

**Спільна Операційна Програма Румунія-Україна-Республіка Молдова
2007-2013**

**Проект «Мережа підготовки кадрів
для органів місцевого
самоврядування»
Код MIS-ETC 2287**

*Тренінговий посібник
«Фінансовий менеджмент проектів»*



Цей проект фінансується
ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ



Румунія-Україна-Республіка Молдова
ПРОГРАМА ДЛЯ ТРАНСКОРДОНІЙ СПІВПРАЦІ



Проект реалізується
Повітовою Радою Васлуй

**ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТІВ –
СКЛАД МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЕКТІВ**

Вступ

На сьогоднішній день, терміни «проект», та «менеджмент проекту», «заявка на фінансування» або «проектна пропозиція» стали одними з найбільш часто використовуваних слів спілкування в цілому і лексики бізнесу зокрема. Це відбувається тому, що ми переживаємо справжній вибух проектів на світовому рівні, але і регіональному рівнях, тенденція вказує, особливо, європейських країн, де залучення фінансових джерел у рамках проектів стала звичайна практика. Проекти всіх видів, великі чи маленькі, інвестиційні або софт представляє основну діяльність багатьох організацій, спосіб, з допомогою якого багато організації живуть і працюють в нинішніх економічних умовах. Якщо в не так далекому минулому (особливо починаючи з 50-х роках XX століття) спосіб фінансування за допомогою проектів була практика, особливо, неурядових організацій, останнім часом фінансування проектів було розширено як на рівні органів влади, так і на рівні комерційних компаній.

Для діяльності структур, зайнятих залученням коштів у рамках проектів, написання проектів та управління ними є одним з основних напрямків діяльності, що проводяться для просування інтересів своїх членів та своїх бенефіціарів. Але, термін «проект» продовжує бути незнайомим багатьом структурам та установам, розуміючи його як тривалу діяльність, формалізованою, складною і заплутаною, незвичайною, яка може бути реалізована лише обмеженим числом "присвячених". Написання проектів – це не проста діяльність, застосовуючи мінімум знань, можна досягти досконалості і можуть бути застосовані в розробці та реалізації проектів дуже складних, що складаються з десятків завдань.

Проекти стали настільки складними, різноманітними і комплексними, що навколо них був створений якийсь страх і управління проектами може бути реалізована лише обмеженим числом "присвячених". Як і у випадку інших галузей, страх походить часто з незнання. Як підкреслив успішний автор, «принципи менеджменту проекту є простими, але найбільш складна техніка потребує не більш 10 хвилин, для асимілювання». Коли проект передбачає декілька десятків або навіть сотень заходів, коли ці заходи залежать один від одного – одні проводяться паралельно, інші є взаємозалежними в тому сенсі, що початок їх залежить від успішного завершення інших, коли різні ресурси, повинні бути виділені в різні моменти часу, в різних кількостях, коли фінансування надходить з декількох джерел, коли гроші від конкретного джерела приходять траншами, коли є декілька партнерів, з різним ступенем участі в проекті, коли команда проекту складається з різних департаментів організації, коли частина завдань передається третім особам (субпідрядникам), менеджмент проектів починає ставати максимально складною та суворою діяльністю, ні в якому разі легкою або яка може бути

вирішена поверхнево. Якщо підходити з професіоналізмом, управління проектами – це не просте завдання. Але те, що можна стверджувати з достатньою впевненістю це те, що навички та знання, необхідні для досягнення продуктивності в даній галузі ясні. Методи і навички, пов'язані менеджментом проекту повинні розглядатися як спосіб мислення, спосіб спілкування, спосіб діяти. Новизна способу мислення пов'язано з тим, що проект можна розглядати як зчеплення заходів, які виробляють вимірні/кількісні результати. Новизна способу мислення пов'язано з тим, що проект можна розглядати як зчеплення заходів, які виробляють вимірні/кількісні результати. Це зчеплення *створюється*, проектується, починаючи з кінця, тобто з засобу, в якому джерело фінансування проекту визначає кінцевий результат. План проекту можна порівняти з «подорожній лист», для пункту призначення, а шлях, що найкоротший або найбільш ефективний для досягнення даного призначення визначається, перш ніж відправитися в шлях.

Часто це слово використовується в надмірним або невірний чином, а розуміння процесів і видів діяльності, які можуть бути об'єднані під цією назвою, змінюються між двома крайнощами: від ідеї, що, в наші дні, «все є (або стало) проектом», до протилежної, що проекти старі, як світ, що немає нічого нового, що виправдовує популярність – навіть центральну роль цієї концепції в управлінській діяльності, що дискусія з мовою професіоналізму і технічності навколо «проектів» не представляє нічого крім, «капризу», «швидкоплинної моди».

Це правда, що сьогодні менеджмент проектами включає в себе і оцінку пов'язаною з модою. Звання «менеджер проекту» зазвичай, звучить добре, вимагає, притягує якийсь тип поваги, змішаного з захопленням. Але напружене використання термінів «проект», «менеджмент проекту», «робота з проектами», «менеджмент через проекти», «менеджер проекту» може призвести до втрати престижу і статусу діяльності і відповідної професії.

Що є те що не є проектом?

Відповідно до деяких концепцій «все, що відбувається в наші дні є (став) проектом» виходячи з цього не слід робити відмінностей між повсякденній діяльності та діяльності в рамках проекту". Згідно до інших концепцій «діяльність в рамках проекту припускає окремі види діяльності, які не мають/мають мало спільного з повсякденній діяльності". Обидві концепції мають міркування істини, а суть знаходиться десь посередині.

В літературі є декілька визначень для проекту, більшість з них, як загальний елемент в тому, що він характеризується через унікальність, через конкретні цілі, які повинні бути досягнуті у відповідності з планом, у межах ресурсів і наявного бюджету.

Одна з перших визначень це сформульована в матеріалі опублікований Фондом Розвитку Громадянського Суспільства - Центр з Розвитку Неурядових Організацій, концепції проекту з

наданням йому наступних значень (FDSC, 1998):

- Перспективне мислення, орієнтоване на мету, з урахуванням виробництва змін, які сприймаються як сприятливі для того, хто має намір їх виробляти.
- Технічна та фінансова документація, ретельно укладена, на підставі якої можна створити якусь систему з особливостями та рівнем продуктивності заздалегідь визначеним та обмеженими ризиками.
- Діяльність, яка має початок і кінець, планується і контролюється і спрямований на зміни.

Просте визначення проекту є той факт, що це "тимчасове зусилля, зроблені для створення, з обмеженими ресурсами, унікальний продукт або послугу. (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000).

Проект може бути визначений як «спосіб організації людей і управління діяльністю. Це спосіб організації і координації праці. Те, що відрізняє його від інших видів менеджменту це те, що він фокусується виключно на певний кінцевий результат, і що, у момент, коли досягається цей результат, проект перестає бути необхідним, і завершується». (Newton, 2006.)

Будучи більш широко визначений проект представляє: чіткий пакет заходів, засобів та інвестицій; реалізований у встановленому місці; протягом періоду часу, слідуючи заданого календаря; яка сприяє вирішенню проблем, визначених у зв'язок з потребами цільових груп та бенефіціарів; який прагне до досягнення мети і отримання добре визначених результатів; на основі загальної вартості, необхідне для реалізації заходів; забезпечує фінансовий внесок фінансиста і, з деякими винятками, організації-одержувача.

У більшості випадків, специфічні особливості проекту виділяються шляхом порівняння його з характеристиками поточної діяльності. Деякі відмінності можна знайти нижче:

Таблиця 1: Проекти проти поточних заходів

Проекти	Поточна діяльність
Включає значні зміни	Можливі зміни малі і поступові
Обмежені за своїм охопленням і тривалості	Не закінчуються ніколи
Унікальні	Повторний характер
Використовують тимчасові ресурси	Використовують стабільні ресурси
Тимчасові	Постійні
Менеджмент спрямований на досягнення визначених цілей	Менеджмент спрямований на виконання якоїсь ролі
Характеризується ризиком і невизначеністю	Характеризуються відчуттям стабільності

Джерело: Bârgăoanu, 2004.

Таким чином, ми можемо виділити шість важливих аспектів, які роблять різницю між

заходами і проектами:

- Проект має початок і кінець, які чітко визначені: реалізація проекту від початку і до кінця включає в себе послідовність чітко визначених кроків або дій;
- Проекти використовують ресурси (людські, час і гроші), які були виділені, зокрема, в цілях реалізації заходів у рамках проекту;
- Кожен проект виробляє унікальний результат. Ці результати мають конкретні якісні і продуктивні цілі. Коли проект завершується, щось нове створюється, те, чого не було раніше;
- Проекти слідує плану, мають організований підхід для задоволення поставлених цілей;
- Проект включає в себе зазвичай команду, яка веде його до кінця;
- Проекти завжди мають унікальний набір зацікавлених осіб, який включає в себе: команду проекту, клієнтів, менеджера проекту, виконавчих менеджерів, представники уряду, інші особи зацікавлені проектом. Зацікавлені особи завжди мають різні очікування щодо результатів проекту. Ці очікування повинні бути простежені, направлені в потрібне русло і сформовані таким чином, щоб, врешті-решт, проект вважався успішним.

Майже будь-яка діяльність, здійснювану особою або організацією може бути створена в умовах проекту. Врешті-решт, кінцева мета проекту – це, перш за все, вирішення проблеми, інновація, зміна (організації, методів або засобів), передбачення (ситуацій, труднощів, ризику), для переходу від нинішньої незадовільної ситуації до майбутньої більш сприятливої ситуації.

Фізичні особи і організації, часто здійснюють діяльність, що не входить у категорію проектів.

У цьому відношенні важливо зазначити, що ***ПРОЕКТ НЕ ПОЛЯГАЄ В:***

- Повсякденній діяльності фізичної особи або організації;
- Попередніх заходи, що повторюються, так само, періодично (конкурси, фестивалі, виставки, тощо);
- Заходи без чітко визначених або широких цілей, тривалих, що потребують реалізацію заходів, які, як правило, не пов'язані між собою;
- Заходи, які можуть бути повторені або реалізовані в будь-якому місці, в будь-який час;
- Поточні заходи (регулярні), організаційні (напр. нарада співробітників організації).

Отже, проект – це процес, який передбачає:

- *відправною точкою, від якої хтось "кидає" щось "вперед" до певної мети;*
- *вирішення виявленої проблеми або зміна в проблемній ситуації;*
- *наявність деяких ресурсів;*
- *наявність цілей, які необхідно виконати;*
- *конкретне рішення конкретної проблеми, в певному контексті;*
- *чітко визначений початок і кінець і здійснюється в конкретному просторі;*
- *участь деяких різних навичок планування і реалізації, різних партнерів або прихильників, а також низки заходів, подій і завдань;*
- *наявність команди і націлений на благо організації/спільноти;*
- *серію ризиків й елементів невизначеності;*
- *наявність вимірних цілей, які можуть бути оцінені, для визначення необхідної якості;*
- *ступінь автономії по відношенню до поточної діяльності організації;*
- *визначений цикл життя, що складається з декількох обов'язкових етапів, які називаються так: виявлення, аналіз і формулювання проекту, його підготовка, попередня оцінка проекту, залучення фінансування, реалізація, моніторинг та остаточна оцінка результатів проекту.*

Від проекту до менеджменту проекту. Що таке менеджмент проекту?

Можна стверджувати з достатньою певністю, що проекти - розглядані просто як дії, обмежені за часом і керовані певною метою - характеризує, в цілому, діяльність людини. Історія дає нам приклади відомих, комплексних проектів, реалізовані протягом багатьох років, які дали чудові результати, такі, як будівництво Пірамід або Великої Китайської Стіни.

Однак, як комплексна галузь, самотійна, менеджмент проектів датується приблизно в період другої світової війни. Вважається, що момент, який знаменує собою перетворення менеджменту проектів у самотійну дисципліну та професію, це реалізація Проекту Манхеттен, метою якого було створення атомної бомби. Проект такого масштабу вимагає дисциплінарних зусиль, людських і матеріальних, і ввів системний підхід до методів менеджменту. Проект Манхеттен звернув увагу на потребу спеціалістів в області менеджменту проекту, як професійна категорія, не залежне від традиційних категорій, які беруть участь у проекті.

Поступово, менеджмент проектів пройшов в зону великих приватних компаній і в державному секторі. Сьогодні менеджмент проектів починає ставати можливістю і напрямком, за якими сліднують університети, міністерства, державні установи, оборонна та авіаційно-космічна промисловість, мерії, префектури, асоціації, малі і середні підприємства,

неурядові організації, фонди, школи та ін..

Після другої світової війни, посилення економічної конкуренції в глобальному масштабі ввів новий спосіб початку розвитку у плані проекту. Акцент робиться на розробці і послідовної реалізації стратегій розвитку, планування та організацію, тобто на проект. Ця тенденція тим більше помітна на рівні Європейського Союзу, де, під впливом потреб в інтеграції, менеджмент проектів, як правило, стає основною формою існування в економічному середовищі.

Менеджмент проекту визначається в літературі як **процес планування, організації і керівництва діяльності і ресурсів проекту**. Мета полягає в тому, щоб досягти цілі чітко визначені шляхом проведення ряду взаємопов'язаних заходів і завдань, дотримуючись обмеження часу і грошей, але і критерії якості, встановлені для запропонованих кінцевих результатів.

Роль управління проектами ставить, в основному, у розпорядженні менеджера проекту ряд специфічних інструментів, які дозволяють реалізацію проекту таким чином, щоб зберігався баланс між трьома з факторами ознаки, зазначених вище: витрати або бюджет, терміни реалізації проекту і якість запропоновану ініціатором проекту чи на прохання клієнта, для якого реалізується проект. Звичайно, все це не втрачаючи з виду ресурси, команду проекту, відносини з клієнтами або бенефіціарами проекту, а також з фінансистом, зокрема, у разі, якщо він є одним компанії, організації або установи, який просуває проект.

Незважаючи на свою важливість, менеджмент проектів не є дисципліною зрозумілою в повній мірі. У той же час, менеджмент проектів може бути знайдений в будь-якій галузі сучасних суспільств, в простого гуртожитку, церкви до урядів, військовій і економічної галузі та ін.. Можна сказати, без помилки, що справжні великі лідери в історії, були, в той же час, менеджерами "враховуючи, що менеджмент вважається рівною мірою наука і мистецтво керівництва", управляючи країнами, війнами, навіть викликаючи економічні та соціальні зміни. **Менеджмент проекту** (Project Management–PM) був використаний, принаймні, у інформативному сенсі, в будівництві інфраструктури, але і для полегшення політичних і соціальних змін. Перші менеджери не визнали, однак, дисципліна менеджменту проектами дуже важлива, саме тому посилання на це дуже мало.

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТІВ

Проект має певне життя, або життєвий цикл, починаючи від стадії виявлення і розробки до стадії реалізації, остаточної оцінки та завершення. Дуже важливо знати всі етапи, або фази, через які проходить проект, саме для того, щоб уникнути ситуації, в якій, через помилки чи незнання, ми перескакуємо через один з них. Ми можемо потрапити в ситуацію, де реалізуємо

проект, наприклад, на фазі виявлення потреби або проблеми. Що це значить, простіше кажучи? Ми впроваджуємо непотрібний проект або, ми впроваджуємо проект нереалістичним чином. Інша ситуація, в якій ми можемо потрапити: ми впроваджуємо проект, в якому я не планували нічого, впроваджувати речі, які ми не знаємо, ми рухаємося до невідомої точки, у нас немає чітких цілей, не маючи цілей, ми не знаємо, які заходи повинні бути проведені, і так далі. Ось, що просте знання і розуміння етапів або фаз життєвого циклу проекту може допомогти нам надзвичайно багато у роботі, яку ми докладаємо в якості менеджерів проектів. Це стосується як проектів, для яких, як організація, ми шукаємо зовнішнього фінансування (якщо, наприклад, залучати кошти зі сторони Європейського Союзу), для проектів, які ми здійснюємо для клієнтів організації, так і у випадку, якщо фінансувати проекти нашою власною організацією.

Підходи в літературі, про етапи життя проекту, хоча і різні, але починаються від думки про те, що проект являє собою здійснення на практиці ідеї, які спочатку формулюється (етап концепції або формування), потім планується/проектуються реалізації ідеї, відповідні (етап планування), після чого переходить до реалізації/виконання задуманого (фаза впровадження), після чого робиться остаточна оцінка впровадженого, щоб переконатися, якщо цілі були виконані (фаза оцінки).

Таким чином, будь-який проект проходить наступні фази:

- **Визначення або концепція/формування**(становлення ідеї проекту у відповідності з вимогами програми фінансування або вимог замовника, організації);
- **Планування** (розробка ідеї проекту у цілісну структуру, що містить визначення мети, завдань проекту, планування діяльності, визначення результатів та бенефіціарів проекту, планування необхідних ресурсів проекту, в тому числі встановлення бюджету);
- **Реалізації або виконання** (реалізації сформульованого і запланованого, так, як описано в заявці на фінансування);
- **Оцінки і висновки** (аналізу прогресу проекту шляхом порівняння отриманих результатів, з запропонованих у заявці на фінансування, щоб побачити, якою мірою цілі проекту були досягнуті).

1. КОНЦЕПЦІЯ ПРОЕКТІВ

Концепція являє собою перший етап життєвого циклу проектів та йде навколо опису контексту, в результаті аналізу соціальної дійсності. Після зіткнення ідентифікації потреб та визначення цілей, стратегії організації/установи та спільноти, можна уточнити ідею, яка передбачається для розробки проекту.

У цій фазі концепції проекту це необхідно, щоб діяти у відповідності зі стратегією організації/установи чи спільноти, у противному разі можна говорити про пунктуальний проект, який не вписується в стратегію організації, але і йде назустріч потребам/проблемам на даний момент, визначені на рівні організації/установи чи спільноти, або як відповідь на можливість фінансування.

Таким чином, проекти, не повинні реалізовуватися "заради проектів", щоб заробити якісь гроші або тому, що існують європейські фонди, але між проектами і стратегії розвитку організації/установи повинні бути погодження, а це означає, що визначення ідеї та цілі проекту повинні передувати пошук/визначення джерела/джерел фінансування.

Але, найчастіше, в реальних умовах все зовсім навпаки, і працівники організації/установи "чують" про існування джерел фінансування, запуск нової програми і потім починають думати, про проект, який повинен відповідати в загальних рисах цілей відповідної джерел фінансування. У цьому випадку, цілі проекту не розроблені, в залежності від потреб розвитку організації, але ця організація прагне скорегувати свої цілі, щоб вони збігалися з інтересами агентства, що фінансують. Однак порядок генерації продуктивності це стратегічні цілі - джерело фінансування чий цілі збігаються з цілями організації, таким чином, одиницею вимірювання продуктивності є здатність організації, встановлення постійного зв'язку між реалізованими проектами та цілями, оперативними та стратегічними.

У зв'язку з цим:

- Будь-який проект повинен переслідувати, з самого початку, стратегічні потреби організації/установи;
- Цілі проекту повинні також бути в відповідності зі стратегічними та оперативними цілями організації, з пріоритетами спільноти, з цілями і цінностями, з місією та баченням організації;
- Розробка проекту повинен мати в основі аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, сильних та слабких сторін, можливостей та ризиків (SWOT-аналіз);
- Стратегія в рамках проекту повинна вписуватися в загальну стратегію, прийнятої в організації в залежності від внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів, в умовах сьогодення і майбутнього;
- Весь процес менеджменту проектів, починаючи з концепції і планування, але і впродовж решти етапів, впровадження та оцінки/укладення, необхідно проводити на всіх рівнях і через всі компоненти (менеджмент фінансової діяльності, менеджмент фінансами, менеджмент людськими ресурсами та ін..) "червона нитка" стратегії організації;
- Забезпечення сумісності з місцевими, регіональними і національними пріоритетами

необхідно враховувати ключові цілі з відповідного сектору, політики уряду в оголошеною для даного сектору і цілей, заявлених урядом.

- Дві сторони компонента стратегічного менеджменту проектів – перспективні і загальні - слід мати на увазі при оцінці впливу на простір і час проектів організації/установи в цілому.

У цій фазі, повинні бути чіткі відповіді на декілька ключові питань:

- Потреба/ проблема, до якої звертається проект, це реальна, правильно визначена?
- Вирішення цієї проблеми є пріоритетом і входить до стратегічного плану розвитку організації, в які вони входять/для якої пишеться пропозиція проекту?
- Проект необхідно реалізувати тепер? Чому тепер, а не в інший раз?
- Ідея проекту і його цілі це, дійсно, кращий спосіб вирішення проблеми, виявленої відповідним чином?
- Організація, в яку входять/, для якої пишеться проект має технічний, управлінський і фінансовий потенціал для реалізації відповідної ідеї проекту?

Якщо відповідь на поставлені вище питання є «ні», «не знаю», або «ми не впевнені», це означає, що ідея проекту необхідно переглянути/переосмислене. Якщо на всі питання відповіді є невизначеними або від'ємними, то від даної ідеї проекту просто відмовляються. В момент, коли відповіді на ці питання, остерігайтеся як можна більше гіпотез, припущень та ідей. Покладіться на фактах, інформації, даних, досвіду з попередніх проектів, звітів, оцінок, результатів моніторингу.

2. ПЛАНУВАННЯ

Планування означає визначення видів діяльності, необхідних, для досягнення, термінів реалізації, необхідних ресурсів і часу, в якому вони повинні бути доступні, наявного бюджету.

Етап планування передбачає проведення процесу прийняття рішень зосереджений на досягнення певних цілей, через певний набір цілей, ретельно розподілені між різними відділеннями організації.

Проектна пропозиція включає в себе в обов'язковому порядку інформацію про:

- загальні і специфічні цілі проекту;
- методи і заходи, призначені для досягнення цих цілей;

- причини, по яким пропонується даний проект;
- очікувані результати;
- **бюджет проекту;**
- розподіл на час заходів, дати початку та закінчення діяльності,
- відносини взаємозалежності між ними;
- **розподіл ресурсів, як ресурси, розподіляються для кожного з заходів;**
- ризики, які передбачає проект і способи контрагування;
- склад команди, який здійснює проект;
- показники/методи оцінки успіху.

Пропозиція проекту стає базовим планом/ цільовим планом проекту, власне кажучи. Цей план лежить в основі діяльності з моніторингу напрямків еволюції, діяльності, які здійснюються на протязі всього проекту.

Увага! Ставте завжди план проекту на папері. Успіх проекту залежить від того, наскільки докладний і адекватний даний план. Часто, тиск, під яким необхідно працювати змушує, перескакувати етап планування і перейти безпосередньо до роботи. Цей стиль призводить впевнено до: втрати часу, витрати ресурсів, порушення стандартів якості, вчинення помилок під час виконання, повторення деяких помилок.

2.1 Встановити та планування діяльності за проектом

Після того, як на попередньому етапі, визначили цілі проекту, в даний момент повинні бути встановлені деталі їх реалізації. У зв'язку з цим, планування заходів проекту, спрямованих на:

- ❖ формулювання кожного виду діяльності, що необхідно здійснити для здійснення проекту;
- ❖ визначення відповідального за заходи;
- ❖ дані відрізків часу і того, як здійснюються заходи.

За даними літератури діяльності є "основним елементом для планування, контролю і вимірювання ефективності проекту". Документація про діяльність проекту повинна бути повною і добре структурованою таким чином, що менеджер проекту повинен мати можливість розрахувати витрати та мати можливість контролювати виконання кожного завдання окремо.

Для досягнення бажаних результатів на рівні проекту потрібен детальний план, який визначає всі зусилля, які необхідно прикласти, встановлює обов'язки для кожного елемента

організаційної структури, а також строки і бюджети для виконання роботи. Підготовка цього плану входить в обов'язки менеджера проекту, якому допомагає своя команда. Планування починається із зазначенням заходів, розроблених замовником проекту і які описані в залежності від організації планованого проекту і обмежень.

Структура діяльності представляє собою метод, для визначення того, що потрібно зробити, ким, скільки це займе часу і які будуть витрати. Крім того, структура діяльності відображає взаємозв'язок між усіма заходами роботи, що має здійснюватися в цілях досягнення цілей проекту.

Існують дві основні форми представлення структури діяльності. Перший з них, у графічній формі нагадує організаційну структуру піраміди, на рівнях якій представлені діяльності. Правильна презентація структури діяльності проекту повинна включати в себе всі дії, які необхідно вжити для досягнення цілей проекту.

Друга форма – це структура, які регулює у вертикальній послідовності заходи проекту, на багатьох рівнях. Ця структура проста у використанні, оскільки вона може бути редагована простіше, але менш явне в тому, що стосується складність і масштаб діяльності проекту в порівнянні з графічній формі структури діяльності.

Структура діяльності має бути настільки детальною, щоб дозволити менеджерам проекту, щоб домогтися реалістичних оцінках, але слід враховувати і складність реалізації цієї структури, так, щоб не перевищувати рівень більше, щоб робота менеджерів проекту буде сильно утруднена. У структуризації діяльності, необхідно враховувати наступні аспекти:

- для кожного виду діяльності встановлюється спеціальні повноваження і відповідальності;
- заходи незалежні або мають знижену залежність від інших заходів, які проводяться;
- інтеграція діяльності має єдиний цілий результат;
- заходи піддаються кількісному визначенню у звіті про прогресу.

Насамкінець, важливо підкреслити, що в структуруванні діяльності не враховується послідовність їх проведення, при розробці структури діяльності повинні брати участь усі ті, хто бере участь в їх проведенні і структурування діяльності повинна бути визначена перш, ніж визначити терміни робіт і розподіл ресурсів.

Як тільки складено план заходів складено, він повинен бути втілений в плані ресурсів, через які зазначаються ресурси, необхідні для кожного виду діяльності.

Заходи проекту є дії, які повинні бути виконані, використовуючи матеріальні ресурси (засоби), для виробництва результатів, запланованих в рамках проекту. План заходів це представлення у графічній або у табличній формі порядку і послідовності реалізації заходів.

План заходів повинен включати, ясну інформацію і пояснення для кожної задачі проекту.

Тривалість діяльності проекту повинна бути визначена чітко, з деталями, доречних на початку і в кінці їх, а також особою, відповідальною за їх впровадження.

В теорії менеджменту проектами використовується в два формати, щоб висловити план діяльності: **Проста Таблиця і Діаграми Gantt.**

Представлення у табличній формі – це проста таблиця з стовбцями, для заходів, під-заходів, завдань, термінів та відповідальних, легкий у використанні. Графік Gantt – це універсальний формат для представлення діяльності в певних квадрантах часу, показуючи взаємозалежність і послідовність для кожного виду діяльності. Виходячи з цих міркувань, це робочий інструмент, найбільш часто використовуваний.

В цілому ж, незалежно від того, який тип представлення плану заходів, використовувати в розробці цього документа, можна привести наступний сценарій, що складається з шести кроків:

Список всіх заходів проекту	Складіть один список, який включає в себе всі заплановані заходи, які будуть реалізовані в проекті
Розділіть діяльності в завдання і під - завдання	Розділіть заходи, спочатку в під-завдання, і потім в задачі. Кожна задача віднесена до одного відповідального, за який бере на себе в якості мети на короткий термін. Основну увагу, придати отриманню правильного рівня деталізації. Найбільш частою помилкою є поділ заходів у занадто багато деталей. Ті, хто планують, повинні розділити заходи тільки до рівня, на якому є достатньо інформації для того, щоб вивести необхідні ресурси.
Поясніть послідовність та взаємозалежність	Зв'яжіть заходи один з другим, щоб визначити їх послідовність і взаємозалежність. Визначте, які заходи, залежить від початку або закінчення іншого заходу? Наприклад, будівництво будинку складається з ряду окремих дій, які пов'язані: спочатку фундамент, потім стіни, та ін.
Визначте терміни виконання для кожної задачі	Кожна задача повинна мати початок, термін реалізації і заключну дату.
Складіть графік основних заходів	Після того, як визначили терміни індивідуальних завдань, наступний крок – спланувати терміни основних заходів
Виділіть завдання в рамках команди проекту	Розподіліть обов'язки реалізації заходів між установами-партнерами проекту і між членами команди проекту

Приклад графіку Gantt:

Захід	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12
Захід 1												
Захід 2												
Захід 3												
Захід 4												
Захід 4.1												
Захід 4.2												
Захід 4.3												
Захід 5												
Захід 6												

2.2 Виявлення і планування ресурсів, необхідних для реалізації проекту (Фінансовий Менеджмент проектів на стадії написання)

Чим проект складніше, тим завдання реалізації оцінки ресурсів є більш складним. Однак, планування проекту, не може вважатися укладеним без вирішення питання про виділення необхідних ресурсів. Існує два методи планування ресурсів:

- програмування з обмеженим часом - коли ресурси необмежені, але терміни фіксовані; цей метод виникає тоді, коли дотримання терміну доставки дуже важливий, і менеджер проекту готовий зробити все необхідне для того, щоб його дотримуватися;
- програмування в умовах обмежених ресурсів – коли ресурси обмежені, але терміни є гнучкими; цей метод з'являється в момент, коли менеджер проекту не дозволяє найняти нових людей, платити понаднормово, вдаватися до послуг ззовні і, отже, всі ці обмеження вимагають, що дата завершення повинна бути більш гнучкою;

Якщо з точки зору визначення типу процедури (тимчасових) наявність паралельних заходів, це правильно з логічної точки зору, можуть існувати скільки завгодно заходів, які проводяться в той же час, але не взаємодіють між собою, не існуючи ніякої різниці між днями проекту, з практичної точки зору, зрозуміло, що день, у який проводиться в той же час 10 заходів є більш інтенсивним з точки зору організації і поставок ресурсів, ніж день, коли здійснюється один захід. Так, якщо враховуються тільки тимчасові взаємодії може виникнути дисбаланс дуже великий у проведенні проекту та/або можуть виникнути у дні, коли потреба в ресурсах буде більше, ніж їх наявність.

З усього вище сказаного, відокремлюють те, що існують принаймні дві важливі проблеми, пов'язані з ресурсами проекту:

- ☞ **проблема розподілу ресурсів**, якими плануються діяльність таким чином, щоб не на один день не перевищувати їхній залишок;
- ☞ **проблема вирівнювання ресурсів**, коли намагаються планувати діяльність таким чином, що у всі дні використовувати приблизно таку ж кількість ресурсів (або, інакше кажучи, сума змін від одного дня до іншого повинна бути мінімальною).

Треба визначити той факт, що аналіз вищевказаних проблем як правило, робиться для ресурсів, які повторно використовуються, який не вживається з часом, тобто ті, які після закінчення діяльності, на які були виділені, можна використовувати в іншій діяльності. Ресурси цього типу є в основному робоча сила, машини і обладнання.

Ресурси, необхідні для реалізації проекту (матеріальні, людські, фінансові) мають тісні зв'язки з цілями реалізації проекту. Планування ресурсів здійснюється з урахуванням як фактору вартості, так фактору часу. Досконаліші матеріальні та технічні ресурси або більший персонал, можуть прискорити виконання деяких завдань, але призводять, як правило, на більш високі витрати.

Категорії ресурсів, необхідних для реалізації проекту, це:

- людські ресурси – персонал, який спеціалізується в області управління проектами;
 - ✓ *Які навички необхідні?*
 - ✓ *Які навички є доступні, і скільки часу доступні?*
 - ✓ *Що потрібно для реалізації проект?*
 - ✓ *Що очікується від участі у реалізації проекту?*
- ресурси часу – необхідний час для заходів в ході здійснення проекту;
 - ✓ *Скільки часу потрібно для застосування проекту?*
 - ✓ *Які обмеження?*
 - ✓ *Які заходи з великою тривалістю?*
- фінансові ресурси: ресурси, необхідні для підготовки проектної пропозиції та співфінансування, необхідна для реалізації проекту,
 - ✓ *Скільки коштуватиме здійснення проекту?*
 - ✓ *Які фінансові ресурси доступні? Будуть витрачені ефективно?*
 - ✓ *Які необхідні витрати на комунальні послуги?*
- матеріальні ресурси: обладнання, матеріали, приміщення та інші необхідні ресурси;

- ✓ Які матеріали необхідні?
- ✓ Які матеріали є доступними?
- ✓ Яке значення співвідношення витрати/вигоди?
- ✓ Яке обладнання необхідне і які є в наявності?
- ✓ Які витрати на їхню імобілізацію?
- ✓ Яких правових, адміністративних вимог, та ін. повинні дотримуватися?
- ✓ Які конкретні процедури повинні бути дотримані?

- технологічні ресурси: методи, технології і процедури роботи;

Фінансові кошти = грошові кошти, наявні/необхідні/ призначені для певної цілі, попередньо визначеній.

Бюджет проекту - присвоює значення фінансової діяльності проекту, загального планування, які проходять у відповідності з бюджетом. Діє також і як **інструмент контролю** фінансових ресурсів, де будь-яке відхилення береться до уваги.

Бюджетування = вартість того, що ви витратили, ви витрачаєте або збираєтеся витратити для певної мети.

Через менеджерську призму, видно, що за допомогою фінансового планування забезпечується грошова підтримка етапу планування, забезпечуючи при цьому і роботу всіх підрозділів організації, які беруть участь у стадії виконання.

В умовах, коли дії фінансового характеру передують будь-якої технічної, економічної та організаційної ініціативи, у тому сенсі, що спочатку набувають необхідні грошові капітали, а потім мають місце потоки реальних товарів і послуг до організації, прийняття фінансових рішень передуює будь-яких техніко-економічних рішень, результат чого вкрай важливий в процесі управління. Завершеність процесу фінансового планування збігається з описом фінансової точки зору, що організація планує провести в певний період часу.

Бюджет являє собою ту частину проекту, яка дає уявлення про необхідні фінансові ресурси в реалізації плану роботи. Роль бюджету дуже важлива: слабо розроблений бюджет, створюватиме, ймовірно, багато проблем на етапі реалізації проекту. Для того, щоб побудувати бюджет, ми повинні передбачати, які ресурси зажадає проект, обсяг кожної статті бюджету, дати, на яку буде необхідно і скільки це буде коштувати, включаючи вплив інфляції на ціни. Важливо розробити бюджет заходів, щоб відстежувати витрати систематично, а також коли вони були зроблені. У момент, коли ми плануємо – повинні надавати бюджету особливого значення. Ми повинні переконатися, що він не тільки правильно розрахований (строго математично кажучи), але і те, що це безпосередньо пов'язано з діяльністю і матеріальні, людські ресурси, ресурси часу заплановані раніше.

Переваги бюджету, як інструмент:

- безпосередньо пов'язаний з плануванням діяльності;
- організаційні структури проекту визначають цілі, під час складання бюджету;
- розробка стимулює спілкування в рамках проекту і вносить свій внесок у погашення конфліктів;
- забезпечує основу для системи моніторингу і контролю;
- дозволяє сформулювати пріоритети і чіткі обов'язки для різних під структур проекту.

Етапи розробки бюджету:

- ❖ планування діяльності у проект;
- ❖ розподіл матеріальних, людських ресурсів і ресурсів часу для кожного окремо;
- ❖ угруповання ресурсів за категоріями (наприклад: витратні матеріали, транспорт і ін.), планування витрат, пов'язаних із офісом організації або компанії, яка буде реалізовувати проект;
- ❖ оцінка вартості для кожної категорії окремо;
- ❖ розрахунок загальних витрат;
- ❖ затвердження бюджету (департаментом або особою з організації або компанії, яка в змозі зробити це, або, фінансиста, якщо необхідно);
- ❖ встановлення процедур постійного нагляду за ефективними витратами в ході реалізації проекту в порівнянні з бюджетом;
- ❖ перегляд та періодичне оновлення бюджету.

Бюджет проекту має бути чітким і як можна більш детальнішим, реалізованим на етапи/заходи і централізованим на різні види витрат. Суми, які включені до бюджету, розраховується або оцінюється на підставі фактичних витрат. У розробці бюджету повинні враховуватися визначення періоду роботи для кожного етапу, та проекту в цілому, оцінка вартості витрат і доходів та здійснення певних оцінок для всіх категорій виражених витрат в рамках бюджету.

В рамках спеціальної літератури, функції планування бюджету присвоюються такі характеристики:

- Бюджет вимірює заходи – тобто надає їм цінність у грошовому еквіваленті;
- Бюджети управляють витрати, так що ресурси повинні бути витрачені тільки на ті заходи, які направлені до цілей проекту;
- Бюджети визначають, які і коли ресурси необхідні;

- Бюджети дозволяють розгляд цілей і завдань проекту з точки зору їх поточної вартості;
- Бюджети з'ясовують зв'язок між прямими витратами, необхідними для реалізації проекту, а також допоміжними або адміністративними витратами (оренда, кваліфікований персонал, та ін.);
- Реалістичний і поновлювальний бюджет дозволяє фінансову оцінку проекту.

У випадку більшості проектів бюджети не статичні, вони ростуть кожен раз, коли відбуваються зміни на рівні заходів проекту, і саме тому важливо, щоб суми, включені у бюджет, відображали реальність і були з урахуванням потреб проекту. Не в останню чергу, повинні бути включені з самого початку всі витрати, необхідні для забезпечення того, бюджет є можливим. Будь-яке упущення важливого значення, призводить або до вимоги додаткових коштів понад затвердженими (що часто рівносильне скасуванням проекту), або до запитів на зміну бюджету, які приймаються фінансистами, тільки у виняткових випадках і в певних межах.

Добре розроблений бюджет:

- Зберігає спрямованість діяльності команди проекту на цілі
- Полегшує орієнтацію результатів і моніторинг ефективності витрат
- Надає інформацію для мобілізації запланованих ресурсів (зовнішніх і місцевих)
- Визначає наслідки вартості кожного з заходів
- Вказує внески фінансиста та спів-фінансування
- Зберігає ритм реалізації проекту.

При розробці бюджетів слід завжди приймати увагу суворі правила для планування і правильного освоєння бюджетних ліній проектів.

Так, в рамках програм фінансування різних фінансистів є ряд обмежуючих факторів, для розробки бюджету, таких як:

- ✓ мінімальний ліміт фінансування проекту (наприклад, не менше 150 тис. Євро);
- ✓ максимальний ліміт фінансування проекту (наприклад, не більше 3 млн. Євро);
- ✓ обмеження у використанні ресурсів, робіт, послуг та інфраструктури (наприклад, не більше 80% від загального бюджету);
- ✓ обмеження витрат на людські ресурси (наприклад, не більше 30% від загального бюджету);
- ✓ введення максимальних ставок витрат (наприклад, добові не можуть перевищувати лімітів, установлених для кожної країни);
- ✓ обмеження максимальною ставкою адміністративних витрат або/та непередбачених витрат (як правило, вони не перевищують 5-7% від загального бюджету);

- ✓ встановлення відсотка для співфінансування (наприклад, мінімум 10%), та ін.

Щоб бюджет був хорошим, він повинен виконати наступні вимоги:

- а. для ясності, документ повинен бути зрозумілим для всіх, хто його використовує;
- б. його розробка повинна реалізовуватись, згідно затвердженого календаря,;
- в. бюджетні лінії повинні бути відповідні з бухгалтерськими аспектами і для здійснення контролю;
- г. оцінка вартості повинна здійснюватися таким чином, щоб могла бути обґрунтована;
- д. включення деяких резервів в межах бюджетних ліній, відповідних, в той час як додавання лінії бюджету у вигляді резервів може бути важко обґрунтованою;
- є. включення всіх витрат у бюджеті. Є ряд витрат, які часто "забуваються" у бюджеті: витрати, пов'язані з персоналом (витрати на підбір, підготовку, збори та податки), витрати на запуск (реклама, судові витрати), страхування, витрати на комунальні послуги, витрати на технічне обслуговування автомобіля, витрати на утримання і ремонт обладнання, витрати керівництва проекту, податки, аудит.
- е. структура розкладних заходів, елементи проекту, на які будуть спрямовані витрати;
- з. календар проекту, який встановлює дати початку та кінця елементів проекту, інформацію, необхідну для витрат періоду, в якому вони з'являються.

Бюджет – як оціночна вартість, так і «на рівні стелі» для «прийнятних витрат». Зверніть увагу, що прийнятні витрати повинні ґрунтуватися на реальні витрати, на підставі обґрунтованих документів.

Які є умови, щоб витрати були прийнятні?

Для того, щоб була прийнята витрата повинна виконувати в сукупному режимі наступні умови:

- має бути фактично оплачена на дату набрання чинності договору/наказу фінансування (виняток може бути більш рання дата, для певних типів прийнятих витрат);
- повинна бути виконана і фактично оплачена для реалізації заходів в рамках проекту;
- бути передбачена в бюджеті проекту;
- відповідно з принципами строгого фінансового менеджменту, маючи на увазі ефективне використання коштів та оптимальний звіт витрат і результатів;
- повинна бути додані рахунки-фактури, відповідно до положень національного законодавства, або інші бухгалтерські документи, еквівалентні рахунків-фактур, на підставі яких витрати можуть бути перевірені і визначені;
- повинна бути зареєстрована в бухгалтерії Бенефіціара та партнерів, у разі, якщо фінансово беруть участь, бути готовими у разі перевірки і повинно бути підтверджено за допомогою оригіналів документів;

- не бути предметом інших засобів публічного фінансового;
- повинна бути у відповідності з положеннями договору/наказу про фінансування, укладеного Органом управління;
- повинна бути у відповідності з положеннями національного законодавства;
- повинна бути згаданим у списку прийнятих витрат, представлені в керівництві заявника для відповідної програми фінансування

Основні прийняті витрати можна класифікувати таким чином:

Ресурси, пов'язані з персоналом

○ Заробітну плату та витрати на відрядження (добові)

Для того, щоб розрахувати ресурси, пов'язані з персоналом, посилаються в першу чергу на ***обсяг роботи, виражений в годинах або днях***. Кількість працівників братиметься до уваги пізніше, в залежності від виділених фінансових та людських ресурсів. Перший важливий компонент у розробці бюджету за категоріями витрат це визначення витрат, пов'язаних з персоналом і людських ресурсів, залучених у проєкті, який включає в себе дві категорії витрат: заробітна плата і добові.

Заробітна плата персоналу повинна бути визначена виходячи з обов'язків кожного співробітника і ступінь зайнятості у проєкті (постійна, на кілька днів або годин). Заробітна плата розраховується в бюджет від їх вартості брутто, включаючи внески на соціальне страхування, податки на прибуток та інші витрати, пов'язані виплатою персоналу у відповідності з національним законодавством.

У разі міжнародних проєктів буде різниця між заробітною міжнародних експертів, національних і місцевих згідно з тарифами, які використовуються на ринку праці і практики, що застосовуються в цій галузі.

Відрядні витрати, як правило, не повинні перевищувати розмір, встановлений чинним законодавством, або в розмірі, встановленому фінансистом для кожної країни.

Ресурси, не пов'язані з персоналом:

○ обладнання (комп'ютери, копіювальні машини, меблі, тощо);

У більшості проєктів прийняті і включені у вартості витрати на придбання обладнання і техніки.

Вони оцінюються і плануються окремо. Важливо визначити, що вони повинні точно відповідати потребам і бути мотивованими для нормальної діяльності персоналу. Деякі фінансисти мають деякі обмеження по якості і походження придбаного майна, оскільки ЄС вимагає, щоб все обладнання повинне бути новим, а вироблені тільки в європейських країнах.

- *витратні матеріали* (папір, картриджі для принтера, CD, та ін.);
- *адміністративні витрати (або для офісу).*

Витрати, пов'язані з функціонуванням офісу добре, щоб були заплановані на місяць на весь період реалізації проекту. Поточні витрати так само повинні бути відображені у відповідності з тарифами, які, як правило, практикувалися.

- *транспорт*

В рамках проекту вони чітко розмежовані в залежності від місцевих потреб і зарубіжних відряджень. Як правило, витрати на міжнародні перевезення включають в себе і витрати перетину кордону, виплати міжнародного страхування, вартість перебування водія, а в разі участі у виставках або ярмарках - та оформлення митних документів.

У практичному сенсі, у цих випадках рекомендується залучення туристичних, міжнародних транспортних компаній, або іншого такого партнера. Місцеві перевезення будуть розраховуватися залежно від вартості щомісяця необхідно за період впровадження проекту. Місцеві перевезення будуть розраховуватися залежно від щомісячної необхідної вартості на період реалізації проекту.

- *публікації* (друк, редагування рекламних матеріалів, звітів, та інше);
- *підрядні послуги.*

Важливою категорією витрат, яка знаходиться в майже будь-якому проекті – це придбання послуг. Ця категорія витрат оперує оціночною вартістю, оскільки обсяг і різноманітність договорів з підрядниками забезпечують більшу гнучкість бюджету проекту. Тому що на ринку послуг працюють кілька постачальників послуг, рекомендується включення витрат, які найбільш точно відображають співвідношення "ціна-якість". В той же час буде впливати, що ці послуги повинні бути в майбутньому укладений виключно у відповідності з правилами фінансиста, який може обмежити чіткі стандарти надання послуг.

- *Інвестиції або витрати на роботи.*

Вони можуть бути споруди, об'єкти облаштування території, встановлення обладнання та ін. Враховуючи, що на ринку працює багато постачальників рекомендується включення витрат, які найбільш точно відображають співвідношення "ціна-якість", до якої додається невелика коригування на прогнозований рівень інфляції. Витрати для цієї категорії витрат повинні бути взяті з кошторисі, техніко-економічних або інших подібних документів, де представлені докладні і розраховані на фахівців, для того, щоб гарантувати, що вони є реалістичними.

Вартості для цієї категорії витрат повинні бути взяті з кошторису, техніко-економічних або інших подібних документів, де представлені докладно і розраховано фахівцями, для того, щоб гарантувати, що вони реалістичні. До бюджету проекту вони переходять в узагальненому вигляді. Витрати з технічного нагляду повинні бути розраховані в залежності від складності робіт, але рекомендується не перевищувати 2%.

- інші витрати, які не включені в перелік прийнятих витрат, зазначених в програмі, але без яких проект не може бути реалізований до кінця
- резервна сума на *"непередбачені витрати"*, яка розкривається тільки з письмовою згодою Контрактуючого Органу.

Неприйнятні категорії витрат



Основні види неприйнятих витрат:

- витрати на покриття збитків і боргів, відсотки за раніше видані кредити;
- придбання товарів/послуг без зв'язку з об'єктом і заходами проекту, непоміченими в проектній пропозиції;
- покриття різниці валют;
- витрати, пов'язані з проектом, зроблені до або після закінчення дії договору фінансування;
- витрати, пов'язані з іншою поточною діяльністю організації, або дій, як: спонсорство, внески у інші проекти, та ін.
- придбання землі або будівель, за винятком необхідних для прямого здійснення проекту, і в цьому випадку майно повинні бути передане кінцевому бенефіціару та/або місцевим партнерам, найпізніше, до кінця проекту;
- податки, включаючи ПДВ, за винятком випадків, коли бенефіціар (або його партнери) не може їх відновити, і відповідні правила не забороняють покриття податків;
- кредити третім особам;
- штрафи і пені;
- будь-які витрати, пов'язані з періодом перед підписанням договору фінансування (в тому числі витрат, пов'язаних з підготовкою запиту).

Оцінка витрат на кожну категорію рахунків

Визначення максимально точної собівартості є надзвичайно важливим, але і складним і тривалим, в ситуації, в якій не передує пошук точної інформації про ціни. Те ж саме можна знайти на різні ціни; наприклад, є ксерокопіювальний апарат з різними технічними характеристиками, звідси і різні ціни. Те ж саме відбувається і в ситуації, розміщення і конференц-залів. Залежно від досвіду, експерти можуть мати різні ціни, які залежать від рівня знань. Наприклад, адвокати та фінансові аналітики вимагають більш високі ставки. Ціни залежать від країни походження: є великі відмінності між цін, які визначаються іноземними експертами та місцевими. Вимагається, таким чином, дослідження порівняння цін, з урахуванням ціни відповідні проекту.

Потрібен розрахунок вартості ресурсів, не тільки для всього проекту, але і для його різних періодів. Цей другий розрахунок це необхідно для планування потоку грошових переказів. Кращий період це місяць, а у випадку проектів, більш довгий, квартал. Періодичний аналіз витрат буде підтримана складанням Графіка Gantt. Витрати, пов'язані з проектом, повинні бути визначені в залежності від джерел фінансування. Важливо, щоб була точно визначена сума, подана кожною особою яка підтримує і опис елементів, які підтримує. Це особливо у випадку проектів співфінансованими донорами і проектів, у яких бенефіціар зливається з одним із фінансистами.

Процес планування бюджету починається з визначення вартості кожної задачі і кожного сегмента діяльності, як зазначено в розкладі заходів. Для цього необхідно встановлення одиниці вимірювання витрати, пов'язані з кожною задачею. Наприклад, наступні одиниці вимірювання витрат, пов'язані діяльністю «впровадження навчальної програми».

▪ тренери	вартість в день
▪ транспорт	вартість на особу
▪ проживання	на особу, за ніч
▪ обладнання	вартість за годину
▪ матеріали	вартість на особу

Наступний етап – це підсумовування всіх одиниць вартості залежно від їх типу. Бюджети розрізняються як по структурі, так і по заголовку. Якщо формат бюджету, це вибір автора категорії витрат можуть бути встановлені в залежності від логіки. Більшість програм, які включають в себе формат пожертвування, мають специфічний формат бюджету. Не існує узагальнений формат, для всіх фінансових організацій. Для заповнення і використання певного формату, вимагається консультація керівництва та/або координатора програми.

У тісному зв'язку з плануванням бюджету, необхідно надання увагу на момент, у який витрати повинні бути покриті, іншими словами моменту, в яких повинні бути зроблені виплати. Витрати повинні бути зроблені в момент покупки, після покупки, або перед нею. Наприклад, орендна плата виплачується, як правило, заздалегідь, що означає, що сума сплачується але переваги не можуть бути отримані в повному обсязі, ніж наприкінці періоду. У протилежному напрямку, телефонні рахунки і витрати, пов'язані з роботою, як правило, сплачуються після того, як бенефіція була отримана. Можлива також часткова оплата; наприклад, у випадку придбання обладнання. Необхідно попереднє рішення щодо бухгалтерії проекту.

Проект включає в себе також витрати, що накладаються на певні ресурси, які не обов'язково належать до проекту. Наприклад, офіс, встановлений для реалізації проекту, може бути розташований в будівлі бенефіціара. Варто встановити, якщо в цьому разі витрати, пов'язані з офісом будуть виплачені в якості орендної плати від проекту або якщо вони будуть представляти собою внесок бенефіціара у проект. Цей вид витрат розраховуються, як правило, пропорційно, як відсоток від загальних витрат.

Після того, як у вас перераховані всі ресурси, які необхідні в проекті, то ви оцінюєте вартість однієї одиниці, а потім підрахуйте загальну вартість. Після того, як у вас перераховані всі ресурси, які необхідні в проекті, то починаєте оцінювати вартість однієї одиниці, а потім розрахувати загальну вартість.

Для того, щоб бути якомога більш точними існують наступні рішення:

- отримання деякої інформації від постачальників, можливо, комерційні пропозиції з печаткою та підписом, для представлення їх фінансисту;
- запит до членів команди, особливо до тих з спеціалізованих відділів, для розробки оцінку;
- дослідження аналогічних проектів.

Види оцінки вартості проектів

Оцінка вартості проводиться на підставі специфікацій проекту.

- *приблизні розрахунки*, зроблені до початку проекту, коли немає інформації, крім розпливчастої, повинні бути встановлені всі деталі майбутньої діяльності. Корисні для попередньої перевірки, необхідних ресурсів, вибір комерційних пропозицій і для інших рішень, планування в початковій стадії. Але не можуть використовуватися, як основна фіксована ціна на тендері. Вважається, що оцінка з прийнятним рівнем аргументації можна домогтися точності +/- 25%;
- *порівняльні розрахунки*, проводяться шляхом порівняння витрат, які необхідні для реалізації нового проекту з витратами аналогічних проектів, виконаних в минулому. Можна зробити, перш ніж почати детальне проектування, коли не існує списків

матеріалів або точних календарних завдань. Оцінки такого типу можуть досягти точності прибіл. 15%;

- оцінки техніко-економічного обґрунтування, проводиться після проведення заходу, попередня концепція проекту.
- *досяжні розрахунки (можливі розрахунки)*, проводяться після проведення деяких концепційних заходів проекту. Необхідна наявність існування технічних специфікацій будівлі, місця розташування, схем тимчасових послуг, цін постачальників обладнання, списків закупівель матеріалів і іншого планування, яке може допомогти при прогнозуванні матеріальних витрат. Тут оцінки такого типу можуть досягти точності прибіл. +/- **10%**;
- *остаточні розрахунки*, здійснюються в кінці проектування, після того, як були випущені основні замовлення на купівлю, на відомі ціни, а діяльність будівництва або складання в рамках проекту, знаходяться у розвиненій фазі. Цей тип розрахунку може бути зроблений окремо або через оновлення порівняльних розрахунків або досяжних розрахунків, вищевказаних. Розрахунки є остаточними, коли заявлена точність становить +/- 5% .

Приклади бюджетів:

1. Бюджетів за категоріями витрат

Категорія витрат	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Вартість одиниці	Загальні витрати
Людські ресурси: Координатор проекту	Місяць	12 міс	200 євро	2400 євро
Транспорт: Відрядження від X – Y	Місяць/ захід	2 міс	20 євро	40 євро
Обладнання: Принтер	Шт.	3	200 євро	600 євро
Інвестиції	за контракт	1	15.000 євро	15.000 євро
Разом				 Євро

2. Бюджетів за категоріями витрат та заходами:

Категорія витрат	Захід а 1	Захід а 2	Захід а 3	Захід а N	Разом
------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------

Персонал	1200 євро	1200 євро	1200 євро	1200 євро	4800 євро
Транспорт/ відрядження		500 євро		500 євро	1000 євро
Обладнання	1000 євро				1000 євро
Інвестиції			50.000 євро		50000 євро
Прямі витрати		1500 євро	2500 євро	3000 євро	7000 євро
Та ін...					
Разом					63.800 євро

3. Бюджетів на джерела фінансування:

Фінансист А	Фінансист В	Внесок заявника	Партнер
15 %	25 %	10 % (5% в натуральній формі 5% фінансово)	10 %

Висновки стосовно бюджету

- бюджет враховує, залежно від вартості, характеристики проекту, за видами діяльності, так і в глобальному масштабі.
- задача менеджера, це *порівняння бюджету з проектної пропозиції з затвердженим проектом та підготовка пропозиції щодо виправленого бюджету*, який буде винесений на схвалення органу фінансування з метою укладання контрактів проекту;
- вартість проекту, сильно залежать від його мети.
- вартість залежить від термінів і графіків часу, а прискорення роботи, як правило, коштує дорожче; взагалі, провайдери стягують додаткову плату за терміновість.

Чому проекти перевищують заплановані витрати?

Найчастіше, проекти реалізуються з більш високими витратами, ніж планується.

Це відбувається, принаймні, по трьом причинам:

- бюджет, запропонований на затвердження, був запроектований занадто «оптимістично» (по правді, що це може бути і методика, за допомогою якої повинно бути забезпечено затвердження; не рекомендується його прийняття, так як, проект має бути затверджений та впроваджений);
- затримки, перевищення строку, зміни до початкового плану заходів, внесені зміни в середині проекту автоматично переводяться в додаткові витрати;
- ризики або не були передбачені, або були занижені; запобігання ризиків, пом'якшення наслідків виконується з додатковими витратами.

Зверніть увагу на ці речі в момент розробки бюджету і виділіть окрему суму, для «непередбачених витрат». Переконайтеся, однак, що ці витрати є прийнятними з точки зору фінансиста і намагайтеся підтримувати значення цієї суми, до рівня більш низького.

Увага

!!! Включіть абсолютно всі необхідні витрати! Бюджет повинен бути реальним - має забезпечувати здійснення діяльності у реальній економіці - не тільки на папері. Бюджет повинен бути реальним – має забезпечувати здійснення діяльності у реальній економіці – не тільки на папері. Будь-яке упущення в стадію реалізації, може привести або на вимогу додаткових коштів понад затвердженими (що часто рівносильне скасуванню проекту), або запитів на зміну бюджету, прийнятих фінансистами у виняткових випадках і в певних межах (див. вище);

!!! Статті бюджету повинні відображати види діяльності, зазначені у пропозиції, власне кажучи. У разі, якщо Керівництво заявника включає в себе уточнення, щодо максимальної дозволеної суми для різних категорій витрат (відсотки з бюджету для обладнання, добові, витрати на персонал), уважно стежте за розвитком цих уточнень;

!!! Не перевищуйте витрати понад самим найнеобхіднішим! крім найнеобхідніших витрат, спонсори не готові фінансувати, ніж витрати, отримані або пов'язані з функціонуванням програми в цілому;

!!! Будь-які зміни в рамках бюджету, повинні проводитися з затвердженням вираженого з боку фінансиста. Умови, при яких можуть бути внесені ці зміни передбачені з самого початку в договорі, між фінансистом/ контракуючим органом та бенефіціаром. В принципі, зміни в рамках бюджету допускається у випадках, коли:

- варіації/зміни не впливають на основну мету проекту;
- фінансовий вплив обмежується до передачі в рамках одної глави бюджету (з «адміністративних витрат» теж до «адміністративних витрат»)
- Не ставте за мету запит максимальної суми, яку пропонує фінансист за один проекту!

!!! Забезпечте співфінансування (місцевий внесок), доведіть з документами, що у вас є матеріальні цінності, персонал та пропоновані фінансові ресурси. Спробуйте забезпечити,

вищий рівень співфінансування, ніж пропонується фінансистом! Більший внесок, може вказувати на зацікавленість і серйозність заявника, і той факт, що заявник бажає ризикувати здебільше з власних коштів в проєкті; крім того, більший відсоток місцевого внеску забезпечує запас у разі, якщо бюджет повинен бути змінений на вимогу фінансиста.

!!! Уважно ознайомтеся з інформацією про частку власного внеску, якщо мова йде про відсоток від максимальної суми, яка може бути запитана, або якщо мова йде про відсоток від загального бюджету проєкту.

!!! Можливо, що проєкт починається раніше ніж сума наданою фінансистом надходить на рахунок організації-ініціатора. Власний внесок заявника може покрити поточні витрати проєкту в цей період.

!!! Майте на увазі, що сума надану фінансистом може прийти в траншами (частинами). Власний внесок заявника повинен бути, і він розподілений таким чином, щоб підтримувати функціонування проєкту між відповідними траншами.

!!! У деяких ситуаціях, надання траншів залежить від складання та подання проміжних звітів, а також їх зміст (тобто стадії проєкту). Зверніть увагу як на власне здійснювання (для звіту), так і на формат, в якому повинні бути зроблені звітності та на термін, до якого можуть бути представлені.

!!! Майте на увазі, що весь процес оцінки проєктів, що беруть участь у тендері, укладення договорів, початку фактичного фінансування шляхом надання суми запитуваних триває кілька місяців. Цей діапазон може впливати на деякі категорії витрат. У оцінку можливих доходів, внесених в проєкт, необхідно враховувати зміну економічної кон'юнктури, яка може виникнути в цей період.

!!! Майте на увазі, що, іноді, документи проєкту нагадують, про обов'язкове придбання обладнання для проєкту з країни походження фінансиста! Якщо є таке положення, проєктуйте бюджет, виходячи з вартостей існуючих у даній країні, які не завжди найнижчі на ринку.

3. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТІВ

Третій етап у розвитку будь-якого проєкту полягає в реалізації проєкту; після того, як визначилась проблема і було встановлено, порядок втручання для її вирішення, а на другому етапі був розроблений план дій, встановленням діяльності та ідентифікація необхідних ресурсів, характеру та належності, реалізація – це той етап життєвого циклу проєкту, в якому насправді виконуються роботи, досягаються цілі і результати, в тій мірі, в якій це можливо.

Таким чином, реалізація – це етап життєвого циклу проєкту, в якому цілі відомі, планування завершено, і проєкт здійснюється. На цьому етапі присвоюються авторизація та довіреність всіх тих, хто працює в рамках проєкту. Авторизація та довіреність формують ядро практики

менеджменту проектів, тому що через цю функцію, менеджери проектів роблять реалізація проекту, безпосередньо, або опосередковано за допомогою команди проекту.

У стадії реалізації проектів, бенефіціар фінансування:

- Здійснює діяльність у рамках проекту, так як вона регулюється договором фінансування;
- Організовує процедури специфічних закупівель проекту, у відповідності з чинним законодавством, забезпечує виконання договорів, укладених у результаті проведення процедур закупівель, контракує у разі необхідності ряд заходів або послуг, будучи відповідальним за хід проекту в цілому;
- Несе відповідальність за підтримання умов заявки проектів: право вибору діяльності, право заявника, право на отримання витрат, та ін.;
- Повідомляє в Проміжний Орган (ПО)/Орган Управління(ОУ) про хід реалізації проекту, що фінансується;
- Розробляє та передає до ПО/ ОУ запити погашення/платіжні вимоги, у супроводі підтвердних документів;
- Надає фінансисту, Органу Національного Аудиту, національним інститутам контролю та установам ЄС з аудиту і контролю проектну документацію в ході перевірок, проведених ними;
- Зберігає документи проекту у відповідності з договором фінансування;
- Забезпечує фінансами менеджмент проекту.

Критерії, на підставі яких проект вважається успішним, як реалізація, так і кінцевий продукт, визначені з самого початку, до початку будь-якої діяльності. Відповідно, критерії успіху становить основу процесу прийняття рішення та остаточної оцінки.

Критерії успіху, що відносяться до реалізації проекту мають на увазі:

- дотримання лімітів часу;
- дотримання до бюджету;
- ефективність використання всіх інших ресурсів (люди, обладнання, офісу);
- сприйняття, що склалася навколо проекту.

У простих проектів, етап реалізації зводиться до реалізації власне нового рішення. У разі складних проектів повинна бути розроблена концепція реалізації, користувачі нових рішень повинні бути інформовані і кваліфіковані, необхідно розробити план, який має підтримувати практичне рішення, а документація має бути доступною та зрозуміле користувачеві.

Одним з основних інструментів, що використовуються на цьому етапі реалізації проекту це

засідання. Як правило, перед початком будь-якої діяльності в рамках цього етапу, менеджер проекту організовує нараду (засідання) з членами команди проекту. У цьому засіданні, керівник проекту повинен мати на увазі наступні (Neagu, 2007):

- презентація рівня досягнення цілей проекту;
- перегляд графіка часу і плану роботи разом з членами команди проекту;
- пояснення адміністративних процедур, в тому числі звіти, засідання та повідомлення, які будуть використовуватися для забезпечення зв'язків між членами робочої груп та керівничої команди проекту.

У цьому сенсі, відповідні керівничі діяльності третього етапу існування проекту складаються з використання матеріальних ресурсів, фінансових і людських, згідно з планом заходів, встановленого для виконання бажаного, запропонованого на попередніх етапах. Таким чином, можна стверджувати, що на цьому етапі ми можемо визначити чотири основні види менеджерської діяльності:

- фінансовий менеджмент проектів;
- менеджмент людських ресурсів та заходів
- відносини з фінансистом/фінансистами,
- відносини з бенефіціарами.

Як видно, перші два менеджерські діяльності, в основному пов'язані власне з менеджерськими діяльностями, у той час як останні два пов'язані в особливості з маркетинговою діяльністю в рамках проекту.

3.1 Фінансовий менеджмент проектів на стадії реалізації

Важливою складовою менеджменту проектами складається з фінансового менеджменту, що використовується в період реалізації. У цьому випадку діяльність починається з моменту розробки проекту, коли визначається потреба і наявність ресурсів. Через необхідні ресурси, розуміється, як ті ресурси, які будуть залучені в рамках проекту, так і власний внесок організації/установи, яку представляє заявник, у той час як через доступні ресурси, ми розуміємо, місцевий внесок заявника, тобто тих ресурсів, які він може надати в розпорядження проекту.

У зв'язку з цим, є обов'язковим, що менеджер проекту повинен знати розподіл ресурсів. Без точного прогнозу всіх витрат можуть статися неприємні ситуації, такі як неможливість завершити проект. Першим кроком у забезпеченні фінансового менеджменту є успішна участь менеджера проекту в розробці бюджету або дуже добре його знання. Наступний крок -

представлений точним знанням фінансових процедур, які застосовуються кожним фінансистом окремо. Інший аспект, до яких менеджери проекту необхідні ставитися з усією серйозністю – це фінансове зацікавлення команди проекту, матеріальні вигоди команди проекту, які повинні бути адаптовані в залежності від ресурсів, передбачених в рамках проекту.

Часто, некоректний фінансовий менеджмент проекту може поставити під загрозу його реалізацію, в обмін суворе планування і фінансовий контроль призводять до отримання очікуваних результатів внаслідок реалізації проекту. При становленні життєздатних фінансових моделей, необхідно мати на увазі загальну політику, зовнішні та контрольні зміни.

У висновку, фінансовий менеджмент, як управлінська діяльність в рамках етапу реалізації проектів повинен бути пов'язаний, в першу чергу, з стратегічним планом, оскільки стратегічні рішення мають наслідки для бюджету. Інший важливий аспект пов'язується з існуванням успішного фінансового менеджменту в цілях скорочення часу, що витрачається на збір даних. Не в останню чергу, успішний фінансовий менеджмент може підтримувати фінансові системи шляхом створення бази даних, яка може бути використана як для фінансової звітності, так і для бюджетування.

Зокрема, фінансовий менеджмент проекту передбачає:

- ❖ Після підписання договору фінансування, бенефіціар стартує реалізацію проекту, фінансова підтримка проекту виконується на принципі погашення: бенефіціар фінансово підтримує реалізацію проекту з власних джерел або з запозичених джерел, слідуючи, повернути свою частину інвестицій після аналізу і затвердження заявки на погашення.
- ❖ Для реалізації проектів замовники можуть вимагати надання попереднього фінансування. Попереднє фінансування відшкодовується шляхом вирахування відсотку, з кожної заяви на погашення встановленого в договорі фінансування, з вартості сертифікованих прийнятих витрат.
- ❖ На підставі витрат, проведених в рамках проекту та підтверджуючих документів, бенефіціар фінансування, передає ПО/ОУ заявки на повернення коштів для часткового відшкодування, згідно з договором, понесених витрат.
- ❖ Не існує обов'язкових строків для бенефіціара, для запиту повернення витрат, за винятком першої заявки погашення, яка повинна бути подана до ПО протягом х місяців (вимога, вказана в керівництві по реалізації бенефіціара, між 3,6,9 місяців від дати одержання попереднього фінансування або від дати початку фінансування проекту, якщо не вимагати, попереднє фінансування).
- ❖ Замовник може вимагати повернення коштів в той момент, коли були здійснені витрати у відсотку уточненого в договорі фінансування (у тому числі на перший запит повернення коштів) з прийнятої вартості у відповідності з положеннями договору.

- ❖ ПО/ОУ перевіряє заявки на повернення коштів, згідно з власними операційними процедурами; ОУ/ Орган по Сертифікації і Оплати повертає бенефіціару фінансування відповідну вартість витрат, визнаних в якості прийнятих.
- ❖ Запит фінального повернення коштів буде передана до ОУ протягом х днів після завершення періоду реалізації.
- ❖ Строгий фінансовий менеджмент проекту – є надзвичайно важливим: будь-яке необхідне збільшення бюджету може бути досягнута тільки за рахунок неприйнятих витрат і тільки в межах максимальної вартості проектів, встановлена для заявки на проекти в рамках якого проект був зданий.

3.2 Фінансовий менеджмент для проектів у партнерстві

В основі готового партнерства для реалізації проекту, лежить Угода про партнерство. Там, де лінії фінансування дозволяють Органи управління надають у розпорядження бенефіціарів моделі для угоди про партнерство. Він працює згідно до законодавству Румунії, але є кілька правил, з фінансового менеджменту щодо цих проектів.

По-перше, навіть якщо вибір партнерів – це виключний атрибут лідеру проекту, органи/установи, що фінансуються з державних коштів, зобов'язані зробити публічний намір для встановити партнерських відносин з приватними організаціями з метою реалізації проекту, що фінансується з коштів структурних інструментів, відзначаючи в той же час основні напрямки діяльності проекту і мінімальні умови, яким повинні відповідати партнери.

У зв'язку з цим:

- необхідно, щоб лідер довів виконання вищесказаної умови, поширюючи інформацію через канали ЗМІ з національним покриттям або через Інтернет;
- потрібно продемонструвати, що вибір партнерів, у разі приватних організацій, був між організаціями, які мають області діяльності у відповідності з цілями конкретного проекту, і що вони фінансово зареєстровані в країнах-членах Європейського Союзу;

Як і у всіх випадках списання витрат, здійснених для реалізації проекту в рамках партнерства здійснюється на підставі рахунку або будь-якого іншого підтверджуючого документу, передбаченому діючими правилами. В обмін існують деякі особливості. Лідер і партнери включають в свій бюджет суми, які необхідні кожному з них на фінансування загальної вартості своєї діяльності, здійснюваної в рамках проекту.

Рахунок для попереднього фінансування і для повернення коштів буде відкритий тільки

лідером проекту. Попереднього фінансування може бути запитана тільки від імені організацій в рамках проекту, які мають право прийняття. Після отримання цих коштів лідер проекту перераховує у максимальний термін x робочих днів від дня інкасації румунським партнерам та у термін x робочих днів для іноземних партнерів. Для іноземних партнерів виплати будуть зроблені на один рахунок, який у них є або відкриють у Румунії. З цього рахунку партнери перераховують кошти до закордонних рахунків. Після максимум x робочих днів після перерахунку лідер проекту має повідомити Орган управління, відправляючи копії платіжні доручення та виписки з банку. Кожен з партнерів може звернутися до Органу управління, якщо лідер проекту не перераховує кошти у вищевказаний термін.

3.3. Загальні умови щодо адміністрації фондів проекту

Діяльність менеджменту проекту складається, на етапі реалізації, у відкриванні особистого рахунку для кожного проекту, крім поточного рахунку організації/установи. Цей рахунок може бути тим самим, який надається Органу управління для повернення коштів. Якщо у вас є банківська заборгованість для забезпечення співфінансування, ПДВ або інших неприйнятих витрат, або для забезпечення необхідних витрат для реалізації проекту спробуйте, якщо можливо, не використовувати рахунки проекту для поточних операцій організації або для операцій по іншим проектам. Рекомендується реалізація всіх виплат, без виключення, з рахунків проекту з платіжним дорученням або чеком. Уважно перевірте умови договору фінансування, тому що деякі Органи управління, які не приймають інші форми виплати. Виплати, зроблені до підписання договору фінансування (на пр. дослідження, ТЕО, консультація, та ін.), реалізуються з поточного рахунку, факт для якого, в час повернення витрат пов'язаних з цими послугами можете поповнити поточний рахунок з сум які виплатили, відшкодованих коштів Органом управління. Так само можете залишити ці кошти на рахунку проекту для використання на неприйнятні витрати.

У разі виплат у валюті в рамках проекту, в час повернення коштів може бути запитана значення у леві цих виплату курсі Національного Банку з дати складання документів для виплати (дата рахунку-фактури). Будьте уважні у цьому відношенні, якщо можливо, щоб на рахунку-фактури був зазначений обмінний курс, для того, щоб не було необхідності у додаткових обґрунтуваннях у заяві на повернення коштів.

У разі установ та місцевих органів влади казначейство відкриває у даний момент рахунки для всіх проектів, які організація/установа реалізує. Не забудьте вказати код MIS проекту на платіжних дорученнях, для того, щоб було легко відстежити транзакції.

3.4 Попереднє фінансування

Мета попереднього фінансування – забезпечення необхідних фінансових ресурсів для початку відповідної реалізації проектів, включно виплата авансових рахунків-фактур (якщо це так). Попереднє фінансування операцій забезпечується максимум один раз або два, на початку реалізації проекту, для фінансової допомоги бенефіціара для початку реалізації проекту. Документація для запиту про надання попереднього фінансування подається тільки після того, як бенефіціар уклав договір фінансування з ОУ і договір з економічним оператором (відрізняються в залежності від програми фінансування), *але не пізніше подання першої заяви про повернення коштів.*

Попереднє фінансування видається, перш ніж робити витрати будь-якого характеру, при видачі не були запитані рахунку-фактури. Після надання попереднього фінансування, бенефіціар направляє до Органу управління технічні квартальні звіти про прогрес, в якій обґрунтує, крім інших витрат та порядок використання отриманої суми.

Сума попереднього фінансування, становить максимум $x\%$ (залежить від програми) від прийнятої вартості договору фінансування, укладеного між бенефіціаром і ОУ, і може бути надана бенефіціарам для отримання попереднього фінансування, відповідно до положень Керівництва заявника. Запит про надання попереднього фінансування подається до фінансиста в оригіналі, повністю заповнений, зареєстрований, з датою, підписом і печаткою законного представника бенефіціара разом з наступними документами:

- копія договору на надання послуг/постачання продукції між замовником та економічним оператором, з відміткою "згідно з оригіналом", підпис та печатка бенефіціара в оригіналі;
- примірний графік подання заявок на повернення коштів - платіжних вимог
- форма фінансової ідентифікації;

Який порядок відновлення попереднього фінансування Органом Управління?

- Сума наданої одному бенефіціару у вигляді попереднього фінансування відшкодовується повністю, поступово, незалежно від джерела виникнення, застосовуючи відсоток від вартості кожного відшкодовування
- Відновлення здійснюється, починаючи з першого повернення коштів, так щоб повна вартість попереднього фінансування відновилася повністю, до останнього запиту про повернення.

Існують процедури, визначені дуже чітко про застосування і використання сум в попереднього фінансування в кожному договорі. Попереднє фінансування стає привабливим,

особливо для державних органів та проектів, що передбачають навчання і розвиток адміністративного потенціалу. У випадку організацій приватного права, банківська гарантія передбачає проходження ряду процедур дуже схожі на ті, як на отримання та ведення кредитів, і тоді, неминуче, наша рекомендація – це, скоріше звернутися до банківського кредиту, ніж до попереднього фінансування.

Бенефіціари повинні мати рахунок для попереднього фінансування. Цей рахунок може бути тим самим з рахунком проекту, про який говорилося вище. Існують, однак, Органи Управління, які змушують відкривання рахунку на попереднє фінансування у Державному Казначействі. У таких ситуаціях найпростіше, щоб платити постачальники на свої рахунки в Казначействі. Якщо для органів місцевої влади ця процедура є звичайною практикою, для бенефіціарів приватного права не завжди це можливо. У цьому останньому випадку можна буде перевести спочатку гроші з Казначейства на відкритий рахунок в банку, а після цього будуть зроблені платежі з постачальниками або працівниками та співробітниками. Не намагайтеся сплатити з попереднє фінансування витрати для поточної діяльності організації або для інших інвестицій, які є у вас у черзі, навіть і для іншого проекту.

Частою помилкою в організації, яка реалізує перший раз проекти, те, що суми, доступні в попереднє фінансування це дуже велика спокуса для тих, хто відчуває гостру нестачу коштів.

У всіх ситуаціях ця практика призводить до збоїв або передчасного закриття проекту або, що ще гірше, до блокування діяльності організації.

У ситуаціях, коли проценти на банківський рахунок від суми попереднього фінансування більше, ніж комісійні та інші витрати по управлінню рахунку виконується доходи від фінансової діяльності, які будуть звітні та передані до Органу Управління і не пізніше, ніж до завершення проекту. Для проектів, які охоплюють період більше 24 рекомендується, щоб цей баланс реалізувався по закриттю кожного фінансового року.

3.5 Запит на повернення коштів для здійснених прийнятих витрат

☞ Що таке відшкодування?

Оплата здійсненна Органом управління з коштів державного бюджету або з коштів структурних інструментів, в період реалізації проектів, в основі договору фінансування, укладеного між Бенефіціаром і ОУ, і заявки на відшкодування супроводжується документами, що підтверджують здійснення платежів, пред'явлених Бенефіціаром, та затверджених Органом управління.

☞ *Як відшкодовуються витрачені суми?*

Одержувач реалізує діяльність, зазначену в договорі, оплачує послуги підрядників, після чого подає заявку на відшкодування до ОУ в супроводі документів, що підтверджують здійснені виплати. Для того, щоб могли платити підрядникам, бенефіціари повинні передбачати необхідні суми фінансування загальної вартості своїх проектів розподілені по рокам. Витрати, що відносяться до діяльності в рамках фінансованих проектів, повинні бути підкріплені обґрунтованими документами, які повинні довести, що ці витрати були здійснені і оплачені, в іншому випадку вони не можуть бути підтверджені.

Категорії витрат фінансового звіту, пов'язаного з заявкою на відшкодування, повинні відповідати затвердженим витратам договору фінансування. Бенефіціарам проектів буде відшкодовувати вартість витрат, здійснених ними, підтверджених ОУ як прийняті. Повернуті суми бенефіціару будуть за джерелами фінансування (Європейський Фонд, національної громадської, ПДВ).

☞ *Які документи передає Бенефіціар для отримання відшкодування?*

В цілях відшкодування прийнятих витрат, проведених в рамках проекту, бенефіціар направляє до ОУ заяву про відшкодування, яка супроводжується технічним звітом прогресу (згідно з додатком фінансиста) і підтверджуючими документами. Всі підтверджуючі документи будуть заповнені у всі рубрики/ простори встановленого формату. Підтверджуючі документи для реалізованих заходів, будуть відскановані та відправлені на CD, а відповідні документи для підтвердження прийнятих витрат та здійснення оплати, та документи для державних закупівель, будуть передані у паперованому форматі, розподілені по папкам окремо за категоріями, а також відскановані і вставлені на CD.

Рахунки-фактури, отримані від підрядника, матимуть печатку для "сертифікація реальності, правильності і законності операцій", а також друк на майно оплати (в разі установ). Рекомендується, щоб постачальники послуг складали докладні рахунки-фактури (наприклад, для курсів, на рахунку чітко вказати, гонорари лекторів, податки сертифікації, витрати на друкування та розмноження матеріалів). Рахунки-фактури передаються в копії, щодо відшкодування, будуть мати печатку для «Готовий до оплати», печатка для «сертифікація реальності, відповідності та законності» наданих послуг/придбаних товарів, з відміткою «Згідно з оригіналом», печатка код SMIS/MIS.....». Ця сертифікація гарантуватиме, що описана діяльність в заявці на відшкодування коштів, була здійснена у відповідності з планом заходів,

заявки на фінансування і дотримується правил договору фінансування, укладений між Органом управління та Бенефіціаром.

Інші документи будуть передані копіями з печаткою і підписом, з печаткою "Згідно з оригіналом" до ОУ, завіреними підписом та печаткою фінансовим відповідальним установи або особою, призначеної адміністративним актом до управління фінансовими операціями проекту для сертифікації реальності і законності наданих послуг/придбаних товарів.

3.6 Фінансові документи проекту

Бухгалтерські документи зберігати в оригіналі у фінансовому відділі або у бухгалтера організації. На їх основі витрати реєструються в бухгалтерському обліку. Всі документи повинні зберігатися, як правило, на період не менше 5 років після завершення Спільної Програми, з якого було профінансовано проект. Перевірте термін обов'язкового зберігання документів у ваш контракт фінансування.

За підтверджуючі документи, що лежать в основі записів бухгалтерської звітності, несуть відповідальність особи, які їх склали, підписали і затвердили, а також ті, хто зареєстрували в їх у бухгалтерському обліку. Головний бухгалтер повинен забезпечити в будь-який момент належний аудит, у відповідності з положеннями національного законодавства.

На відшкодування витрат будуть вимагатися, як мінімум, наступні документи: картки рахунків для особових рахунків, використовуваних у бухгалтерському обліку проектів, баланси перевірок, реєстр, журнал, рахунки-фактури, платіжні документи (платіжні доручення), виписки з особового рахунку, реєстр номерів інвентарю, ваучери витрат, сертифікат активу, протоколи введення в експлуатацію, акти прийому.

Рахунки-фактури

Рахунки-фактури повинні докладно зазначати, придбане майно або надані послуги. Щоб уникнути подвійного фінансування, всі рахунки будуть підписані законним представником бенефіціара, як правило, з ім'ям програми, пріоритетами, найменуванням проекту, кодом SMIS, і номером договору фінансування. Кожен Орган Управління вимагає досить суворі правила – ретельно перевірте положення договору фінансування.

Вони повинні мати формат, передбачені діючими нормативними актами і повинні бути заповнені у відповідності з ними. У будь-якому випадку дата, зазначена на рахунку-фактурі не повинна бути більш ранньою, ніж дата підписання договору фінансування. Виняток з цього правила становлять лише попередні витрати, до підписання договору фінансування, і які згадані спеціально в посібниках заявника (напр. дослідження ринку, техніко-економічні обґрунтування

... та ін.). Також дата, зазначена на рахунку-фактурі не повинна бути більш ранньою, ніж дата підписання договору про закупівлі на товари, послуги або роботи.

Також на рахунку-фактурі повинні бути вказані номер, дата і/чи предмет договору про закупівлю послуг/товарів/робіт, на підставі яких були видані. Рахунок-фактура складається таким ж чином, щоб можна дуже чітко відстежувати надані послуги/поставлені товар, виконані роботи, згідно деталізації у фінансовій пропозиції, яке лягло в основі вибору постачальника та на підставі складання договору і таким чином можуть бути визначені дуже легко позиції з детального бюджет проекту. Не в останню чергу, перевірте рахунок, банк постачальника, щоб збігалися з даними у договорі. Так само з вашою організацією, щоб відповідали даним у договорі з постачальником, але і з даними в договорі фінансування.

Платіжні документи

Робіть всі платежі через банк/казначейство. Більшість Органів Управління вимагають цього спеціально за договорами фінансування. В платіжних документах (ПД або чек) повинно дуже чітко видно, що оплата зроблена, тому дуже важливо вказати номер і дату оплаченої рахунку-фактури та номер і дата договору, пов'язаного оплаченою рахунком-фактури. Зберігайте, однак, ці елементи як можна більш стисло, так щоб було видні на виписці з особового рахунку. На жаль, ми ще не звикли до електронних платежів, для чого необхідно буде переконатися, що у вас завжди є печатка банку на платіжних документах. Наскільки це можливо, не робіть часткові платежі рахунків-фактур, тому що це буде значно стримувати процес звітування і, особливо, ви будете відчувати труднощі у складанні заявок на відшкодування. Наприклад, для рахунку 124 лей, ні в якому разі не робіть ПД на 24 леїв, що становить ПДВ, за принципом, що ви допомагаєте постачальнику оплатити свої податки, а для на решти 100 леїв, робіть ПД на різницю місяць або два. Насправді незалежно від того, що пишете на ПД 24 леїв, будуть зареєстровані всі як 19,35 леїв виплачену суму і 4,65 леїв – ПДВ. Виділення цього виду транзакцій у заяві про відшкодування коштів завжди вимагає додаткові роз'яснення та, особливо, при роботі з великою кількістю знаків після коми – створюються обчислювальні проблеми.

Якщо Орган управління приймає чеки або квитки в наказ перевірте, що вони видані для виконання проекту, від імені постачальника. У разі цих інструментів для оплати у вас повинні бути Відомості про стягнення, з печаткою та підписом банку.

Якщо Орган управління підтримує здійснення платежів зовнішнім акредитивом ви повинні переконатися, що у вас є копії всіх документів, які вимагаються банком для перерахування відповідних сум (згідно кредитного договору).

Виписки з банку

Переконайтеся, що виписки датовані та завірені печаткою банку (казначейства) і підтверджують суми та дати виплат, що здійснюються відповідно до платіжних документів.

3.7 Бухгалтерський облік у рамках проекту

В реалізації проектів, що фінансуються з європейських фондів потрібно окремий бухгалтерський облік, з використанням окремих особових рахунків для проекту. Якщо ви бенефіціар ряду проектів, що фінансуються з європейських фондів, повинні вести окремий бухгалтерський облік для кожного проекту.

Особові рахунків, що використовуються в бухгалтерії проекту повинні містити наступні елементи: номер рахунку, найменування постачальника, аббревіатура операційної програми, номер і дата договору на фінансування проекту.

Приклад:

Рахунок XXX, з кодуванням, яке з'явиться у відомості, Картка рахунку та бухгалтерська накладна наступним чином:

„XXX POR1234 – де POR це назва Операційної Програми та 1234 це SMS код (код ідентифікації проекту).

Бухгалтерські записи, пов'язані з проектом, будуть зроблені бухгалтером установи, експертом бухгалтером/ уповноваженим бухгалтером відповідно до закону, який підпише бухгалтерські документи, пов'язані з операціями в рамках проекту. Для збереження цілісності звітності бухгалтерського обліку, якщо у вас є постійний бухгалтер у вашій організації, бажано, не наймати інших для цієї послуги. В рівній мірі, якщо бухгалтерський облік вашої організації ведеться спеціалізованою компанією бажано, щоб та ж компанія займалася і окремим обліком ваших проекту/проектів. Якщо, однак, ви повинні найняти додатковий персонал майже на увазі, що особа, яка оформляє бухгалтерські документи проекту або яка контролює роботу і підписує ці документи, була активним членом Органу експертів Бухгалтерів та авторизованих Бухгалтерів, в Румунії – SECCAR. Протягом усього часу реалізації проекту бухгалтер повинен мати активне членство у SECCAR. У випадку, якщо, з якої-небудь причини, втрачає членство спеціаліст бухгалтерського обліку необхідно замінити.

Всі бенефіціари будуть здійснювати бухгалтерські синтетичних і аналітичних записи, відповідно до Закону про бухгалтерський облік згідно з європейськими директивами. У випадку проектів з участю багатьох партнерів всі здійснювані операції, як керівником проекту, так і партнерами, повинні бути відображені в бухгалтерському обліку кожного з них і підкріплені відповідними документами.

Операції бухгалтерського обліку виділяються такі: реєстрація рахунків-фактур, отриманих від постачальників, реєстрація платежів рахунків-фактур постачальникам, реєстрація заробітної плати співробітників, що працюють в проекті, реєстрації, визнання активів, отриманих в рамках проекту, фінансові коригування на рівні підрядників, стягнення сум від фінансових коригувань підрядників, фінансові коригування на рівні проекту, виплата сум відповідних фінансових коригувань, реєстрація заяви на попереднє фінансування, реєстрація сум отриманих на попереднє фінансування, реєстрація заяви на відшкодування коштів, реєстрація сум стягнених на відшкодування коштів від ОУ, реєстрація фінансових коригувань і отриманих від ПО/ОУ, реєстрація надходжень, що генеруються проектом (у разі необхідності), реєстрація операцій, пов'язаних з розрахунками між партнерами (у разі необхідності).

Не забудьте перейменувати записи в бухгалтерському обліку, пов'язаних з попередніми витратами укладення договору фінансування так, щоб відповідали структурі аналітичних рахунків, що використовуються в обліку реалізації проекту. Додатково для того, щоб мати дуже чітке уявлення фінансового виконання проекту, можна визначити проект як окрему бухгалтерську сутність у вашій програмі обліку. У цій ситуації не забувайте, у перший місяць реалізації проекту введення в бухгалтерію документи витрат, зроблених до підписання договору фінансування.

Бухгалтерія проекту повинна відображати як прийняті витрати, так і неприйняті. Не рекомендується включати інші витрати, в ході реалізації проекту, які понесли зі свого бюджету, але які не були враховані при складанні бюджету проекту.

Приклади документів за категоріями прийнятих витрат.

<i>Тип прийнятої витрати</i>	<i>Типи документів</i>
Витрати на персонал	внутрішні рішення керівника установи про призначення команди проекту
	адміністративний акт призначення державних службовців
	трудові договори працівників, що беруть участь у реалізації проекту (для інших категорій, за винятком державних службовців)
	посадові інструкції (які включають в себе повноваження, пов'язані з реалізацією проекту)
	timesheet-и/ списки присутніх; (підписані особою, яка працювала у проекті, менеджером проекту і законним представником установи)

	заява працівника, що він працював для реалізації проекту
	відомості нарахування з/п для осіб, які працюють і оплачуються з бюджету проекту
	відомості проведення бухгалтерського обліку на аналітичних рахунках
	платіжні доручення в бюджет держави соціальних внесків та податку на заробітну плату
	відомості перерахування заробітної плати на карту, де заробітна плата виплачується через банківські картки і список облікових записів співробітників
	виписки з особового рахунку
	виписки заробітної плати, підписані працівниками, які отримали зарплату готівкою
	копія журналу каси, коли платежі здійснювалися готівкою
Транспорт і проживання	<i>документи відрядження</i>
	затверджена заявка відрядження, з маршрутом та км
	посвідчення про відрядження, при необхідності
	наказ про відрядження, в тому числі і звіт витрат
	<i>документи транспорту</i>
	квитки на літак , посадковий талон
	Договір з агентством по туризму (по необхідності)
	рахунок-фактура з туристичного агентства
	медична страховка
	чек палива (ЧП)
	подорожній лист
	Рішення про споживання палива, у відповідності з чинним законодавством
	квитки для поїздки
	<i>документи на проживання</i>
	Рахунки-фактури (у разі, якщо подорожують у маленькі міста, в яких не існує послуги розміщення та проживання здійснюється приватно, потрібно свідчення особистої відповідальності того, хто подорожує)
	Добові по країні і за кордоном, сплачуються відповідно до національного законодавства та наказів прийнятих витрати на Програми
	<i>платіжні документи</i>
	платіжні доручення та виписки з особового рахунку
	квитанції та копія касового реєстру

	платіжне доручення, відомість на зарахування
	звіти, складені в результаті відрядження
	звіт зовнішнього відрядження
	протоколи засідань
	відомість проведення бухгалтерського обліку на рахунки
	Касовий реєстр
Адміністративні витрати	документи для адміністративних витрат: метод розрахунку для розподілу адміністративних витрат, як це передбачено в Партнерській Угоді
	договорів оренди
	договори на комунальні послуги
	договір оренди
	платіжні документи
	платіжні доручення та виписки з особового рахунку,
	квитанції та копія касового реєстру
	платіжне доручення, прибутковий касовий ордер
Придбання послуг (у тому числі семінари, конференції)	справи про державну закупівлю відповідно до OUG 34 або PRAG, в тому числі договори на закупівлю
	договори на закупівлю
	програма зустрічей
	протокол приймання послуг
	список присутності учасників
	для робочих зустрічей з послугами харчування, документ які обґрунтовують зустріч (заявки, запрошення та ін.), списки присутніх, які прийняли участь, рахунки за харчування – кількість порцій і ціна
	рахунки з кодом проекту
	відомість бухгалтерського обліку на рахунки
	баланс перевірки
	журнал реєстрації
	результати деяких видів діяльності, інформації та реклами (брошури, листівки, протоколи прийому-передачі та ін)
	Примітка про визначення оціненої вартості
	Придбання більше 15 000 євро
	Застосування процедури державної закупівлі
	митні декларації (для товарів з імпорту, за межами зони ЄС)
	Сертифікати походження для придбаних товарів
	сертифікати якості

Придбання обладнання	протоколи приймання придбаного обладнання
	протоколи введення в експлуатацію придбаного обладнання, що купується
	Договір на пост-гарантію, якщо необхідно
	Реєстрації в якості об'єкта інвентаризації
	відомість бухгалтерського обліку на рахунки
	розрахунок амортизації обладнання (реєстр основних засобів), тільки для Програм, у яких амортизація – це прийняті витрати
	документи, що підтверджують якщо замовник Румунії є платником ПДВ (свідоцтво про реєстрацію в цілях ПДВ)
Роботи	папки придбання, у тому числі договори про закупівлю відповідно до OUG 34/згідно PRAG
	договори закупівлі
	Рахунки-фактури (етапів прийнятих робіт)
	Висновки, необхідні для отримання дозволу на будівництво
	Свідоцтво про урбанізм
	дозвіл на будівництво
	інженерно-геологічні дослідження
	ISC сертифікати;
	дозвіл начальника будівельного майданчика
	проект роботи
	кошторисна документація робіт і матеріалів
	гарантії належного виконання робіт;
	копія акта прийому-передачі ділянки і клем реперів
	протоколи робіт, які стають прихованими на вирішальних етапах
	випадків оплати за виконані роботи, пов'язані з кожним рахунком кошторисів і матеріалів, які повинні відповідати сплаченим сумах
	Сертифікати якості
	Рахунки-фактури
	протокол часткового/фінального прийому
	картка інвентарів
	реєстр інвентарю
заява про реєстрацію будівлі	
відомість бухгалтерського обліку на рахунки	
баланс перевірки	
журнал реєстрації	

Податок на додану вартість	свідоцтво про реєстрацію в цілях ПДВ
	журнал покупок
	баланс перевірки
	журнал реєстрації
	декларація з ПДВ
Фінансові витрати і збори	виписка по рахунку
	відомість бухгалтерського обліку на рахунки
	обґрунтування податку
	чек
	Квитанція (для податків)
	Платіжне доручення

IV. ЗВІТНІСТЬ

Звітність проекту служить для багатьох цілей. По-перше, допомагає документування ходу проекту враховуючи рішення, зміни і висновки. Звітність може розглядатися в якості механізму виведення проекту, в той час як звіт це матеріальна цінність, створена в ході реалізації проекту. Звітність має важливе значення на всіх етапах проекту, тому що з її допомогою отримують визнання добре зробленої праці і затвердження майбутніх планів дій.

Звіт представляє також зміни основних напрямів діяльності проекту, розклад команди та розподіл ресурсів. Затвердження звіту рівносильна затвердження змін проекту.

Необхідність подати звіт та отримати схвалення безпосередньо пов'язана з обґрунтуванням витрат. Звіти мають та аналітичну роль. Крім перерахування фактів, звіт вказує на виниклі проблеми і пропонує рішення. За допомогою звітності можна ввести аспекти, які виходять з зони впливу окремого проекту, але які можуть бути використані бенефіціаром проекту для створення нових проектів. Звіти являють собою цінні матеріали в процесі оцінки проекту, особливо, якщо оцінка проводиться по завершенні проекту, коли людей, що беруть участь в плануванні і реалізації, більше немає у проекті.

Деякі люди схильні дивитися на звіти, як на непотрібні. Насправді, звіти дуже важливі і служать інтересам усіх сторін.

- Для організації-бенефіціара звітність є інструментом моніторингу. Аналітична частина звіту може бути використана в якості аргументу для запиту фондів для майбутніх проектів.

- Агентство, яке займається реалізацією й має прибуток після якісного звіту. Затверджено звіт надає агентству свободу в межах встановлених лімітів звіту, який представляє і спосіб зберегти проект у відповідні рамки. Звітність може мати у той же час і дисциплінарний ефект.
- Організації, які фінансують не мають постійний контакт з проектом. З цієї причини звіт це найбільш важливий спосіб моніторингу проекту. На підставі звітів, пов'язаних з ходом реалізації проекту представники організації можуть мати на увазі якість та ефективність використання виділяються коштів.

Звісно, що перший крок мав бути – святкувати! Але не забувайте про тих, хто повірили у вас; Уважно прочитайте договір фінансування, прочитайте заздалегідь спеціальні умови у разі укладення договору. Можуть бути, умови, які ви не можете прийняти. Обговорюйте, будьте проінформовані! Одночасно з підписанням договору, встановлюються терміни і транши оплати, конкретні вимоги фінансиста, і пояснюються всі неточності щодо реалізації проекту. У той же час встановлюються способи звітності.

4.1 Типи звітів

Тип і частота звітів повинні бути визначені у Терміни Посилання (ТП). Для того, щоб уникнути подальших непорозумінь, важливо, щоб потреби одержувача були вказані в ТП щодо змісту, мови та списку розсилки, форми друку звітів.

Початковий звіт

Початковий звіт проекту – це документ, реалізований у початковій стадії проекту. За своєю природою це скоріше план дій, ніж звіт. Початковий звіт має вкрай важливе значення, коли проміжок часу між затвердженням ТП та запуску проекту довгий. В даному випадку, тактика, розклад заходів і розподіл ресурсів повинні бути зроблені відповідно до операційного середовища, існуючої на момент початку проекту. Таким чином, команда проекту буде мати у своєму розпорядженні від двох тижнів і двох місяців, щоб завершити план дій і скласти початковий звіт.

Початковий звіт:

- Визначає умови роботи на початку проекту

- Пропонує і розробляє необхідні зміни (у порівнянні з термінами посилення)
- Пропонує розклад всіх заходів на період впровадження проекту
- Представляє основні результати досліджень, якщо це передбачено таким чином, у термінах посилення

Звіт про прогрес (Описовий звіт)

Частота, з якою повинні направлятися звіти про прогрес вказана у ТП. Залежно від тривалості і характеру проекту, звіти про прогрес повинні направлятися щомісячно, щоквартально або один раз в середині проекту. Звітність може бути пов'язана кількома ключовими даними проекту. Може вимагатися, для одного і того ж проекту представлення паралельних звітів, одні більш детальні, інші загальні, на різних діапазонах. Найбільш поширеними видами є звіти: щомісячні, проміжні, квартальні.

- **Квартальні звіти** повинні бути вичерпні і докладні. Повинні містити описи дій і результатів звітного періоду, також і планів на наступний період. Відповідні документи (дослідження, програми навчання, звіти консультантів) додаються до квартально звіту. Ескіз звіту щокварталу обговорюється, як правило, у засіданнях керівного комітету. Потім, затверджується після внесення змін керівним комітетом. Затверджений квартальний звіт, є основою для переведення фінансових коштів агентством, яке займається реалізацією проекту.
- **Проміжний звіт показує**, фінансисту стадію реалізації проекту, результати, труднощі які були вирішені, скільки грошей витратили і на що. Затвердження проміжного звіту показує, що фінансист задоволений ходом проекту та має затвердити наступний транш грошей.
- **Щомісячні звіти** – короткі огляди реалізованих заходів, які не вимагають затвердження керівного комітету.

Звіт про завдання

Звіт завдання консультанта це звіт, складений певним експертом про візити в рамках проект. Звіт також є доказом діяльності експерта в проекті або програмі. Якщо проект включає в себе більше експертів на короткий термін, їх звіти будуть прикріплені до звіту про прогрес, як додаток.

Фінансовий звіт

Частота подачі і формат фінансового звіту встановлюється положенням певної програми або у ТП. Існує велика кількість варіантів для формату фінансового звіту. Всі документи, які мають зв'язки з витратами будуть включені у фінансовий звіт. У разі документів, пов'язаних з використанням людських ресурсів, додаються документи, що підтверджують витрати та розклади для кожного консультанта. Фінансовий звіт включає в себе також огляд кожної бюджетної лінії, щодо використаних ресурсів та інших.

Фінальний звіт

Фінальний звіт є невід'ємною частиною кожного проекту. З усіх звітів, поданих на протязі всього проекту, він є найбільш повним. Підкреслює події, що мали місце протягом проекту.

Фінальний звіт веде облік:

- заходів проекту
- результатів
- рекомендацій бенефіціара
- використання ресурсів проекту

Фінальний звіт включає в себе, як додаток, всі відповідні документи, протягом реалізації проекту. Цей тип звіту вимагає більш складну і трудомістку роботу. Для фінального звіту, повинні бути зібрані всі значущі матеріали, протягом всього проекту, які могли б підтвердити і бути прикладом проведених заходів (фотографії, опитування, відео касети, анкети, брошури, прес-релізи, документи, що підтверджують зроблені витрати). Також не повинні бути забуті конкретні результати проекту.

Будь-який фінансист цінує щирість, так що не приховуйте труднощів, з якими ви зіткнулися і рішення, які ви вибрали. Буде вдячний, якщо ви будете радитися з ним, коли будете мати проблеми у здійсненні проекту.

Повідомте про процедури спілкування з фінансистом, деякі більш формальні інші, менш формальні. Все ж варто створити відносини поваги і довіри між вами і орендарем. І ці відносини створюються, від першого контакту до наступного фінансування, і т.д. яке приємне враження викликає хтось, хто підтримувати контакт з фінансистом, навіть тоді, коли не потребує фінансування.

Будь-який успіх, поділіте з тим, хто вас підтримував після чи може вас підтримати. Буде приємною несподіванкою, якщо через деякий час від першого фінансування, ви будете

фінансовані тим же фінансистом, тільки тому, що знає вас, знає, що ви серйозний, і ви дотримуетесь слова і робите хорошу роботу. І це тому, що ви зберегли хороші стосунки.

4.2 Структура звітів

Звіти не повинні мати строгу структуру. Багато організацій, які фінансують мають власний формат звітності, які є або загальними, або обов'язковими. Паралельно, замовники мають свої власні вимоги щодо структури звітів. Аспекти, згадані нижче, вказують на найбільш поширені компоненти звітів.

- Назва: назва проекту, номер, назва компанії/організації, тип звіту, дата, логотип організації, які фінансують (і роботодавця).
- Зміст: заголовки глав і розділів і номер сторінок, номери і назви додатків, роз'яснення скорочень і аббревіатур.
- Преамбула: опис типу документа, періоду, одержувача.
- Мета: короткий опис цілей і результатів, запланованих у проекті, в цілому по звітності.
- Заходи звітного періоду: список важливих досягнень, посилання на проблеми, пов'язані з цими досягненнями.
- Заходи, заплановані на наступний період: список запланованих дій, посилання на необхідні зміни в результаті запланованих у початковому звіті, причини змін.
- Проблеми та рекомендації: проблеми в середовищі, в якій здійснюється проект, можливі рішення, додаткові пропозиції для використання в операційному середовищі проекту.
- Використання ресурсів: скільки днів виділено використанню консультантів були використані, скільки залишилося до кінця звітного періоду, що грошові кошти були використані з бюджету і підлягають відшкодуванню (бажано в табличній формі).
- Висновки: короткий огляд змісту звіту.
- Додатки: найбільш важливі документи і матеріали, створені протягом звітного періоду.

4.3 Подання і формат звіту

Особи, яким подаються звіти зацікавлені отримувати короткі і добре визначені звіти. У той же час, звіт повинен містити всю необхідну інформацію. Хороший звіт, легко читається, точно в деталях і не має помилок в граматиці чи орфографії. Остаточний варіант звіту, повинен бути пов'язаний, навіть якщо потрібен тільки електронний варіант, так як це полегшує використання та архівування. Звіт допомагає у створенні іміджу роботодавця. Зовнішній вигляд повинен бути привабливим, але консервативним.

Як правило, керівний комітет скликається для обговорення важливих звітів. У цьому разі подання вражаючого звіту забезпечить позитивне ставлення до проекту. Звіт подається, як правило, керівником проекту. Важливо, щоб зберігалася посилання на основні моменти звіту, враховуючи той факт, що члени керівного комітету знають, деталі проекту.

Для початку, менеджер проекту повинен підкреслити позитивні моменти проекту. Якщо ж рішення проблем залежить від членів керівного комітету, ці питання повинні бути предметом обговорення. Менеджер проекту залишає позитивне враження, якщо він в змозі реагувати позитивно на критичні зауваження та пропозиції, навіть якщо не зовсім згоден з тим, що йому передається. Засідання комітету не є правильним місцем для початку врегулювання спору або розбіжностей. Підкреслення пропозицій від замовника також може бути корисним.

ТИПОВІ ПОМИЛКИ У ПРОЕКТАХ, ЩО ФІНАНСУЮТЬСЯ З КОШТІВ ІНОЗЕМНИХ ГРАНТІВ

Помилки на етапі написання проектів

Вибір невідповідного джерела фінансування; Головне в тому, щоб кожен раз думати двічі, перш ніж вибрати джерело фінансування. Гранти, не фонди, які мають дуже високий ризик їхнього поглинання, багато правил про порядок, яким проводиться реалізація та оцінка проекту. У багатьох випадках звітність може поширюватися на кілька років. Тому, перш ніж вибрати це джерело фінансування, майте на увазі та інші джерела: власні кошти і позикові кошти від сім'ї і друзів, банківські кредити, лізинг, фондовий ринок, та ін. Розуміючи, порівняння цих джерел ви зрозумієте, яке джерело тебе буде більше на користь як в короткостроковій так і в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Мета Організації щодо проекту; Багато разів організація реалізує проект тільки для того, щоб залучити гроші і забуває те, що є найбільш важливим у проекті: необхідність змін. Тому дуже важливо, щоб проект, мав необхідність змін організації, а не потреба в грошах.

Помилкові цілі. Одна з найпоширеніших помилок в проекті є постановка цілей. Ці цілі показують, завершеність проекту, яке, у свою чергу, повинна бути як можна більш точною. Некоректне планування цілей належним чином можуть впливати на діяльність проекту, що призводить до низького оцінювання. Цілі повинні бути SMART: S – конкретні (те, що ми саме хочемо, щоб сталося), M – вимірними (кількісно), досяжними (можуть досягатися певно, протягом проекту), R – Реалістичні (шляхом їх реалізації призводить до орієнтованого впливу на проект), T – Часу (можна реалізувати в конкретний проміжок часу).

Неявні види діяльності і не скоординовані з цілями проекту

Це помилка досить часто зустрічається з-за відсутності концентрації на діяльності, планування проекту. Це частина, яка потребує найбільшу увагу тому що з суми всіх видів діяльності, повинні виходити цілі, а пропуск одного з важливих заходів може призвести до відмови від проекту. Для реалізації діяльності як можна більш докладно рекомендую встановлення необхідних заходів, для кожної мети окремо і на кожний вид діяльності, щоб була: мета заходу, цілі заходу, необхідні ресурси, час та кінцевий відповідальний за цей захід.

Неправильно планування Бюджету Важливо, щоб бюджет був реалізований максимально реалістично. Перш ніж почати розробку бюджету прочитайте про спосіб повернення грошей і про квоти грошей, наданих на види витрат, а потім сплануйте бюджет по заходам, встановлених у проекті. Не бути занадто щедрим, але і не занадто дрібним щодо бюджету, тому що бюджет має бути звітований в цілому при перевірці. Ви повинні знайти спосіб, за допомогою якого бюджет вам покриє всі потреби проекту.

Термін фінансування Встановіть собі заздалегідь проект згідно фінансуванню яке хочете застосувати. У багатьох випадках фінансування надається протягом досить тривалого терміну, з дати подачі заявки на фінансування. Зроби дослідження, перш ніж подавати заяву на терміни початку проектів.

Правила реалізування Дуже важливо, спочатку дізнатися всі умови, на які фінансист покладає в тому, що стосується мети, закупівель, звітність проекту. Ви повинні чітко знати спочатку, який проект можемо реалізувати, і який не можемо.

Здатність організації щодо менеджменту проекту. Важливо знати, в якому ви стані, реалізувати фінансований проект. Не втручайтесь в проектах, з дуже багатьма грошами, якщо здатність організації, яку представляєте не заохочує зробити це. Якщо ти на початку, намагайся реалізувати невеликі проекти, набратися досвіду і потім реалізувати великий проект. Однак, якщо ви хочете реалізувати проект, який включає в себе багато клопоту вам рекомендую звернутися до спеціалістів, які допоможуть у плануванні та реалізації проекту.

Відсутність планування партнерства Перш ніж братися за написання фінансування ви повинні переконатися, що всі зацікавлені особи проекту усвідомлені і інтегровані у планування. Не починай писати проект, якщо у вас немає партнерів. Ви були б дуже здивовані, якщо ви отримаєте фінансування, і не будете мали б партнерів.

Недотримання Керівництва фінансування Найбільш недотримане правило полягає в тому, що апліканти не читають повністю керівництво, перш ніж почати писати фінансування. Читайте їх керівництво фінансування кілька разів, перш ніж почати писати. Ви повинні бути дуже добре інформовані в зв'язку з тим, що фінансист хоче почути від вас, і дотримує всі кроки,

які ви повинні пройти.

Невідповідність між цілями проекту та цілями програми фінансування Фінансисти мають свої власні цілі, які хочуть досягти шляхом надання коштів окремих проектів. Зробіть так, щоб цілі проекту відповідали з цілями фінансиста і якщо бачиш, що не зовсім схожі означає, що проект не прийнятий з цим фінансистом і краще знайти інше джерело фінансування, для твого проект.

Незаповнення деяких полів заявки на фінансування Помилка, яка може призвести до запиту роз'яснень або навіть до відмови від проекту і неотримання коштів.

Відсутність документації що додається до Заявки на фінансування. Недодавання документів, необхідних фінансисту може призвести до відхилення заявки на фінансування.

Відсутність підпису та печатки законного представника на заявку на фінансування Помилка, яка досить часто зустрічається, і яка призвела до відмови від багатьох заявок на фінансування.

Недотримання частки співфінансування це дуже велика помилка, тому що більшість фінансистів хочуть дізнатися, яке є співфінансування з боку заявника і в чому вона полягає. Більшість безповоротних фондів охоплює проект в розмірі не більше 80 - 90% від загального обсягу витрат, а решту 10-20% повинні бути покриті заявником.

Порушена мова та вираз Це помилка, яка не може бути виправлена швидко. Мова коригується часом, однак, одна важлива річ, яку ви можете зробити, це відправити заявку на фінансування певним особам, з досвідом роботи і які можуть дати вам зворотний досить актуальний зв'язок в цьому відношенні. Технічні характеристики, пов'язані з мовою, можна знайти і в керівництві кожного фінансисту. Мова- сфокусована на потребах організації, а не фінансиста. Він повинен більше сфокусований на тому, як він допомагає проекту досягнення цілей, які вони мають. Переконайся, що мова, якою ви користуєтесь змушують їх повірити, що проект допомагає їм більше, ніж на вам.

Нереалістичний cashflow Це дуже велика помилка щодо планування та фінансування проекту. Дуже багато фінансувань пропонують аванс після затвердження проекту, яким забезпечується реалізація проекту, решта фінансування надається після реалізації проекту. Це веде до нестабільності з точки зору cashflow та може привести до зупинки заходів з причини відсутності готівки для завершення проекту. Перед написанням запиту на фінансування переконайтеся, що маєте достатньо грошів для реалізації проекту до відшкодування суми фінансування в повному обсязі.

Євро проти Лей! Інша помилка, яка зустрічається це неухважність щодо валюти реалізації

проекту. Бувають фінансування, які потребують обґрунтування у євро та лей. Треба знати з початку, у якій валюті будемо обґрунтовувати витрати та якщо іноземна валюта - знати курс дати розрахунку бюджету.

Факт що мова іде більше про проблему ніж про рішення Це часта помилка та її дуже важко помітити. Фінансист не хоче чути занадто багато про проблему. Ви повинні представити проблему і все. Не зосереджуйтесь на проблемі. Рішення його цікавить більше. Як твій проект усуне проблему, знайдену в суспільстві. Концентруйтеся на рішеннях, та будьте як можна більш прагматичним, наскільки це можливо. Якщо, ви зосереджені на рішеннях, намагається не представити загальні рішення. Рішення повинні бути як можна більш конкретними, прив'язаними за часом та встановленим результатом.

Не існують договорів з партнерами проекту Кожен проект потребує партнерства. Досі не зустрічав проектів без необхідності партнерства. Переконайся, що всі партнерства для реалізації проекту ви маєте, перш ніж писати проект. Це великий плюс, який має проект перед "судом".

Написання помилкового фінансування або адресується до іншої програми фінансування. Треба звернути увагу на регіон, до якого адресований фонд, що підлягає відшкодуванню. Важливо, до якого регіону належите і переконайся, що фонд, належить до області, де хочете реалізувати проект.

Недотримання зобов'язань Є фатальною помилкою, і що трапляється досить часто. Важливо, що все, що я написав у заявці на фінансування і слідувати, тому що, врешті-решт, при заповненні звіту про оцінку, необхідні зразки для кожного виду діяльності, здійснюваної на проект, а не відповідність реалізованих заходів з прогнозованих може призвести до тарифікації на суму, яку ви повинні отримати в останній транші. У випадку змін в реалізації проекту, необхідно проінформувати відповідальну особу програми фінансування щодо змін у проекті, а він нам допоможе з процедурою, які повинні слідувати в цьому випадку.

Відсутність документів, на кожену здійснювальну витрату Це помилка, яка може призвести до несписання товарів, які були куплені без підтверджуючого документу.

Неправильне складання реалізованого бюджету Це фатальна помилка для проекту, оскільки, відповідно до цього бюджету буде здійснюватися виплата останнього траншу. Бюджет повинен бути реалізований відповідно до обґрунтованих витрат проекту. У разі, якщо витрата зарахована в бюджет не може бути обґрунтована документом, це може бути розцінено як шахрайство і може призвести до скасування фінансування.

Неподання належної звітності відповідно до стандартів, введених фінансистом Ця помилка повторюється часто, в багатьох випадках, і добре уважно прочитати керівництво

фінансиста і добре його знати, як зробити звітність в кінці проекту. Будь-яка помилка може призвести до відхилення фінального звіту і навіть до скасування фінансування.

Короткий опис діяльності і результатів в фінальний звіт Ці розділи є найбільш важливими сторонами звіту з оцінки і слід ставитися з дуже великою увагою. Вони, як правило, мають найбільшу кількість очок в оцінці проекту. Рекомендується, щоб вони були докладними, наскільки це можливо, і, переслідуючи наступні риси: досягнуті цілі, використовувані ресурси, використовувані способи доставки, наданий час. Завжди потрібно стежити, за завершеністю кожного виду діяльності, тому що оцінювачі якомога швидше хочуть знати, чому зробили ті заходи і не інші. Результати обов'язково повинні бути числовими і докладними на цільових групах проекту.

Невідправлення обґрунтовуючих документів відповідно до правил, введених фінансистом Може призвести до відхилення фінального звіту, і відповідно укладенні договору фінансування. Рекомендується, щоб до написання звіту і його відправлення прочитати і правила звітності та перевірити папку.

Відсутність підписів учасників проекту У разі, якщо проект включає в себе цільову групу, важливо зробити картку із присутністю кожного учасника в кожному заході в рамках проекту. Всі вони повинні бути додані фінальному звіту.

Недотримання терміну доставки звіту Дуже важливо дотримуватися встановленим законом термінів, встановлених фінансистом. Їх недотримання може призвести до зниження балів, фінального звіту або навіть до відхилення звіту.

Tips & Tricks (Поради та хитрості).

а. Завжди повинні читати як керівництво фінансиста, так і керівництво по оцінці проекту. б. Графік Gantt – це СВЯТЕ! с. Кожен вид діяльності повинен мати результат – оцінка повинна бути розпочата одночасно з реалізацією проекту d. Пропозиції як можна коротші і як можна більше на тему! е. Партнери знаходяться на першому місці. Найбільш важливий аспект за яким планується проект; f. Дайте час для зворотного зв'язку і Перепису! g. Завжди майте людину в проекті, присвяченому фінансуванню

Помилки на етапі реалізації проектів

У доповненні Звітів Прогресу

☞ В розділі заходи не заповнюється всі діяльності, пов'язані до звітного періоду, не заповнені дати початку та закінчення діяльності, у відповідності з графіком Ганта, ні стадії реального впровадження цих заходів;

- ☞ У розділі показники не заповнюється показники негайної реалізації і результату, специфічних для проектної заявки/заявки ідеї проекту на який був застосований,
- ☞ У розділах інформації і реклами, сталого розвитку та рівності можливостей робиться зв'язок з у відповідних розділах проекту;
- ☞ Не подані всі необхідні документи для діяльності, документи не передаються в електронному або друкованому вигляді, як передбачено в інструкції фінансиста, а ті відправлені, не правильно названі, їх важко визначити на CD.
- ☞ Представлені підтверджуючі документи не відображають виконання діяльності в рамках, прийнятих в проекті, так що витрати не можуть бути відшкодовані в повному обсязі. *Наприклад: не пройдені всі етапи, пов'язані з діяльністю, і не надані всі товари згідно договорів, укладених з постачальниками (методики, опитування, анкети, дослідження, аналіз, та ін);*
- ☞ Звіти про проведену діяльність, здійснюваних постачальниками послуг, рамках проекту складені дуже коротко, не відображає усі види діяльності;
- ☞ Посадові інструкції представлені не пов'язані з виконанням обов'язків, зазначених у проекті, не оновлюються і не підписані законним представником;
- ☞ Не передаються звіти про діяльності команди реалізації проекту, з яких впливав б, порядок виконання обов'язків у рамках проекту;
- ☞ Підтверджуючі документи, що відносяться до діяльності, за які запитується відшкодування витрат, містять різну інформацію і не скоординовані. *Наприклад: для навчальних заходів – назва курсу, час проведення курсів, кількість учасників курсу зазначені по іншому, у списках присутніх, сертифікатів, у звіті постачальника, та ін.*
- ☞ Відсутність зв'язку між періодами посилення в заяві про відшкодування, фінансовим звітом та технічним звітом прогресу належним чином;
- ☞ Недотримання відсотків, встановлених договорами фінансування;
- ☞ Неправильний передання сум з фінансового звіту у заяві про відшкодування (відповідно, так як вони розбиваються на попередній рік/поточний рік);
- ☞ Неправильне відрахування попереднього фінансування, так що це може бути відновлена в повному обсязі до останньої заяві про відшкодування;
- ☞ Неправильне зазначення рахунків, на яких буде проводитися відшкодування прийнятих витрат;
- ☞ Неоновлення графіків подачі заявок на відшкодування/платіжних доручень та невідправлення їх разом з заявками на відшкодування.

У доповненні фінансового звіту

☞ Плутанина між вартістю рахунку-фактури і прийнятої вартості, запитувана на відшкодування, що призводить до помилкового заповнення у фінансовому звіті;

☞ Плутанина між кількістю рахунків і прийнятною сумою, запитаною на відшкодування, що призводить до помилкового завершення фінансового звіту;

☞ Не заповнені всі дані в фінансовому звіті та номер контракту. Для цього вже необхідні інші докази для процесу закупівель;

☞ Алгоритм, за яким вираховуються загальні витрати використовуються і для інших вираховувань, і це часто приводить до помилок;

☞ Невірна класифікація витрат, необхідних для проведення перевірок бюджету, затвердженого в контракті з фінансування. *Наприклад: інвентарні предмети, які передбачені в категорії витрат для канцтоварів звітуються до інших категорій і т.д.;*

☞ Часті прорахунки в проміжних категоріях, які відображають неправильні витрати;

☞ Неправильна розбивка відповідних витрат, необхідних на відшкодування та сплату ПДВ та пов'язаних з цим витрат;

☞ Накопичення невірних підтверджуючих документів при запиті для відшкодування коштів.

Приклад: якщо запрошується для відшкодування коштів вартості кількох рахунків-фактур витратних матеріалів, не деталізується номер кожного рахунка та запрошена сума.

У поданні підтверджуючих фінансових документів які супроводжують заяву на повернення коштів /оплата

☞ Розбіжності між даними ідентифікації бенефіціара за договором фінансування та ідентифікаційні дані, які з'являються у звітних документах та в інших підтверджуючих документах;

☞ Не додаються всі конкретні підтверджуючі документи, для кожної категорії витрат, підписані та штамповані «згідно з оригіналом»;

☞ Підтверджуючі документи та оплата не представлені в прямій кореляції з перерахуванням категорій видатків в фінансовому звіті (*Наприклад: Підтверджуючі документи не представлені у наступному порядку : рахунок-фактура, Контракт про стан послуг, Акт прийома-передачі послуг, платіжне доручення, виписка, бухгалтерські документи*);

☞ Не додаються всі бухгалтерські документи, пов'язані з звітним періодом, які супроводжують заяву про повернення коштів (аналітичний облік проекту);

☞ Відсутність платіжних документів або неповні платіжні документи /нечитані.

Приклад: У разі, якщо витрати по заробітній платі не з'єднуються відповідно до

перерахованих сум працівникам (непідписані відомості від працівника), не передаються «timesheet»-и встановлені в трудових договорах;

☞ Запит на відшкодування витрат, сплачених за звітний період, за невиробленої окремою діяльності

☞ Відсутність виписок банку ;

☞ Відсутність додатків договорів на надання послуг/поставку товарів, заключених між користувачів з різними економічними операторами;

☞ Рахунки-фактури та інші підтверджуючі документи не представляють, у межах формату, запису, необхідні для фінансової програми (приклад: чеки, сертифікати, «у відповідності та законності» та “code SMIS/MIS...”);

☞ У разі, якщо запитується на повернення коштів, сума, менше ніж наведена в рахунку, не вказано на рахунок-фактуру частково оплачена вартість («квитанції для...» або «виплачена сума щодо...» , в залежності від запиту фінансиста;

☞ Неповні документи та неправильно заповнені (Приклад: посвідчення на відрядження, нештамповані до місця призначення, не показуються годинни відправлення/прибуття, чеки на бензин нерозбірливі, на яких не було згадано номер машини, з якої було зроблено рух, ін)

☞ Для отримання загальної адміністративної оплати не включаються адміністративні акти де затверджується методика розрахунку частки (у відсотках) витрат, виділених для реалізації проекту (номер телефону, використання простору для управління в рамках проекту, ін), відповідно до методики розрахунку, встановлена органом управління.

☞ Здійснення видатків за період здійснення передбачених у договорі фінансування заходів, передбачених у проекті, в період впровадження;

☞ На рахунках - фактурах не вказано докладно надання послуги, згідно зведеної форми , запропонованих цін від постачальника та не робиться уточнення «згідно Контракту №..../...»);

☞ Хоча рахунки виставляються в період відбору, вироблені витрати, відповідають деяких періодах, до підписання договору фінансування, те, що не дозволено – наприклад, загальні адміністративні витрати;

☞ Запит про відшкодування неприйнятних витрат (штрафи, відсотки, комісійні тощо) включені в рахунки-фактури, що містять прийнятні витрати ;

☞ Документи передаються без оформлення та без опису;

☞ Не проводиться ретельний моніторинг дії договорів таким чином, щоб одержувач, переконався , що продукти відповідають представлених вимог, повинні бути виконані всі договірні умови, пов'язані з виставленням рахунків, прийом оплати, випробувань/перевірок та ін.

☞ Договори про закупівлі не містять зазначені додатки до проекту (Наприклад: не містять фінансову пропозицію, графік надання послуг, та ін.)

Помилки в записах бухгалтерського обліку проекту:

- неспецифікація в рамках аналітичних рахунків проекту, номер Договору фінансування та постачальника;
- невикористання кодифікації для всіх облікових записів, що використовуються в проекті, наприклад: облікові записи, які не мають потрібної кодифікації щодо АМ/ОІ ;
- в деяких випадках, в основному, з міркувань, які стосуються до програмне забезпечення бухгалтерського обліку, замовники відчують труднощі у створенні аналітичних рахунків в структурі де необхідно вказати , крім «акронім» проекту, відсутній номер Договору фінансування і назва постачальника; у цих ситуаціях, будуть реалізовані повідомлення, які будуть встановлювати кореляції між запрошеної кодифікації та встановленої кодифікації від замовника, як використовується в рамках проекту;
- помилкового відображення в бухгалтерському обліку сум, що пропонуються на погашення – наприклад: запитується на повернення певної суми з деякого рахунка – фактури комунальні послуги та реєструється в проекті, пов'язаної з іншої суми ;
- загальні адміністративні витрати на проект не виділені в конкретних рахунках ;
- не реєструються в обліку надходження сум, пов'язаних з попереднього фінансування та відшкодування коштів.

Висновок

Несуттєво, наскільки добре буде розроблений проект, без забезпечення фінансової підтримки, проект може залишатися на стадії з ідеї. Проекти не представляють мету заходів, а кошти, з допомогою яких можна залучити додаткові ресурси, можуть вирішити певні проблеми, виявлені в ході відповідної організації/установи або суспільства. Джерела являються різноманітними, а способи залучення коштів-безліч, і входить у завдання всіх тих, хто бере участь у проекті, незалежно від якості та рівня участі.

Залучення коштів повинні мати послідовність, і щоб вписувались в термін. Це тому, що основні джерела фінансування мають добре налагоджені сесії для конкурентних проектів, з даних господарств/фірм для подання проектів та відбору комерційних пропозицій. Часто, суми можуть бути забезпечені на рівні запиту, але може бути і нижче цих рівнів, що передбачає розширення залучення коштів, особливо щодо спонсорства, для того, необхідних для забезпечення умов, передбачені в проекті, щоб не були обмежені на зміну розміру сум проектів.

Масштаби менеджменту проектів як спосіб підтримати економічне змагання, відповідає економічній середі, що призвело до появи нового типу організації - організація, яка орієнтована на проекти. У разі цієї організації, продуктивність не вимірюється, наприклад, в залежності від надійності організаційної структури, але в залежності від здатності адаптуватися в проекти і залежно від консистенції портфеля проектів. Вартість організації більш не вимірюється за кількістю працівників. Професійна компетентність і вона не являється цінність себе, більше має значення - як швидкість, з якою співробітники об'єднують свої навички і знання, щоб знайти рішення загальної проблеми, а також швидкість, як тільки вирішена проблема (при закінченні проекту), співробітники утворюють різні комбінації, щоб вирішити нову проблему.

Твердження, що майбутнє належить організаціям, орієнтованих на проекти, не є

перебільшенням. Гнучкість і адаптивність, які характеризують цей тип організації дозволяють постійне перегрупування та реорганізація людських ресурсів та інформації. Проекти це як спосіб, за допомогою якого організації адаптуватися до мінливих умов. Вони являються точками стабільності, організації стають гнучкими та взаємодіють з собою.

Управління проектами розглядається як "хвиля майбутнього". Враховуючи той факт, щоб ми сьогодні не тільки чули про проекти практично в будь-який контекст, але і стали необхідністю мати знання правового менеджменту в проєктів, щоб ми могли впоратися з цим в повсякденній діяльності, можемо сказати, що майбутнє - це сьогодні.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. **Dumitru Oprea** - Managementul proiectelor europene, Editura Universității Al. I. Cuza, Iași, 2005.
2. **Ion Vasilescu** - Managementul proiectelor, Ed. Eficon Press, București, 2005.
3. **Dumitru Nedelcu** - Managementul proiectelor, aspecte teoretice și practice, Ed. Politehnicum, Iași, 2005
4. **Corneliu Neagu** - Managementul operațional al proiectelor, Editura Bren, București, 2005.
5. **Paul Marinescu** - Management de proiect, Ed. Universității, București, 2005.
6. **Armenia Androniceanu** - Managementul proiectelor cu finanțare externă, Ed. Universitară, București, 2004.
7. **Bârgăoanu, A.** - Finanțare europeană, Editura Comunicare.ro, București, 2004
8. **Managementul proiectelor. Dezvoltare durabila** - Suport de curs - Prof. Univ. Dr. Margareta Florescu Lect. Univ. Dr. Balogh Marton Lect. Univ. Dr. Bogdana Neamțu Asist. Univ. Drd. Natalia Balogh
9. Manual de implementare Programul Operational Dezvoltarea Capacității administrative
10. Manual de implementare Programul Operational Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane
11. Ordonanta de Urgenta nr. 64 din 3 iunie 2009 privind gestionarea financiară a instrumentelor structurale și utilizarea acestora pentru obiectivul convergență, modificată prin Ordonanța Guvernului nr. 19/2009, Legea nr. 362/2009 și Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 120/2010
12. Ordin nr. 2548 din 25 august 2009 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 64/2009 privind gestionarea financiară a instrumentelor structurale și utilizarea acestora pentru obiectivul convergență
13. Instrucțiuni pentru beneficiarii proiectelor cofinanțate în cadrul Programului Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice
14. Ghidul solicitantului Programul Operațional Comun România - Ucraina - Republica Moldova 2007-2013.
15. Ghidul beneficiarului pentru Programul Operațional Regional
16. www.ccid.ro
17. www.fonduriadministratie.ro

Додатки

Додаток № 1- Приклад бюджету реалізований в рамках Спільної Операційної Програми Румунія Україна Республіка Молдова

Витрати	Загальний бюджет проекту				Бюджет проекту на рік			
	Всі роки				1 рік			
	Одиниці	# Одиниці	Вартість одиниці (у євро)	Витрати (євро)	Одиниці	# Одиниці	Вартість одиниці (у євро)	Витрати (євро)
1. Людські ресурси								
1.1 Зарплата (зарплата брутто, в тому числі податки на соціальне забезпечення та інші пов'язані з цим витрати)								
1.1.1 Технічний								
1.1.2 Адміністративний/допоміжний персонал								
1.2 Зарплата (зарплата брутто, в тому числі податки на соціальне забезпечення та інші пов'язані з цим витрати)								
1.3 Добові для місій/подорожей ⁵								
1.3.1 За кордон (співробітники, що працюють в проекті)								
1.3.2 Місцеві (співробітники, що працюють в проекті)								
1.3.3 Учасники семінарів/конференцій								
Разом Людські ресурси								
2. Поїздки⁶								
2.1. Міжнародні поїздки								
2.2. Місцеві поїздки								
Разом Поїздки								
3.Роботи								
3.1 Будівельні роботи (будь ласка уточніть)								
3.2 Витрати на підтримку сайту (якщо ці витрати не включені у лінію 3.1 Будівельні роботи)								
Разом Роботи								

4. Обладнання та витратні матеріали⁷								
4.1 Покупка або оренда транспортних засобів								
4.2 Меблі, комп'ютерне обладнання								
4.3 Машини, прилади ...								
4.4 Запасні частини / обладнання для верстатів, інструментів								
4.5 Інше (будь-ласка уточніть)								
Разом Обладнання та витратні матеріали								
5. Місцевий офіс⁸								
5.1 Транспортні витрати ⁹								
5.2 Оренда офісу								
5.3 Поставки - канцелярські товари ¹⁰								
5.4 Інші послуги (тел/факс, електрика/опалення, технічне обслуговування ¹¹)								
Разом Місцевий офіс								
6. Інші витрати, послуги¹²								
6.1 Публікації								
6.2 Вивчення, дослідження								
6.3 Витрати на аудит ¹³								
6.4 Витрати на оцінку								
6.5 Переклад, перекладачі								
6.6 Фінансові послуги (витрати на банківську гарантію і т.д.).								
6.7 Витрати на конференції/семінари ¹⁴								
6.8. Заходи з візуалізації ¹⁵								
6.9. Зовнішня експертиза								
Разом Інші витрати, послуги								
7. Інше								
Разом Інше								
8. Разом прямі прийнятні витрати								

1. Людські ресурси													
1.1 Зарплата (зарплата брутто, в тому числі податки на соціальне забезпечення та інші пов'язані з цим витрати)													
1.1.1 Технічний													
1.1.2 Адміністративний/допоміжний персонал													
1.2 Зарплата (зарплата брутто, в тому числі податки на соціальне забезпечення та інші пов'язані з цим витрати)													
1.3 Добові для місій/подорожей ⁵													
1.3.1 За кордон (співробітники, що працюють в проекті)													
1.3.2 Місцеві (співробітники, що працюють в проекті)													
1.3.3 Учасники семінарів/конференцій													
Разом Людські ресурси													
2. Поїздки⁶													
2.1. Міжнародні поїздки													
2.2. Місцеві поїздки													
Разом Поїздки													
3. Обладнання та витратні матеріали⁷													
3.1 Покупка або оренда транспортних засобів													
3.2 Меблі, комп'ютерне обладнання													
3.3 Машини, прилади ...													
3.4 Запасні частини / обладнання для верстатів, інструментів													
3.5 Інше (будь-ласка уточніть)													
Разом Обладнання та витратні матеріали													

5. Місцевий офіс ⁸													
5.1 Транспортні витрати ⁹													
5.2 Оренда офісу													
5.3 Поставки - канцелярські товари ¹⁰													
5.4 Інші послуги (тел/факс, електрика/опалення, технічне обслуговування) ¹¹													
Разом Місцевий офіс													
5. Інші витрати, послуги ¹²													
5.1 Публікації													
5.2 Вивчення, дослідження													
5.3 Витрати на аудит ¹³													
5.4 Витрати на оцінку													
5.5 Переклад, перекладачі													
5.6 Фінансові послуги (витрати на банківську гарантію і т.д.).													
5.7 Витрати на конференції/семінари ¹⁴													
5.8. Заходи з візуалізації ¹⁵													
5.9. Зовнішня експертиза													
Разом Інші витрати, послуги													
6. Інше													
Разом Інше													
7. Разом прямі прийнятні витрати проекту (1-6)													
8. Забезпечення непередбачених витрат (максимум 5% від 7, сума від прямих прийнятних витрат на реалізацію проекту)													
9. Усього прямих прийнятних витрат на реалізацію проекту (7+8)													
10. Адміністративні витрати (максимум 7% від 9, загальний обсяг прямих прийнятних витрат на реалізацію проекту)													

11. Всього прийнятих витрат (9+10)													
Банківські відсотки за вкладом ЄС на протязі всього періоду:								За валюту		Всього за період EUR	Сукупні витрати(за поточний звіт) (в EUR)	²	
								Сума в валюті п°1	Сума в EUR				

Додаток № 3- Приклад бюджету реалізований в рамках Операційної Програми Розвитку Адміністративного Потенціалу

№ кат.	Назва витрат	Загальна вартість (без ПДВ)	Вартість ПДВ
		Валюта	Валюта
0	1	2	3
	А. Прийнятні витрати		
I.	Витрати для консультування та експертизи		
II.	Витрати на оплату праці		
III.	Витрати на відрядження		
IV.	Витрати на усний та письмовий переклад		
V.	Витрати, пов'язані з поліграфічною і множення матеріалів		
VI.	Витрати на оренду, лізинг та страхування		
VII.	Витрати на канцелярська прилади		
VIII.	Загальні адміністративні витрати		
IX.	Витрати на дарування товарно-матеріальних цінностей чи основних засобів		

X.	Закупівля нематеріальних активів		
XI.	Витрати на інформаційні та комунікаційні послуги		
XII.	Податки		
XIII.	Тендерні витрати		
XIV.	Витрати на інформування, комунікацію чи рекламу проектів (відповідно до Постанови Комісії 1828/2006)		
XV.	Витрати на інформаційні, комунікаційні та рекламної діяльності щодо інформування		
XVI.	Покупки публікацій в друкованих та / або електронних підписок на період тривалості проекту		
XVII.	Витрати, щодо аудиторських послуг		
XVIII.	Витрати, щодо банківського обслуговування		
XIX.	Витрати на організацію та / або участь в таких заходах, як конференції, семінари, робочі зустрічі, навчальні курси, міжнародні заходи		
	Всього А (I+II+....+XVIII)		

Додаток № 4 - Приклад фінансового звіту, якій використовується в рамках Операційної Програми Розвитку Адміністративного Потенціалу

Категорії прийнятих витрат *	Затверджений бюджет проекту	Запитувані суми торік	Опис діяльності / закупок	Рахунок/Інші підтверджуючі документи		Договір	ПД (№/дата/ вартість) чи інший підтверджуючий документ оплати	Сума прийнятих витрат, необхідних ** (без урахування ПДВ) - торік	Вартість ПДВ прийнятих витрат, необхідних - торік	Сума прийнятих витрат, необхідних ** (без урахування ПДВ) – поточний рік	Вартість ПДВ прийнятих витрат, необхідних – поточний рік	Сальдо відповідно до бюджету 13=2-3-9-11
				Номер/ Дата	Вартість підтверджуючого документу (без ПДВ)							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
I. Витрати для консультування та експертизи												
II. Витрати на оплату праці												

III. Витрати на відрядження												
....												
.....												
.....												
XIX. Витрати на організацію та / або участь в таких заходах												
Всього А (I+II+....+XV III												

Ця публікація здійснена за підтримки Європейського Союзу. За зміст даної публікації несе власну відповідальність Повітова Рада Васлуй і вона ні в якому разі не може сприйматися як офіційна позиція Європейського Союзу або структур управління Спільної Операційної Програми Румунія-Україна-Республіка Молдова 2007-2013.

Європейський Союз складається з 28 країн-членів, які вирішили поступово об'єднати свої знання, ресурси, та долі. Спільно, протягом 50 років, вони збудували зону стабільності, демократії та сталого розвитку, зберігаючи культурне різноманіття, терпимість та свободу особистості. Європейський Союз прагне поділитися своїми досягненнями та цінностями з країнами та народами за його межами.

Європейська Комісія є органом виконавчої влади ЄС.

Спільна Операційна Програма Румунія-Україна-Республіка Молдова 2007-2013, фінансується Європейським Союзом через Європейський Інструмент Сусідства та Партнерства і співфінансується країнами, які беруть участь у Програмі.

www.ro-ua-md.net

“Спільні кордони. Спільні рішення”

Партнери:



Проект
реалізується
Повітовою
Радою Васлуй

Вул. Штефан чел Маре
79, Васлуй
Тел.: +40 235 361 090
Факс: +40 235 361 091
Електронна пошта:
consiliu@cjvs.eu
Веб-сайт: www.cjvs.eu



Районна Рада
Леова

Вул. Інdependenceй 5,
м. Леова
Тел.: +373 026 322 058
Факс: +37326322058
Електронна пошта:
consiliu@leova.md
Веб-сайт: www.leova.md



Районна Рада
Ніспорень

Вул. Іоанн Вода 2,
м. Ніспорень
Тел.: +373 264 26853
Факс: +373 264 22291
Електронна пошта:
integ.euro@mail.ru
Веб-сайт:
www.nisporeni.md



Районна Рада
Хинчешть

Вул. Міхалча Хинку 126,
м. Хинчешть
Тел.: +373 026922058
Факс: +373026922302
Електронна пошта:
consiliu@hincesti.md
Веб-сайт:
www.hincesti.md



Ренійська
Районна Рада

Вул. Комсомольська 139
м. Рені
Тел.: +380 067 7085 600
Факс: +380 4840 2 76 18
Електронна пошта:
renirairada@meta.ua
Веб-сайт:
www.reni-rada.odessa.gov.ua



Агентство Сталого
Розвитку та Європейської
Інтеграції «Євро регіон
Нижній Дунай»

Вул. Дзержинського 1,
м. Ізмаїл
Тел.: +380 484 198 108
Факс : +380 484 198 108
Електронна пошта:
asdei.euroregion@yandex.com
Веб-сайт: www.asdei.od.ua