему, слід також переглядати й аналіз учасників, оскільки з часом характеристика учасників, задіяних в проекті, змінюється. Таким чином, аналіз учасників – це не окремий аналітичний крок, а процес.

#### 5.2.3 Аналіз проблем

При проведенні аналізу проблем визначаються негативні аспекти існуючої ситуації і встановлюється *причинно-наслідковий зв'язок* між існуючими проблемами. Цей процес складається з трьох основних етапів:

1. Чітке визначення структури та предмета аналізу;
2. Визначення головних проблем, з якими стикаються цільові групи і бенефіціари (В чому полягають проблеми? Чиї це проблеми?); а також

3. Візуалізація проблем у вигляді діаграми, яка носить назву “деревоподібна схема проблем” або “ієрархія проблем” з метою проведення аналізу причинно-наслідкових зв’язків.

Аналіз подається у вигляді діаграми, у верхній частині якої вказуються наслідки проблеми, а в нижній частині – її причини. Цей аналіз проводиться з метою встановлення реальних вузьких місць, які учасники вважають пріоритетними і намагаються усунути. Таким чином, чіткий аналіз проблем являє собою основу, на якій базуються актуальні й чітко сфокусовані цілі проекту.

### Як створити деревоподібну схему проблем?

**В ідеалі створення деревоподібної схеми проблем має відбуватися як спільна групова робота. Для цього кожен формулює проблему на окремому аркуші паперу. Потім ці аркуші можна продемонструвати на дисплеї, розсортувавши їх попередньо згідно з причинно-наслідковими зв’язками.**

**Крок 1.** Мета першого кроку полягає у відкритому обговоренні проблем, які вважаються учасниками пріоритетними. Перший крок може починатися або без підготовки (без попередньої інформації про те, якими можуть бути основні проблеми учасників), або бути більш цілеспрямованим в результаті уточнення пріоритетних проблем або цілей (наприклад, підвищення якості води) після проведення попереднього аналізу наявної інформації і попередніх консультацій з учасниками.

**Крок 2.** З проблем, що були визначені в ході обговорення, відібрати одну початкову проблему.

**Крок 3.** Визначити проблеми, що мають відношення до початкової проблеми.

**Крок 4.** Розпочати побудову ієрархії причин і наслідків:

- Проблеми, які є безпосередніми причинами початкової проблеми, розміщуються знизу
- Проблеми, які є прямими наслідками початкової проблеми, розміщують угорі

**Крок 5.** Всі інші проблеми сортуються аналогічно. Основне питання: “Яка цьому є причина?” Якщо існує дві або більше причин, які спричиняють один наслідок, слід розміщувати їх на одному рівні діаграми.

**Крок 6.** З’єднайте проблеми стрілками згідно з причинно-наслідковими зв’язками.

**Крок 7.** Перегляньте діаграму і перевірте її правильність і завершеність. Запитайте себе/групу чи є ще якісь важливі проблеми, що не були включені до діаграми. Якщо так, тоді сформулюйте їх і поставте на відповідне місце у схемі.

**Крок 8.** Зробіть копію діаграми на окремому аркуші для звітності та розповсюдження (якщо потрібно) з метою отримання коментарів/подальшої інформації.

Під час використання деревоподібної схеми проблем важливо мати на увазі таке:

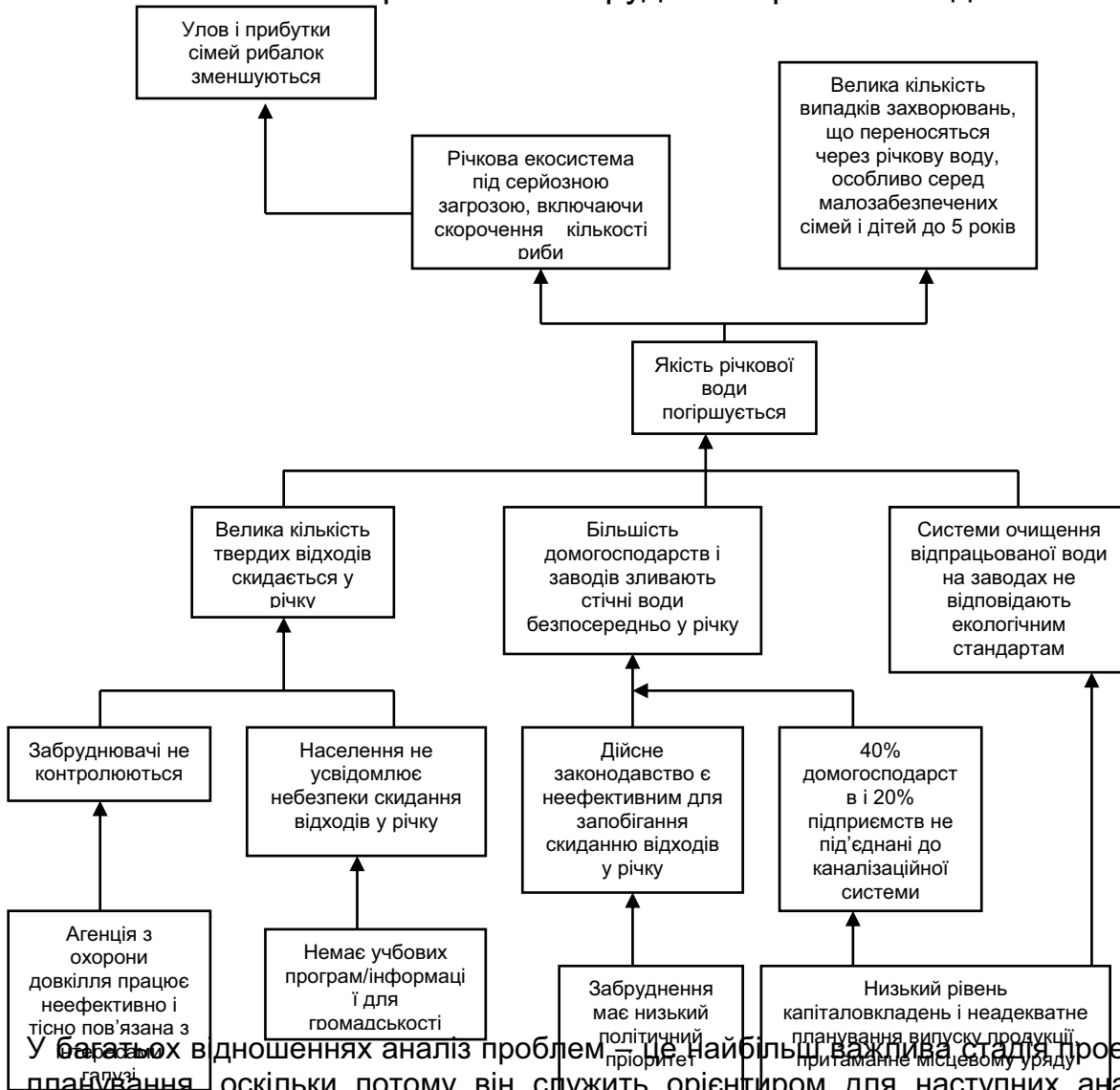
- ✓ Якість результату буде залежати від того, хто бере участь в аналізі, а також від навичок координаторів. Важливим є залучення учасників, які мають відповідні знання та досвід;
- ✓ Найбільш прийнятною для складання дерева проблем, аналізу результатів і пропонування наступних кроків є робота в групах до 25 осіб;
- ✓ Може виникнути необхідність у проведенні декількох окремих аналізів дерева проблем з різними групами учасників для визначення різних перспектив і пріоритетів;
- ✓ Сам процес є таким же важливим, як і продукт. Ця робота має розглядатися як можливість для набуття досвіду всіма задіяними особами і шанс для вираження різних точок зору й інтересів; а також

- ✓ Продукт цієї діяльності (деревоподібна схема проблем) має являти собою чіткий але спрощений опис реальної ситуації. Якщо він є занадто складним, то буде, скоріш за все, не таким корисним при визначенні подальших кроків для проведення аналізу. Дерево проблем не повинно містити або пояснювати складності кожного існуючого причинно-наслідкового зв'язку.

Після завершення деревоподібна схема проблем являє собою стислий опис існуючої негативної ситуації.

### Схема 16 – Приклад деревоподібної схеми проблем

#### Аналіз проблем – забруднення річкової води



У багатьох відношеннях аналіз проблем – це найбільш важлива стадія проектного планування, оскільки потім він служить орієнтиром для наступних аналізів і прийняття рішень стосовно пріоритетних питань.

#### 5.2.4 Аналіз цілей

Аналіз цілей – це методичний підхід, який застосовується для:

- ✓ Описання майбутньої ситуації після ліквідації проблем;
- ✓ Перевірки ієрархії цілей; а також
- ✓ Ілюстрації взаємозв'язку між кінцевими досягненнями й засобами.

“Негативна ситуація” діаграми проблем перетворюється на рішення, які представлені як “позитивні досягнення”. Наприклад, “якість річкової води погіршується” перетворюється на “якість річкової води покращилась”. Насправді, такі позитивні досягнення є *цілями*, які приведені в діаграмі цілей, що ілюструє **ієрархію засобів/кінцевих досягнень**. Ця діаграма дає чітке уявлення про майбутню бажану ситуацію.

Далі наведено основні кроки, необхідні під час підготовки цієї діаграми:

**Крок 1.** Змінити всі негативні формулювання аналізу проблем на позитивні, які є:

- ✓ бажаними
- ✓ реальними для досягнення

**Крок 2.** Перевірити взаємозв'язки між засобами й кінцевими досягненнями для забезпечення правильності й завершеності ієрархії (причинно-наслідкові зв'язки перетворюються у взаємозв'язки між засобами й кінцевими досягненнями)

**Крок 3.** За необхідності:

- ✓ переглянути формулювання
- ✓ додати нові цілі, якщо це необхідно для досягнення цілі на наступному вищому рівні
- ✓ видалити цілі, які не є прийнятними або необхідними

Аналіз цілей також має відбуватися на базі відповідних консультацій з групами основних учасників. Необхідно взяти до уваги інформацію, що була отримана під час проведення аналізу учасників (включаючи оцінку інституційного потенціалу – див. також Розділ 6 цього Керівництва). Це має допомогти під час:

- ✓ визначення пріоритетів;
- ✓ оцінки реальності досягнення деяких цілей; а також
- ✓ визначення відповідних засобів, які можуть знадобитися для досягнення кінцевих цілей.

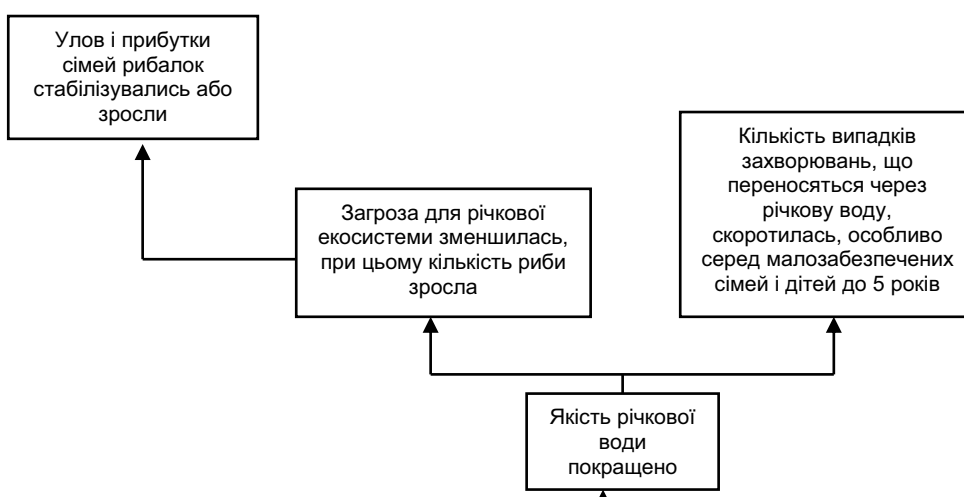
Після завершення деревоподібна схема цілей являє собою стислий опис *бажаної майбутньої ситуації*, включаючи індикативні засоби, за допомогою яких можуть бути забезпечені кінцеві досягнення.

Так як і дерево проблем, деревоподібна схема цілей має являти собою спрощений але чіткий опис реальної ситуації. Вона є просто інструментом для проведення аналізу й презентації ідей.

Основна перевага цієї схеми полягає у тому, що аналіз потенційних цілей проекту базується виключно на чітко визначених пріоритетних проблемах.

### Схема 17 – Деревоподібна схема цілей

#### Деревоподібна схема цілей – забруднення річкової води



### 5.2.5 Аналіз стратегій

Під час аналізу учасників, аналізу проблем і визначення потенційних цілей проекту необхідно обговорити потенційні переваги й труднощі, пов'язані з різними варіантами вирішення проблем. Після цього, перш ніж проводити детальнішу розробку проекту, необхідно більш ретельно вивчити ці питання й альтернативні варіанти з метою визначення можливого об'єму проекту.

На цьому етапі можуть виникнути такі питання:

- ✓ Чи необхідно вирішувати всі визначені проблеми і/або цілі, або є сенс вибрати декілька з них?
- ✓ На яких позитивних можливостях можна базуватися (на основі SWOT аналізу)?
- ✓ Які дії найбільш вірогідно призведуть до бажаних результатів і будуть сприяти життєздатності отриманої користі?
- ✓ Яким чином можна сприяти підвищенню відповідальності місцевих органів, включаючи розвиток інституційного потенціалу місцевих організацій?
- ✓ Якими є ймовірні капітальні та періодичні видатки, пов'язані з різними можливими діями, і які з них є реально прийнятними?
- ✓ Який варіант (варіанти) є найбільш ефективним з економічної точки зору?
- ✓ Яка стратегія справить найбільш позитивний вплив на задоволення потреб незабезпечених верств й інших незахищених соціальних груп?



- ✓ Яким чином можна зменшити або ліквідувати потенційний негативний вплив на довкілля?

Цей аналітичний етап є в деякому відношенні найбільш складним, оскільки він передбачає синтезування значної кількості інформації та прийняття комплексного рішення стосовно найбільш прийнятної стратегії (або стратегій) виконання робіт. На практиці часто доводиться йти на цілий ряд компромісів для збалансування інтересів різних учасників, політичних вимог і практичних обмежень, таких як наявність ресурсів.

Однак, це завдання можна спростити якщо застосувати узгоджені критерії, на базі яких можна оцінити переваги різних варіантів дій. Основні критерії для вибору стратегій можуть включати такі:

- ✓ Очікуваний внесок у досягнення основних політичних цілей, таких як скорочення бідності або економічна інтеграція
- ✓ Користь для цільових груп, включаючи жінок і чоловіків, молодь і старих, інвалідів і працездатних і т. ін.
- ✓ Взаємодоповнюваність з іншими поточними або запланованими програмами чи проектами
- ✓ Капітальні та поточні видатки, а також здатність місцевих органів забезпечити покриття періодичних витрат
- ✓ Фінансова та економічна ефективність
- ✓ Сприяння укріпленню інституційного потенціалу
- ✓ Технічна здійсненність
- ✓ Вплив на довкілля.

Застосовуючи ці критерії, можна визначити, які завдання мають бути/можуть бути включені до проекту, а які виконувати не потрібно.

Після цього вибрана стратегія буде використана для формулювання першої колонки Логічної схеми, особливо для визначення Загальної цілі, Цілі проекту й потенційних Результатів.

### Схема 18 – Вибір стратегії

#### Вибір стратегії



**ВІДХОДІВ***Ціль проекту**Результати*

У цьому випадку вирішено сфокусувати проект, головним чином, на стратегії, що стосується **стічної води**, що пояснюється наступними причинами (i) з Агенцією з охорони довкілля працює інший запланований проект, (ii) аналіз взаємовідношення витрат і результатів модернізації станцій очищення стічної води і запровадження механізмів відшкодування витрат на розширення каналізаційної мережі є позитивним; (iii) місцеві органи влади бажають підвищити власний потенціал стосовно планування й управління системами видалення стічної води; а також (iv) розмір існуючого бюджету, який потребує вибору пріоритетних напрямків надання допомоги ЄК.

## **5.3 Стадія планування**

### **5.3.1 Формат схеми, термінологія та процес підготовки**

#### **Вступ**

Результати аналізу учасників, проблем, цілей і стратегій складають основу для підготовки Логічної структурної схеми.

Ця схема повинна являти собою стислий опис структури проекту і займати від 1 до 4 сторінок. Розмір схеми залежить від об'єму й складності проекту, а також від того, скільки рівнів "цілей" включено до схеми.

В цілому, рекомендується щоб схема включала тільки Загальну ціль, Ціль проекту й Результати, а Індикативні Види робіт були описані окремо (тобто, у графіку робіт). Основними причинами цього є такі:

- ✓ Фокусування Логічної схеми на результатах, цілі проекту й загальній цілі (що базується на результатах);

- ✓ Види робіт мають регулярно переглядатися й змінюватися (постійний обов’язок керівництва), і їх включення до Логічної схеми означає, що цю схему слід виправляти частіше, ніж звичайно для того, щоб вона була сучасною й актуальною; а також
- ✓ Часто Індикативні Види робіт краще представляти окремо, використовуючи або діаграму Ганта, і/або описання робіт у супровідному тексті. Однак, Індикативні Види робіт мають бути чітко пов’язані з запланованими результатами шляхом посилання на відповідні номери (наприклад, див. пункт 1.3.2).

Також рекомендується не включати у Логічну схему засоби та витрати (детальну інформацію про внесок і бюджет). Це відхилення від минулої практики ЄК, однак, все частіше визнається той факт, що формат схеми не підходить для викладення інформації про засоби і витрати, і що існують більш прийнятні шляхи/місця для надання такої інформації.

Незважаючи на те, що до Логічної схеми рекомендується не включати ні види робіт, ні засоби/ресурси чи витрати, важливим залишається процес встановлення логічного взаємозв’язку між результатами, видами робіт, ресурсами й витратами. Необхідно пам’ятати про важливість якісного вивчення й аналізу, а не про дотримання того чи іншого формату.

### Формат і термінологія

Основна схема складається з чотирьох колонок і декількох рядків (зазвичай від трьох до чотирьох).<sup>35</sup>

Нижче подається описання видів інформації, що містяться в Логічній структурній схемі (включаючи Види робіт для цього конкретного прикладу):

#### Інформація, що міститься в Логічній структурній схемі

Описання проекту	Індикатори	Джерела перевірки	Припущення
<b>Загальна ціль:</b> Загальний вплив на процес розвитку, до якого проект робить внесок на національному або секторальному рівні (забезпечує зв’язок з політичним і/або секторальним програмним контекстом)	Вимірюється ступінь забезпечення внеску у досягнення загальної цілі. Використовується на етапі оцінки. Однак, часто проект не може самостійно забезпечувати збір такої інформації.	Джерела інформації та методи, що використовуються для її збору й звітності (включаючи дані про те, хто і коли/як часто має це робити).	
<b>Ціль проекту:</b> Результат роботи по закінченні проекту, більш конкретно – очікувана користь для цільових груп (групи)	Допомагає відповісти на питання “Як ми визнаємо, що ціль досягнута”? Необхідно включити детальну інформацію про кількість, якість і терміни.	Джерела інформації та методи, що використовуються для її збору й звітності (включаючи дані про те, хто і коли/як часто повинен це робити).	Припущення (фактори, які знаходяться поза межами контролю керівництва проекту), що можуть вплинути на взаємозв’язок між ціллю проекту і загальною ціллю
<b>Результати:</b> Безпосередні/реальні результати (продукти й послуги), надані	Допомагає відповісти на питання “Як ми визнаємо, що результати досягнуті”? Необхідно	Джерела інформації та методи, що використовуються для її збору й звітності	Припущення (фактори, які знаходяться поза межами контролю керівництва проекту), що

<sup>35</sup> Однак, деякі агенції застосовують більше рядків (рівнів ієрархії цілей) для того, щоб включити, наприклад, рівень “цілей компонентів” (між рівнем результатів і цілі проекту), що дозволяє згрупувати результати під заголовками компонентів. Основне, що слід пам’ятати, це те, що схема повинна використовуватися творчо і продуктивно для розробки якісних проектів – якщо окремий користувач має вагомні причини для зміни/адаптації формату, це слід заохочувати, а не критикувати.



проектом, які знаходяться під контролем керівництва проекту	включити детальну інформацію про кількість, якість і терміни.	(включаючи дані про те, хто і коли/як часто повинен це робити).	можуть вплинути на взаємозв'язок між результатами і ціллю проекту
<b>Види робіт:</b> Завдання (робоча програма), які необхідно виконати для досягнення запланованих результатів  (в схему може не включатися)	<i>(інколи в цьому боксі надається коротка інформація про ресурси/засоби)</i>	<i>(інколи в цьому боксі надається коротка інформація про витрати/бюджет)</i>	Припущення (фактори, які знаходяться поза межами контролю керівництва проекту), що можуть вплинути на взаємозв'язок між видами робіт і результатами

### Послідовність заповнення

Підготовка Логічної структурної схеми являє собою ітеративний процес, а не лінійну послідовність кроків. В міру розробки нових частин схеми необхідно переглядати інформацію, що була зібрана раніше, і, якщо це потрібно, вносити відповідні зміни. Однак, існує загальна послідовність складання цієї схеми, яка починається з описання проекту (низхідного), після чого подаються припущення (у висхідному порядку), за якими йдуть індикатори, а потому – джерела перевірки (перехресно). Ця загальна послідовність проілюстрована далі:

#### Схема 19: Логічна структурна схема – Загальна послідовність заповнення

Описання проекту	Індикатори	Джерела перевірки	Припущення
<b>Загальна ціль 1</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	
<b>Ціль проекту 2</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>7</b>
<b>Результати 3</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>6</b>
<b>Види робіт 4</b> (в схему може не включатися)	<i>Не включається</i>	<i>Не включається</i>	<b>5</b> (в схему може не включатися)

### 5.3.2 Перша колонка: Логіка дій

#### Імплікаційний причинний зв'язок

Перша колонка Логічної структурної схеми підсумовує логіку “кінцеві досягнення-засоби” запропонованого проекту (також відому як “логіка дій”).

Коли ієрархія цілей розглядається у висхідному порядку, вона може бути виражена наступним чином:

<p><b>ЯКЩО</b> буде забезпечено належний внесок/ресурси, <b>ТОДІ</b> можуть бути виконані види робіт;</p> <p><b>ЯКЩО</b> будуть виконані види робіт, <b>ТОДІ</b> можуть бути досягнуті результати;</p> <p><b>ЯКЩО</b> будуть досягнуті результати, <b>ТОДІ</b> буде досягнута ціль проекту; а також</p> <p><b>ЯКЩО</b> буде досягнута ціль проекту, <b>ТОДІ</b> повинен бути забезпечений внесок у загальну ціль.</p>
---

Якщо ієрархію розглядати у зворотному порядку, тоді можна сказати так:

<p><b>ЯКЩО</b> ми бажаємо зробити внесок у загальну ціль, <b>ТОДІ</b> ми маємо забезпечити досягнення цілі проекту</p> <p><b>ЯКЩО</b> ми бажаємо досягти ціль проекту, <b>ТОДІ</b> ми повинні забезпечити досягнення визначених результатів</p> <p><b>ЯКЩО</b> ми бажаємо досягти результатів, <b>ТОДІ</b> мають бути виконані вказані види робіт, а також</p> <p><b>ЯКЩО</b> ми бажаємо виконати вказані види робіт, <b>ТОДІ</b> ми повинні застосувати визначені ресурси/внесок.</p>
--

Ця логіка перевіряється і вдосконалюється шляхом аналізу припущень в четвертій колонці Логічної схеми (описана нижче в розділі 5.3.3).

### Вплив керівництва

Логічна схема допомагає визначити ступінь контролю керівників над різними рівнями цілей проекту. Керівники повинні здійснювати безпосередній контроль над внеском, видами робіт і досягненням результатів, а також повинні належним чином звітувати про ефективне управління цими елементами проекту.

Однак, керівники можуть впливати на досягнення цілі проекту тільки шляхом управління досягненням результатів. Загалом, Керівники проектів не мають безпосереднього впливу на внесок, який робить проект у досягнення загальної цілі, і можуть лише здійснювати моніторинг політичного та програмного оточення для забезпечення постійної актуальності проекту.

На це питання також можна подивитися з точки зору **необхідних** та **достатніх** умов в рамках вертикальної логіки. Це означає наступне:

- ✓ Досягнення цілі проекту є **необхідною, але не є достатньою** умовою для досягнення загальної цілі;
- ✓ Досягнення результатів проекту є **необхідною, але може бути недостатньою** умовою для досягнення цілі проекту;
- ✓ Виконання робіт по проекту має бути **необхідною і достатньою** умовою для досягнення результатів; а також
- ✓ Внесок повинен бути **необхідною і достатньою** умовою для виконання запланованих робіт.

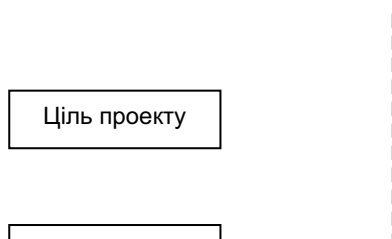
Однак, керуючись цією загальною логікою, важливо розуміти, що управлінські обов'язки в рамках багатьох проектів розвитку часто розподіляються між учасниками. У той час коли це в деякій мірі є сутністю партнерського підходу, важливо, щоб фактичні управлінські обов'язки були визначені якомога чіткіше і були покладені, в основному, на місцеві виконуючі агенції.

### Результати проекту і контрактні результати

В контексті впливу керівництва корисно усвідомлювати різницю між результатами проекту і контрактними результатами. **Результат проекту** (який відображено в Логічній структурній схемі) – це, зазвичай, продукт діяльності цілого ряду різних учасників (таких як, наприклад, міністерство охорони здоров'я партнерського уряду, місцеві органи охорони здоров'я і послуги, що надаються технічним консультативним персоналом в рамках донорського фінансування). Зазвичай, за таких обставин ЄК залучає на контрактній основі керівників проектів/технічної допомоги, які відповідають не за результати проекту, а за **“контрактні” результати**. Контрактні результати визначають, що повинен досягти підрядник (в рамках своїх повноважень) для забезпечення внеску в досягнення результатів проекту.

Ця концепція ілюструється далі в схемі 20:

#### Схема 20 – Взаємовідношення між результатами проекту і контрактними результатами



**Цілі Логічної схеми****Контракт/Технічне завдання на надання послуг ЄК**

*Вказують, що саме мають виконати учасники*

*Конкретизують, що має здійснити ЄК в рамках ТД / контракту*

**Компоненти проекту**

Корисно об'єднати пов'язані між собою результати, види робіт і внесок по проекту в "компоненти" проекту, особливо це стосується великих/комплексних проектів. Ці "компоненти" також можна розглядати як "стратегії" проекту.

Компоненти можна визначити на базі ряду критеріїв, включаючи такі:

- ✓ **Технічний акцент** (наприклад, дослідний компонент, навчальний компонент та інженерний компонент в рамках проекту по управлінню річковим басейном).
- ✓ **Управлінські зобов'язання / організаційні структури** (наприклад, консультаційна служба, дослідний і кредитний компоненти сільськогосподарського проекту, які відображають структуру Управління сільського господарства).
- ✓ **Географічне розташування** (наприклад, компонент для кожної з 4-х країн, задіяних в регіональному проекті по незаконному вивозу людей).
- ✓ **Поетапне виконання основних робіт по проекту** (наприклад, компонент для кожного з основних етапів проекту по електрифікації сільських районів, який потребує стадій техніко-економічного обґрунтування, пілотного тестування, виконання й технічного обслуговування).

Визначення й узгодження актуальних компонентів для включення до складу проекту повинно базуватися на аналізі цілей і стратегій, консультуванні з основними учасниками й на рішеннях, які мають сенс з управлінської точки зору.

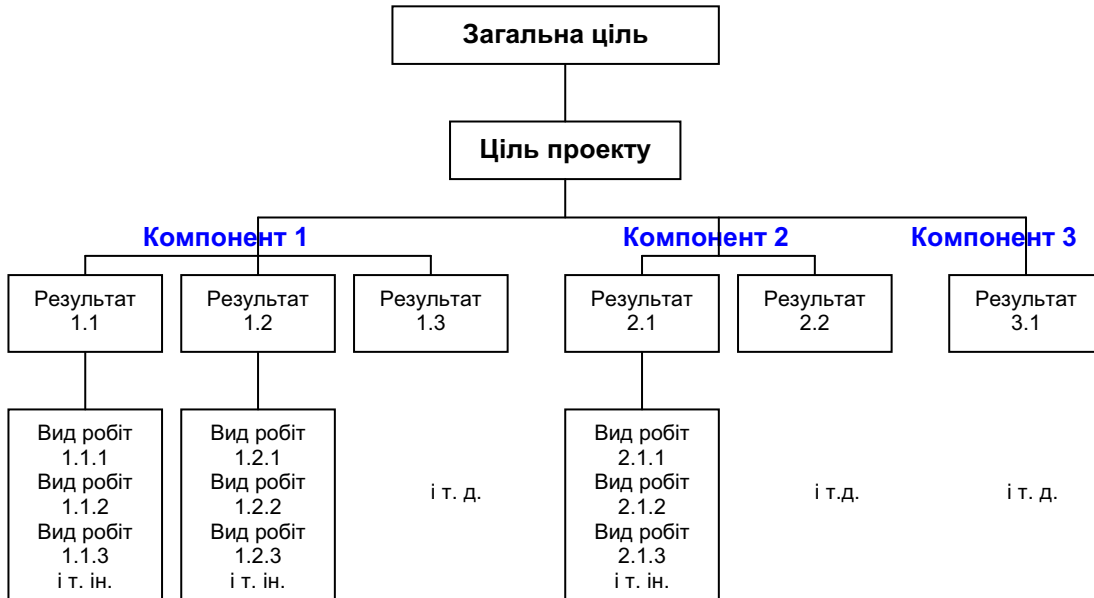
Для більш комплексних проектів, які мають у своєму складі більше одного компонента, слід визначити більше однієї цілі проекту (по одній на кожен компонент).

**Деревоподібні схеми цілей і посилання**

Часто розмірковуючи або пояснюючи іншим логічну структуру першої колонки схеми, буває простіше представити її у вигляді деревоподібної схеми цілей. Це набагато чіткіше демонструє ієрархію "кінцеві досягнення-засоби".

Також надзвичайно корисним є застосування номерів для посилань в Логічній схемі (і у відповідних графіках робіт, ресурсів і бюджеті) для чіткого взаємозв'язку між внеском, видами робіт і результатами. Далі наведено приклад застосування номерів для посилань:

**Схема 21 – Деревоподібна схема цілей з відповідними посиланнями**



У цьому прикладі деревоподібної схеми цілей також можна перебудувати ієрархію цілей наступним чином: (i) визначити три окремі цілі проекту (по одній для кожного компоненту) замість однієї узагальненої цілі проекту; або (ii) включити ще один рівень в ієрархію цілей, такий як, наприклад, “ціль компоненту”. Основне тут полягає у забезпеченні певної гнучкості й наданні можливості тим, хто буде користуватися такими інструментами як ЛСП, змінювати формат у відповідності до своїх практичних потреб. Якщо ідеї заслуговують на увагу і логіка є обґрунтованою, то не слід перейматися кількістю рівнів в ієрархії цілей або точністю формату.

**Точність формулювань і уникнення загальної проблеми логіки**

Цілі в Логічній структурній схемі повинні формулюватися настільки точно і чітко, наскільки це можливо.

Також корисно стандартизувати описання ієрархії цілей проекту. У цьому відношенні корисно дотримуватися таких загально прийнятих формулювань: (i) Загальна ціль виражається наступною фразою: “Зробити внесок у ....”; (ii) Ціль проекту виражається у вигляді користі для цільової групи наступним чином: “Підвищено / покращено/ і т. ін. ....”; (iii) Результати виражаються у вигляді реальних результатів “досягнуто/вироблено/проведено і т. ін.”; а також (iv) Види робіт виражаються у теперішньому часі починаючи з дієслова у дійсному стані, наприклад “Підготувати, розробити, побудувати, дослідити ....”. Приклад наведено нижче:

Ієрархія цілей	Приклади формулювання
<b>Загальна ціль</b>	Сприяти покращенню стану здоров'я населення, особливо дітей до 5 років, а також загального стану річкової екосистеми
<b>Ціль проекту</b>	1. Покращено якість річкової води

<b>Результати</b>	<p>1.1 Скорочено кількість стічної води, що викидається домашніми господарствами і підприємствами безпосередньо у річкову систему</p> <p>1.2 Встановлено й ефективно запроваджено стандарти очищення відпрацьованої води</p>
<b>Види робіт</b> <i>(можуть не включатися до схеми, а бути представлені у графіку робіт)</i>	<p>1.1.1 Провести базовий аналіз домашніх господарств і підприємств</p> <p>1.1.2 Розробити технічну специфікацію для розширення каналізаційної системи</p> <p>1.1.3 Підготувати тендерні документи, провести тендер і вибрати підрядника</p> <p>1.1.4 Визначити відповідні стимули для підприємств, які б заохочували використання чистих технологій</p> <p>1.1.5 Підготувати і провести кампанію з ознайомлення громадськості</p> <p>1.1.6 І т. ін.</p>

Загальною проблемою при формулюванні цілей є те, що ціль проекту часто формулюється як повторення сукупності результатів, а не як досягнення вищого рівня.

Наприклад:

<b>НЕВІРНО</b>	<b>ПРАВИЛЬНО</b>
<p>Ціль проекту сформульовано як <u>суму</u> результатів:</p> <p><b>“Очищення води покращилось і рівень викидів відходів у річку скоротився”</b></p>	<p>Ціль проекту є <u>наслідком</u> досягнення результатів:</p> <p><b>“Якість річкової води покращилась”</b></p>
<p align="center"><b>Результати:</b></p> <p>1.1 Зменшено кількість стічної води, що викидається безпосередньо у річку</p> <p>1.2 Встановлено й ефективно запроваджено стандарти очищення відпрацьованої води</p> <p>1.3 Покращилось усвідомлення громадськістю відповідальності за охорону довкілля</p>	

### 5.3.3 Четверта колонка: Припущення

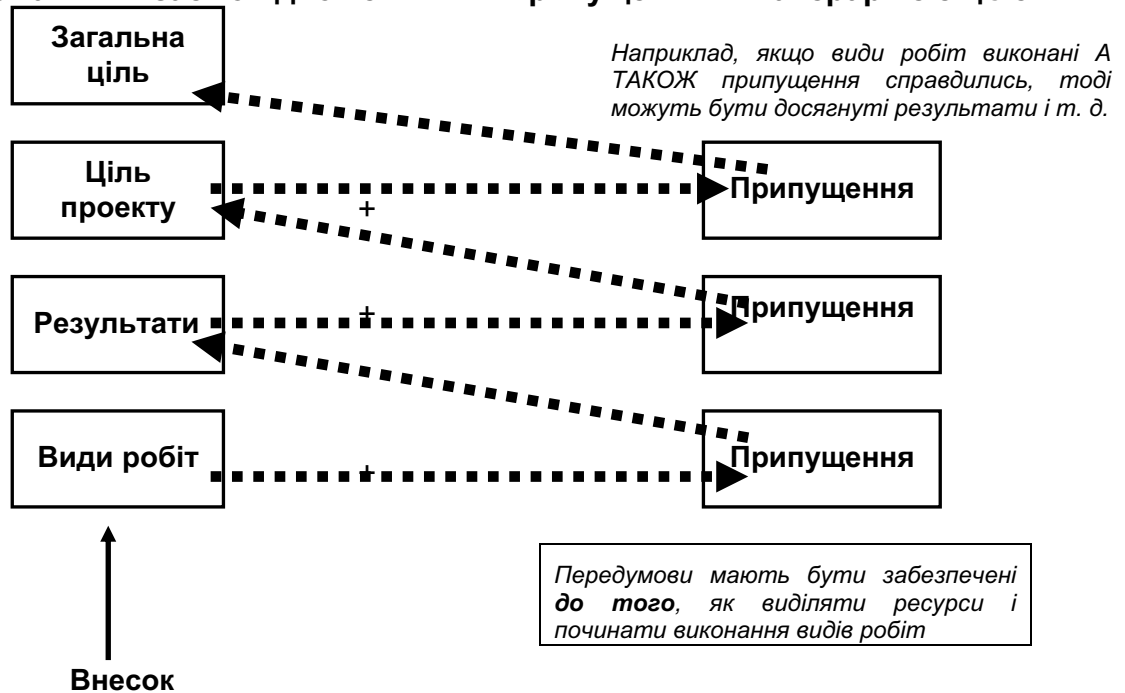
Припущення – це зовнішні чинники, які можуть потенційно впливати (або навіть визначати) успіх проекту, однак, знаходяться поза межами прямого контролю керівників проекту. Припущення відповідають на питання: “Які зовнішні чинники можуть позначитися на виконанні проекту і довготривалій життєздатності користі, але знаходяться поза межами контролю керівництва проекту?”

Припущення є частиною *вертикальної логіки* Логічної схеми. Це працює наступним чином:

- ✓ коли види робіт виконані, і якщо припущення цього рівня справдилися, будуть досягнуті результати;
- ✓ коли результати й припущення цього рівня досягнуті, буде досягнута ціль проекту; а також

- ✓ коли досягнута ціль проекту і припущення цього рівня виконані, проект зробить внесок у досягнення загальних цілей.

**Схема 22 – Взаємовідношення між припущеннями та ієрархією цілей**



### Як визначаються припущення?

Зазвичай припущення визначаються поступово на етапі аналізу. Під час аналізу учасників, проблем, цілей і стратегій висвітлюється цілий ряд питань (таких як політичні, інституційні, технічні, соціальні та/або економічні проблеми), які справлять вплив на умови виконання проекту, але знаходяться поза межами його прямого контролю. Під час вибору стратегії проекту також існують деякі питання, що були визначені в результаті аналізу проблем і цілей, але не були прийняті до уваги в стратегії виконання проекту і можуть потенційно вплинути на успіх проекту.

Наприклад, в результаті аналізу учасників, проблем і цілей проекту по скороченню забруднення річкової води вибрана стратегія не включала роботу безпосередньо з Агенцією з охорони довкілля з метою вирішення проблеми скидання твердих відходів безпосередньо у річку. Таким чином, для досягнення цілі проекту необхідно було зробити деякі припущення стосовно підвищення потенціалу Агенції відносно регулювання процесу видалення твердих відходів.

Під час подальших консультацій з учасниками в результаті обговорення і більш детального аналізу ієрархії цілей проекту (наприклад, шляхом аналізу технічної здійсненності, аналізу витрат і результатів, оцінки впливу на довкілля і т. ін.) можуть бути визначені додаткові припущення.

У випадку із забрудненням річкової води інші важливі припущення можуть включати питання, що стосуються наступного:

1. Кількість атмосферних опадів і стік ріки (за межами контролю проекту, але критично важливі чинники, які потенційно можуть вплинути на рівень/концентрацію забруднюючих речовин у річковій воді)

2. Бажання домашніх господарств і підприємств платити за користування удосконаленою каналізаційною мережею (в результаті попередніх обговорень визначається як позитивний чинник, але остаточно не підтверджений)
3. Стійке політичне бажання вирішити проблему забруднення води (знову таки, попередні позитивні ознаки, які, однак, ні в якій мірі не гарантовані, але потенційно можуть значно вплинути на те, чи буде отримана життєздатна користь).

### **Що слід робити з попередніми припущеннями?**

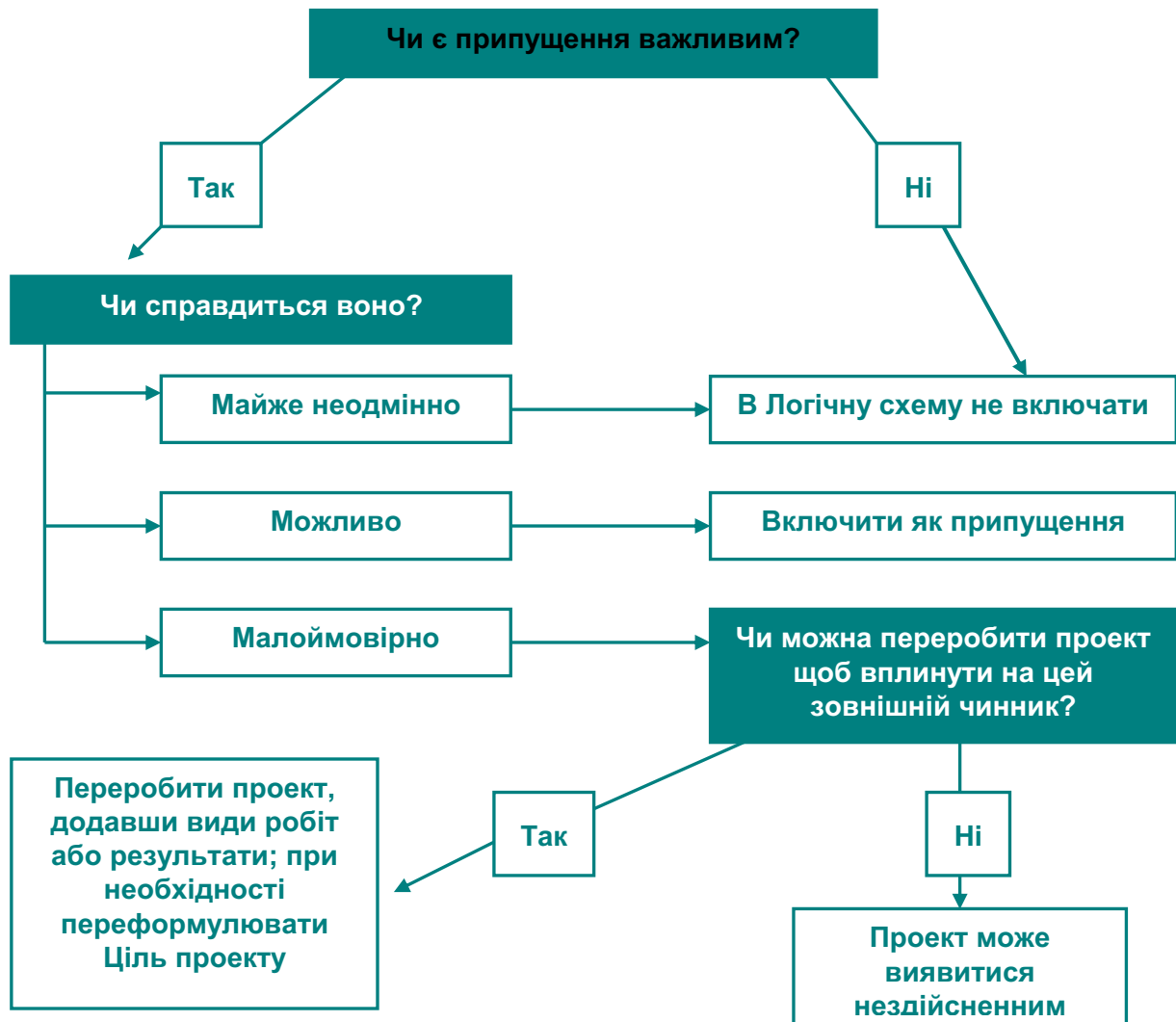
Для оцінки “здійсненності” проекту (ймовірності успіху) необхідно ще раз проаналізувати вірогідність того, що ці припущення справдяться. Усталеної схеми як це робити не існує, тому тут присутня деяка частка суб’єктивності.

Наприклад, стосовно кількості атмосферних опадів і стоку ріки може бути зроблено таке попереднє припущення: “Х мм атмосферних опадів на рік в басейні ріки і стік ріки в об’ємі Y мегалітрів за секунду”. У зв’язку з цим необхідно дати відповідь на таке питання: “Яка вірогідність досягнення цих рівнів?”. Це можна визначити шляхом вивчення попередніх даних. І якщо після цього ми дійдемо висновку, що таке припущення є нереальним (кількість атмосферних опадів і об’єм стоку ріки історично нижчі ніж наше попереднє припущення), тоді треба визначити, чи можемо ми прийняти це до уваги у схемі проекту (наприклад, додатковий внесок, види робіт і/або результати або інші кількісні показники). Можливо, треба збільшити кількісні показники скорочення викидів стічної води, або здійснити інші заходи для скорочення забору води у верхів’ях річки (для підтримки об’єму стоку). Можливо, для вирішення цього конкретного питання треба розробити інший проект або створити інші компоненти проекту. Якщо це припущення не може бути належним чином взято до уваги, тоді проект доведеться закрити як неприйнятний, принаймні у теперішніх умовах.

Таким чином, ймовірність і важливість відповідності зовнішнім умовам є частиною оцінки того, наскільки “ризикованим” є проект. Деякі припущення будуть критичними для успіху проекту, тоді як інші справлять незначний вплив. Основною задачею є збір і аналіз відповідної інформації з ряду джерел, включаючи точки зору різних учасників. Те, що однієї групою вважається основним припущенням, може не бути таким важливим для інших. Розгляд різних перспектив є важливою частиною процесу планування.

Корисним з точки зору оцінки важливості припущень на етапі розробки є використання наведеної нижче схеми з метою прийняття рішення.

**Схема 23: Оцінка припущень**



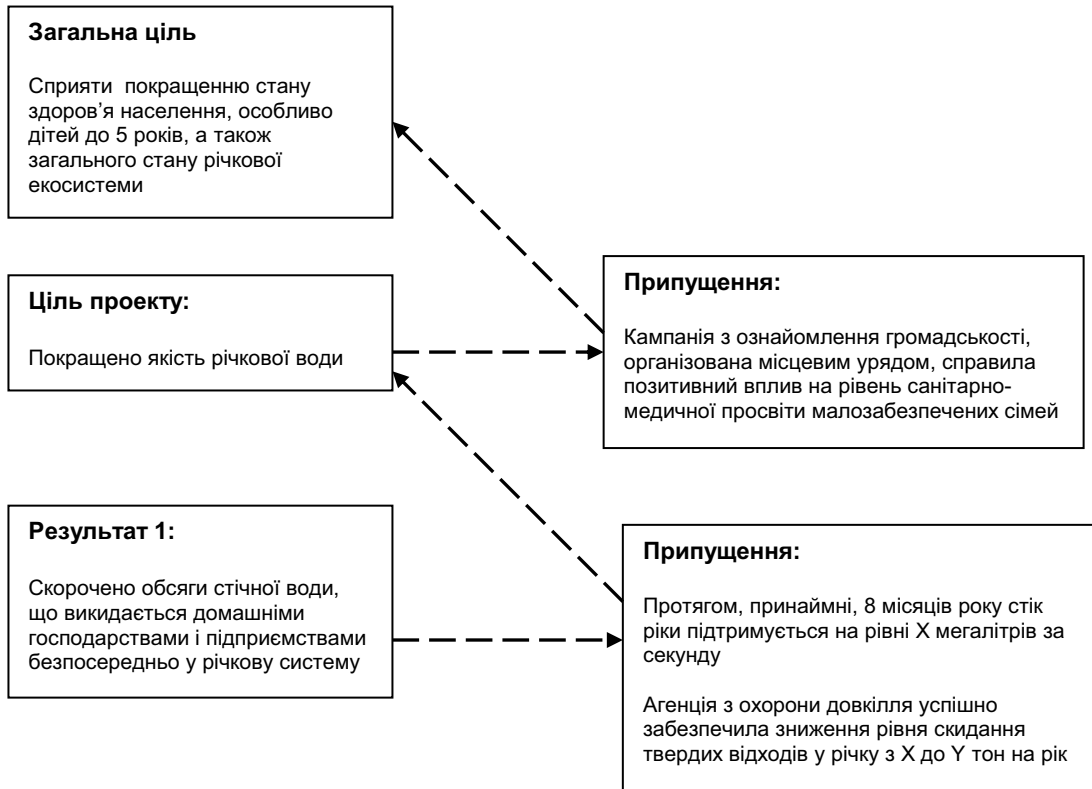
Після того, як припущення були проаналізовані й перевірені, і за умови, що проект як і раніше залишається здійсненним, єдиними припущеннями, які мають залишитися в Логічній схемі, є ті, які ймовірніше за все справдяться, але які, однак, підлягають ретельному моніторингу під час виконання проекту. Потому вони стають частиною плану моніторингу й управління ризиками проекту.

Нижче в Схемі 24 наведено приклад припущень, які можуть бути включені до Логічної схеми:



## Схема 24 – Приклад припущень

### Приклад припущень в Логічній структурній схемі



#### 5.3.4 Друга і третя колонки: Індикатори та Джерела перевірки

Після того, як описання проекту і припущення сформульовані (колонки 1 і 4 схеми), наступним кроком є визначення індикаторів, які будуть використовуватися для вимірювання цілей і звітування про їх досягнення (колонка 2), а також джерел цієї інформації (колонка 3). Оскільки під час аналізу індикаторів і засобів перевірки схема вивчається зліва направо, то це називається “горизонтальною логікою”.

#### Індикатори

Індикатори об'єктивної перевірки (ІОП) описують цілі проекту у вимірних термінах (кількість, якість, час). ІОП застосовуються для перевірки здійсненності цілей і складають основу системи моніторингу й оцінки проектів. Вони формулюються як відповідь на питання: “Як ми визнаємо, що те, що планувалось, насправді відбувається або відбулося? Як ми перевіримо успішність проекту?”.

ІОП повинні піддаватися послідовній перевірці за прийнятний кошт.

Належним чином визначені ІОП також мають бути:

- ✓ Характерними для цілі, яка має бути виміряна;
- ✓ Вимірними (кількісно або якісно);
- ✓ Доступними за прийнятний кошт;
- ✓ Відповідати інформаційним потребам керівників;
- ✓ Визначеними в часі – ми маємо знати, коли можна очікувати досягнення цілі.

На додачу, Індикатори мають бути незалежними один від одного, при цьому кожен з них повинен стосуватися тільки однієї цілі логіки дій, тобто, або Загальної цілі, або Цілі проекту, або одного Результату. Наприклад, індикатори на рівні Результатів повинні не підсумовувати те, що було вказано на рівні Видів робіт, а описувати вимірні наслідки виконання видів робіт.

Часто необхідно встановити декілька індикаторів для кожної цілі. Наприклад, один індикатор може забезпечувати належну **кількісну** інформацію, і має доповнюватися іншим індикатором, який концентрується на **якісних** показниках (таких як точки зору цільових груп). У той же час слід уникати встановлення занадто великої кількості індикаторів. Основоположний принцип полягає у зборі мінімальної кількості інформації, необхідної для того, щоб керівники проектів і експерти з оцінки змогли визначити, чи забезпечується/забезпечено досягнення цілей.

Індикатор **об'єктивної перевірки** означає, що зібрана інформація має бути тією самою, що й інформація, яку б збрали інші особи (тобто, вона не є суб'єктивною думкою однієї людини). Це простіше зробити, коли мова йде про кількісні показники, ніж коли на меті є зібрання інформації про якісні зміни.

ЮП мають бути визначені на етапі формулювання (й іноді попередньо – на етапі ідентифікації), але часто вони потребують уточнення й деталізації на етапі виконання, коли більш очевидними стають потреби керівництва в інформації й методи її збору.

Таблиця, що наведена нижче, пояснює взаємовідношення між рівнями ієрархії цілей і термінологією, яка використовується в “Керівництві ЄК з використання індикаторів під час оцінки діяльності в країнах”, грудень 2002р.

Термінологія Логічної схеми		Термінологія індикаторів	
Загальна ціль	————→		Індикатори впливу
Ціль проекту	————→		Індикатори наслідків
Результат	————→		Індикатори віддачі

### Джерела перевірки

Джерело перевірки (ДП) має визначатися одночасно з формулюванням індикаторів. Це допоможе перевірити, чи підлягає той чи інший Індикатор вимірюванню за прийнятний час, кошт і зусилля. ДП має визначати:

- ✓ **Як** буде здійснюватися збір інформації (наприклад, шляхом вивчення адміністративних документів, проведення спеціальних досліджень, вибіркового аналізу і т. ін.), і/або наявне документальне джерело (наприклад, звіти про виконання робіт, рахунки по проекту, офіційні статистичні дані, акти завершення робіт і т. ін.)
- ✓ **Хто** має здійснювати збір/надавати інформацію (наприклад, консультанти, підрядні групи, районні відділки охорони здоров'я, група управління проектом)
- ✓ **Коли/як часто** вона має надаватися (наприклад, щомісяця, щокварталу, щорічно і т. п.).

З метою інституційного укріплення, запобігання створенню паралельних інформаційних систем і мінімізації додаткових витрат, перше, що слід зробити, це визначити, чи можна зібрати необхідну інформацію через існуючі системи, або,

принаймні, шляхом їх удосконалення. Для отримання більш детальної інформації можна скористатися даними Статистичного бюро, місцевих дослідницьких організацій, звітами донорів. На місцевому рівні громадські організації, органи місцевого самоврядування, місцеві агенції й інші організації, що надають послуги, скоріш за все мають інформацію, яка може виявитися актуальною для проекту. Основна задача полягає у використанні існуючих систем і джерел (якщо можливо) перш, ніж починати створення нових.

Часто існує пряма залежність між складністю ДП (простотою збору й аналізу даних) і їх вартістю. Якщо ІОП виявляється занадто дорогим або складним для збору інформації, його слід замінити більш простим, дешевшим і часто опосередкованим ІОП, наприклад: замість проведення детального вибіркового аналізу доходів фермерських господарств (з метою визначення розміру збільшення прибутків для рівня Цілі проекту і Загальної цілі) більш раціональним буде оцінка зміни майнового стану домашніх господарств шляхом проведення ряду конкретних аналізів.

Під час визначення індикаторів та джерел перевірки слід відповісти на важливе питання: “Хто буде користуватися цією інформацією?”. Знову таки, в світлі того, що місцеві учасники/виконуючі партнери мають відчувати “відповідальність” за проект, то саме їх потреби в інформації є найбільш важливими. Таким чином, індикатори повинні відображати не те, що бажають знати донори (або агенції технічної допомоги, що фінансуються донорами), а те, що потрібно місцевим керівникам. Найпростіше визначити це зрозумівши, як працюють місцеві інформаційні системи, а також надати місцевим учасникам можливість виконувати провідну роль у визначенні відповідних ІОП і ДП.

### **Індикатори й ДП на рівні Загальної цілі проекту**

Загальна ціль проекту повинна забезпечувати зв'язок між діями конкретного проекту і загальним політичним або програмним контекстом, а також визначати довгострокові цілі розвитку, в які проект робить внесок. Таким чином, зазвичай в обов'язки проекту не входить збір інформації стосовно його внеску у досягнення загальної цілі. Однак, для осіб, які здійснюють планування проекту, корисно визначити, які політичні/секторальні індикатори використовуються, і яким чином здійснюється збір цієї інформації (ДП). Це допоможе керівникам проекту зрозуміти політичний/секторальний контекст, в рамках якого вони працюють, і зосередитися на більш довгостроковій перспективі.

Таким чином, з точки зору керівника проекту найбільш важливими є індикатори результатів і цілі проекту, а також ДП.

Нижче наведено приклад можливих індикаторів і джерел перевірки для Цілі проекту по зменшенню забруднення річкової води:

### Приклад індикатора і джерела перевірки

Описання проекту	Індикатори	Джерела перевірки
<b>Ціль проекту</b> Якість річкової води покращено	<b>Індикатор:</b> Концентрація сполук важких металів (Pb, Cd, Hg) і неочищеної стічної води  <b>Кількість:</b> скоротилась на 25% порівняно з 2003р.  <b>Якість:</b> і відповідає встановленим національним стандартам охорони здоров'я/контролю забруднень  <b>Термін:</b> станом на кінець 2006р.	Щотижневий контроль якості води, що проводиться спільно Агенцією з охорони довкілля і Річковим управлінням, і дані про результати якого щомісяця повідомляються Міністру охорони довкілля (Голові Наглядового комітету проекту).

#### 5.3.5 Закінчення попереднього варіанту Логічної структурної схеми

На цьому етапі планування Логічна структурна схема все ще буде у формі проекту, оскільки потрібно провести додаткову роботу, проаналізувавши індикативні види робіт й оцінивши ресурси та витрати.

Треба пам'ятати, що хоча ЛСП представлений як набір загальних “кроків” (для спрощення), на практиці він являє собою ітеративний процес, при цьому в міру надходження нової інформації переглядається кожен аналітичний інструмент. Таким чином, оскільки складання графіка робіт, аналіз ресурсів і витрат не можна провести **детально** поки не будуть визначені цілі, припущення й індикатори / ДП, необхідно провести підготовчу роботу стосовно видів робіт, ресурсів і витрат, аналізуючи одночасно ціль проекту й результати. Якщо цього не буде зроблено, тоді може раптово виявитися, що цілі є нездійсненними через практичні міркування (обмеженість витрат/ресурсів).

Далі наведено приклад того, як виглядають основні елементи попередньої версії Логічної структурної схеми (на цьому етапі підготовки) для проекту по зменшенню забруднення річкової води.

#### Приклад основних елементів проекту Логічної структурної схеми

Описання проекту	Індикатори	Джерела перевірки	Припущення
<b>Загальна ціль</b> Сприяти покращенню стану здоров'я населення, особливо дітей до 5 років, а також загального стану річкової екосистеми	Випадки хвороб, що передаються через воду, шкірних інфекцій і порушень кровотворення, викликаних вмістом у воді важких металів, скоротились до 2008р. на 50%, особливо серед малозабезпечених сімей, які проживають на території, що прилягає до річки	Клінічні дані міських лікарень, включаючи інформацію про стан здоров'я матерів і дітей, зібрану мобільними групами МОЗ. Результати підсумовані у Щорічному звіті про стан довкілля, складеному Агенцією з охорони довкілля.	
<b>Ціль проекту</b> Покращено якість річкової води	Концентрація сполук важких металів (Pb, Cd, Hg) і неочищеної стічної води скоротилась на 25% порівняно з 2003р. і відповідає встановленим національним стандартам охорони здоров'я/контролю забруднень станом на кінець 2007р.	Щотижневий контроль якості води, що проводиться спільно Агенцією з охорони довкілля і Річковим управлінням, і дані про результати якого щомісяця повідомляються Міністру охорони довкілля (Голові Наглядового комітету проекту).	- Кампанія з ознайомлення громадськості, проведена органами місцевого самоврядування, справила позитивний вплив на рівень санітарно-медичної просвіти малозабезпечених сімей - Рибацькі кооперативи ефективно обмежують вилов риби членами кооперативів в місцях нересту

<b>Результат 1</b> Скорочено об'єм стічної води, яка безпосередньо скидається у річкову систему домашніми господарствами і підприємствами	70% відпрацьованої води, яку продукують підприємства, і 80% стічної води домашніх господарств переробляється на станції очищення води до 2006р.	В 2003-2006рр. місцеві органи влади проводять щорічні вибіркові аналізи домашніх господарств і підприємств	- Стік ріки підтримується на рівні X мегалітрів за секунду, принаймні, протягом 8 місяців року. - Якість води у верхів'ї ріки залишається стабільною
<b>Результат 2</b> Встановлено й ефективно запроваджено стандарти очищення відпрацьованої води	Відпрацьована вода з 4-х діючих станцій очищення відповідає стандартам якості Агенції з охорони довкілля (за вмістом сполук важких металів і неочищеної стічної води) станом на 2005р.	Аудити Агенції з охорони довкілля (із застосуванням переглянутих стандартів і вдосконалених методів) проводяться щоквартально, дані надаються Наглядовому комітету проекту	Агенція з охорони довкілля успішно досягла скорочення викидів твердих відходів підприємств з X до Y тон за рік.
І т. ін.			

Як вже говорилося раніше у цьому Керівництві, Логічна структурна схема може не включати індикативні види робіт для кожного результату. Однак, все одно необхідно визначити, якими будуть основні види робіт, інакше не можна буде оцінити здійсненність плану, особливо у відношенні часу, ресурсів і витрат. Таким чином, питання полягає не в тому, **чи треба** розглядати види робіт, а в тому, **де і як вони мають бути задокументовані**.

## 5.4 Графіки робіт, ресурсів і витрат (засоби й витрати)

### 5.4.1 Загальний огляд

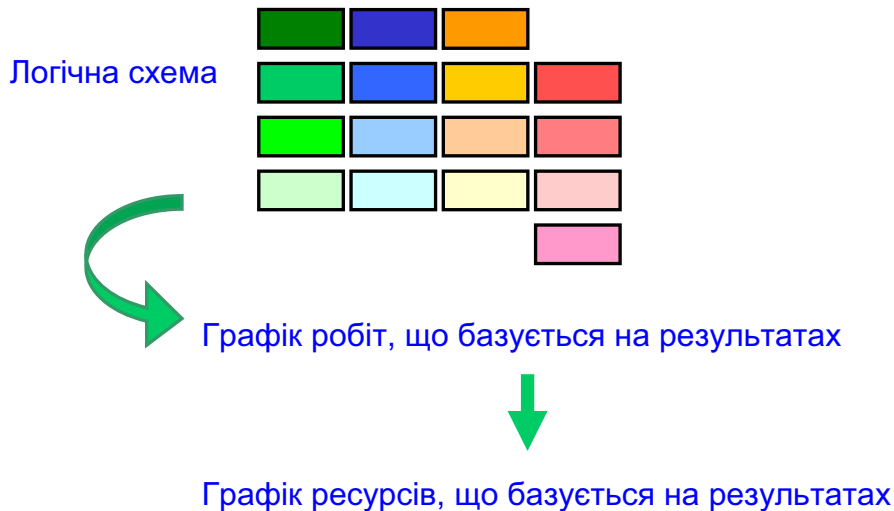
Графік робіт – це форма для аналізу й графічного зображення видів робіт по проекту. Він допомагає визначити їх логічну послідовність, очікувану тривалість, будь-які взаємозалежності, що існують між видами робіт, і являє собою основу для розподілення управлінських зобов'язань. Після підготовки Графіка робіт можна продовжувати визначення ресурсів і планування витрат.

Графіки робіт і ресурсів мають бути розроблені в ході техніко-економічного обґрунтування. Без цієї інформації неможливо адекватно оцінити здійсненність, особливо це стосується аналізу витрат і результатів.

Рівень необхідної деталізації буде залежати від характеру й об'єму проекту, його етапу в проектному циклі, а також від запланованих методів виконання робіт. На етапі планування описання робіт повинні носити індикативний характер, не потрібно намагатися конкретизувати їх занадто детально, особливо коли виконання проекту почнеться тільки через рік або більше після його розробки (через те, що для затвердження фінансування, укладання фінансової угоди і, якщо потрібно, контрактів з консультантами, необхідний тривалий час).

## Схема 25 – Взаємозв'язок між логічною схемою, графіком робіт і ресурсів

### Графіки робіт і ресурсів



#### 5.4.2 Підготовка графіка робіт

Коли Логічна схема вже готова, можна скористатися визначеними Видами робіт (які можуть і не включатися в саму схему) для подальшого аналізу термінів, взаємозалежності та відповідальності, склавши графік робіт (або діаграму Ганта) (див. Схеми 26 і 27).

Її формат може бути змінено у відповідності до очікуваної тривалості проекту й рівня необхідної деталізації. Види робіт першого року можуть бути вказані більш детально (тобто, з позначенням індикативних дат початку й закінчення видів робіт з плануванням на щотижневій або щомісячній основі), у той час як графік наступних років може бути орієнтовним (складений на місячній або кварталній основі). Це є лише попередньою оцінкою, яка в подальшому, коли почнеться виконання робіт, буде переглянута керівництвом проекту (тобто, в початковому звіті), і тому має переглядатися в ході виконання проекту в світлі фактичних даних.

Поетапний підхід до підготовки детального графіка робіт може бути таким:

##### Крок 1 – Перелік основних робіт

Основні Види робіт, визначені в результаті аналізу Логічної схеми, являють собою перелік того, що слід зробити для досягнення результатів проекту. Таким чином, вони можуть бути використані як основа для підготовки Графіка робіт, який допомагає конкретизувати ймовірні етапи та тривалість основних видів робіт.

Схема 27 є прикладом детального графіка робіт, який було складено згідно з кроками, описаними нижче.

##### Крок 2 – Розбивка видів робіт на завдання

До цього кроку не слід вдаватися доти, поки не буде затверджено фінансування і не почнеться фаза виконання проекту.

Мета розбивки Видів робіт на допоміжні роботи або завдання полягає у спрощенні їх організації й управління. Для цього Вид роботи розкладається на допоміжні складові види робіт, після чого кожен допоміжний вид роботи розбивається на складові завдання. Потому кожне завдання може бути доручене окремій особі і перетворюється на її короткострокову ціль.

Необхідно вміти правильно деталізувати види робіт. Найбільш розповсюджена помилка полягає у їх занадто детальній розбивці. Розбивка повинна закінчуватися тоді, коли накопичилось достатньо деталей для оцінки необхідного часу і ресурсів, і той, хто відповідає за фактичне виконання конкретного виду роботи, достатньо проінструкований стосовно того, що має бути зроблено. Саме тут виконавці проекту мають починати індивідуальне планування завдань.

### **Крок 3 – Уточнення послідовності й залежності**

Після того, як Види робіт було розбито на складові, необхідно встановити взаємовідношення між ними для визначення:

- ✓ *послідовності* – в якому порядку необхідно виконувати відповідні Види робіт?
- ✓ *залежності* – чи залежить той чи інший Вид робіт від початку або закінчення іншого Виду робіт?

Найкраще це можна змалювати на прикладі. Спорудження будинку залежить від ряду окремих, але взаємопов'язаних між собою Видів робіт: риття котловану й закладання фундаменту; спорудження стін; встановлення вікон і дверей; штукатурення стін; спорудження даху; прокладання труб. Послідовність робіт вимагає, щоб риття котловану й закладання фундаменту відбувалось перед тим, як почнеться спорудження стін; у той час як залежність можна пояснити тим фактом, що ви не можете починати встановлювати вікна і двері доти, поки стіни не досягнуть відповідної висоти; або ви не можете закінчити штукатурення стін доти, поки не буде повністю прокладено систему труб. Залежність також може виникнути між незв'язаними між собою Видами робіт, які будуть виконуватися однією і тією ж особою (тобто, людина не може виконувати обидва завдання одночасно).

### **Крок 4 – Визначення початку, тривалості й закінчення Видів робіт**

Встановлення термінів передбачає реалістичну оцінку тривалості кожного завдання з їх наступним перенесенням у графік робіт з метою визначення вірогідних дат початку й закінчення. Однак, часто неможливо встановити терміни з високим ступенем вірогідності. Для забезпечення реалістичності оцінки необхідно проконсультуватися з тими, хто має необхідну технічну кваліфікацію та досвід.

Найбільш розповсюджена проблема при підготовці графіків робіт полягає у недооцінці необхідного часу. Це може трапитись з цілого ряду причин:

- ✓ пропущено важливі Види робіт і завдання;
- ✓ недостатньо уваги приділено взаємозалежності між Видами робіт;
- ✓ призначення однієї особи або виділення одного і того самого обладнання для виконання двох чи більше завдань одночасно;
- ✓ бажання вразити обіцянкою швидких результатів.

**Крок 5 – Підсумковий графік основних Видів робіт**

Визначивши терміни окремих завдань, які є складниками основних Видів робіт, корисно скласти загальний підсумковий графік початку, тривалості й завершення самих Видів робіт.

**Крок 6 – Визначення етапів**

Визначення етапів може стати основою для проведення моніторингу виконання й управління проектом. Етапи – це основні події, які дозволяють виміряти прогрес і визначають цілі, що мають бути досягнуті групою проекту. Найпростішими етапами є дати, визначені для завершення кожного Виду робіт – наприклад, *оцінка потреб в навчанні завершена в січні 200х року*.

**Крок 7 – Визначення необхідного експертного досвіду**

Коли завдання вже відомі, можна визначити вид експертного досвіду, необхідного для їх виконання. Часто наявний рівень експертних навичок відомий заздалегідь. Однак, слід скористатися цією можливістю і перевірити, чи можна виконати заплановані види робіт при наявних людських ресурсах.

**Крок 8 – Розподілення завдань серед членів групи**

Це передбачає значно більше, ніж просто призначення осіб для виконання тієї чи іншої роботи. З отриманням завдання людина починає нести відповідальність за досягнення цілей, визначених етапами. Іншими словами, це є спосіб визначення відповідальності кожного члена групи перед керівництвом проекту й іншими членами групи.

Таким чином, під час розподілення завдань слід брати до уваги можливість, навички й досвід кожного члена групи. Розподіляючи завдання між членами групи, важливо впевнитись, що всі розуміють, що від них вимагається. Якщо цього немає, можливо, слід підвищити рівень деталізації відповідних завдань.

**Крок 9 – Визначення часу, необхідного для членів групи**

Базуючись на досвіді, цей крок вимагає реальної оцінки часу, який знадобиться для кожного розподіленого завдання, а також перевірки, чи перебиваються, принаймні частково, завдання окремих членів групи.

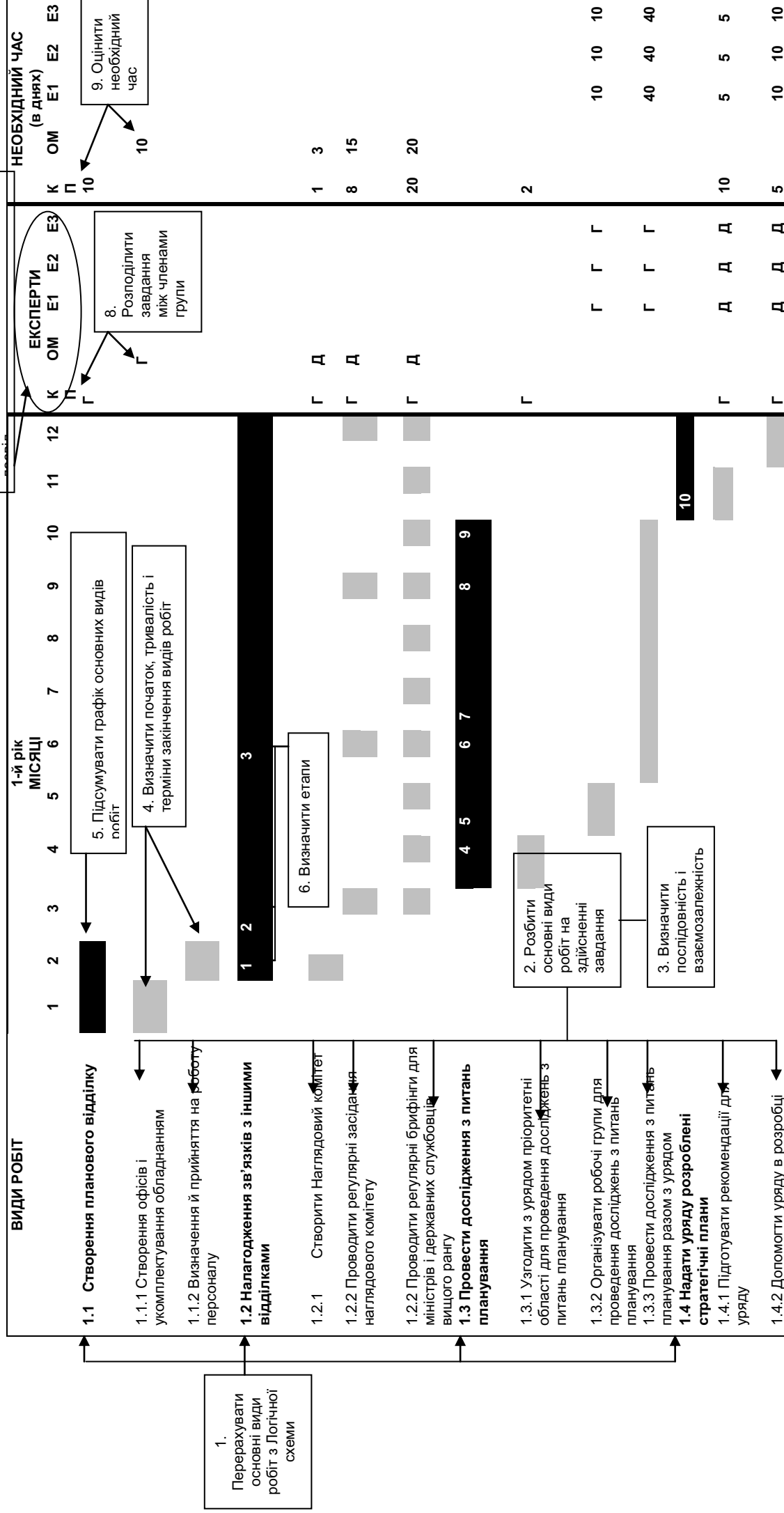


### Схема 26 – Приклад індикативного графіка робіт, підготованого на етапі формулювання ІНДИКАТИВНИЙ ГРАФІК РОБІТ

№	Результати й індикативні види робіт	Відповідальні	1 рік				2 рік				3 рік							
			01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	04				
1.1	Скоротити обсяг стічної води, що скидається безпосередньо у річкову систему																	
	<b>Види робіт</b>																	
1.1.1	Провести базовий аналіз домашніх господарств і підприємств	Підрядник місцевого уряду	→															
1.1.2	Скласти технічну специфікацію для розширення каналізаційної мережі	Підрядник Управління будівельних робіт		→														
1.1.3	Підготувати тендерні документи, провести тендер і вибрати підрядника	Управління будівельних робіт				→												
1.1.4	Виконати й провести моніторинг основних робіт	Підрядник і Управління будівельних робіт																
1.1.5	Визначити стимули для підприємств, які б заохочували використання чистих технологій	АОД і підприємства																
1.1.6	Розробити і запровадити програму заохочень	АОД і місцевий уряд																
1.1.7	Підготувати й провести кампанію ознайомлення громадськості з проблемою використання води	Місцевий уряд																
1.1.8	І т. д.																	

### Схема 27 – Приклад детального графіка робіт для оперативного планування (на етапі виконання)

#### Створення планового відділку, Міністерство транспорту



положень для формулювання політики

56

49

65

65

65

**Скорочення:**

КП – Керівник проекту; ОМ – Офіс-менеджер; Е1 – Економіст 1; Е2 – Спеціаліст з питань політики; Е3 – Економіст 2;

Г – Головна роль; Д – Допоміжна роль

**Головні етапи:**

1. До Наглядного комітету проекту (НКП) включені представники вищого рангу всіх відповідних департаментів
2. Технічне завдання й графік роботи НКП узгоджені
3. Відвідання й проведення перших 3-х брифінгів пройшли за планом
4. Письмове узгодження пріоритетних сфер
5. Робочі групи створені та графіки робіт узгоджені
6. Перший проект дослідження розповсюджено
7. Від відповідних міністерств і департаментів отримано коментарі
8. Дослідження завершено
9. Робочі групи погодилися з коментарями
10. Рекомендації із стратегічних питань направлені уряду.

**5.4.3 Підготовка графіка ресурсів і витрат**

Розрахунок витрат має базуватися на ретельному й уважному складанні бюджету. Це значною мірою вплине на прийняття рішення про інвестування проекту на етапі оцінки, а в подальшому – на плавне виконання проекту в разі прийняття рішення про його фінансування. Перелік видів робіт необхідно знову перенести у Графік ресурсів. Після цього для кожного Виду робіт необхідно пересвідчитись, що передбачені всі засоби, необхідні для його виконання. На цьому етапі не слід забувати про виділення бюджетних коштів на управлінську діяльність.

Після того, як Види робіт перенесені в графік, треба визначити ресурси (засоби), необхідні для їх виконання. Оскільки тут потрібно узагальнити або підсумувати інформацію про витрати, слід виділити Засоби для кожної категорії встановлених витрат.

Наприклад, згідно зі схемою 30, створення планового відділку вимагає Обладнання, Заробітної платні та нарахувань. Таким чином, необхідно визначити *Одиниці, Кількість за плановий період та Вартість одиниці*. Якщо використовується електронна таблиця, то *Вартість за період і Загальна вартість проекту* вираховується по формулам.

Розрахунок витрат по проекту повинен передбачати розподілення витрат між різними джерелами фінансування для того, щоб кожна сторона мала чітке уявлення про свій внесок. Для класифікації всіх витрат і визначення відповідних загальних значень використовуються індекси *Джерел фінансування*. Ті, хто забезпечує фінансування проекту, повинні мати індекси витрат для кожної

встановленої категорії витрат. За *Індексом витрат* можна класифікувати витрати для визначення їх загального розміру по відповідним категоріям.

Після цього можна *розподілити витрати* згідно з плановими періодами, використовуючи просту формулу і помноживши річну кількість на вартість одиниці. Після підрахування *Загальних витрат* важливо пам'ятати, що виконуюча організація, продовжуючи надавати послуги після закінчення проекту, буде нести відповідні періодичні витрати. *Періодичні витрати* можуть бути частково або повністю покриті за рахунок збільшення прибутку в результаті виконання робіт по проекту. Незалежно від того, трапиться це чи ні, важливо, щоб чисті періодичні витрати по проекту були вказані чітко, щоб можна було визначити їх майбутній вплив на бюджет виконуючої організації.



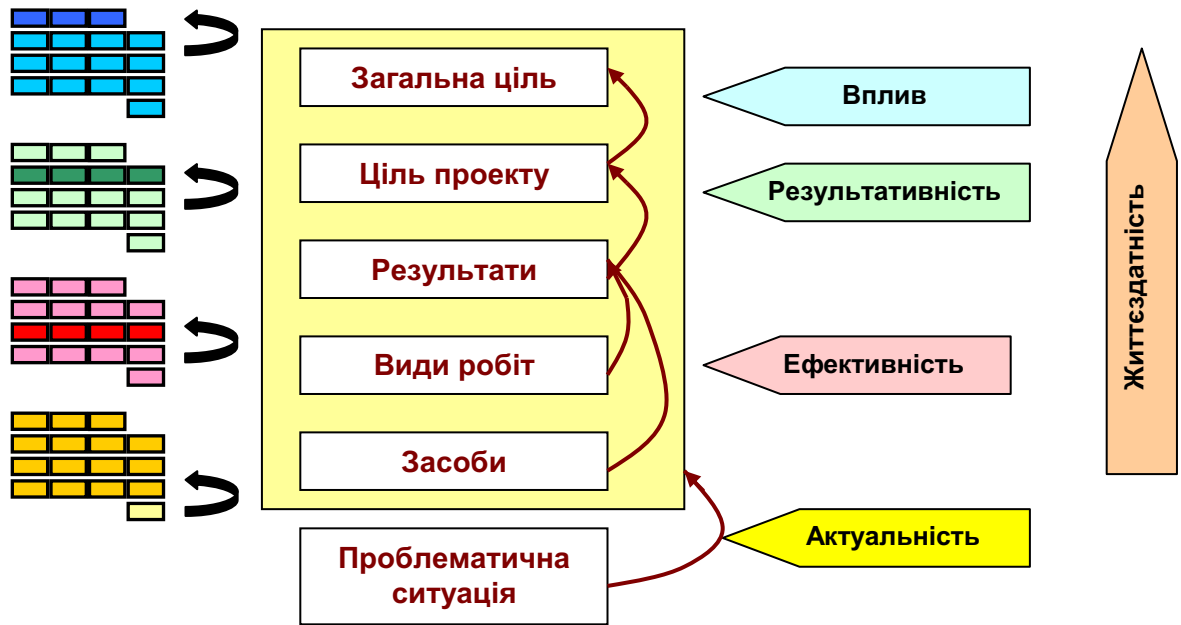
## 5.5 Використання ЛСП на етапах формулювання, виконання, оцінки й аудиту

Нижче наведено короткий огляд використання ЛСП (зокрема схеми, графіка робіт і ресурсів) на етапах формулювання, виконання й оцінки:

Стадія проектного циклу	Використання ЛСП
<b>Формулювання</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Логічна структурна схема містить короткий огляд ключових елементів проекту, представлених у стандартному форматі, що допомагає відповідальним особам у проведенні оцінки об'єму та логіки дій або запропонованих інвестицій.</li> <li>✓ Інструменти, що об'єднуються у ЛСП, можуть використовуватися для подальшої перевірки актуальності та здійсненності запропонованого проекту</li> <li>✓ Цілі, які викладені в Логічній схемі, разом з видами робіт, графіками робіт, ресурсів і витрат, дозволяють у разі необхідності провести подальший аналіз витрат і кінцевих результатів</li> <li>✓ Графіки витрат дозволяють провести оцінку руху готівки (включаючи внесок різних учасників), а також визначити розмір Фінансових угод</li> </ul>
<b>Виконання</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Логічна схема забезпечує основу для підготовки контрактів шляхом чіткого визначення запланованих цілей, а також рівня відповідальності та звітності керівників проектів та інших учасників</li> <li>✓ Логічна схема й відповідні графіки складають основу для формулювання більш детальних оперативних робочих планів</li> <li>✓ Індикатори й Джерела перевірки складають основу для розробки й виконання керівниками проекту більш детального Плану моніторингу й оцінки</li> <li>✓ Припущення складають основу для підготовки оперативного плану управління ризиками</li> <li>✓ На базі Результатів, Індикаторів і Джерел перевірки (+ види робіт, ресурси й витрати) складаються звіти про виконання робіт по проекту (для порівняння планів і кінцевих досягнень)</li> <li>✓ Логічна схема й відповідні графіки повинні періодично переглядатися й перевірятися для забезпечення їх постійної актуальності</li> </ul>
<b>Оцінка й аудит</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Логічна схема забезпечує основу для оцінки за умови, якщо вона чітко визначає те, що мало бути досягнуто (а саме, результати і ціль проекту), методи перевірки цих досягнень (Індикатори й Джерела перевірки), а також основні припущення</li> <li>✓ Таким чином, Логічна схема є основою для підготовки ТЗ для Оціночних досліджень і аудитів діяльності.</li> </ul>

Зв'язок між рівнями ієрархії цілей Логічної схеми й основними критеріями оцінки наведено далі у схемі 29:

Схема 29 – Критерії оцінки й рівні ЛС



Ієрархія цілей Логічної схеми

Критерії оцінки

### 5.6 Об'єднання Логічних схем

Концепція об'єднання Логічних схем може бути корисною для того, щоб зрозуміти, яким чином пов'язані між собою цілі політики, секторальної програми і окремого проекту.

Це проілюстровано далі, в якості прикладу наведено інформацію про проведення сільськогосподарських досліджень на національному рівні:

Політика (Національної Ради по сільськогосподарським дослідженням)	Програма (Дослідницьких станцій)	Проект (Дослідницьких груп)
<b>Загальна ціль:</b> Сприяти підвищенню рівня життя фермерських сімей в гірських районах		
<b>Ціль проекту:</b> Підвищений рівень виробництва сільськогосподарської продукції, продуктивності праці й рівня прибутку домашніх сільських господарств гірських районів	<b>Загальна ціль:</b> Сприяти підвищенню рівня виробництва сільськогосподарської продукції, продуктивності праці й рівня прибутку домашніх сільських господарств гірських районів	
<b>Результат:</b> Підвищився рівень застосування удосконалених сільськогосподарських технологій цільовими фермерами	<b>Ціль проекту:</b> Підвищений рівень застосування удосконалених сільськогосподарських технологій фермерами гірських районів	<b>Загальна ціль:</b> Сприяти підвищенню рівня застосування рекомендованих удосконалених технологій
	<b>Результат:</b> Надані/розповсюджені рекомендації для цільових фермерів	<b>Ціль проекту:</b> Надані рекомендації щодо удосконалених технологій, прийнятних для цільових фермерів <b>Результати:</b> 1. На базі пріоритетів фермерів визначено відповідні технології 2. Технології розроблено й адаптовано 3. Технології перевірено на полях фермерів



## 6 ОЦІНКА ІНСТИТУЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

### 6.1 Навіщо?

Оцінка інституційного потенціалу необхідна для:

- ✓ Визначення відповідних партнерів й оцінки їх потенціалу з точки зору надання послуг і можливості запровадження зміни;
- ✓ Визначення й розробки актуальних і здійснених робіт по проекту з урахуванням здатності місцевих організацій сприймати допомогу з метою надання їм ефективної підтримки для досягнення життєздатної користі; а також
- ✓ Оцінки питань належного управління (включаючи відповідність організаційної структури, звітність і прозорість).

Оцінка інституційного потенціалу особливо важлива для тих проектів, управління виконанням яких здійснюється місцевими партнерами. Це актуально для більшості проектів.

### 6.2 Коли?

Оцінка інституційного потенціалу повинна проводитись на початку проектного циклу. Це дуже важливо, оскільки її результати вплинуть на вибір основних учасників, з якими мають працювати групи ідентифікації та формулювання проекту.<sup>36</sup>

На етапі **програмування** (як частина підготовки Стратегічного документу для країни) необхідно провести загальну оцінку можливостей основних організацій та установ у відповідній країні, базуючись на результатах моніторингу й оцінки поточних і закінчених програм і проектів. Ця оцінка може допомогти визначити можливе співвідношення між наданням допомоги державним, приватним або громадським організаціям.

Протягом **ідентифікації** проекту оцінка інституційного та організаційного потенціалу відбувається з метою визначення можливостей різних (потенційних) зацікавлених організацій для участі у проекті (включаючи надання послуг і/або запровадження змін), а також актуальності конкретного проекту для інституційних та організаційних потреб. Таким чином, надається допомога у виборі прийнятних партнерів для виконання проекту.

На етапі **формулювання** проводиться подальший інституційний аналіз з метою визначення конкретних повноважень і обов'язків різних організацій/учасників в процесі управління запланованими змінами і/або в наданні послуг для подальшої розробки відповідних елементів проекту, що стосуються зміцнення потенціалу, і, таким чином, для надання допомоги у формулюванні здійсненої стратегії виконання робіт.

Під час **виконання** проводиться моніторинг запланованих змін в інституційній та організаційній структурі, а також змін в інституційному робочому середовищі, в якому діє проект, але на яке він не має безпосереднього впливу.

<sup>36</sup> Використання слова "група" у цьому випадку не означає, що ця робота має проводитись консультантами. Навіть коли процесом ідентифікації, формулювання й виконання проекту керують місцеві агенції, зазвичай до них висувається вимога чітко визначити групу осіб, які будуть виконувати цю роботу.

### 6.3 Що і як?

Аналіз *інституційної* бази фокусується на оцінці офіційних і неофіційних правил і нормативів, в яких має працювати конкретна організація (наприклад, зв'язки між організаціями і вплив політичної структури, законів, культури та звичаїв). Аналіз *організаційного* потенціалу концентрується на оцінці технічних і управлінських можливостей, *притаманних* певній організації, які підвищують або обмежують її виконавчий потенціал (наприклад, керівництво, формулювання політики, фінансовий менеджмент, управління людськими ресурсами та технічний потенціал).

Існує цілий ряд інструментів для проведення аналізу інституційного й організаційного потенціалу. Спеціалісти в цій сфері застосовують елементи теорії систем, теорії менеджменту, теорії навчання та поведінки і т. ін., а також можуть використовувати ряд специфічних інструментів, таких як інституційна діаграма, схеми аналізу учасників, аналіз довілля, аналіз дерева проблем, аналіз силових полів, складання карти процесу, інструменти оцінки участі й т. ін. Залучення таких спеціалістів іноді буває необхідним/бажаним.

Тематичні групи в Директоратах EuropeAID, які відповідають за економічне та ділове співробітництво (зокрема, Підрозділ C3) і Підрозділ G4 (Аудит зовнішніх операцій) можуть надавати специфічну експертну допомогу, консультації та підтримку в проведенні оцінки державного бюджету. Корисним довідковим інструментом є “Керівництво з програмування й надання бюджетної підтримки третім країнам” (див. віртуальну бібліотеку в мережі інтранет EuropeAID). Крім того, Керівники секторів мають також знати про можливість залучення спеціалістів з питань державного фінансування в рамках аудиторського рамочного контракту під управлінням Підрозділу G4.

Однак, для загальних спеціалістів, залучених до управління проектним циклом, найбільш важливо зрозуміти, які питання необхідно задавати, і на які слід отримати відповіді. Інформація про це надається далі.

#### **Перелік питань для оцінки потенціалу організації**

Цей перелік питань може служити загальним керівництвом стосовно того, які питання необхідно поставити і на які необхідно отримати відповіді під час оцінки інституційного й організаційного потенціалу.

Актуальність кожного запитання залежить від характеру проекту й типу організацій, які підлягають оцінці. Таким чином, першим кроком під час застосування цього переліку є визначення актуальності кожного питання, і в разі, якщо воно є актуальним, необхідно оцінити, чи слід його відкоригувати у відповідності до конкретних умов опитування. Таким чином, в цьому переліку представлені лише типи питань, які мають бути розглянуті під час проведення оцінки організаційного потенціалу, і його не слід розглядати як примірник анкети.

Елемент організаційної структури для аналізу	Питання, що підлягають оцінці <sup>37</sup>
<b>Зовнішні аспекти організації</b>	
<b>Зовнішні чинники</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Як правове середовище впливає на функціонування організації?</li> <li>✓ Як політичний клімат впливає на функціонування організації?</li> <li>✓ Як впливають на діяльність організації макроекономічні та фінансові умови?</li> <li>✓ Чи впливають на діяльність організації інші соціально-культурні чинники, такі як, наприклад, ставлення до корупції?</li> </ul>
<b>Зв'язки/взаємовідносини з іншими організаціями</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Чи націлена організація на встановлення зовнішніх відносин?</li> <li>✓ Чи приділяє вона достатню увагу встановленню й підтримці ефективних зв'язків з іншими основними учасниками?</li> <li>✓ Якими є її зв'язки з ключовими фінансовими інституціями/донорами?</li> <li>✓ Якими є її стосунки з політичними органами?</li> <li>✓ Які вона має зв'язки з НУО й громадськими групами?</li> <li>✓ Як сприймається ця організація іншими установами (чи має вона хороший імідж)?</li> <li>✓ Чи є місія організації зрозумілою і чи сприймають її інші учасники?</li> </ul>
<b>Оцінка користувачів/клієнтів</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Чи розуміє організація потреби цільових груп/клієнтів?</li> <li>✓ Наскільки прийнятними є взаємовідносини між цільовими групами/користувачами й організацією?</li> <li>✓ Наскільки вдоволені клієнти послугами, що надаються організацією?</li> <li>✓ Чи адекватно оцінює організація потреби цільової групи/клієнтів?</li> </ul>
<b>Внутрішні аспекти організації</b>	
<b>Стиль і культура управління</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Чи має організація сильне й ефективне керівництво?</li> <li>✓ Чи інформоване керівництво належним чином про діяльність організації?</li> <li>✓ Чи належним чином розподіляється увага керівництва між вирішенням внутрішніх і зовнішніх проблем/питань?</li> <li>✓ Чи існує належний баланс між делегуванням зобов'язань і здійсненням загального контролю над діяльністю персоналу?</li> <li>✓ Чи існує культура надання послуг?</li> <li>✓ Чи своєчасно приймаються рішення?</li> <li>✓ Чи несе керівництво відповідальність за свої рішення й діяльність?</li> <li>✓ Чи належним чином інформується персонал про управлінські рішення?</li> <li>✓ Чи здійснюється в організації підвищення кваліфікації кадрів?</li> </ul>
<b>Організаційна структура</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Чи існує описання структури організації з розподіленням повноважень, обов'язків і видів робіт для кожного підрозділу, відділку або групи?</li> <li>✓ Чи функціонує організація згідно з формальною структурою?</li> <li>✓ Чи базується структура прийняття рішень на чіткому розподіленні обов'язків?</li> <li>✓ Чи є розподілення повноважень і завдань чітким і зрозумілим для персоналу?</li> <li>✓ Чи існує належна координація діяльності між підрозділами/відділками?</li> </ul>
<b>Формулювання політики й планування</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Чи має організація чітко сформульовану місію, яка є зрозумілою і підтримується керівництвом і персоналом?</li> <li>✓ Чи адекватно втілена місія в організаційну політику, стратегію і плани?</li> <li>✓ Чи переслідує політика й стратегія належним чином визначені та реалістичні цілі розвитку?</li> <li>✓ Чи втілена стратегія у належним чином визначені щорічні плани робіт й операційні бюджети?</li> <li>✓ Чи існує структурований процес моніторингу й аналізу виконання операційних планів і їх узгодження згідно з набутим досвідом?</li> <li>✓ Чи було ефективним виконання організацією попередніх планів і</li> </ul>

<sup>37</sup> Витяг з матеріалів, підготованих “Керівництвом з основ розвитку” для проведення навчального курсу “Інституційний сектор й організаційний аналіз”.

	<p>бюджетів?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Чи проводиться в організації оцінка діяльності і чи втілюються в політику (формально або неформально) засвоєні уроки?</li> <li>✓ Чи існує в організації політика рівних можливостей, яка забезпечує відсутність дискримінації по гендерним, расовим, релігійним або дієздатним ознакам?</li> </ul>
<b>Системи, включаючи фінансовий менеджмент і звітність</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Чи має організація фінансові й річні звіти, затверджені незалежними аудиторами? Чи є належною їх якість?</li> <li>✓ Чи задоволені інші учасники (включаючи донорів) управлінням фондами, яке здійснює дана організація?</li> <li>✓ Чи регулярно надає організація інформацію належної якості стосовно своєї діяльності й досягнень?</li> <li>✓ Чи існує документація по основним адміністративним і фінансовим системам і процедурам?</li> <li>✓ Чи існує чітка система планування робіт й операційного моніторингу, яка залучає персонал організації?</li> <li>✓ Чи є ці системи зрозумілими і чи використовуються вони керівниками й персоналом?</li> <li>✓ Чи є адекватними процедури закупівлі?</li> </ul>
<b>Управління персоналом, навчання й мотивація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Чи має організація політику УЛР, і якщо так, то наскільки адекватною вона є?</li> <li>✓ Чи має персонал посадові інструкції/технічні завдання, і якщо так, то чи є вони чіткими і зрозумілими?</li> <li>✓ Чи є заробітна плата персоналу адекватною?</li> <li>✓ Чи застосовуються відповідні стимули для мотивації персоналу?</li> <li>✓ Чи проводяться періодичні оцінки роботи персоналу, і чи є вони прийнятними й ефективними?</li> <li>✓ Який порядок прийому на роботу?</li> <li>✓ Чи знаходиться плінність кадрів на прийнятному рівні?</li> <li>✓ Чи має персонал можливість проходити навчання?</li> <li>✓ Чи діє в організації політика гендерної рівності?</li> <li>✓ Чи діють системи техніки безпеки та гігієни праці?</li> <li>✓ Чи є мотивація персоналу достатньою?</li> </ul>

Для оцінки інституційного й організаційного потенціалу також можуть застосовуватися інструменти аналізу учасників, такі як аналіз SWOT (сильні, слабкі сторони, можливості, загрози). Описання деяких з цих інструментів наведено в Розділі 5 цього Керівництва, присвяченому Логічному системному підходу.

### **Як застосовуються результати цього аналізу при формулюванні проекту?**

Результати оцінки інституційного й організаційного потенціалу повинні надавати особам, які приймають рішення, інформацію про:

- Ідентифікацію та вибір інституційних партнерів
- Визначення ролей та обов'язків учасників стосовно здійснення керівництва, координації і фінансування
- Модулювання об'єму проекту (включаючи рівні фінансування) для урахування потенційних обмежень
- Визначення цілей і стратегій проекту стосовно підвищення інституційного/ організаційного потенціалу, включаючи реальні вимоги до термінів і наявності ресурсів; а також
- Розробку прийнятної стратегії забезпечення життєздатності проекту.

## 7 МОНІТОРИНГ, ПЕРЕВІРКА Й ЗВІТНІСТЬ

### 7.1 Вступ

#### 7.1.1 Мета

Моніторинг, перевірка й звітність є основними управлінськими обов'язками, які передбачають збір, аналіз, обмін і використання інформації про фізичний та фінансовий хід виконання проекту й досягнення результатів. Моніторинг, перевірка й звітність сприяють, *поміж іншого*, наступному:

- ✓ Визначенню успіхів і проблем у ході виконання проекту
- ✓ Інформованості й своєчасному прийняттю рішень керівниками проектів стосовно виконання робіт
- ✓ Звітності стосовно використаних ресурсів і досягнутих результатів
- ✓ Ознайомленню й залученню учасників; а також
- ✓ Оцінці досягнень проекту й аудиту видів робіт і фінансових ресурсів.

#### 7.1.2 Визначення

##### **Моніторинг**

Моніторинг передбачає збір, аналіз, обмін і використання інформації про хід виконання проекту. Системи та процедури моніторингу повинні забезпечувати механізм своєчасного надання актуальної інформації відповідним особам для того, щоб вони могли приймати кваліфіковані рішення. Моніторинг повинен висвітлювати сильні та слабкі сторони у процесі виконання проекту і надавати змогу відповідальним особам вирішувати посталі проблеми, покращувати діяльність, засвоювати успішний досвід, а також пристосовуватися до обставин, що змінюються.

Моніторинг повинен концентруватися на зборі й аналізі інформації про:

- ✓ Фізичне виконання проекту (забезпечення внеску, виконання робіт і досягнення результатів), а також якість цього процесу (залучення учасників і зміцнення місцевого потенціалу);
- ✓ Фінансовий прогрес (бюджет і витрати);
- ✓ Попередню реакцію цільових груп на роботи по проекту (тобто, користування послугами або структурами і зміни у ставленні або практиці);
- ✓ Причини будь-якого неочікуваного або ворожого ставлення цільових груп, а також коригуючі заходи, які можна вжити.

##### **Перевірка**

Регулярні перевірки дозволяють виконавцям проекту й іншим основним учасникам аналізувати інформацію, зібрану в ході моніторингу, розмірковувати над висновками, приймати кваліфіковані рішення й застосовувати необхідні управлінські заходи для сприяння ефективному виконанню робіт. Основна мета перевірки полягає в **обміні** інформацією, прийнятті колективних рішень і, у разі необхідності, переплануванні майбутніх програм.

Регулярні перевірки можуть проводитись на різних рівнях в рамках структури управління проектом (тобто, на периферійному рівні й на рівні штаб-квартири), у різний час і з різною частотою. Однак, головне, щоб вони були регулярними (запланованими заздалегідь) і мали чітко визначений порядок і структуру.

##### **Оцінка**

Оцінка відрізняється від моніторингу й регулярних перевірок наступним:

- ✓ Своїм об'ємом (він ширший і стосується перевірки правильності вибраних

цілей й стратегій)

- ✓ Своїми термінами (проводиться не так часто, зазвичай після завершення або після отримання фактичних даних – ex post)
- ✓ Учасниками (в ній зазвичай беруть участь зовнішні незалежні експерти з метою забезпечення об'єктивності); а також
- ✓ Користувачами результатів (не тільки керівники, які відповідають за виконання отриманих завдань, але й особи, які займаються плануванням й прийняттям політичних рішень і відповідають за стратегічну політику й програмування).

### Аудит

Аудит відрізняється від моніторингу, регулярних перевірок й оцінки наступним:

- ✓ Своїми цілями (надати незалежну гарантію)
- ✓ Своїм об'ємом (фінансовий акцент або акцент на ефективності, економічності й результативності видів робіт)
- ✓ Учасниками (кваліфіковані незалежні аудитори); а також
- ✓ Користувачами результатів (ЄК й інші донори, організації країни-партнера й керівники проектів вищого рангу).

### 7.1.3 Принципи належної практики

#### Завжди пам'ятайте про тих, хто буде користуватися інформацією

Під час розробки або управління системою моніторингу та перевірки проекту надзвичайно важливо чітко визначити **кому** і **яка** потрібна інформації. Це має особливе значення в контексті управлінської ієрархії, коли периферійний персонал (наприклад, експерти з надання консультацій/послуг) потребують інших даних (інформації, сфокусованої на внеску/видах робіт), ніж керівництво вищого рангу (наприклад, Керівник управління охорони здоров'я), котрий більше зацікавлений в оцінці результатів (тобто, досягненні результатів і цілі проекту). Якщо цього не відбувається, то виникає ризик збору інформації, яка не має користі/є неактуальною для конкретних користувачів.

Необхідно також уникати створення чисто “вибіркової” системи моніторингу (тобто, системи, яка націлена виключно на задоволення потреб фінансових експертів або плановиків/осіб вищого рангу, які приймають рішення, і не є актуальною для тих, хто виконує проект або для учасників проекту на місцях). Такі системи часто надають інформацію незадовільної якості, не сприяють розвитку місцевого потенціалу і не є життєздатними.

В ході аналізу (i) цілей проекту, (ii) інтересів і можливостей учасників, (iii) інституційних і управлінських структур, а також (iv) обов'язків стосовно прийняття рішень необхідно визначитися, **яку** інформацію збирати. Основну увагу слід приділити інформаційним потребам тих, хто виконує проект.

#### Базуватися на місцевих інформаційних системах і джерелах

Оцінюючи **яку** інформацію збирати, слід визначитися стосовно того, **як** повинен здійснюватися збір, аналіз і використання цієї інформації. Там, де це можливо, необхідно використовувати існуючі інформаційні системи, а не створювати паралельні структури, допомагаючи тим самим підвищувати місцевий потенціал. Якщо для проекту необхідно створити специфічні системи, слід ретельно оцінити витрати і життєздатність.

### **Збирати тільки необхідний мінімум інформації**

На збір, аналіз і використання інформації відводиться дуже мало часу і ресурсів. Таким чином, ефективна система моніторингу має забезпечувати збір тільки необхідної кількості інформації, яка потрібна для забезпечення якості прийняття рішень. Більше інформації не означає краще, якщо вона не використовується належним чином.

### **Тріангуляція**

Там, де це можливо й ефективно з економічної точки зору, якість інформації можна покращити шляхом збору даних з різних джерел, використовуючи не один метод, а декілька. Наприклад, якщо необхідно знати результати діяльності по зміцненню потенціалу системи карного законодавства, корисно буде зібрати відповідні дані не з одного джерела, а з декількох (тобто, отримати інформацію від працівників суду, юристів, постраждалих в результаті злочинів), а також застосувати декілька методів (вивчення судових справ, інтерв'ю з секретарями суду/суддями й спостереження за веденням судових засідань). Цей принцип “тріангуляції” запозичено з геодезичної термінології, де він означає збір мінімум трьох теодолітних даних для того, щоб бути впевненим у точному розташуванні базисної точки.

### **Повинен існувати план оцінки діяльності**

Без плану (фізичного й фінансового) проводити моніторинг, оцінку й аудит важко. План необхідний для того, щоб забезпечити “точку відліку” для оцінки прогресу, і при цьому він служить основою для оцінки діяльності (включаючи ефективність і результативність). Отже, належним чином складений план є необхідною умовою для здійснення ефективного моніторингу, перевірки, оцінки й аудиту.

#### **7.1.4 Основні кроки при розробці системи моніторингу проектів**

Існує шість основних етапів розробки системи моніторингу проектів, а саме:

1. Визначення об'єму проекту – учасники, інституційний потенціал, цілі проекту і ресурси
2. Усвідомлення характеру організаційних взаємовідносин, управлінських обов'язків і потенційних обмежень
3. Визначення інформаційних потреб виконавців проекту й інших основних учасників
4. Аналіз існуючих систем і процедур збору інформації
5. У разі необхідності складання керівництва з моніторингу і розробка форм документів
6. Проведення навчання й виділення ресурсів для розробки і впровадження системи.

## **7.2 Інструменти**

### **7.2.1 Логічний системний підхід**

Логічний системний підхід – це надзвичайно корисний інструмент, який служить для розробки і впровадження ефективних систем моніторингу, перевірки та

звітності. Повне описання Логічного системного підходу представлено в Розділі 5 цього Керівництва.<sup>38</sup> В цьому пункті вказується, як основні елементи ЛСП використовуються для сприяння функціонуванню систем моніторингу, перевірки та звітності:

### **Аналіз існуючої ситуації**

Забезпечує:

- ✓ Аналіз інтересів та інституційного потенціалу учасників, включаючи потреби в інформації
- ✓ Аналіз сильних і слабких сторін існуючих систем моніторингу, перевірки та звітності.

### **Логічна структурна схема**

Окреслює:

- ✓ Загальну схему цілей, індикаторів і джерел перевірки інформації, яка має використовуватися для подальшої розробки і впровадження системи моніторингу, перевірки та звітності
- ✓ Основні припущення, які підлягають моніторингу як частина системи управління ризиками проекту
- ✓ Чітко визначену структуру звітів про виконання робіт.

### **Графіки робіт**

Забезпечують:

- ✓ Структуру для підготовки операційних робочих планів (принаймні, щорічних), на основі яких потому періодично оцінюється хід виконання робіт (основні завдання, терміни, тривалість і обов'язки)
- ✓ Чітке й зрозуміле візуальне зображення основних завдань, яке може використовуватися під час спільного планування й перевірки прогресу
- ✓ Можливість надати відповідного значення моніторингу, перевірці та звітності під час складання робочої програми.

### **Графіки ресурсів і бюджет**

Забезпечують:

- ✓ Формат для підготовки операційних бюджетів, які чітко зв'язані з запланованими видами робіт і результатами
- ✓ Базу для моніторингу ресурсів і фінансів, що дозволяє порівняти заплановане і фактичне використання ресурсів і витрати (включаючи аналіз відхилення від нормативних витрат)
- ✓ Можливість для точного визначення необхідних ресурсів і витрат для впровадження систем моніторингу, перевірки та звітності.

### **Взаємозв'язок між ієрархією цілей Логічної схеми і моніторингом, перевіркою, оцінкою й аудитом**

<sup>38</sup> Деяка інформація цього розділу з дозволу авторів запозичена з документу "Bridging the Gap: A Guide to monitoring and evaluating development projects" ("Подолання розриву: Керівництво з моніторингу й оцінки проектів розвитку"), ACFOA, 1997.



Наведена нижче таблиця підсумовує взаємозв'язок між ієрархією цілей в Логічній структурній схемі та системами моніторингу, перевірки, оцінки й аудиту.

<b>Акцент</b>	<b>Ієрархія цілей Логічної схеми</b>
Оцінка	Загальна ціль
Оцінка й перевірка	Ціль проекту
Моніторинг, перевірка й аудит	Результати
Моніторинг й аудит	Види робіт і ресурси

### **7.2.2 Управління ризиками**

На досягнення цілей проекту завжди впливають фактори, які виходять за рамки прямого контролю керівника проекту (припущення й ризики). Таким чином, важливо здійснювати моніторинг цих зовнішніх чинників щоб встановити, чи справдяться зроблені припущення, які нові ризики можуть виникнути, і, виходячи з цього, якщо це можливо, здійснювати заходи для управління або послаблення цих ризиків.

Далі наведено форму (схему управління ризиками), яка може бути використана для ілюстрації того, як проект планує заходи з управління визначеними ризиками. Надалі така схема потребує регулярної перевірки й внесення змін (як частина щорічних робіт з перевірки й планування).

## Схема управління ризиками – зразок

№ в ЛС	Ризики	Потенційний негативний вплив	Рівень ризику (В/С/Н)	Стратегія управління ризиком	Відповідальні
1	Персонал Координаційного бюро проекту (КБП) і Секретаріату Асоціації країн Південно-Східної Азії (ASEC) не встановили ефективних робочих взаємовідносин.	Затримки в проходженні пропозицій через процедуру затвердження Комітетом	С	Оцінка роботи персоналу Щорічного головного підрядника (ЩГП) / КБП співголовами Об'єднаної відбірково-перевірочної комісії (ОВПК), а також відповідні коригуючі заходи з боку всіх задіяних сторін	Делегація, ASEС і Підрядник
1	Рекламні заходи не забезпечують подання достатньої кількості якісних пропозицій, які відповідали б критеріям вибору.	Недостатнє виділення коштів і/або відбір пропозицій низької якості	Н	Широкомасштабні й інтенсивні роботи із залученням засобів масової інформації й інших інформаційних каналів	Підрядник
1	Регіональні потреби задовольнити дуже важко.	Недостатнє виділення коштів, або затвердження пропозицій, які краще було б виконувати через двосторонні програми	С	Роботи потребують одного європейського і одного східно-азіатського <b>виконуючого</b> партнера, однак, можуть залучатися учасники від усіх країн-членів	ОВПК
1	Недостатньо нових ідей. Подаються старі, перероблені пропозиції.	Недостатньо усвідомлюється очікувана користь від виконання проектів. Вдалі нові ідеї можуть залишатися поза увагою і не включатися в портфель.	С	В Керівництво з подання заявок і оціночну таблицю ОВПК включено пункти стосовно нових інноваційних ідей	ОВПК
1.1	ASEC не задоволений персоналом підрядника КБП	Затримки у виконанні проектів	С	ЄК направляє ASEС копії пропозицій остаточних учасників і запрошує ASEС до участі у засіданнях відбіркової комісії	ЄК
1.1	Роль КБП і персоналу підрядника, що знаходиться в Європі, визначена нечітко	Дублювання функцій і непорозуміння	С	На початковому етапі чітко розподілені функції й ролі на основі попередньої версії ТЗ, що міститься в цьому проектному документі	ЩГП
1.2	ЄК і ASEС не призначили в ОВПК кваліфікованих членів, які мають належні навички роботи	Неадекватна оцінка пропозицій і відбір "слабких" видів робіт для виконання	Н	ЄК і ASEС повинні приділити достатньо часу/ресурсів роботі ОВПК. Суворі процедура призначення.	ЄК і ASEС

В = Високий; С = Середній; Н = Низький



### 7.2.3 Аналіз основних даних для збору інформації про діяльність

Збір даних корінним чином відрізняється від їх ефективного аналізу й процесу перетворення у корисну управлінську інформацію. Велика кількість інформації, зібраної в результаті моніторингу, може бути втрачена, якщо вона не буде належним чином проаналізована й презентована.

Під час аналізу даних зазвичай використовуються різні підходи для кількісних і якісних даних. Кількісні дані – це цифри, отримані в результаті проведення різних статистичних аналізів. Якісні дані зазвичай надають інформацію про думки, точки зору або зауваження різних людей, і часто представляються (принаймні, спочатку) у текстовій формі.<sup>39</sup> Найкраще знайти баланс між цими двома формами, інтерпретуючи кількісні дані, “збагачені” інформацією про те, “що думають люди”. І навпаки, статистичний аналіз кількісних даних може підтвердити або поставити під сумнів інформацію, зібрану під час опитувань.

Далі наведено огляд деяких основних методів, які можуть бути використані для аналізу й презентації кількісних даних у такій формі, яка, ймовірно за все, буде прийнятною для керівника проекту. У багатьох випадках у проведенні складних статистичних аналізів немає ніякої потреби.

Вид аналізу	Описання
<b>Заплановане у порівнянні з фактичним</b>	В основному, під час моніторингу порівнюється те, що було заплановано, з тим, що фактично сталося. Таким чином, цей аналіз повинен служити базою для будь-якої системи моніторингу, перевірки й звітності. Наприклад, якщо в адміністративній документації сказано, що 1500 вчителів початкових шкіл отримали “удосконалене” навчання за місцем роботи, то для того, щоб оцінити діяльність, нам треба знати який показник був запланований. Якщо за планом передбачалось провести навчання для 3000 вчителів, і всі ресурси/кошти, передбачені в бюджеті, були витрачені, це свідчить про проблеми у виконанні робіт, і/або у початковому плануванні й бюджеті. Плановикам і керівникам необхідно буде проаналізувати причини цієї проблеми і визначити належні коригуючі заходи.
<b>Відсотки/коефіцієнти</b>	Вираховування відсотків і коефіцієнтів – це надзвичайно корисний спосіб презентації інформації про виконання. Якщо заплановані цілі є точно сформульованими/реалістичними, то такі коефіцієнти дають нам змогу побачити, наскільки ми наблизились до досягнення початково запланованих цілей. Якщо, наприклад, ми порівнюємо заплановану й фактичну діяльність, тоді низькі відсоткові показники відразу вкажуть нам на області, які являють собою потенційну загрозу й потребують проведення аналізу причин з наступним рішенням стосовно необхідних коригуючих заходів.
<b>Зміна тенденцій і їх порівняння за періоди</b>	Аналіз наявних даних за різні періоди часу може виявитися надзвичайно важливим для визначення того, як виконується проект. Цей аналіз допомагає нам виявити покращення або погіршення тенденцій (наприклад, рівень охоплення заходами з імунізації), а також дозволяє визначити сезонні коливання.

<sup>39</sup> Однак, можна перетворити якісну інформацію (точки зору й думки людей) у кількісну форму за допомогою анкет, в яких респондентів просять дати відповідну оцінку перевагам, пріоритетам, інтересам і т. ін.

	<p>Порівняння з попередніми періодами також може стати у пригоді у випадку, коли для виду робіт, який підлягає моніторингу або аналізу, не встановлені чіткі поточні цілі. Посилання на те, що сталося у цей же час у минулі періоди/роки, може, принаймні, послужити індикатором того, яких результатів можна очікувати.</p> <p>Аналізуючи тенденції у часі, важливо пам'ятати про те, що слід порівнювати аналогічні тенденції. Таким чином, важливо використовувати послідовні індикатори (які однаково вимірюють одне й те саме у різні періоди часу).</p>
<p><b>Географічне розходження</b></p>	<p>Під час моніторингу проектів, які здійснюються у різних регіонах, можуть бути визначені географічні розходження у їх виконанні. Сукупні індикатори надання послуг або досягнення результатів можуть свідчити про узгодженість із запланованими цілями, але не виявляти при цьому проблем, які притаманні конкретній місцевості й підлягають вирішенню. Таким чином, під час аналізу даних з різних районів, областей або регіонів можуть з'явитися питання, які потребують уваги керівництва.</p>
<p><b>Відхилення по групам</b></p>	<p>Як і у випадку географічного розходження, важливим є моніторинг розходження у результатах між різними соціальними групами. Наприклад, багато проектів турбуються про вплив, який вони справляють як на жінок, так і на чоловіків. Це потребує розгрупування даних згідно з гендерним принципом і їх подальшого систематичного й регулярного аналізу. Також важливо дослідити, чи охоплює проект конкретні незахищені групи, включаючи інвалідів (наприклад, під час проектування споруд).</p> <p>Проекти, що стосуються скорочення бідності, також мають визначити, які соціальні групи отримують користь від виконання запланованих дій. Наприклад, проект з кредитування села, який направлений на фермерів з низьким рівнем прибутку або на домашні господарства, які очолюють жінки, повинен здійснити збір даних, які дозволять зробити аналіз складу клієнтів.</p>
<p><b>Робочі норми та стандарти</b></p>	<p>Моніторинг багатьох робіт з надання послуг можна ефективно здійснити шляхом встановлення робочих норм і стандартів та збору відповідної інформації. Наприклад, час реагування агенції на запит про допомогу, кількість осіб, які очікують на проведення незначних хірургічних операцій, кількість в'язнів, які утримуються під вартою, і тривалість їхньої затримки до винесення вироку, або співвідношення між кількістю учнів і вчителів – все це можна проаналізувати і порівняти з узгодженими нормами або стандартами, що допоможе керівникам оцінити діяльність і визначити сфери, де можуть знадобитися коригуючі заходи.</p>

#### 7.2.4 Планування короткого моніторингового візиту

Часто моніторинг передбачає здійснення коротких візитів на місце виконання проекту для безпосереднього спостереження за виконанням робіт.

Важливо отримати максимальну користь від короткого візиту, незважаючи на те скільки він триває – один день чи один тиждень. Підвищити цінність коротких моніторингових візитів можна за допомогою планування й підготовки до їх проведення. Далі наведено перелік завдань, які слід спланувати:

№	Перелік питань і завдань для виконання	Відмітка про
---	--	--------------

		ВИКОНАННЯ
1	Зібрати основні документи, включаючи (якщо потрібно) (i) Фінансову пропозицію, (ii) Логічну структурну схему, (iii) останній річний/оновлений робочий план і бюджет, (iv) попередні моніторингові звіти/звіти про виконання робіт, (v) відповідні фінансові звіти.	
2	Ознайомитись із змістом цих документів й обговорити питання з колегами, які працюють з цим же або аналогічними проектами.	
3	Уточнити мету візиту: Що буде досягнуто в результаті візиту? Чи полягає мета, головним чином, у проведенні “аудиту/перевірки”, або планується також надати допомогу/консультації? Що отримає виконуюча агенція/учасники від проведення візиту? Яким чином ви можете підвищити користь?	
4	Визначити основні питання, які необхідно вирішити в ході візиту (продивитися план, основні припущення й всі питання, які були підняті у попередніх звітах про виконання робіт). Скласти попередній перелік основних питань, на які корисно отримати відповіді.	
5	Визначити, хто буде/повинен брати участь у візиті. Це стосується як “групи моніторингу”, так й інших учасників, з якими ви хочете зустрітись.	
6	Продумати й уточнити запропонований підхід/методи збору, документації й аналізу інформації. З ким, де і коли ви хочете зустрітись? Ви бажаєте провести групові або індивідуальні інтерв'ю? Чи хочете ви зустрітись з жінками окремо від чоловіків? Що ви хочете побачити? Які адміністративні документи ви бажаєте перевірити? Як ви будете уникати упередженості у випадках, коли партнери/учасники намагатимуться продемонструвати вам тільки успішні сторони роботи?	
7	Допрацювати перелік основних питань.	
8	Скласти графік/план візиту й узгодити його з тими, кого це стосується.	
9	Визначити ресурси, які знадобляться, а також тих, хто буде надавати/оплачувати їх. Впевнитися у наявності цих ресурсів (тобто, транспорт/паливо, житло, приміщення для проведення зустрічей і т. ін.).	
10	Визначити очікуваний результат візиту, включаючи вимоги до звітності та шляхи розповсюдження інформації серед тих, хто має її знати.	
11	Остаточо підтвердити організаційні питання й план візиту і т. ін.	

### 7.2.5 Використання переліку контрольних питань для проведення інтерв'ю

Перелік контрольних питань – це відносно простий і практичний інструмент, який може зробити візит більш структурованим. Коли регулярні візити проводяться як частина моніторингу проекту, переліки контрольних питань можуть стати у пригоді під час збору інформації для порівняння даних за різні періоди часу або між різними місцевостями.

Основні переваги використання переліку контрольних питань полягають у наступному:

- ✓ Під час моніторингового візиту він допомагає охопити всі важливі питання;

- ✓ Він допомагає забезпечувати послідовність і порівнювати інформацію, що міститься у звітах, особливо у тих випадках, коли у певний період часу візити проводять різні особи, або коли ці візити відбуваються у різних місцях;
- ✓ Порядок контрольних переліків сприяє інституціоналізації системи моніторингу, допомагаючи новому персоналу в ознайомленні з проектом і, таким чином, швидшому включенню в роботу;
- ✓ Якщо питання належним чином структуровані, то такі контрольні переліки іноді можуть надавати необроблені дані для наступних аналізів. Однак, необхідно враховувати питання статистичної значущості, яка визначається, головним чином, тим, як вибирається сукупність для проведення інтерв'ю/спостереження.

Під час підготовки контрольного переліку питань для моніторингу проекту необхідно притримуватися наступних принципів (особливо якщо цей перелік буде протягом певного часу використовуватися багатьма особами):

- ✓ Контрольні переліки мають складати ті, хто відповідає за фактичне проведення моніторингових візитів/інтерв'ю
- ✓ Контрольні переліки мають перевірятися керівниками вищих рівнів з метою забезпечення чіткості, стислості й відповідності цілям проекту й потребам в управлінській інформації
- ✓ Контрольні переліки мають бути протестовані тими, хто збирається користуватися ними
- ✓ Контрольні переліки мають бути короткими й відповідати конкретній темі. Для відображення різних питань необхідно складати різні контрольні переліки
- ✓ Загалом, контрольні переліки мають використовуватися як керівництво і не повинні обмежувати інтерв'юера у разі, коли виникає необхідність поставити інші питання
- ✓ Контрольні переліки можуть бути більш або менш структурованими – якщо необхідно провести кількісний аналіз, тоді у пригоді можуть стати деякі структуровані питання (тобто ті, які потребують відповіді так/ні або вимагають вказати конкретні кількісні дані).

На наступній сторінці наведено приклад структурованого контрольного переліку питань для моніторингового візиту (проект з надання допомоги дитячим лікарням і пологовим будинкам).

## Контрольний перелік питань для моніторингового візиту Дитячі лікарні та пологові будинки

<b>Назва лікарні:</b>	<b>Дата візиту:</b>
<b>Район:</b>	<b>Візит проводив (прізвище, ім'я друкованими літерами):</b>

Питання	Вибрати відповідь	Коментарі
1. Чи була під час візиту присутня старша медична сестра? Якщо ні, вказати причини.....	Так/Ні	
2. Чи отримала старша медична сестра нове навчання за місцем роботи за останні шість місяців?	Так/Ні	
3. Чи є в наявності в лікарні таке обладнання й матеріали? Ваги для зважування немовлят? Ваги для дорослих? Мірний посуд для дозування їжі? Сольовий розчин для оральної регідратації? Пневматичний холодильник? Засоби для розширеної програми імунізації?	Так/Ні Так/Ні Так/Ні Так/Ні Так/Ні Так/Ні	
4. Чи належним чином ведеться реєстрація, а саме: Облік звернень до лікарні? Картка фізичного розвитку? Вік і вага? Реєстрація народжень? Реєстр продовольчих запасів? Чи відповідає вимогам форма щомісячного звіту?	Так/Ні Так/Ні Так/Ні Так/Ні Так/Ні Так/Ні	
5. Чи відповідають вимогам умови для зберігання медикаментів? Чи утримуються вони у відповідності до вимог розміщення й стерильності?	Так/Ні Так/Ні	
6. Чи вчасно отримує старша медична сестра свою заробітну плату?	Так/Ні	
7. Інші коментарі		



### 7.2.6 Аналіз адміністративних й управлінських документів

У багатьох організаціях висувається вимога щодо ведення основної адміністративної документації на щоденній, щотижневій або щомісячній основі. Потому ця документація періодично підсумовується в управлінських звітах.

В адміністративні звіти може бути включена така інформація:

- Фінансова інформація – прибутки і видатки
- Укомплектування персоналом – кількість, розміщення, призначення на посади, отримане навчання й діяльність
- Інформація про закупівлю, облік товарно-матеріальних запасів й активів
- Інформація про надання послуг (наприклад, кількість фермерів, які отримали кредити або інші ресурси, кількість дітей, яким зроблено щеплення, кількість дітей, які відвідують школу, кількість медичних сестер, які підвищують свою кваліфікацію, кількість електрифікованих домашніх господарств і т. ін.).

Великою перевагою використання адміністративної інформації в якості джерела перевірки є те, що її підготовка є усталеною, повсякденною роботою, яка не потребує створення нових систем або процедур, які відповідали б потребам конкретного проекту. Ведення адміністративної інформації зазвичай входить у коло чийось робочих обов'язків і, таким чином, не потребує додаткових витрат (на відміну від проведення спеціалізованих перевірок).

Проекти, які надають допомогу у зміцненні інституційного потенціалу, можуть ставити за мету покращення якості ведення обліку, аналізу даних і механізмів ефективного використання інформації для сприяння процесу прийняття управлінських рішень.

Під час аналізу змісту та якості адміністративної інформації корисно поставити такі важливі запитання:

- ✓ Чи ведеться відповідний і своєчасний облік інформації?
- ✓ Чи знайомі особи, які відповідають за облік інформації, зі своїми обов'язками й процедурами/системами обліку?
- ✓ Чи є в наявності відповідна документація по системам і процедурам обліку інформації (тобто Керівництва)?
- ✓ Чи перевіряється періодично якість інформації?
- ✓ Чи проводиться для персоналу відповідне навчання по системам обліку інформації?
- ✓ Чи застосовується відповідна технологія обліку, аналізу й звітності по інформації?
- ✓ Чи є в наявності відповідні ресурси для ефективного обліку й управління інформацією?
- ✓ Чи надійно зберігаються звіти й інформація і чи забезпечено легкий доступ до них?
- ✓ Чи регулярно складаються інформаційні звіти і чи направляються вони потім керівникам/особам, які приймають рішення, в простій і прийнятній для використання формі?
- ✓ Чи своєчасно подається інформація і чи використовується вона керівниками для прийняття обґрунтованих рішень?

### **7.2.7 Контрольний перелік питань для проведення регулярних перевірочних засідань**

Регулярні перевірочні засідання – це вкрай важливий механізм, який має на меті:

- ✓ Обмірковування ходу виконання проекту
- ✓ Обмін інформацією та ідеями
- ✓ Зміцнення зв'язків між членами групи
- ✓ Вирішення проблем; а також
- ✓ Планування майбутніх робіт.

Планові перевірки можуть проводитись більш-менш регулярно і бути більш або менш формальними – це залежить, головним чином, від їх мети й учасників. В цілому, корисно проводити внутрішні перевірки виконання проекту (в яких задіяні основні особи, які безпосередньо залучені до виконання проекту), принаймні, один раз на півроку.

Далі наведено контрольний перелік питань, які необхідно розглянути під час організації й проведення регулярних перевірок:

#### **Підготовка**

Перед тим, як проводити перевірочне засідання, необхідно виконати такі завдання:

- ✓ Затвердити перелік учасників і визначити, хто буде проводити засідання
- ✓ Затвердити дату, час і місце проведення зустрічі з учасниками
- ✓ Підготувати проект порядку денного й розповсюдити його для отримання коментарів/доповнень (див. далі)
- ✓ Зібрати необхідні дані/інформацію (включаючи управлінські/моніторингові звіти) й заздалегідь розповсюдити копії серед тих, хто прийматиме участь у перевірочному засіданні
- ✓ Вирішити інші питання логістики для проведення перевірочного засідання (наприклад, секретарська підтримка, транспорт, місце проведення, необхідне обладнання/матеріали для проведення презентацій, їжа і т. ін.)

#### **Перевірочне засідання**

Проведення перевірочного засідання – це, в першу чергу, обов'язок “голови”. Голова повинен забезпечувати:

- ✓ ефективне використання наявного часу згідно з узгодженим порядком денним/графіком
- ✓ можливість для кожного учасника висловити власну думку (на засіданні не повинні домінувати виключно найбільш гучногосі учасники)
- ✓ обговорення основних проблем
- ✓ подолання непорозумінь мирним шляхом
- ✓ застосування методу, заснованому на вирішенні проблем
- ✓ досягнення домовленості (методом консенсусу або голосування) стосовно основних заходів, які необхідно здійснити

- ✓ ретельний протокол обговорень і прийнятих рішень

### Наступні дії

Серед основних подальших дії слід назвати такі:

- ✓ Завершення й розповсюдження протоколу основних рішень/досягнутих домовленостей
- ✓ За необхідності коригування довгострокових робочих планів

### Орієнтовний порядок денний регулярних перевірочних засідань

Час	Тема
9.00 – 10.30	<ul style="list-style-type: none"> <li>θ Привітання й вступне слово. Визначення цілі зібрання.</li> <li>θ Узгодження порядку денного – теми, регламент, відповідальні за презентації і т. ін.</li> <li>θ Короткий огляд питань, що виникли під час останнього перевірочного засідання, необхідних заходів і зобов'язань. Короткі звіти учасників про хід виконання цих робіт.</li> </ul>
<b>10.30 – 11.00</b>	<b>Ранкова перерва</b>
11.00 – 12.30	<ul style="list-style-type: none"> <li>θ Короткий огляд робочого плану й бюджету на звітний період, включаючи основні завдання, індикатори й цілі (з використанням Логічної структурної схеми, графіків робіт і графіків ресурсів/бюджету).</li> <li>θ Презентація наявних даних/інформації про хід виконання робочого плану й досягнення результатів. Висвітлення успішних і проблематичних сфер.</li> <li>θ Короткий огляд фінансових звітів.</li> </ul>
<b>12.30 – 1.30</b>	<b>Обідня перерва</b>
1.30 – 3.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>θ Подальше обговорення питань, пов'язаних з діяльністю (порівняння запланованих і фактичних даних), і визначення причин будь-яких значних відхилень</li> <li>θ Аналіз ризиків/припущень й управлінських заходів за звітний період</li> <li>θ Висвітлення питань, що потребують дій з боку керівництва і/або значного перепланування.</li> </ul>
<b>3.30 – 4.00</b>	<b>Вечірня перерва</b>
4.00 – 5.30	θ Узгодження програми подальших дій. Що, хто, коли?

## 7.2.8 Звіти про виконання робіт й оновлені плани

### Короткий огляд

Для того, щоб плани залишались актуальними, їх необхідно регулярно перевіряти й оновлювати. Для багаторічних проектів такою можливістю є підготовка щорічного плану. Далі наведено рекомендований зміст Річного плану.

Однак, беручи до уваги зацікавленість Комісії у (i) передачі проектів у розпорядження місцевих органів, (ii) забезпеченні відповідальності партнерів за виконання проектів, а також (iii) гармонізації процедур діяльності з іншими донорами, необхідно сформулювати конкретні вимоги до проміжної звітності.

**Необхідно за можливості уникати створення паралельних і дублюючих систем і процедур звітності.**<sup>40</sup>

Однак, існує декілька базових вимог “позитивного досвіду”, які необхідно мати на увазі під час підготовки звітів, а саме:

- ✓ звіти повинні фокусуватися на досягненні результатів (результатів і конкретної цілі згідно з Логічною схемою), а не просто перераховувати виконані види робіт і зроблений внесок;
- ✓ звіти повинні порівнювати здійснені й заплановані заходи для того, щоб можна було оцінити діяльність;
- ✓ в них необхідно надати коротке пояснення відхилень від плану й висвітлити коригуючі заходи, які було здійснено або які є необхідними (рекомендації);
- ✓ звіти мають бути чіткими й стислими з метою забезпечення доступності й зрозумілості поданої інформації.

**Основні види звітів**

Виконуючі партнери/керівники проектів зазвичай повинні підготувати такі види звітів:

<b>Вид звіту</b>	<b>Стисле описання</b>
<b>Початковий звіт (включаючи перший річний план)</b>	<p>Початковий звіт настійно рекомендується готувати для всіх проектів. Зазвичай його необхідно скласти протягом 3-х місяців після початку проекту (початок фінансування й наявність основного персоналу).</p> <p>Початковий звіт надає керівникам проекту можливості переглянути разом з учасниками схему проекту, відкоригувати перший річний план робіт для забезпечення його актуальності й здійсненості, а також визначити обов'язки керівництва й інших учасників і їх відповідальність за виконання проекту. Це особливо важливо у тих випадках, коли більшу частину робіт по підготовці схеми проекту виконали інші (тобто, не та група, яка наразі займається виконанням проекту), а також коли схема була розроблена раніше (у деяких випадках виникає розрив у рік і більше між завершенням техніко-економічного обґрунтування й фінансової пропозиції і початком робіт по проекту).</p>
<b>Звіти про виконання робіт</b>	<p>Звіти про виконання робіт повинні регулярно готуватися виконуючими партнерами/ керівниками проекту (як вказано в Угоді з ЄК). Однак, слід уникати перевантаження керівництва проекту обов'язками по складанню звітності, а також формати й терміни підготовки звітів повинні враховувати/базуватися на існуючих системах, а не створювати паралельні. Зазвичай доцільно складати такі звіти не частіше ніж раз у квартал або раз на півроку.</p> <p>Керівники секторів ЄК повинні складати регулярні узагальнені звіти/ оновлювати інформацію по кожному проекту (кожні 4 місяці) у вікні “Звіти про виконання” Загальної інформаційної системи Relex (CRIS). Це надає змогу персоналу RELEX отримувати доступ до узагальненої інформації про стан кожного проекту у стандартному форматі.</p>
<b>Щорічний план і звіт про виконання робіт</b>	<p>Щорічні плани необхідні для кожного багаторічного проекту. Терміни, що містяться у щорічних звітах, в ідеалі повинні співпадати не з донорським, а з місцевим календарним планом і бюджетом.</p>

<sup>40</sup> Див. також “Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery, OECD 2003” (“Гармонізація донорської практики для ефективного надання допомоги, ОЕСР, 2003”).

	<p>Щорічні звіти повинні фокусуватися на прогресі стосовно досягнення запланованих результатів і цілі проекту. Необхідно зробити порівняння з початковою схемою проекту (або з оновленою, що міститься у початковому звіті) і з останнім річним планом робіт.</p> <p>Річний звіт повинен фокусуватися не тільки на тому, що було (або не було) досягнуто самим проектом, але також і на будь-яких значних змінах у зовнішньому оточенні. Він також повинен містити аналіз перспектив життєздатності отриманої користі.</p> <p>Річний звіт також містить оновлений річний план на наступний рік. Це надає можливість виконавцям проекту змінити графік результатів, видів робіт і відкоригувати потреби у ресурсах у світлі отриманого досвіду/засвоєних уроків.</p> <p>Необхідно скласти чіткий Адміністративний огляд, в якому особливу увагу приділити рішенням і діям, які вимагаються від відповідних учасників.</p>
<b>Заключний звіт</b>	<p>Заключний звіт необхідно підготувати в кінці етапу фінансування проекту. Беручи до уваги той факт, що тільки невелика кількість всіх проектів проходить етап формальної оцінки (на основі фактичних даних), заклочний звіт може бути останньою можливістю задокументувати і прокоментувати загальні досягнення порівняно з початковим планом, перспективи життєздатності отриманої користі, висвітлити засвоєні уроки і надати рекомендації стосовно будь-яких необхідних подальших дій.</p>

### Формати й зміст звітів

У наведеній далі таблиці вказано, яку інформацію необхідно включити у кожний з цих основних видів звітів. Спеціальні підзаголовки й кількість інформації варіюють в залежності від об'єму й масштабів конкретного проекту, а також змінюються згідно з існуючими системами моніторингу й звітності в партнерських організаціях.

## Орієнтовний зміст основних видів звітів по проекту, які складають виконуючі агенції/партнери

Початковий звіт (Перший Річний план)	Звіт про виконання робіт і Річний план	Зміст і перелік абрєвіатур
<p><b>Зміст і перелік абрєвіатур</b></p> <p><b>1. Вступ</b></p> <p>Одна сторінка, в якій підсумовано (i) основні дані про проект (назва, місце виконання, тривалість, вартість, основні учасники, мета й головні результати і т.п.); (ii) стан виконання проекту на момент складання звіту; а також (iii) хто, навіщо і як підготував звіт.</p> <p><b>2. Адміністративний огляд і рекомендації</b></p> <p>Стислий огляд (приміром, на 2-х сторінках) основних питань і рекомендацій для розгляду ключовими особами, які приймають рішення</p> <p><b>3. Аналіз схеми проекту/фінансової пропозиції (актуальність, здійсненність і будь-які зміни, які необхідно внести в схему проекту) (до 10 сторінок)</b></p> <p>3.1 Політичний і програмний контекст, включаючи зв'язок з іншими поточними програмами/роботами</p> <p>3.2 Цілі для досягнення (Загальна ціль, ціль проекту, результати)</p> <p>3.3 Види робіт</p> <p>3.4 Ресурси і бюджет</p> <p>3.5 Припущення і ризики</p> <p>3.6 Управління й координація</p> <p>3.7 Фінансові положення</p> <p>3.8 Моніторинг, перевірка й оцінка</p> <p>3.9 Основні питання якості/життєздатності (оновлена версія)</p> <p><b>4. Робочий план на наступний період (Річний план)</b></p>	<p><b>Зміст і перелік абрєвіатур</b></p> <p><b>1. Вступ</b></p> <p>Одна сторінка, в якій підсумовано (i) основні дані про проект (назва, місце виконання, тривалість, вартість, основні учасники, мета й головні результати і т.п.); (ii) стан виконання проекту на момент складання звіту; а також (iii) хто, навіщо і як підготував звіт.</p> <p><b>2. Адміністративний огляд і рекомендації</b></p> <p>Стислий огляд (приміром, на 2-х сторінках) основних питань і рекомендацій для розгляду ключовими особами, які приймають рішення</p> <p><b>3. Аналіз виконання робіт на теперішній час (порівняння з планом – ефективність і результативність) (до 10 сторінок)</b></p> <p>3.1 Політичний і програмний контекст, включаючи зв'язок з іншими поточними програмами/роботами</p> <p>3.2 Прогрес стосовно досягнення цілей (Загальної цілі, цілі проекту, результатів)</p> <p>3.3 Виконані види робіт</p> <p>3.4 Використані ресурси й бюджет</p> <p>3.5 Припущення і ризики – статус/оновлена редакція</p> <p>3.6 Управління й координація</p> <p>3.7 Фінансові положення</p> <p>3.8 Основні питання якості/життєздатності</p> <p><b>4. Робочий план на наступний період (Річний план)</b></p>	<p><b>Зміст і перелік абрєвіатур</b></p> <p><b>1. Вступ</b></p> <p>Одна сторінка, в якій підсумовано (i) основні дані про проект (назва, місце виконання, тривалість, вартість, основні учасники, мета й головні результати і т.п.); (ii) стан виконання проекту на момент складання звіту; а також (iii) хто, навіщо і як підготував звіт.</p> <p><b>3. Адміністративний огляд і рекомендації</b></p> <p>Стислий огляд (приміром, на 2-х сторінках) основних питань і рекомендацій для розгляду ключовими особами, які приймають рішення</p> <p><b>3. Аналіз виконання робіт і прогресу, досягнутого на момент закінчення проекту (порівняння з планом – ефективність, результативність і вплив) (до 10 сторінок)</b></p> <p>3.1 Політичний і програмний контекст, включаючи зв'язок з іншими поточними програмами/роботами</p> <p>3.2 Досягнуті цілі (Загальна ціль, ціль проекту, результати)</p> <p>3.3 Виконані види робіт</p> <p>3.4 Використані ресурси й бюджет</p> <p>3.5 Припущення і ризики – статус/оновлена редакція</p> <p>3.6 Управління й координація</p> <p>3.7 Фінансові положення</p> <p>3.8 Основні питання якості/життєздатності</p> <p><b>4. Засвоєні уроки</b></p> <p>4.1 Політичний і програмний контекст, включаючи</p>

<p>4.1 Результати для досягнення – кількість, якість, терміни</p> <p>4.2 Графік робіт, включаючи основні етапи і головні обов'язки</p> <p>4.3 Графік ресурсів і бюджет</p> <p>4.4 Оновлений план управління ризиками</p> <p>4.5 Спеціальні види робіт, направлені на підтримку життєздатності</p>	<p>4.1 Результати для досягнення – кількість, якість, терміни</p> <p>4.2 Графік робіт, включаючи основні етапи і головні обов'язки</p> <p>4.3 Графік ресурсів і бюджет</p> <p>4.4 Оновлений план управління ризиками</p> <p>4.5 Спеціальні види робіт, направлені на підтримку життєздатності</p>	<p>інституційний потенціал</p> <p>4.2 Процес розробки/планування проекту</p> <p>4.3 Об'єм проекту (цілі, ресурси, бюджет і т. п.)</p> <p>4.4 Припущення і ризики</p> <p>4.5 Управління/координація проектом і залучення учасників</p> <p>4.6 Фінансові положення проекту</p> <p>4.7 Життєздатність</p>
<p><b>Додатки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оновлена Логічна структурна схема</li> <li>• План моніторингу й оцінки, включаючи переглянуті загальні цілі</li> <li>• Оновлений Річний план робіт на перший рік</li> <li>• Оновлений Річний графік ресурсів і бюджет</li> <li>• Інше</li> </ul>	<p><b>Додатки до Річного плану</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оновлена Логічна структурна схема</li> <li>• Огляд даних про виконання робіт (результати, етапи й витрати – за звітний рік і сукупні)</li> <li>• Оновлений Річний план робіт на наступний період</li> <li>• Оновлений Річний графік ресурсів і бюджет на наступний період</li> <li>• Інше</li> </ul>	<p><b>Додатки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оновлена Логічна структурна схема з останнього Річного звіту</li> <li>• Огляд даних про виконання робіт (ціль, результати й витрати – сукупні дані)</li> <li>• Інше</li> </ul>

*Рівень деталізації і об'єм цих звітів залежатиме від об'єму й складності проекту, потенціалу учасників і керівників проекту щодо надання необхідної інформації, а також вимог/потреб до інформації з боку донорів/фінансових агенцій.*

### Приклад табличного звіту в доповнення до основної текстової частини звіту про хід виконання робіт на основі Логічної структурної схеми

№	Описання результатів й індикатори	Заплановані цілі/досягнення на звітний період	Прогрес/проблеми	Необхідні дії
1.1	<p><b>Збільшене покриття каналізаційною мережею</b></p> <p>Кількість під'єднаних домашніх господарств і підприємств</p>	800 домашніх господарств і 10 підприємств	<p>400 домашніх господарств (50%) і всі 10 підприємств (100%) були під'єднані до основної каналізаційної системи.</p> <p>Основними стримуючими факторами були такі: (i) бажання/здатність домашніх господарств сплачувати збір за користування; а також (ii) деякі затримки у проведенні будівельних робіт у житлових районах, що виникли через трудові конфлікти.</p>	<p>Необхідно дослідити здатність/бажання домашніх господарств сплачувати збір за користування послугами. Це повинні терміново зробити представники департаменту водопостачання і місцевого уряду</p> <p>Трудові конфлікти повинні бути врегульовані керівництвом будівельного підрядника. Необхідно застосовувати штрафні санкції, викладені у відповідному положенні контракту.</p>
I Т. Д.				



### 7.2.9 Формат “Звіту про виконання” для бази даних CRIS

Основними заголовками у вікні “Звіт про виконання” Загальної інформаційної системи Relex (CRIS) є наступні:

**Розділи, які необхідно заповнити при початковій реєстрації проекту в базі даних CRIS, або у разі, коли під час виконання робіт було змінено зміст, цілі або очікувані результати.**

Заголовок	Описання змісту
<b>1. Описання</b>	Описує проект, включаючи: (i) загальну ціль, ціль проекту й результати; (ii) основні види робіт; (iii) місце виконання і тривалість, а також (iv) витрати й основний внесок (максимум 25 рядків).
<b>2. Виникнення ідеї, зміст й основні види оцінки</b>	Коротко описує: а) логічне обґрунтування/підстави для започаткування проекту, відповідність політиці Комісії і програмним документам, узгодженість з іншими поточними й запланованими ініціативами, а також засвоєні уроки. б) основні висновки, отримані в результаті проведення ключових видів оцінки проекту: (i) оцінки секторальної політики; (ii) аналізу учасників; (iii) оцінки інституційного потенціалу; (iv) аналізу проблем; (v) аналізу стратегій (максимум 30 рядків).

**Розділи, які необхідно оновлювати регулярно (принаймні, кожні 4 місяці)**

Заголовок	Описання змісту
<b>0. Короткий огляд стану виконання</b>	Дається стисла оцінка прогресу порівняно з планом шляхом викладення основних питань (максимум 5 рядків).
<b>3. Зміни в контексті та в ключових оцінках</b>	Проводиться аналіз будь-яких значних змін (позитивних або негативних), які стосуються контексту проекту, а також результатів ключових видів оцінки з початку проекту, і які впливають на його актуальність і/або здійсненність. Необхідно посилатися на припущення/ризик, а також на якість керівництва, вказуючи на необхідність будь-яких змін в планах проекту (максимум 25 рядків).
<b>4. Прогрес в досягненні цілей</b>	Проводиться стислий огляд прогресу по досягненню цілі проекту й результатів, а також виконання робіт порівняно з планами (на основі індикаторів Логічної структурної схеми) (максимум 25 рядків).
<b>5. Виконання фінансових зобов'язань</b>	Вказується загальний витрачений час у % відношенні до загальної тривалості і у порівнянні з темпами: (i) виконання контрактних зобов'язань і (ii) здійснення платежів. Коротко аналізуються причини можливих відхилень від планів і, у разі необхідності, визначаються коригуючі заходи (максимум 10 рядків).
<b>6. Виниклі проблеми й необхідні заходи</b>	Надається стислий опис будь-яких важливих проблем або значних обмежень, що негативно впливають на виконання проекту і/або які потребують заходів з боку учасників

	проекту. Стисло викладаються деталі необхідних заходів (максимум 25 рядків).
<b>7. Інша інформація</b>	Викладаються будь-які інші зауваження/коментарі, які є актуальними для проекту (наприклад, стосуються життєздатності або інших перехресних питань розвитку) (максимум 15 рядків).

## 8 УЧАСТЬ І НАСТАВНИЦТВО

### 8.1 Сприяння участі й відповідальності

Відповідальність місцевих організацій за виконання програм і проектів розвитку являє собою основне положення політики розвитку ЄК. Тому ця частина Керівництва стисло викладає концепцію “участі”, а також розглядає основні питання, що стосуються досягнення цілей концепції “відповідальності”.

Участь і відповідальність є основоположними чинниками для забезпечення актуальності, результативності й життєздатності.

#### 8.1.1 Цілі застосування підходів, направлених на сприяння участі

##### Наділення повноваженнями

Часто наділення повноваженнями є основною ціллю процесу сприяння участі й полягає у більш рівноправному розподіленні влади, підвищенні політичної свідомості незахищених соціальних груп і наданні їм підтримки у здійсненні заходів, які дозволили б їм більш повно контролювати власне майбутнє.

##### Підвищення потенціалу

Люди вчаться краще тоді, коли вони щось роблять для себе. Якщо людям допомагати планувати й управляти власними справами, то, скоріше за все, результати будуть відповідати їх реальним потребам. Підвищення потенціалу місцевих агенцій і груп є, таким чином, важливою ціллю підходів для сприяння участі. Підвищення потенціалу також важливе, оскільки є передумовою забезпечення життєздатності ініціатив розвитку.

##### Результативність

Забезпечення участі може сприяти підвищенню результативності проектів і програм розвитку. Якщо люди дійсно беруть участь у проекті й активно залучаються до процесу прийняття рішень, то, скоріш за все, вони будуть повніше виконувати свої обов'язки, і вірогідність досягнення загальних цілей буде вищою.

##### Ефективність

У той час як результативність означає ступінь досягнення встановлених цілей (з використанням будь-яких необхідних засобів і внеску), то ефективність включає також і поняття витрат. Роботи по проекту можна виконати більш своєчасно, застосувавши підхід, направлений на сприяння участі, і це може підвищити ефективність робіт.

#### 8.1.2 Принципи

Далі наведено перелік основних принципів, на яких базуються підходи, направлені на сприяння участі.

- Залучення людей в якості суб'єктів, а не об'єктів
- Повага до місцевого досвіду і навичок
- Гарантування не тільки участі, а й можливості впливати на прийняття рішень
- Забезпечення процесу навчання
- Підхід і ставлення, а не набір технічних навичок

### 8.1.3 Підхід

Підходи, направлені на сприяння участі, роблять особливий акцент на поведінкових принципах, серед яких слід назвати такі:

- зміна традиційних ролей зовнішніх експертів
- допомога місцевим спеціалістам у самостійному проведенні аналізів
- самокритичне ставлення координаторів; а також
- обмін ідеями й інформацією

Технології забезпечення участі – це не лише інструменти. Підхід, направлений на сприяння участі, – це також умонастрій, ставлення. При цьому надається великого значення і приділяється щира увага цінностям, навичкам і потребам інших, особливо тих, хто знаходиться у найменш виграшній позиції.

### 8.1.4 Інтенсивність участі

Участь може приймати різні форми й здійснюватися з різною інтенсивністю в залежності від характеру діяльності, а також ролі й обов'язків задіяних осіб і груп. Громадські діячі або групи можуть зробити внесок у вигляді людських або фінансових ресурсів, або забезпечити представництво в керівному комітеті, або повністю взяти на себе зобов'язання й повноваження по управлінню й прийняттю рішень.

На рівень можливої участі буде впливати характер, об'єм і масштаб проекту. Також важливим питанням є реальна оцінка навичок і потенціалу груп і організацій, залучених до участі. Розвиток такого потенціалу часто являє собою конкретну ціль підходів, направлених на сприяння участі.

Можна розрізнити чотири рівні інтенсивності, які не є взаємовиключними:

- **Передача інформації.** Це мінімальний рівень “участі”, який часто передбачає трохи більше, ніж просте інформування – тобто, це односторонній потік інформації.
- **Консультування.** Консультування означає двосторонній потік інформації – діалог. Однак, цей діалог не обов'язково матиме вплив на прийняття рішень.
- **Прийняття рішень.** Участь досягає вищого рівня тоді, коли до фактичного прийняття рішень залучаються окремі особи або групи (особливо ті, котрі зазвичай виключаються з цього процесу). Вони наділяються повноваженнями щодо прийняття рішень.
- **Ініціювання дій.** Найвищий рівень участі досягається тоді, коли люди самостійно ініціюють нові дії. Це свідчить про високий рівень впевненості і широкі повноваження, а також про наявність організаційного й управлінського потенціалу.

### 8.1.5 Сприяння відповідальності

На практиці персонал ЄК може сприяти відповідальності місцевих агенцій і окремих осіб за виконання проекту наступним чином:

<p><b>Процес ідентифікації і формулювання проекту</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використовуйте методи залучення до роботи і поважайте місцевий досвід та навички</li> <li>• Забезпечте провідну роль місцевих учасників на етапах ідентифікації та формулювання, включаючи залучення місцевих експертів/ТД у разі можливості</li> <li>• Виділіть час для проведення консультацій з метою досягнення консенсусу – не форсуйте події</li> <li>• Заохочуйте укладання угод про розподілення витрат</li> <li>• Узгоджуйте дії з плановими і бюджетними календарями місцевих організацій</li> <li>• Пропозиції по проекту і витрати подавайте використовуючи місцеві бюджетні лінії/категорії витрат</li> <li>• Впевніться, що основні документи представлені чітко/стисло і потрібною мовою</li> </ul>
<p><b>Управління проектом</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використовуйте/базуйтеся на вже створених структурах управління або координації проекту замість створення окремих або паралельних структур</li> <li>• Забезпечте провідну роль місцевих партнерів у процесі прийняття рішень, включаючи їх участь у роботі керівних/координаційних комітетів</li> <li>• Якщо надається технічна допомога, що фінансується ЄК, чітко визначте, як відбуватиметься місцеве звітування</li> </ul>
<p><b>Фінансування проекту</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Направляйте кошти через відповідні місцеві системи фінансового менеджменту й обліку</li> <li>• Передавайте обов'язки й повноваження по використанню фондів місцевим партнерам</li> <li>• Встановіть прозору місцеву систему звітності</li> <li>• Робіть фінансові механізми якомога простішими</li> </ul>
<p><b>Вимоги до моніторингу й звітності по проектам</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Базуйтеся на місцевих системах звітності, збору і реєстрації інформації</li> <li>• Вважайте потреби місцевих керівників в інформації пріоритетними</li> <li>• Розглядайте моніторинг як процес вивчення, а не як аудиторський інструмент</li> <li>• Зводьте вимоги до звітності до необхідного мінімуму</li> <li>• Забезпечте реалістичність і обґрунтованість зобов'язань щодо складання звітності</li> </ul>
<p><b>Оцінка проекту</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проводьте підготовку ТЗ для оціночного дослідження спільно з партнерами</li> <li>• Плануйте проведення спільних оцінок, до яких залучаються працівники організацій-партнерів</li> </ul>

## 8.2 Навички наставництва <sup>41</sup>

Одним з найважливіших елементів проектів розвитку є ефективність допомоги з боку зовнішніх суб'єктів (персоналу ЄК, консультантів, міжнародних НУО або місцевих урядовців) у процесі навчання й підвищення усвідомлення серед осіб, з якими вони працюють.

Цей розділ Керівництва містить короткий огляд деяких принципів проведення навчання для дорослих, а також контрольний перелік основних питань, які мають бути розглянуті під час планування й проведення семінарів або учбових заходів.

### 8.2.1 Як ми навчаємось і що ми запам'ятовуємо

Багато з того, що ми знаємо, ми засвоїли не в результаті формального навчання, а в процесі самовдосконалення й набуття досвіду.

#### У процесі пізнання:

- 1% належить смаковим відчуттям
- 2% - тактильним відчуттям
- 3% - нюху;
- 11% інформації засвоюється через слух
- 83% - через зір

#### З того, що ми запам'ятовуємо:

- 10% належить прочитаному
- 20% - почутому
- 30% - побаченому
- 50% - побаченому і почутому
- 80% - сказаному нами
- 90% - сказаному і зробленому нами

Це означає, що в процесі будь-якого навчання необхідно застосовувати наочні приладдя й надавати людям можливість проговорити і проробити те, що вони вивчили.

### 8.2.2 Навчання дорослих

Дорослі – це добровільні учні. Вони вчаться краще в тому разі, коли приймають рішення про відвідання курсів з практичних міркувань. Вони повинні знати, чому та чи інша тема або курс є для них важливими.

- ✓ Зазвичай дорослі приходять з наміром вчитися. Однак, якщо не підтримувати цю мотивацію, вони втратять цікавість або перестануть відвідувати курси.
- ✓ Дорослі мають досвід і можуть допомагати один одному вчитися.

<sup>41</sup> Цей матеріал взято з праці "Bridging the Gap: A guide to monitoring and evaluating development projects" ("Подолання розриву: Керівництво з моніторингу й оцінки проектів розвитку"), виданої Бернардом Бротомом і Джонатаном Хемпшіром, ACFOA, 1997. Деякі матеріали було запозичено з дозволу авторів з праці "Participatory Learning and Action – A Trainers Guide" ("Навчання й застосування методів сприяння участі – Керівництво для інструкторів"), опублікованої IIED, Лондон, 1995.

- ✓ Дорослі вчаться краще в атмосфері активного залучення й участі
- ✓ Дорослі вчаться краще у разі, коли навчання по контексту наближається до їх особистих завдань або робочих зобов'язань. Навчання проходить ефективніше із застосуванням реальних практичних підходів.
- ✓ Будь-яке навчання проходить ефективніше у разі активного залучення. Процес навчання часто означає більше, ніж просто оволодіння предметом.

Для сприяння навчанню серед дорослої аудиторії/учасників семінарів:

- ✓ Створіть в учасників відчуття потрібності, залучення і важливості. Це розвиває мотивацію, яка необхідна для проведення навчання.
- ✓ Чітко вкажіть, що містить в собі навчальна програма. Вони повинні впевнитись, що вона буде актуальною і вони набудуть конкретних навичок, які задовольнять їх потреби.
- ✓ Забезпечте велику кількість практичних вправ. Під час їх виконання підвищується впевненість учасників і вони можуть пристосувати те, що вони вивчають, до своїх власних потреб.
- ✓ Поважайте і заохочуйте індивідуальність кожного учасника, оскільки люди вчаться різними темпами і мають різний стиль навчання.
- ✓ Поєднуйте новий матеріал із засвоєною інформацією і вже набутими навичками.

### 8.2.3 Які якості повинен мати хороший інструктор/координатор

- ✓ приязність і сердечність, вміння виражати схвалення й підтримувати учнів
- ✓ навички спілкування й здатність об'єднувати та контролювати групу, не завдаючи шкоди
- ✓ стиль навчання, який об'єднує і використовує ідеї та навички учасників
- ✓ організаційні здібності, здатність забезпечувати наявність необхідних ресурсів і вирішувати питання логістики
- ✓ вміння помічати й вирішувати проблеми учасників
- ✓ ставлення до предмету з ентузіазмом і вміння цікаво його викладати
- ✓ гнучке ставлення до зміни потреб учасників
- ✓ знання теми, що викладається

### 8.2.4 Підготовка семінарів

В цьому розділі обговорюється роль інструктора/координатора, а також деякі питання стосовно складання плану семінарів.

#### Підготовка

Перед тим, як починати, необхідно чітко усвідомлювати цілі, які ви ставите перед собою:

- ✓ Чому ви проводите навчання/наставництво
- ✓ Яка ваша цільова група
- ✓ Якою є основна тема, котру ви збираєтесь викладати

## Мета семінару

Семінар може мати ряд різноманітних цілей, а саме:

- ✓ Змінити стереотип поведінки
- ✓ Переконати учасників
- ✓ Проінформувати
- ✓ Стимулювати розумовий процес
- ✓ Створити мотивацію для дій

Вибрана ціль підкаже методику проведення семінару й представлення інформації.

## Цілі навчання/семінару

Для того, щоб координатори/інструктори і учасники не забували, що вони роблять і де вони збираються зупинитися, важливо визначити цілі проведення навчання або семінару.

При цьому корисно встановити загальні й конкретні цілі.

- **Загальні цілі** зазвичай описують той результат, який ви сподіваєтесь побачити після закінчення навчання, наприклад, підвищення якості моніторингових звітів по проекту, які складає місцевий персонал. Однак, такі цілі важко піддаються оцінці, особливо в ході семінару або навчання (оскільки результат буде непомітним до якогось певного часу).
- Таким чином, важливо встановити більш **конкретні цілі**, які стосуються того, що учасники планують вивчити/досягти в ході навчання. Яких нових навичок ви плануєте навчити учасників? Це можна сформулювати таким чином: “Учні зможуть складати щомісячні моніторингові звіти у необхідному форматі”, “Учасники зможуть планувати і проводити огляд фермерських господарств на предмет встановлення рівнів використання нових технологій” або “Учасники навчання зможуть розробляти квартальні робочі програми і бюджети”. Оцінити такі цілі простіше як для учасників, так і для зовнішніх осіб.

## Отримання інформації про учасників

Якщо ви збираєтесь координувати проведення семінару або провести коротке навчання, вам необхідно якомога раніше встановити:

- ✓ Скільки осіб будуть присутні?
- ✓ Чому вони вирішили відвідувати навчання? Це їх власний вибір чи їх примусили до участі?
- ✓ Якими є їхні цілі й сподівання?
- ✓ Які в них проблеми і турботи?
- ✓ В якому діапазоні буде представлено досвід, вік, стать і статус?
- ✓ Чи існує серед членів групи будь-який значний конфлікт, який міг би завадити роботі?
- ✓ Які знання стосовно предмету, який має викладатися, можуть мати учасники навчання?



Ці питання допоможуть вам визначити яку програму розробляти і які учбові та наочні матеріали і посібники відбирати. Однак, на практиці відповіді на більшість цих питань можна тільки після того, як навчання вже почалось.

### **Складання графіку і визначення тривалості**

Під час планування семінару або навчання важливо взяти до уваги наступне:

- ✓ Визначити, якими є часові рамки і хто їх встановив?
- ✓ На кожний день вибрати відповідний час для початку й закінчення роботи, попередньо проконсультувавшись з колегами, співвиконавцями або учасниками
- ✓ Взяти до уваги той факт, що вам, можливо, доведеться починати пізніше, ніж ви запланували. Якщо ви підготуєтесь до того, що це може статися, то будете менше перейматися коли семінар все таки почнеться
- ✓ Усна презентація або лекційне викладення матеріалу повинно тривати не більше 30 хвилин одночасно, після чого слід перейти до видів робіт, які вимагають активної участі слухачів
- ✓ Слід гнучко визначати тривалість окремих сесій в залежності від реакції учасників, пам'ятаючи, однак, про загальну обмеженість часу
- ✓ Якщо учасники втомились або втратили жвавість, перейдіть до енергійних видів діяльності.

### **Місце і обладнання для проведення навчання**

Вибір місця для проведення навчання може позначитись на успіху семінару. У вас може не бути великого вибору, але все-таки важливо відвідати це місце, принаймні, за день до початку семінару, або, якщо це неможливо, то хоча б за годину-дві у день початку навчання.

Основне, на що слід звернути увагу:

- ✓ освітлення, вентиляція й акустика
- ✓ наявність місця для проведення роботи в групах
- ✓ наявність стільців і столів
- ✓ місце на стіні для проекції слайдів
- ✓ наявність дошки
- ✓ наявність фотокопіювального обладнання на місці або поблизу
- ✓ близькість відволікаючих факторів (телефон, офіси, магістралі, ресторани)
- ✓ доступ до учасників (наприклад, чи легко можна підійти)
- ✓ чоловіча та жіноча кімната

Характер семінару і наявність бюджету справляють значний вплив на те, що ми бажаємо, і те, що можемо здійснити.

### **Розміщення робочих місць**

Розміщення місць впливає на взаємодію між учасниками й інструкторами/координаторами. Існує цілий ряд можливих варіантів. Вибір найбільш прийняттого залежить від наступних чинників:

- ✓ навчальних методів, які ви плануєте застосовувати (особливо кількість часу, відведеного на роботу в групах)
- ✓ розміру й плану приміщення
- ✓ кількості учасників
- ✓ досвіду й очікувань учасників

Намагайтесь уникати традиційного розміщення, подібного до шкільного (стілець і стілець в рядок, всі обличчям до дошки), хіба що семінар буде цілком складатися з лекційної презентації.

### Учбові матеріали

Вирішувати, які учбові матеріали знадобляться, слід на основі характеру семінару і складу учасників. Далі наведено деякі загальні правила для проведення семінару для аудиторії, яка вміє читати і писати:

- ✓ підготуйте всі друковані й візуальні матеріали заздалегідь, включаючи роздавальний матеріал. Слід мати на увазі, що з фотокопіювальним апаратом може статися яка-небудь прикрість у найважливіший момент!
- ✓ якщо ви користуєтесь слайдами, зробіть друковані копії для кожного учасника щоб вони могли користуватися ними і робити прямо на них свої помітки
- ✓ впевніться, що шрифт на слайдах має достатній розмір і всі учасники можуть його чітко розгледіти
- ✓ заздалегідь з'ясуйте, чи всі необхідні матеріали ви можете придбати на місці. Якщо є будь-які сумніви, візьміть все необхідне з собою
- ✓ якщо ви записуєте відповіді учасників на запитання, які виникли під час семінару, робіть це на окремих аркушах паперу або на картках, а не на дошці, де вони будуть стерті, коли місця на дошці не залишаться
- ✓ потурбуйтеся про підготовку і завчасну роздачу роздавального матеріалу до початку семінару. Тоді ви зможете швидко переключитися на нього, не витрачаючи зайвого часу
- ✓ під час семінару не розповсюджуйте занадто багато матеріалів для ознайомлення. Це перевантажує учасників і відволікає їх від участі у практичних роботах.

Якщо ви проводите семінар у сільській місцевості, де не всі учасники вміють читати і писати, то вимоги до матеріалів будуть значно відрізнятись від тих, які викладено вище.

### Детальні плани занять

Кожне заняття семінару повинно детально плануватися. План заняття є важливим інструментом, який забезпечує систематичне виконання цього завдання. Далі наведено приклад типового плану заняття:

<b>Заняття 1.4</b>	<b>Аналіз учасників</b>
<b>Відповідальний</b>	Дж. Хемпшір, Дак Мінгем
<b>Час/Тривалість</b>	9.40 – 10.40                      60 хвилин
<b>Мета</b>	Визначити основні групи, які мають право або зацікавлені у використанні землі на Мон-П'єр, яка здається в оренду під випас

<b>Теми</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначити задіяних осіб. Це важлива відправна точка для розуміння проблем з наступним складанням плану їх вирішення</li> <li>• Дві основні групи інтересів – корінні жителі та “сторонні” особи</li> <li>• Які сім’ї мають право на користування землею на Мон-П’єр, включаючи представників Мімбі?</li> <li>• Скільки людей в кожній сім’ї (приблизно)?</li> <li>• Хто представляє основні зовнішні інтереси? Наприклад, уряд чи ділові кола.</li> <li>• Якими є їх основні інтереси? Чого вони хочуть?</li> <li>• Які з цих зовнішніх груп є головними?</li> <li>• Коли профіль учасників визначено, підкресліть важливість розуміння інтересів інших зацікавлених груп, що дає можливість вести переговори з позиції належної поінформованості.</li> </ul> <p>На наступному занятті розгляньте конкретно інтереси/цілі учасників семінару (традиційних власників).</p>
<b>Методи</b>	<p>Коротка усна презентація для пояснення мети заняття і методики його проведення. Потому задавання учасникам відповідних питань про зацікавлених осіб. Ідеї записуються на дошці або на картках.</p> <p>Сортування і коментування ідей. Заохочення процесу розмірковування і подання нових ідей учасниками. Перечитати записане декілька разів для того, щоб учасники запам’ятали те, що говорилось (особливо для тих, хто не вмів читати).</p>
<b>Матеріали і роздавальні документи</b>	<p>Дошка і/або картки, ручки і маркер.</p>

## 9 ПІДГОТОВКА ТЕХНІЧНОГО ЗАВДАННЯ

### 9.1 Мета

В Технічному завданні (ТЗ) повинно бути чітко окреслено:

1. логічне обґрунтування виконання завдання або проведення дослідження
2. методика проведення робіт і робочий план, включаючи графік робіт і їх тривалість
3. вимоги до ресурсів, особливо до персоналу; а також
4. вимоги до звітності.

ТЗ може бути основним контрактним документом, на основі якого оцінюється робота підрядників, консультантів, персоналу ЄК і/або інших учасників.

### 9.2 Використання ТЗ в ході проектного циклу

ЄК використовує ТЗ протягом всього проектного циклу з метою конкретизації робіт, які вона планує виконати або яким вона бажає надати підтримку. ТЗ зазвичай необхідне для проведення наступних робіт:

- ✓ попереднього техніко-економічного обґрунтування
- ✓ техніко-економічного обґрунтування та аналізу схеми
- ✓ оціночних місій/візитів для перевірки якості
- ✓ виконання контрактів
- ✓ моніторингових і оціночних місій/контрактів
- ✓ оціночних досліджень
- ✓ іншої роботи з надання технічних консультацій/допомоги, необхідних на будь-якому етапі проектного циклу
- ✓ аудитів (для стандартних форматів ТЗ див. сторінку EuropeAID в інтранет “Аудит зовнішніх операцій”).

### 9.3 Формат і зміст ТЗ

Незважаючи на те, що зміст ТЗ варіює в залежності від об'єму проекту і поставленого завдання, пропонується дотримуватися загального формату, а саме:

1. Логічне обґрунтування завдання
2. Цілі дослідження/місії
3. Питання, які мають бути вивчені
4. Методика
5. Необхідний експертний досвід
6. Вимоги до звітності
7. Робочий план і графік

Коротке описання інформації, яка може міститися в ТЗ, наводиться в наступному підрозділі. Ці дані є орієнтовними і не передбачають розгляд всіх перерахованих питань під час кожної місії/дослідження.

### 9.3.1 Логічне обґрунтування завдання

У цьому розділі слід зробити огляд передісторії й основних причин виникнення завдання. Необхідно чітко вказати **чому** виконується це завдання і пов'язати його з більш загальним політичним або програмним контекстом.

Цей розділ може бути різним по об'єму і варіювати від декількох абзаців до 1-2 сторінок. Загалом, необхідно:

- ✓ Пов'язати завдання з контекстом Стратегічного документу ЄК для країни і Національної індикативної програми, а також з політикою і пріоритетами уряду-партнеру
- ✓ Визначити роль партнерського уряду/інших місцевих учасників у виконанні завдання
- ✓ Стисло описати історію розвитку проекту на даний момент. Це дозволить читачу зрозуміти нинішнє положення проекту у проектному циклі, ознайомитись з виконаною роботою (і виконавцями), а також з'ясувати, яких офіційних домовленостей/угод було досягнуто.

### 9.3.2 Цілі дослідження

Мета цього розділу полягає у чіткому визначенні очікуваних цілей завдання і цільової аудиторії.

Далі наведено узагальнений приклад цілей дослідження на різних етапах проектного циклу:

Вид дослідження/місії	Загальні цілі
<b>Попереднє техніко-економічне обґрунтування (на етапі Ідентифікації)</b>	<b>Ціль:</b> Забезпечити осіб, які приймають рішення в уряді [.....] і в Європейській Комісії, достатньою інформацією для обґрунтування прийняття, внесення змін або відхилення запропонованої ідеї проекту і визначення об'єму подальших робіт з планування (тобто, техніко-економічного обґрунтування/ розробки).
<b>Техніко-економічне обґрунтування/розробка</b>	<b>Ціль:</b> Забезпечити осіб, які приймають рішення в уряді [.....] і в Європейській Комісії, достатньою інформацією для обґрунтування прийняття, внесення змін або відхилення пропозиції по проекту, і, якщо це можливо, адекватною інформацією, на основі якої можна переходити до укладання фінансової угоди.
<b>Зовнішні моніторингові місії й проміжні перевірки</b>	<b>Ціль:</b> Забезпечити осіб, які приймають рішення в уряді [.....] і в Європейській Комісії, достатньою інформацією для кваліфікованої оцінки діяльності проекту (його ефективності і результативності), а також рішень стосовно будь-яких необхідних змін в об'ємі проекту (наприклад, цілей, тривалості, фінансування, управління і т. ін.).
<b>Оцінка</b>	<b>Ціль:</b> Забезпечити осіб, які приймають рішення в уряді [.....] і в Європейській Комісії, достатньою інформацією для кваліфікованої оцінки минулої діяльності проекту (його ефективності, результативності і впливу), для документації засвоєних уроків і надання практичних рекомендацій стосовно подальших дій.
<b>Аудиту</b>	<b>Ціль:</b> Забезпечити осіб, які приймають рішення в Європейській Комісії, гарантією стосовно: <ul style="list-style-type: none"> <li>• легальності та правильності витрат і доходів проекту, <i>тобто,</i></li> </ul>

	<p>відповідність законам і нормативам, а також дійсним контрактним положенням і критеріям;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• економічної ефективності використання проектних коштів, <i>тобто</i>, відповідність принципам фінансового менеджменту; а також</li> <li>• чи були фонди проекту використані результативно, <i>тобто</i>, для досягнення запланованих цілей.</li> </ul>
--	--

### 9.3.3 Питання, які можуть бути включені до ТЗ на проведення дослідження/місії

Вид місії/дослідження	Основні питання для вивчення
<b>Попереднє техніко-економічне обґрунтування на етапі Ідентифікації</b>	<p>На цьому етапі дослідження/оцінки можуть бути проаналізовані такі питання:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ оцінка узгодженості проекту з положеннями Стратегічного документу ЄК для країни і Національної індикативної програми;</li> <li>✓ оцінка узгодженості проекту з політикою розвитку партнерського уряду і секторальною політикою;</li> <li>✓ визначення основних учасників і цільових груп (включаючи гендерний аналіз і аналіз інших незахищених груп), а також оцінка інституційного потенціалу й рівня місцевої відповідальності;</li> <li>✓ визначення основних проблем, які повинні бути вирішені, та можливостей для розвитку, а також підготовка попереднього аналізу проблем;</li> <li>✓ визначення уроків, засвоєних з попереднього досвіду, й аналіз узгодженості проекту з поточними ініціативами;</li> <li>✓ аналіз і, за необхідності, узгодження формулювання попередніх цілей проекту і запропонованої стратегії виконання;</li> <li>✓ аналіз і формулювання положень стосовно управління/координації;</li> <li>✓ аналіз і документація положень стосовно життєздатності, включаючи ймовірну фінансову й економічну життєздатність запропонованих заходів;</li> <li>✓ аналіз і документація перехресних питань, включаючи гендерні й природоохоронні положення, а також проблеми захисту прав людини, включаючи права інвалідів;</li> <li>✓ аналіз і документація положень щодо ймовірних витрат/ресурсів;</li> <li>✓ підготовка проекту Логічної структурної схеми (за необхідності); а також;</li> <li>✓ висвітлення положень, які потребують подальшого аналізу, і надання чітких рекомендацій стосовно подальших дій (включаючи ТЗ на проведення техніко-економічного обґрунтування/розробки).</li> </ul>
<b>Техніко-економічне обґрунтування/розробка на етапі Формулювання</b>	<p>Базуючись на проведених раніше дослідженнях, можна переходити до оцінки/аналізу таких питань:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ аналіз узгодженості проекту з положеннями Стратегічного документу ЄК для країни і Національної індикативної програми;</li> <li>✓ аналіз узгодженості проекту з політикою розвитку партнерського уряду і секторальною політикою;</li> <li>✓ визначення основних учасників і цільових груп (включаючи</li> </ul>

	<p>гендерний аналіз і аналіз інших незахищених груп, таких як інваліди), а також оцінка інституційного потенціалу й рівня місцевої відповідальності;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ підготовка чіткого й структурованого аналізу проблем;</li> <li>✓ аналіз уроків, засвоєних з попереднього досвіду, й забезпечення узгодженості проекту з поточними ініціативами;</li> <li>✓ чіткий аналіз варіантів стратегії та обґрунтування рекомендованої стратегії виконання;</li> <li>✓ визначення чітких і послідовних цілей проекту (Мета, ціль, результати), а також індикативних видів робіт для досягнення кожного результату проекту;</li> <li>✓ підготовка Логічної структурної схеми із супровідними графіками робіт і ресурсів/витрат;</li> <li>✓ описання запропонованих систем оцінки діяльності і звітності по проекту (моніторинг, перевірка й оцінка);</li> <li>✓ описання запропонованих заходів з управління/координації, які демонструють яким чином буде надана ефективна допомога у підвищенні інституційного потенціалу і місцевої відповідальності;</li> <li>✓ аналіз припущень/ризиків і план управління ризиками;</li> <li>✓ аналіз положень життєздатності, включаючи фінансову й економічну життєздатність запропонованих заходів, вплив на довкілля, користь для жінок і чоловіків, а також використання відповідних технологій;</li> <li>✓ підготовка Технічного завдання для консультантів/ТД, які будуть залучені до виконання проекту;</li> <li>✓ підготовка будь-яких інших документів, які можуть знадобитися для підготовки/укладання Фінансової угоди.</li> </ul>
<p><b>Зовнішні моніторингові місії й проміжні перевірки</b></p>	<p>Під час дослідження/місії може виникнути необхідність у проведенні оцінки деяких або всіх питань, зазначених нижче:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ступеню узгодженості проекту з політичною і програмною структурою, в рамках якої діє проект;</li> <li>✓ залучення учасників до управління/виконання проекту і рівень місцевої відповідальності;</li> <li>✓ ефективність проекту (забезпечення внеску, контроль витрат й управління діяльністю) і його результативність (досягнення результатів і прогрес по досягненню цілі). Необхідно порівнювати з тим, що було заплановано. Особливу увагу слід звертати на гендерні питання;</li> <li>✓ управління проектом і питання координації, а також прийняття своєчасних і правильних рішень для сприяння ефективному виконанню робіт і вирішенню проблем;</li> <li>✓ якість оперативного планування, складання бюджету й управління ризиками;</li> <li>✓ якість управління інформацією й звітності, а також рівень інформування учасників (включаючи бенефіціарів/цільові групи) про виконання робіт по проекту;</li> <li>✓ перспективи життєздатності отриманої користі, включаючи фінансову життєздатність/фінансування періодичних витрат, обслуговування обладнання/активів, підвищення інституційного потенціалу й місцевої відповідальності, вплив на довкілля і т. ін.</li> </ul>

	<p>На основі цих оцінок група проведення дослідження повинна надати:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ рекомендації стосовно будь-яких необхідних змін/доповнень до об'єму проекту (включаючи цілі, управлінські положення, фінансування і т. ін.) з метою сприяння ефективному виконанню робіт й забезпеченню життєздатної користі</li> </ul>
<p><b>Заключна оцінка й оцінка на основі фактичних даних (ex-post)<sup>42</sup></b></p>	<p>Під час дослідження/місії може проводитись оцінка таких основних питань:</p> <p><b>Актуальність</b></p> <p>Аналіз <u>актуальності</u> фокусується на тому, наскільки в схемі проекту ефективно/належним чином:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ проаналізовано відповідність проекту Стратегічному документу ЄК для країни і Національній індикативній програмі;</li> <li>✓ проаналізовано відповідність політиці розвитку партнерського уряду і секторальній політиці;</li> <li>✓ визначено основних учасників і цільові групи (включаючи гендерний аналіз і аналіз незахищених груп, таких як інваліди), оцінено інституційний потенціал і забезпечено ефективне сприяння місцевій відповідальності;</li> <li>✓ чітко й точно визначено реальні проблеми;</li> <li>✓ проаналізовано уроки, засвоєні з попереднього досвіду, а також забезпечено узгодженість з поточними ініціативами;</li> <li>✓ проведено аналіз варіантів стратегій і обґрунтовано рекомендовану стратегію виконання;</li> <li>✓ чітко визначено послідовні цілі проекту (Мета, ціль, результати), а також індикативні види робіт для досягнення кожного результату проекту;</li> <li>✓ підготовано чітку Логічну структурну схему із супровідними графіками робіт і ресурсів/витрат;</li> <li>✓ проаналізовано припущення/ризиків;</li> <li>✓ впроваджено відповідні заходи з управління і координації;</li> <li>✓ впроваджено відповідні й ефективні системи моніторингу й оцінки;</li> <li>✓ проаналізовано питання життєздатності, включаючи фінансову й економічну життєздатність запропонованих заходів, вплив на довкілля, користь для жінок і чоловіків, а також використання відповідних технологій.</li> </ul> <p><b>Ефективність</b></p> <p>Критерій <u>ефективності</u> стосується того, наскільки добре під час виконання різних <b>видів робіт</b> ресурси трансформувались в очікувані результати у відношенні кількості, якості й своєчасності.</p> <p>Таким чином, під час оцінки ефективності робиться акцент на таких питаннях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ якість повсякденного управління, наприклад, (i) регулювання бюджету; (ii) управління персоналом, інформаційними потоками, власністю і т. ін.; (iii) чи належним чином здійснювалось управління <b>ризиками</b>, тобто, чи була продемонстрована гнучкість у відповідь на зміну обставин; (iv) взаємовідносини/ координація з</li> </ul>

<sup>42</sup> Основні положення запозичено з “Керівництва з процедур і структур оцінювання програм зовнішнього співробітництва Комісії”, Оціночне бюро, березень 2001р.



	<p>місцевими органами, агенціями, бенефіціарами, іншими донорами; (v) дотримання встановлених термінів;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ витрати і вартість грошей: наскільки користь (у грошовому або іншому вираженні) від виконання проекту виправдовує витрати порівняно з аналогічними проектами або відомими альтернативними підходами, беручи до уваги контекстуальні відмінності;</li> <li>✓ внесок місцевих організацій і уряду, цільових бенефіціарів й інших місцевих учасників від імені партнерської країни (наприклад, у вигляді експертів, офісів, звільнення від податків, як викладено у графіку ресурсів Логічної схеми): чи був внесок наданий згідно з планом, чи покращилось виконання робіт у результаті перерозподілу обов'язків, чи належним чином забезпечувався обмін інформацією;</li> <li>✓ Внесок Штаб-квартири/Делегацій Комісії (наприклад, закупівля, навчання, укладання контрактів): ті ж основні питання, що й стосовно місцевого внеску (див. вище);</li> <li>✓ технічна допомога: наскільки вона допомогла у знаходженні правильних рішень і розвитку місцевого потенціалу стосовно визначення й досягнення результатів;</li> <li>✓ якість моніторингу: його наявність (чи відсутність), точність і гнучкість, а також користь від його застосування, адекватність базової інформації;</li> <li>✓ чи з'явилися у результаті виконання робіт будь-які незаплановані результати;</li> </ul> <p><b>Результативність</b></p> <p>Критерій <u>результативності</u>, згідно з термінологією Логічної структурної схеми, стосується того, наскільки повно були використані результати проекту і досягнута ціль проекту.</p> <p>Таким чином, аналіз результативності фокусується на таких питаннях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ чи була надана і отримана запланована користь так, як це розуміють всі основні учасники (включаючи жінок і чоловіків, а також специфічні незахищені групи, такі як інваліди);</li> <li>✓ у проектах з інституційного реформування – чи змінились в організаціях-бенефіціарах або групах різних рівнів поведінкові моделі, а також наскільки змінена організаційна структура вплинула на впровадження запланованих вдосконалень (наприклад, в області обміну інформацією, продуктивності, здатності планувати заходи, які ведуть до економічного і соціального розвитку);</li> <li>✓ якщо оцінка припущень і ризиків на рівні результатів виявилась недостатньою або неадекватною, або справили свій вплив непередбачені зовнішні фактори, то наскільки гнучко керівництво відреагувало на цю ситуацію і забезпечило здатність результатів як і раніше сприяти досягненню цілі; а також яку підтримку надали у цій ситуації основні учасники, включаючи уряд, Комісію (Штаб-квартиру і Делегації), і т. ін.;</li> <li>✓ чи були належним чином збалансовані обов'язки різних учасників, які додаткові заходи були або мають бути здійснені організаціями-партнерами, а також їх наслідки;</li> <li>✓ який вплив на отриману користь можуть справити незаплановані результати;</li> </ul>
--	--

	<p>✓ чи є будь-які недоліки на цьому рівні наслідком недостатньої уваги під час виконання проекту до перехресних або загальних питань, таких як гендерна рівність, охорона довкілля і скорочення бідності.</p> <p><b>Вплив</b></p> <p>Поняття <u>впливу</u> виражає взаємовідношення між ціллю проекту і метою, тобто визначається наскільки користь, отримана цільовими бенефіціарами, справила <u>більш загальний вплив на широкі кола представників</u> даного сектору, регіону або країни в цілому.</p> <p>Проведення аналізу на рівні впливу, зазвичай, включає такі аспекти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ наскільки повно була досягнута запланована мета, а також наскільки це відбулось дякуючи проекту;</li> <li>✓ у проектах з реформування інституційної структури – наскільки зміцнення економічного і соціального розвитку стало результатом підвищення інституційного потенціалу й покращення обміну інформацією;</li> <li>✓ у проектах, пов'язаних з інфраструктурою – наскільки вони зміцнили економічний і соціальний розвиток <i>за межами</i> їх безпосередніх користувачів;</li> <li>✓ якщо мав місце незапланований вплив, то яким чином він позначився на загальному впливі;</li> <li>✓ там, де це має сенс, чи був забезпечений вплив, пов'язаний з гендерними питаннями, проблемами охорони довкілля і боротьби з бідністю; а також</li> <li>✓ яким чином економічні результати були розподілені між сферами економічного зростання, заробітної платні, іноземної валюти і бюджету, а також як це пов'язано із загальними цілями проекту.</li> </ul> <p><b>Життєздатність</b></p> <p>П'ятий критерій – <u>життєздатність</u> – стосується того, чи продовжать своє існування позитивні результати проекту на рівні конкретної цілі після закінчення зовнішнього фінансування.</p> <p>Таким чином, аналіз життєздатності фокусується на таких питаннях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>відповідальність за досягнення і цілі</b>, тобто, чи було проведено на початку проекту консультування з усіма учасниками стосовно цілей проекту, чи були вони погоджені з учасниками і чи схвалювали учасники визначені цілі впродовж всього проекту;</li> <li>✓ <b>політична підтримка і відповідальність організацій-бенефіціарів</b>, тобто, наскільки узгоджуються між собою донорська і національна політика, а також результати будь-яких політичних змін; наскільки позитивний чи негативний вплив на виконання проекту справила відповідна національна, секторальна і бюджетна політика і пріоритети; а також рівень підтримки з боку уряду, громадськості, ділових кіл і громадянського суспільства.</li> <li>✓ <b>інституційний потенціал</b>, тобто, рівень виконання зобов'язань всіма задіяними сторонами, а саме, урядом (наприклад, через надання політичної і бюджетної підтримки) і організаціями-співвиконавцями; наскільки проект укорінився в місцевих інституційних структурах; якщо передбачалось створення нової організації, то чи були налагоджені гарні стосунки з існуючими агенціями; чи здатна ця організація продовжувати забезпечувати користь після закінчення проекту (чи належним є керівництво і чи забезпечена вона кваліфікованим персоналом, достатнім</li> </ul>
--	--

	<p>бюджетом і обладнанням); чи були співвиконавці належним чином підготовані до передачі зобов'язань з технічної, фінансової і управлінської точки зору;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>достатність бюджету проекту</b> для досягнення його цілі;</li> <li>✓ <b>соціально-культурні фактори</b>, тобто, чи узгоджується проект із місцевим розумінням потреб і шляхів забезпечення і розподілення користі; чи поважає проект місцеві владні структури, системи цінностей, чи користується довірою і чи ставить за мету змінити будь-яку з цих систем, наскільки добре сприймаються зміни цільовою групою й іншими особами; наскільки взято до уваги результати аналізу таких чинників, включаючи участь цільової групи/бенефіціарів у складанні схеми проекту і його виконанні; а також якість взаємовідносин між зовнішнім персоналом проекту і місцевою громадськістю;</li> <li>✓ <b>фінансова життєздатність</b>, тобто чи могли заплановані бенефіціари дозволити собі користуватися наданими продуктами або послугами і чи зможуть вони й надалі робити це після закінчення фінансування; чи достатньо було коштів для покриття всіх витрат (включаючи періодичні витрати) і чи буде так і надалі після завершення фінансування; а також <b>економічна життєздатність</b>, тобто, якщо не рахувати деформацію ринку, то наскільки вдалими є досягнення (результати) порівняно з аналогічними проектами;</li> <li>✓ <b>технічні (технологічні) питання</b>, тобто, (i) чи відповідає застосована технологія, знання, процедура, надані послуги існуючим потребам, культурі, традиціям, навичкам і досвіду; (ii) чи були розглянуті альтернативні технології у випадках, коли був такий вибір; а також (iii) чи змогли заплановані бенефіціари пристосуватися і використовувати набуту технологію без подальшої допомоги;</li> <li>✓ тем, де це має сенс, чи були належним чином розглянуті й взяті до уваги від самого початку проекту <b>перехресні питання</b>, такі як <b>гендерна рівність, вплив на довкілля і належне керівництво</b>.</li> </ul>
--	--

### 9.3.4 Методика

Розділ, присвячений методиці, повинен описувати **яким чином** буде проводитись дослідження/місія, включаючи основні методи, які мають застосовуватися для збору, аналізу й реєстрації інформації та складання звітів.

Таким чином, цей розділ повинен включати описання наступних аспектів:

- ✓ основних етапів дослідження (тобто, підготовчі роботи, робота на місцях, аналіз, попереднє складання звітів, отримання відгуків, редагування, закінчення звітів)
- ✓ яким чином учасники будуть залучені до роботи і як буде здійснюватися сприяння їх участі, включаючи специфічні цільові групи (такі як жінки, малозабезпечені й інші незахищені групи, такі як інваліди)
- ✓ місце проведення й тривалість дослідження
- ✓ які будуть застосовуватися інструменти збору даних/інформації, включаючи будь-які заплановані огляди, анкетування, вивчення, посилення на адміністративні й управлінські звіти, інтерв'ю і т. ін.
- ✓ яким чином буде здійснюватися аналіз і реєстрація даних; а також

- ✓ як і коли будуть складатися відповідні звіти.

### 9.3.5 Необхідний експертний досвід

Мета цього розділу полягає у визначенні професійних вимог до окремих осіб і/або групи, яка буде виконувати завдання.

Існують два основних підходи до визначення необхідного експертного досвіду:

- ✓ підхід, що базується на навичках або якостях, за допомогою якого визначаються кваліфікація й інші якості групи в цілому, але не встановлюється точна кількість членів групи або її конкретний склад; а також
- ✓ підхід, що базується на обов'язках, при якому визначаються посади кожного члена групи і встановлюються їх посадові обов'язки.

У разі, коли результати місії можна чітко визначити, і ставиться на меті укладання контракту з групою для виконання завдання, тоді перевагу можна віддати підходу, що базується на якостях. Це дозволяє оферентам пропонувати інноваційні підходи, призначати групу, вибирати методику, складати робочий план і бюджет.

Однак, коли результати місії не можна визначити належним чином (але можна окреслити конкретні завдання), або якщо організація, яка укладає контракт, бажає здійснювати контроль над внеском, тоді можна віддати перевагу підходу, що базується на обов'язках. Загалом, такий підхід уточнює:

- ✓ кількість членів групи, їх необхідну кваліфікацію, досвід та інші якості;
- ✓ період залучення до роботи кожного члена групи;
- ✓ конкретні обов'язки і відповідальність кожного члена групи; а також
- ✓ взаємовідносини між членами групи, включаючи обов'язки з управління групою.

### 9.3.6 Вимоги до звітності

У цьому розділі ТЗ необхідно точно встановити вимоги до звітності, при цьому можуть бути визначені такі деталі:

- ✓ зміст необхідного звіту (тобто, по техніко-економічному обґрунтуванню/ дослідженню або оціночний звіт), включаючи додатки
- ✓ необхідний об'єм звіту
- ✓ мова написання
- ✓ формат і розмір шрифту
- ✓ комп'ютерні програми, які повинні застосовуватися
- ✓ дата (дати) подання попередніх варіантів і заключних редакцій
- ✓ кому має бути поданий звіт
- ✓ кількість екземплярів, у друкованому чи електронному форматі
- ✓ чи потрібна особиста презентація змісту звіту, якщо так, то коли і кому
- ✓ відповідальні за складання й презентацію звіту

Також необхідно додати посилання на інші Керівництва ЄК, такі як Керівництво з УПЦ, Керівництво по секторальним програмам, Керівництво з процедур оцінювання і т. ін. у разі, якщо у цих документах викладено додаткові вимоги до формату звітів.

### 9.3.7 Робочий план і графік

У цей розділ необхідно включити стисле викладення робочого плану та графіку на основі аналізу питань, які мають бути вивчені, запропонованого методу й вимог до звітності. Найкраще це представити у формі графіка робіт/діаграми Ганта.

Робочий план може бути представлений більш або менш детально в залежності від того, чи має організація, яка укладає контракт, чітке уявлення про те, як повинно проводитись дослідження, а також від того, чи хоче вона щоб претенденти пропонували власну методику, склад групи і/або робочий план.

## ДОДАТКИ

## Додаток 1 – Словник основних термінів

Термін	Описання
<b>Програма дій</b> (Action Programme)	Загальний термін, який застосовується для описання змісту Фінансової пропозиції і представляє собою програму/пакет проектів для затвердження фінансування наприкінці етапу Ідентифікації проектного циклу.
<b>Види робіт</b> (Activities)	В контексті Логічної структурної схеми – дії (завдання), що повинні бути виконані для досягнення результатів.
<b>Графік робіт</b> (Activity Schedule)	Діаграма Ганта, що представляє собою графічний опис, аналогічний гістограмі, у якому зазначені час, послідовність і тривалість Видів робіт по проекту. Вона також може бути використана для визначення етапів моніторингу, а також розподілу обов'язків по виконанню основних дій.
<b>Аналіз цілей</b> (Analysis of Objectives)	Визначення й перевірка майбутньої очікуваної користі, яка є пріоритетною для бенефіціарів і цільових груп. Результатом аналізу цілей є деревоподібна схема цілей / ієрархія цілей.
<b>Аналіз стратегій</b> (Analysis of Strategies)	Критична оцінка альтернативних шляхів досягнення цілей, а також відбір групи здійснених цілей для включення в запропонований проект.
<b>Оціночна перевірка</b> (Appraisal)	Аналіз запропонованого проекту з метою визначення його достоїнств і прийнятності відповідно до встановлених критеріїв. Це заключний крок перед затвердженням фінансування проекту.
<b>Припущення</b> (Assumptions)	Зовнішні фактори, що можуть вплинути на хід виконання або успіх проекту, але на які керівник проекту не має прямого впливу. Вони об'єднані в 4-у колонку Логічної схеми і формулюються в позитивній формі, наприклад: "Успішно проведена реформа кримінального законодавства". Сформульовані у негативній формі, припущення перетворюються на "ризики".
<b>Аудит</b> (Audit)	Мета аудиту полягає у здійсненні аудитором оцінки або перевірки певного питання, за яке відповідає інша сторона, згідно із встановленими критеріями відповідності, а також у формулюванні висновку (тобто, точки зору), який надасть ймовірному користувачеві гарантію стосовно цього питання. Іншими словами, аудит – це перевірка фактів згідно з критеріями і надання висновку.
<b>Гістограма</b> (Bar Chart)	Див. «Діаграма Ганта» (Gantt Chart).
<b>Бенефіціари</b> (Beneficiaries)	Ті, хто одержує яку-небудь користь від проекту. Варто розрізнити наступні категорії: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Цільові групи (група):</i> група / організація, яка одержить негайний позитивний ефект від проекту на рівні цілі проекту;</li> <li>b. <i>Кінцеві бенефіціари:</i> ті, хто одержить користь від проекту в довгостроковій перспективі на рівні суспільства або сектора в цілому, наприклад, "діти" завдяки збільшенню витрат на</li> </ul>

охорону здоров'я і навчання або “споживачі” завдяки підвищенню рівня виробництва і маркетингу сільськогосподарської продукції.

<b>Бюджетна допомога</b> <b>(Budgetary Aid)</b>	Бюджетна допомога – це передача ресурсів від донора безпосередньо партнерському уряду (на консолідований рахунок). Ресурси можуть бути цільовими або вільного призначення. Цільова бюджетна допомога вимагає щоб ресурси були використані виключно на конкретні лінії національного бюджету (наприклад, забезпечення медикаментами, спорудження шкіл, забезпечення навчальними матеріалами і т. ін.)
<b>Комісія</b> <b>(Commission)</b>	Європейська Комісія.
<b>Фінансове зобов'язання</b> <b>(Commitment)</b>	Фінансове зобов'язання – це офіційне рішення, прийняте Комісією, про виділення певної суми для конкретної мети. Витрати понад асигновану суму неприпустимі.
<b>Підрядник</b> <b>(Contractor)</b>	Державна або приватна організація, консорціум або фізична особа, з яким уповноважений орган укладає контракт. Фірма, фізична особа або консорціум, яка отримала контракт.
<b>Витрати</b> <b>(Cost)</b>	Витрати – це грошове вираження всіх задіяних ресурсів («Засобів»).
<b>Аналіз витрат і результатів</b> <b>(Cost-benefit Analysis)</b>	Аналіз витрат і результатів передбачає оцінку витрат і доходів проекту з плином часом з метою визначення прибутку на інвестований капітал. Для визначення чистого прибутку проекту порівнюються ситуації за наявності проекту і за його відсутності.
<b>Аналіз ефективності витрат</b> <b>(Cost Effectiveness Analysis)</b>	Аналіз ефективності витрат дозволяє вибрати між декількома варіантами проекту або між альтернативними проектами, чиї результати й ціль ідентичні або схожі. Він дозволяє прийняти рішення стосовно найбільш ефективного способу досягнення тієї запланованої користі, яку нелегко оцінити у грошовому вираженні.
<b>Стратегічні документи для країн</b> <b>(Country Strategy Papers)</b>	Стратегічні документи для країн (СДК) – це інструменти для керівництва, управління й аналізу програм допомоги ЄК. Мета СДК полягає у визначенні основи для програм допомоги ЄС на базі цілей ЄС/ЄК, державної політики партнерської країни, аналізу ситуації в країні-партнері й діяльності інших основних партнерів. СДК складаються для всіх країн АКТ, КБС (за винятком Кіпру, Мальти і Туреччини) і АЛА.
<b>Стратегія надання підтримки країні</b> <b>(Country Support Strategy)</b>	Термін, що є синонімом Стратегічного документа для країни (СДК).
<b>DAC</b> <b>(Development Assistance Committee)</b>	Комітет надання підтримки в розвитку при ОЕСР (Організації економічного співробітництва й розвитку)
<b>Делегація</b>	Дипломатичне представництво Європейської Комісії, акредитоване в країнах або міжнародних організаціях на рівні



<b>(Delegation)</b>	Посольства. Голова Делегації часто називається Представником або Послом.
<b>Індикатори розвитку (Development Indicators)</b>	<p>В рамках партнерства з країнами, що розвиваються, ОЕСР, ООН і Світовий банк домовились акцентувати увагу на ряді основних цілей. Ці цілі<sup>43</sup> було затверджено основними міжнародними конференціями. Також була узгоджена система перевірки прогресу. На глобальному рівні буде застосовуватися група основних індикаторів з метою здійснення моніторингу діяльності й коригування стратегій розвитку у разі необхідності. З точки зору політики розвитку до індикаторів застосовується така термінологія:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Індикатори <i>внеску</i> оцінюють фінансові, адміністративні й розпорядчі ресурси, надані урядом і донорами. Для оцінки ефективності здійснених заходів необхідно встановити зв'язок між використаними ресурсами і досягнутими результатами. <i>Наприклад, частина бюджету, виділена на видатки освітніх закладів, анулювання обов'язкової шкільної форми.</i></li> <li>• Індикатори <i>віддачі</i> оцінюють негайні й конкретні наслідки виконаних дій і використаних ресурсів. <i>Наприклад, кількість побудованих шкіл, кількість підготованих вчителів.</i> В структурі Логічної схеми ця "віддача" називається "результатами".</li> <li>• Індикатори <i>наслідків</i> оцінюють результати з точки зору користі для цільової групи. <i>Наприклад, прийняття до школи, відсоток дівчат серед першокласників.</i></li> <li>• Індикатори <i>впливу</i> оцінюють довгострокові результати наслідків. Вони вимірюють загальні цілі з точки зору національного розвитку і скорочення бідності. <i>Наприклад, рівень грамотності.</i></li> </ul>
<b>Економічний аналіз (Economic Analysis)</b>	Економічний аналіз оцінює проект з точки зору суспільства в цілому (національної економіки). Витрати визначаються як економічні ресурси, втрачені національною економікою (втрати іноземної валюти), у той час як прибуток визначається як нові надходження, розподілені між вітчизняними підприємствами (тобто, внесок у зростання економіки), плюс зростання вітчизняного споживання.
<b>Результативність (Effectiveness)</b>	Внесок результатів проекту в досягнення цілі проекту.
<b>Ефективність (Efficiency)</b>	Факт досягнення результатів при розумних витратах, тобто, наскільки успішно засоби і види робіт були перетворені в результати, а також якість досягнутих результатів.
<b>Європейська Комісія (European Commission)</b>	Виконавчий орган Європейського Союзу, що ініціює політику Європейського Союзу, а також виконує програми і запроваджує в життя політику, розроблену законодавчими й бюджетними органами ЄС.
<b>Оцінка (Evaluation)</b>	Періодична оцінка ефективності, результативності, впливу, життєздатності й актуальності проекту в контексті встановлених цілей. Зазвичай вона проводиться у вигляді незалежної перевірки з метою засвоєння уроків, які можуть вплинути на прийняття

<sup>43</sup> <http://www1.oecd.org/dac/indicators/htm/goals.htm>

	наступних рішень.
<b>Етап оцінки</b> <b>(Evaluation Phase)</b>	Шоста й заключна фаза проектного циклу, у ході якої здійснюється перевірка проекту в порівнянні з його цілями, а також використовуються засвоєні уроки для визначення подальших дій.
<b>Здійсненність</b> <b>(Feasibility)</b>	Визначається, чи можуть реально бути досягнуті цілі проекту.
<b>Техніко-економічне обґрунтування</b> <b>(Feasibility Study)</b>	Аналіз технічної здійсненності й економічної доцільності проекту, який проводиться на етапі Формулювання, у ході якого з'ясується, чи добре обґрунтований запропонований проект, і чи відповідає він потребам цільової групи / бенефіціарів. У ході цього дослідження необхідно розробити операційні деталі проекту з огляду на всі політичні, технічні, економічні, фінансові, інституційні, управлінські, природоохоронні, соціально-культурні й гендерні аспекти. Це дослідження надає Європейській Комісії й урядові країни-партнера достатню інформацію для того, щоб обґрунтувати затвердження, модифікацію або відхилення рішення про фінансування запропонованого проекту.
<b>Фінансовий аналіз</b> <b>(Financial Analysis)</b>	Фінансовий аналіз передбачає порівняння фактичних <b>витрат</b> по проекту (операційних й інвестиційних видатків) з <b>доходами</b> проекту (отриманим прибутком).
<b>Фінансова угода/ Меморандум</b> <b>(Financing Agreement/Memorandum)</b>	Документ, що підписується Європейською Комісією й країною-партнером або партнерськими країнами після ухвалення рішення про фінансування. Він містить у собі опис конкретного проекту або програми, що підлягає фінансуванню. Він являє собою офіційне зобов'язання Європейської Комісії і партнерської країни фінансувати зазначені роботи.
<b>Фінансовий меморандум</b> <b>(Financing Memorandum)</b>	Див. "Фінансова угода".
<b>Етап фінансування</b> <b>(Financing Phase)</b>	Четверта фаза проектного циклу, у ході якої здійснюється затвердження проектів для фінансування.
<b>Фінансова пропозиція</b> <b>(Financing Proposal)</b>	Фінансова пропозиція – це проект документа, що направляється службами Комісії відповідному Фінансовому комітету для розгляду і представлення висновку, а також у Комісію для винесення рішення. У цьому документі описані загальні передумови, характер, обсяг і цілі запропонованих заходів, а також зазначений розмір передбаченого фінансування. Після отримання позитивного висновку Фінансового комітету Комісія повинна прийняти фінансове рішення по цьому документу і підписати з відповідною країною-партнером Фінансову угоду.
<b>Взаємозаміщення</b> <b>(Fungibility)</b>	Взаємозаміщення ресурсів означає, що донорське фінансування проекту, який однак був би профінансований за кошти уряду (навіть за відсутності донорського фінансування), дозволяє звільнити державні ресурси і направити їх на інші цілі. Таким чином, загальний вплив донорської допомоги залежить від того, як уряд використовує ці звільнені кошти, а не від конкретного

	<p>проекту або програми, для яких була надана допомога в цілях розвитку. Для того щоб цілі, які ставлять перед собою провайдери допомоги для розвитку, не опинились під загрозою в результаті взаємозаміщення ресурсів, слід досягти домовленості стосовно загальних пріоритетів державного фінансування.</p>
<b>Діаграма Ганта</b> <b>(Gantt Chart)</b>	<p>Метод представлення інформації в графічному вигляді, який часто використовується для складання графіку робіт. Аналогічний гістограмі.</p>
<b>Гендерна різниця</b> <b>(Gender)</b>	<p>Соціальна різниця, якої зазнають жінки і чоловіки, і яка змінюється з часом і в залежності від суспільства або тієї чи іншої групи. Варто диференціювати гендерну і статеву різницю, при цьому, говорячи про останню, ми маємо на увазі біологічну відмінність між чоловіками і жінками.</p>
<b>Гендерний аналіз</b> <b>(Gender Analysis)</b>	<p>Політика ЄС стосовно гендерного питання в процесі розвитку співробітництва вимагає проведення гендерного аналізу на макро-, мезо- і мікрорівнях протягом всього проектного циклу. Гендерний аналіз дозволяє визначити і простежити динаміку змін в конкретній ситуації, а також провести моніторинг еволюції, особливо стосовно нерівності між чоловіками і жінками. Під час проведення гендерного аналізу увага приділяється наступним аспектам: різним ролям чоловіків і жінок (виробничій, репродуктивній, прийняття рішень); диференційованому доступу до ресурсів, а також специфічним потребам, інтересам і проблемам; бар'єрам на шляху повної і рівної участі жінок і чоловіків у роботах по проекту і рівності між жінками і чоловіками при одержанні користі від їхнього виконання.</p>
<b>Гендерна рівність</b> <b>(Gender Equality)</b>	<p>Вкрай важливим є сприяння рівності між жінками і чоловіками в отриманні ними доступу до соціально-економічної інфраструктури і послуг, а також користі від здійснення проектів розвитку. Мета полягає в усуненні нерівності між жінками і чоловіками, включаючи сфери охорони здоров'я і навчання, працевлаштування й економічну діяльність, а також прийняття рішень на всіх рівнях. Усі програми й проекти повинні активно сприяти скороченню гендерної нерівності в областях їхньої діяльності.</p>
<b>Ієрархія цілей</b> <b>(Hierarchy of Objectives)</b>	<p>Логічне зображення запланованих дій по проекту у вигляді діаграми, яке є результатом аналізу проблем і відображає взаємозв'язок між цілями й засобами. Синонім: Деревоподібна схема цілей.</p>
<b>Етап ідентифікації</b> <b>(Identification Phase)</b>	<p>Друга фаза проектного циклу. Вона передбачає початкову розробку ідеї проекту з точки зору її актуальності та ймовірної здійсненності з метою визначення, чи потрібно переходити до техніко-економічного обґрунтування.</p>
<b>Вплив</b> <b>(Impact)</b>	<p>Вплив проекту на його загальне оточення й внесок у досягнення загальних секторальних цілей, підсумованих у вигляді Загальної цілі проекту, а також у досягнення загальних політичних цілей ЄК.</p>
<b>Індикатори впливу</b> <b>(Impact Indicators)</b>	<p>Див. "Індикатори розвитку".</p>

<b>Етап виконання</b> <b>(Implementation Phase)</b>	П'ятий етап проектного циклу, в ході якого виконується проект і здійснюється моніторинг прогресу стосовно досягнення цілей.
<b>Початковий етап</b> <b>(Inception Period)</b>	Період від початку проекту до складання початкового звіту, зазвичай тривалістю 2-3 місяця.
<b>Початковий звіт</b> <b>(Inception Report)</b>	Перший звіт, що складається наприкінці початкового етапу, у якому коригується схема проекту і / або Технічне Завдання, а також складається робочий план на решту проекту.
<b>Індикативні програми</b> <b>(Indicative Programmes)</b>	Ці документи готує Європейська Комісія при координації з боку урядів партнерських країн. У них представлено загальне керівництво і принципи співробітництва з Європейським Союзом, зазначені ключові сектори і теми в кожній країні або регіоні, а також можуть бути представлені ідеї щодо нових проектів.
<b>Індикатори</b> <b>(Indicators)</b>	Див. “Індикатори об’єктивної перевірки” та “Індикатори розвитку”.
<b>Індикатори внеску</b> <b>(Input Indicators)</b>	Див. “Індикатори розвитку”.
<b>Внесок</b> <b>(Inputs)</b>	Див. “Засоби”.
<b>Комплексний підхід</b> <b>(Integrated Approach)</b>	Постійна перевірка проекту протягом всіх етапів проектного циклу для того, щоб питання актуальності, здійсненності й життєздатності постійно залишалися в центрі уваги.
<b>Логіка дій по проекту</b> <b>(Intervention Logic)</b>	Стратегія, що лежить в основі проекту. Це текстовий опис проекту на кожному з чотирьох рівнів «Ієрархії цілей», що використовується в Логічній схемі.
<b>Логічна схема</b> <b>(Logframe)</b>	Таблиця, у якій представлені логіка дій по проекту, припущення, індикатори об’єктивної перевірки, а також джерела перевірки.
<b>Логічний системний підхід</b> <b>(Logical Framework Approach – LFA)</b>	Методика планування, управління й оцінки програм і проектів, що включає в себе аналіз учасників, аналіз проблем, аналіз цілей, аналіз стратегій, підготовку Логічної структурної схеми і графіків робіт і ресурсів.
<b>Засоби</b> <b>(Means)</b>	Засоби – це матеріальні і нематеріальні ресурси (які часто називаються “Внесок”), які необхідні для виконання запланованих видів робіт і управління проектом. Необхідно розрізняти людські ресурси і матеріальні ресурсами.
<b>Схема середньострокових витрат</b> <b>(Medium Term Expenditure)</b>	Схема середньострокових витрат – це метод визначення витрат на планування і програмування терміном на 3-5 років. Вона дозволяє систематично перевіряти досягнення стратегічних цілей по відношенню до сукупних ресурсних лімітів. Вона має бути чіткою, реалістичною, детальною й узгодженою на вищому

<b>Framework)</b>	політичному рівні.
<b>Етапи (Milestones)</b>	Вид ІОП, який містить індикатори короткострокових і середньострокових цілей (звичайно Видів робіт), що сприяє оцінці досягнень не по закінченні проекту, а в ході його виконання. Вони також вказують кінцеві терміни для прийняття рішень і завершення робіт.
<b>Моніторинг (Monitoring)</b>	Систематичний і безперервний збір, аналіз і використання інформації для управління й прийняття рішень.
<b>Ціль (Objective)</b>	У загальному значенні це поняття відноситься до Видів робіт, Результатів, Конкретної і Загальної цілі проекту.
<b>Деревоподібна схема цілей (Objective Tree)</b>	Схематичне зображення майбутньої ситуації після усунення проблем, яке є наслідком аналізу проблем і демонструє взаємозв'язки між цілями й засобами.
<b>Індикатори об'єктивної перевірки (ІОП) (Objectively Verifiable Indicators – OVI)</b>	Вимірні показники, які демонструють, чи були досягнуті цілі трьох найвищих рівнів логічної схеми. ІОП являють собою основу для розробки належної системи моніторингу.
<b>Індикатори наслідків (Outcome Indicators)</b>	Див. "Індикатори розвитку".
<b>Індикатори віддачі (Output Indicators)</b>	Див. "Індикатори розвитку".
<b>Загальна ціль (іноді – Мета) (Overall Objectives – Goal)</b>	Загальна ціль пояснює, чому той або інший проект важливий для суспільства з точки зору довгострокової користі для кінцевих бенефіціарів і більш загальної користі для інших груп. Також вона демонструє наскільки проект/програма узгоджується з регіональною/секторальною політикою уряду/задіяних організацій і ЄК, а також із загальними політичними цілями співробітництва ЄК. Загальна ціль не може бути досягнута проектом самостійно (він може тільки сприяти її досягненню) і вимагає внеску з боку інших програм і проектів.
<b>Передумови (Pre-conditions)</b>	Умови, які необхідно забезпечити перш, ніж проект зможе початися, тобто до початку виконання робіт.
<b>Попереднє техніко- економічне обґрунтування (Pre-feasibility Study)</b>	Попереднє техніко-економічне обґрунтування, проведене на етапі Ідентифікації, гарантує виявлення всіх проблем і оцінку альтернативних рішень, а також дозволяє відібрати найбільш прийнятний варіант на основі Факторів якості. Це дослідження надає Європейській Комісії й урядові партнерської країни вичерпну інформацію для обґрунтування рішення про прийняття запропонованого проекту для проведення його подальшої оціночної перевірки, внесення в нього змін або відхилення.

<b>Аналіз проблем</b> <b>(Problem Analysis)</b>	Структурне дослідження негативних аспектів ситуації з метою встановлення причинно-наслідкового зв'язку.
<b>Деревоподібна схема проблем</b> <b>(Problem Tree)</b>	Графічне зображення негативної ситуації, що демонструє причинно-наслідковий зв'язок.
<b>Програма</b> <b>(Programme)</b>	Може мати різні значення: (i) ряд проектів, що мають єдину Загальну ціль; (ii) пакет поточних ініціатив/послуг, які переслідують загальні цілі (наприклад, Програма первинного медичного обслуговування); або (iii) секторальна програма, яка визначається секторальною політикою уряду (наприклад, Програма сектору охорони здоров'я).
<b>Етап програмування</b> <b>(Programming Phase)</b>	Перший етап проектного циклу, у ході якого готується Індикативна програма. Див. також "Індикативна програма".
<b>Звіт про хід робіт</b> <b>(Progress Report)</b>	Проміжний звіт про хід виконання проекту, що направляється керівництвом проекту / підрядником організації-партнеру і Комісії у визначений термін. Він включає в себе розділи, присвячені технічній і фінансовій діяльності. Зазвичай готується один раз у квартал або раз на півроку.
<b>Проект</b> <b>(Project)</b>	Ряд видів робіт, направлених на досягнення чітко визначених цілей протягом визначеного часу і в рамках наявного бюджету.
<b>Проектний цикл</b> <b>(Project Cycle)</b>	Проектний цикл відслідковує хід проекту з моменту виникнення первісного задуму до його завершення. Він передбачає таку структуру, при якій враховується думка учасників проекту, а також визначає ключові рішення, потреби в інформації й обов'язки на кожному етапі для прийняття обґрунтованих рішень протягом всього проекту. Він передбачає проведення оцінки для врахування засвоєних уроків під час розробки майбутніх програм і проектів.
<b>Управління проектним циклом</b> <b>(Project Cycle Management)</b>	Методика підготовки, виконання й оцінки проектів і програм, заснована на принципах Логічного системного підходу.
<b>Партнери по проекту</b> <b>(Project Partners)</b>	Ті, хто виконують проекти в країнах-партнерах (міністерства й департаменти, неурядові організації і т. ін.).
<b>Ціль проекту</b> <b>(Project Purpose)</b>	Основна мета проекту. Ціль проекту повинна бути спрямована на вирішення ключової проблеми (проблем) і бути сформульована таким чином, щоб визначати <u>стійку користь для цільових груп</u> . У великих/комплексних проектах може бути більше однієї цілі (тобто, по одній для кожного компоненту проекту).
<b>Періодичні витрати</b> <b>(Recurrent Costs)</b>	Операційні й експлуатаційні витрати після закінчення етапу виконання проекту.

<b>Актуальність</b> <b>(Relevance)</b>	Наскільки цілі проекту підходять для вирішення реальних проблем, задоволення потреб і пріоритетів заданих цільових груп і бенефіціарів, і є прийнятними для фізичного й політичного оточення, у якому діє проект.
<b>Графік ресурсів</b> <b>(Resource Schedule)</b>	Розподіл необхідних ресурсів/засобів проекту, пов'язаних з Видами робіт і Результатами, і запланованих на відповідний період часу. Графік ресурсів є основою для визначення вимог до витрат/бюджету і руху готівки.
<b>Результати</b> <b>(Results)</b>	В ієрархії цілей Логічної структурної схеми ЄК Результатами є реальні продукти/послуги, досягнуті в результаті виконання Видів робіт. В ієрархії цілей, яка використовується деякими іншими донорами (і в контексті деяких програм ЄК) ці результати визначаються як “віддача”.
<b>Ризики</b> <b>(Risks)</b>	Див. також “Припущення”. Ризик – це вірогідність настання події, яка може негативно позначитись на досягненні цілей проекту або виконанні робіт. Ризики формуються із внутрішніх і зовнішніх чинників, хоча увага приділяється тим факторам, які знаходяться поза межами безпосереднього контролю керівництва проекту.
<b>Секторальний підхід</b> <b>(Sector Approach)</b>	Секторальний підхід визначається як спосіб співпраці між урядом і партнерами по програмі розвитку. Його мета полягає у розширенні відповідальності уряду за визначення політики державного сектору і прийняття рішень про розподілення ресурсів в рамках сектору, в досягненні узгодженості між політикою, витратами і результатами, а також у зменшенні транзакційних видатків. Він передбачає поступовий розвиток комплексної та узгодженої секторальної політики й стратегії або уніфікованої схеми державних витрат місцевих і зовнішніх ресурсів і загальної системи управління, планування і звітності.
<b>Програма підтримки секторальної політики</b> <b>(Sector Policy Support Programme)</b>	Програма підтримки секторальної політики (ППСП) – це програма Європейської Комісії, в рамках якої надається фінансова допомога у виконанні урядової секторальної програми країни-партнера. ППСП може виконуватися згідно з трьома видами фінансування, а саме: (i) Бюджетна допомога сектору; (ii) Фінансовий внесок до Загальних фондів, які фінансують всю секторальну програму або її частину; а також (iii) спеціальні процедури Комісії (бюджет Європейської Комісії або ЄФР).
<b>Секторальна програма</b> <b>(Sector Programme)</b>	В результаті застосування секторального підходу уряди країн при консультуванні з донорами-партнерами й іншими учасниками, можуть розробити секторальну політику й план дій, які визначаються як Секторальна програма в тому разі, якщо включено наступні три компоненти: (i) затверджений секторальний політичний документ; (ii) схема середньострокових секторальних витрат; а також (iii) процес координації дій донорів в секторі під керівництвом уряду.
<b>Джерела перевірки</b> <b>(Sources of Verification)</b>	Вони представлені в третьому стовпчику Логічної схеми і вказують, де й у якій формі можна одержати інформацію про досягнення Загальної цілі, Цілі проекту й Результатів (описуються Індикаторами об'єктивної перевірки). Вони повинні включати стислий опис методів збору інформації, вказувати відповідальних осіб і визначати як часто повинен здійснюватися збір і звітування про зібрану інформацію.

<b>Аналіз учасників</b> <b>(Stakeholder Analysis)</b>	Аналіз учасників передбачає визначення всіх зацікавлених груп, на яких, імовірно за все, буде справлений вплив у результаті запропонованих дій (позитивно або негативно), визначення й аналіз їхніх інтересів, проблем, потенційних можливостей і т. ін. Висновки, отримані в результаті цього аналізу, враховуються при розробці схеми проекту.
<b>Учасники</b> <b>(Stakeholders)</b>	Будь-які приватні особи, групи людей, організації або фірми, які можуть мати відношення до проекту / програми, визначаються як учасники. Вони можуть (прямо або опосередковано, позитивно або негативно) впливати на проект або відчувати на собі вплив робіт або результатів проектів або програм. Зазвичай необхідно розглядати різні підгрупи.
<b>Життєздатність</b> <b>(Sustainability)</b>	Ймовірність продовження отримання користі, забезпеченої проектом, після завершення надання зовнішньої допомоги.
<b>Критерії життєздатності</b> <b>(Sustainability Criteria)</b>	Див. "Фактори якості".
<b>Аналіз SWOT</b>	Аналіз сильних сторін ( <b>Strengths</b> ), слабких сторін ( <b>Weaknesses</b> ), можливостей ( <b>Opportunities</b> ) і небезпек ( <b>Threats</b> ), властивих тій або іншій організації. Цей інструмент може бути використаний на всіх етапах проектного циклу.
<b>Цільова група (групи)</b> <b>(Target Group(s))</b>	Група / організація, на яку проект справить позитивний вплив на рівні цілі проекту.
<b>Технічна допомога</b> <b>(Technical Assistance)</b>	Фахівці, консультанти, викладачі, радники і т.п., з якими укладений контракт для передачі ними ноу-хау і знань, а також для створення і зміцнення організацій.
<b>Технічне Завдання</b> <b>(Terms of Reference)</b>	У Технічному Завданні визначаються задачі, які повинен виконати підрядник, а також зазначаються передумови й цілі проекту, заплановані види робіт, очікуваний внесок і результати, бюджет, графік робіт і посадові інструкції.
<b>Транзакційні видатки</b> <b>(Transaction Costs)</b>	Концепція транзакційних видатків стосується сукупних витрат на здійснення адміністративної діяльності під час управління допомогою в цілях розвитку, яка не має ніякої цінності ні для реципієнтів допомоги, ні для донорів за виключенням того, що вона дозволяє здійснити передачу допомоги. Будь-яка допомога в цілях розвитку має певні транзакційні видатки, і в більшості випадків вони розподіляються між донорами і реципієнтами. Секторальні програми й бюджетна допомога направлені на мінімізацію транзакційних видатків або шляхом скорочення їх загального розміру, або шляхом зміни способу розподілення цих витрат (на користь реципієнтів).
<b>Прозорість</b> <b>(Transparency)</b>	Прозорість передбачає надання інформації у державну власність і її доступність як з точки зору розміщення, так і презентації у тому форматі і тією мовою, які є прийнятними для розуміння широким загалом.
<b>Робочий план</b>	Графік, у якому зазначені Види робіт (і можуть бути вказані Ресурси), необхідні для досягнення Результатів і Цілі проекту.



**(Work Plan)**

## Додаток 2 – Корисна інформація

Тема	Організація	Адреса
<b>Веб-сайти RELEX:</b>		
	Офіс співробітництва EuropeAID	<a href="http://europa.eu.int/comm/europeaid">http://europa.eu.int/comm/europeaid</a>
	Зовнішні відносини	<a href="http://europa.eu.int/comm/external_relations">http://europa.eu.int/comm/external_relations</a>
	ГД Розвитку	<a href="http://europa.eu.int/comm/development">http://europa.eu.int/comm/development</a>
<b>Управління проектним циклом:</b>		
Інформація і Керівництво з методів надання допомоги, включаючи УПЦ, Секторальні підходи і Бюджетну допомогу	ЄК (Інтернет)	<a href="http://europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/index_en.htm">http://europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/index_en.htm</a>
	ЄК (інтранет)	<a href="http://www.cc.cec/EuropeAID/Thematicnetworks/qs/AidDelivery/ADM-helpdesk-en.htm">http://www.cc.cec/EuropeAID/Thematicnetworks/qs/AidDelivery/ADM-helpdesk-en.htm</a>
<b>Моніторинг і оцінка:</b>		
Моніторинг і оцінка	IADB	<a href="http://www.iadb.org/cont/evo/evo_eng.htm">http://www.iadb.org/cont/evo/evo_eng.htm</a>
Керівництво з проведення оцінки	ЄК	<a href="http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/index.htm">http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/index.htm</a>
Цілі міжнародного розвитку: Індикатори прогресу	ОЕСР	<a href="http://www.oecd.org/dac/goals">www.oecd.org/dac/goals</a> <a href="http://www.oecd.org/dataoecd/30/28/2754929.pdf">http://www.oecd.org/dataoecd/30/28/2754929.pdf</a>
Цілі міжнародного розвитку	МВФ	<a href="http://www.paris21.org/betterworld">www.paris21.org/betterworld</a> <a href="http://www.oecdobserver.org/news/sectionfront.php/locale/70">http://www.oecdobserver.org/news/sectionfront.php/locale/70</a>
Індикатори світового розвитку	Світовий банк	<a href="http://www.worldbank.org/data">www.worldbank.org/data</a>
Індикатори	ПРООН	<a href="http://www.undp.org/eo/documents/Indicators.pdf">http://www.undp.org/eo/documents/Indicators.pdf</a>
Індикатори прав людини	ПРООН	<a href="http://hdr.undp.org/reports/global/2000/en/pdf/hdr_2000_ch5.pdf">http://hdr.undp.org/reports/global/2000/en/pdf/hdr_2000_ch5.pdf</a>
Гендерні індикатори	ПРООН “Гендерне питання в програмах розвитку” (GIDP)	<a href="http://www.sdn.undp.org/gender/datastats/">http://www.sdn.undp.org/gender/datastats/</a>
<b>Аудит:</b>		
Аудит зовнішніх операцій	Офіс співробітництва EuropeAID	<a href="http://www.cc.cec/EUROPEAID/audit/home_en.htm">http://www.cc.cec/EUROPEAID/audit/home_en.htm</a>
<b>Перехресні питання:</b>		
Оцінка екологічного стану (керівництво)	ЄК (інтранет)	<a href="http://www.cc.cec/Europeaid/environ/">www.cc.cec/Europeaid/environ/</a>
Соціальний, людський і культурний розвиток і гендерні питання	ЄК	<a href="http://europa.eu.int/comm/development/sector/social/index_en.htm">http://europa.eu.int/comm/development/sector/social/index_en.htm</a>
Керівництво з належного управління	ЄК	В процесі підготовки
Загальні питання розвитку	Міжнародний інститут екології й розвитку	<a href="http://www.iied.org">http://www.iied.org</a>
Загальні питання розвитку	Інститут іноземного розвитку	<a href="http://www.odi.org.uk">http://www.odi.org.uk</a>
Гендерна рівність	ЄС/ГД Зайнятості (з багатьма посиланнями)	<a href="http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/links_en.html">http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/links_en.html</a>
	Фонд розвитку ООН для жінок (UNIFEM)	<a href="http://www.unifem.org">http://www.unifem.org</a>

	ПРООН “Гендерні питання в програмах розвитку” (GIDP)	<a href="http://www.undp.org/gender/">http://www.undp.org/gender/</a>
	ELDIS (спеціальний портал)	<a href="http://www.ids.ac.uk/eldis/gender/Gender.htm">http://www.ids.ac.uk/eldis/gender/Gender.htm</a>
	Світовий банк	<a href="http://worldbank.org/gender/gendermdg.pdf">http://worldbank.org/gender/gendermdg.pdf</a>
Інвалідність	ЄК – Керівництво з питань інвалідності в програмах розвитку	<a href="http://europa.eu.int/comm/development/body/the_me/human_social/docs/health/03-11_guidance_note_disability_en.pdf">http://europa.eu.int/comm/development/body/the_me/human_social/docs/health/03-11_guidance_note_disability_en.pdf</a>
	Керівництво ООН з питань фізичного середовища для інвалідів	<a href="http://www.unescap.org/decade/publications/z15009gl/z1500901.htm">http://www.unescap.org/decade/publications/z15009gl/z1500901.htm</a>
	Швидкий аналіз інвалідів	<a href="http://www.stakes.fi/sfa/rhachecklist.htm">http://www.stakes.fi/sfa/rhachecklist.htm</a>
	Світовий банк – керівництво з питань участі	<a href="http://www-wds.worldbank.org/cgi-bin/cqcgil@production.env?CQ_CUR_LIBRARY=1&amp;CQ_USER_NAME=worldbank&amp;CQ_PASSWORD=anonymous&amp;CQ_LOGIN=yes&amp;WBDOCS=YES&amp;CQ_QUERY_STRING=&amp;CQ_QUERY_STRING.Entity_ID=0000092653961214175537">http://www-wds.worldbank.org/cgi-bin/cqcgil@production.env?CQ_CUR_LIBRARY=1&amp;CQ_USER_NAME=worldbank&amp;CQ_PASSWORD=anonymous&amp;CQ_LOGIN=yes&amp;WBDOCS=YES&amp;CQ_QUERY_STRING=&amp;CQ_QUERY_STRING.Entity_ID=0000092653961214175537</a>