

ПРОВЕДЕНИЕ СЕМИНАРА ПО ПОДГОТОВКЕ И ОЦЕНКЕ БЮДЖЕТА МАЛЫХ ПРОЕКТОВ

Практическое руководство

Настоящая публикация входит в серию стандартизованных учебных пособий, руководств и инструкций, подготовленных в рамках проекта "Поддержка Национального координационного бюро, Российская Федерация" EuropeAid 120963/C/SV/RU".

Данный материал опубликован при финансовой поддержке Европейского Союза. Содержание публикации является предметом ответственности подрядчика – консорциума во главе с компанией European Profiles S.A., Греесе, и не отражает точку зрения Европейского Союза.

© Европейская Комиссия, 2006

ОГЛАВЛЕНИЕ

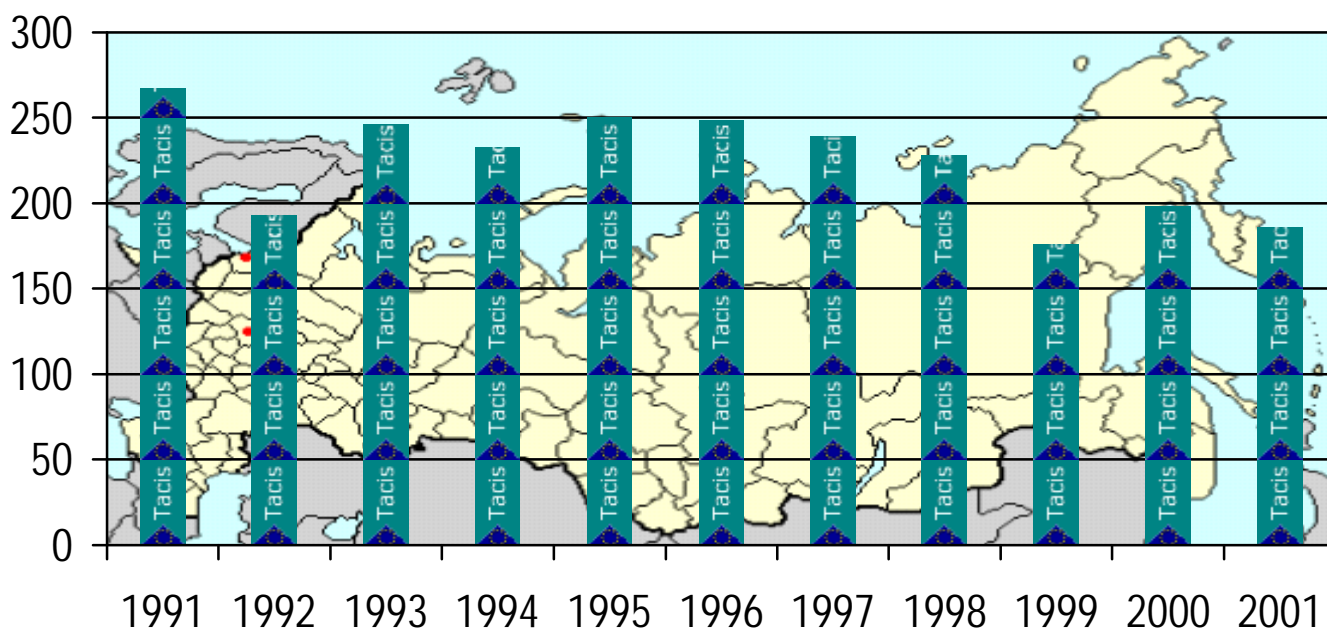
Назначение данного Практического Руководства	2
Тематические рамки Практического Руководства	4
Бюджет – финансовое отражение проекта	5
<i>Соответствие затрат интересам целевой группы</i>	<i>5</i>
<i>Соответствие затрат приоритетам Европейского Союза для конкретной конкретной программы</i>	<i>5</i>
<i>Верхняя и нижняя границы бюджета проекта и гранта ЕС</i>	<i>6</i>
<i>Бюджетирование проекта как часть логико–структурного подхода</i>	<i>7</i>
Технология построения бюджета	9
Проверка эффективности бюджета заявителем	11
<i>Проверка эффективности структуры бюджета</i>	<i>11</i>
<i>Проверка эффективности затрат на мероприятия</i>	<i>11</i>
<i>Проверка эффективности затрат в расчете на единицу ресурса</i>	<i>12</i>
Что делать, если бюджет проекта не укладывается в доступный объем финансирования?	13

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1	Пример бюджета
Приложение 2	Программа семинара
Приложение 3	Слайды презентации

Назначение данного Практического руководства

Практическое Руководство «Подготовка и оценка бюджета малых проектов» предназначено для организаций и их сотрудников, имеющих намерение обратиться в одну из программ Европейского Союза с заявкой на получение гранта для осуществления проекта социально-экономической направленности. Европейская Комиссия (ЕК) является исполнительным органом Европейского Союза (ЕС), в деятельность которого входит проведение проектов, содействующих социально-экономическому развитию стран – партнеров ЕС, к числу которых относится и Россия. В соответствии с Соглашением о партнерстве и сотрудничестве (СПС) между Российской Федерацией и Европейским Союзом, в России начиная с 1991 г. проводятся проекты при финансировании Европейской Комиссии. За период по 2005 г. суммарный объем финансирования проведенных проектов составил почти 4 млрд. евро. При этом с 1991 по 2001 г. объем финансирования проектов ЕС в России выглядел следующим образом:



Проекты ЕС в России осуществляются в рамках трех основных направлений, таких как:

- Содействие правовой, административной и институциональной реформе
- Содействие в развитии частного сектора
- Содействие в преодолении негативных последствий переходного периода

Содействие России по этим направлениям со стороны Европейского Союза осуществляется преимущественно в форме консультаций, привлечения европейских

экспертов для передачи европейского «ноу-хау» по вопросам, представляющим интерес для российской стороны. По размерам финансирования проекты бывают:

- крупные (свыше 1 млн евро)
- малые (менее 1 млн евро)

Крупные проекты получают целевое финансирование из т.н. Национальной программы Тасис.

Малые проекты финансируются из бюджетов/фондов т.н. Программ малых проектов. Таких программ малых проектов существует несколько

- Программа партнерства в области институционального развития
- Программы соседства
- Программа Темпус
- Европейская инициатива в области демократии и прав человека
- Программа подготовки менеджеров

От характера и размера проекта зависит процедура его подготовки и выполнения. Реализация проектов ЕС в России осуществляется в рамках двух типов контрактов на исполнение проекта: **сервисных** и **грантовых**. Первый тип предполагает, что заявитель на выполнение проекта будет являться исключительно получателем достигнутых в ходе его реализации результатов (бенефициарием), в то время как сам проект будет выполнять подрядчик - частная фирма или группа фирм (консорциум), договор подряда на выполнение проекта с которой заключит Европейская Комиссия на конкурсной основе. В этом случае бюджет проекта будет составлять фирма – соискатель подряда в рамках своего так называемого финансового предложения, которое она направляет в Комиссию в качестве части своей конкурсной заявки. Настоящее Практическое руководство **не предназначено** для фирм – потенциальных подрядчиков на выполнение проектов в рамках сервисных контрактов с Европейской Комиссией. К первому типу проектов относятся в основном крупные проекты, бюджет которых составляет от (1 млн. евро, а продолжительность – от 2 лет.

Второй тип контракта – **грантовый** – предполагает, что освоение средств, выделенных Европейской Комиссией, будет осуществлять сам заявитель самостоятельно или в партнерстве с близкими по роду деятельности организациями из стран – членов Европейского Союза. Ко второму типу проектов относятся, прежде всего, такие, как проекты в рамках Программы партнерства в области институционального развития (ППИР) или Европейской инициативы в области демократии и прав человека (ЕИДПЧ). Именно для соискателей второго типа контракта (гранта) и **предназначено** предлагаемое Практическое руководство.

Следует отметить также, что в настоящее время Программа сотрудничества ЕС – Россия претерпевает существенное реформирование, и, начиная с 2007- 2008 годов она в нарастающей мере будет нацелена на содействие выполнению соглашения о **«четырёх общих пространствах»** между Россией и ЕС, охватывающих такие сферы, как экономика, свобода, безопасность и правосудие, совместное противодействие внешним угрозам, а также наука, образование и культура. В целях формирования этих пространств были также согласованы четыре т.н. **«дорожные карты»**, в которых указываются важнейшие шаги, которые Россия и ЕС намерены предпринять в этом направлении. (Подробное описание соглашения о «четырёх общих пространствах» и текст «дорожных карт» содержится на сайте Президента РФ В.В.Путина www.kremlin.ru). В своем реформированном виде Программа сотрудничества ЕС – Россия будет предполагать большую вовлеченность российской стороны в управление и финансирование совместных проектов, что означает, в частности, **необходимость освоения российскими участниками основных навыков бюджетирования проектов.**

Тематические рамки Практического руководства

Как следует из названия Руководства, оно посвящено вопросам составления и оценки бюджета малых проектов подателями заявок на данный тип проектов. Если термин **«составление»** бюджета достаточно понятен сам по себе, то термин **«оценка»** бюджета проекта нуждается в некотором уточнении, с точки зрения того, кто осуществляет эту оценку, какие критерии и соображения при этом используются. В данном Руководстве предполагается, что оценка бюджета проекта будет проводиться самим заявителем, который осознает, что его проектное предложение будет рассматриваться Представительством Европейской Комиссии в России на конкурсной основе, т.е. в сопоставлении с другими заявками, включающими бюджет. При рассмотрении бюджетов предлагаемых проектов будет оцениваться эффективность достижения результатов проекта и проведения мероприятий с позиций их затратно – результативной эффективности. Иначе говоря, важной составляющей оценки будет ответ на вопрос: кто из заявителей предлагает большие выгоды (результаты проекта) для целевой группы (социального контингента, ситуацию состояние которого призван улучшить проект) за те же деньги или в расчете на единицу затрат. Исходя из этого, заявителю необходимо учесть, что бюджет его проекта должен отвечать таким **критериям**, как:

- Соответствие предлагаемых затрат **целям** проекта
- Соответствие предлагаемых затрат перечню **допустимых** для данной программы затрат
- Эффективность затрат – **достижение максимальной выгоды для целевой группы** в расчете на единицу затрат

Таким образом, уже при составлении бюджета проекта заявитель должен проводить оценку предлагаемых им затрат в соответствии с этими критериями. Настоящее Практическое руководство предлагает заявителю рекомендации по составлению бюджета проекта и оценки его эффективности уже в процессе составления бюджета. Прежде, чем приступить к изучению основ составления бюджета проектов, необходимо изучить (ознакомиться и понять) концепцию **управления проектным циклом (УПЦ)**, в основу которой заложен логико-структурный подход, изложенной, например, в Руководстве по управлению проектным циклом, также входящем в состав стандартных продуктов проекта «Содействие Национальному координационному бюро – Российская Федерация», наряду с данным руководством.

Следует также отметить, что данное Руководство ориентировано на использование его заявителем при составлении бюджетов именно малых проектов продолжительностью не более двух лет и суммой гранта ЕС не более 400 000 евро, т.е. общей суммой бюджета не более 800 000 евро. Оно не призвано заменить собой Руководство по финансово - экономическому анализу проектов, которое является более сложным аналитическим инструментом, направленным на оценку финансовой эффективности более крупномасштабных проектов.

Бюджет – финансовое отражение проекта

Соответствие затрат интересам целевой группы

Каждая из программ Европейского Союза ориентирована на определенные целевые группы – социальные контингенты, профессиональные сообщества, отрасли экономики и т.д. В осуществляемых в их рамках проектах целевая группа конкретизируется, ограничивается определенными территориальными рамками и прочими признаками.

Например, в рамках направления «содействие в преодолении негативных последствий переходного периода» в качестве целевой группы проекта может выступать молодежь, причем не молодежь вообще, а, например, молодые люди в возрасте от 14 до 22 лет, проживающие в городе N и употребляющие наркотики. Исходя из этого, затраты на осуществление проекта в данной целевой группе должны быть непосредственно связаны с работой по улучшению ситуации именно в данной целевой группе, то есть, это должны быть затраты на услуги по снижению наркомании среди молодежи города N. Это могут быть, в частности, затраты на разработку антинаркотических курсов в школах города N и обучение учителей навыкам их преподавания. Единственным исключением из этого правила могут служить затраты, связанные с распространением опыта противодействия молодежной наркомании в городе N в других регионах, такие, как, например, затраты на поддержания веб-сайта, содержащего антинаркотическую агитацию, или затраты на распространение методологий по борьбе с молодежной наркоманией среди администраций и заинтересованных организаций в других регионах.

Правило 1. Затраты по проекту должны быть непосредственно направлены на улучшение ситуации в целевой группе и получение выгод ее участниками (за исключением затрат по распространению результатов (накопленного опыта и методологий) проекта.

Соответствие затрат приоритетам Европейского Союза для конкретной проектной инициативы

При разработке программ малых проектов (При формулировке своих проектных инициатив) Европейская Комиссия (Европейский Союз) закладывает в каждую из них определенные приоритеты, которые могут меняться из года в год. Эти приоритеты отражены в Руководстве для заявителей (Guidelines for the Applicants) соответствующей программы. Подобное Руководство также содержат перечень допустимых и недопустимых в рамках данной программы затрат. При этом затраты, допустимые для одной программы, могут быть недопустимы для другой.

В качестве примера можно привести затраты на индивидуальные стажировки и обучение. Для Программы подготовки менеджеров это – основной вид затрат, непосредственно связанный с направленностью программы и менеджерами российских предприятий, рассматриваемых в качестве ее целевой группы. Закономерно этот вид затрат является допустимым для данной программы. Между тем, в Программе партнерства в области институционального развития затраты на индивидуальные стажировки и обучение не являются допустимыми, поскольку данная программа преследует цель улучшения ситуации в той или иной группе совместными усилиями

европейской и российской организациями, выступающим в данном вопросе в качестве партнеров.

Правило 2. Затраты по проекту должны соответствовать приоритетам Европейского Союза (представленного в данном вопросе Европейской Комиссией), заложенным в конкретную программу, относиться к допустимым для нее затратам и не включать недопустимые. Приоритеты, допустимые и недопустимые затраты указываются в Руководстве для заявителей по конкретной программе.

Верхняя и нижняя границы бюджета проекта и гранта ЕС

Гранты ЕС на проведение малых проектов в России, как правило, предоставляются на условиях ***софинансирования***, т.е. частичного участия ***сторон, не имеющих отношения к Европейской Комиссии***, в финансировании проекта. В качестве такой стороны может выступить российская организация – партнер по проекту, органы власти РФ федерального, регионального и муниципального уровня, другой международный или российский донор и любая иная российская или зарубежная организация, не имеющая отношения к бюджету Европейского Союза. Таким образом, с точки зрения источников средств на финансирование проекта, он делится на две части:

- грант ЕС и
- финансовые средства, полученные от не имеющей отношения к Европейской Комиссии стороны.

Европейская Комиссия предоставляет грант для финансирования проекта при условии, что будут соблюдены установленные ею правила, определяющие соотношение сумм гранта и софинансирования. Эти правила устанавливаются в виде определения минимальной и максимальной доли гранта ЕК в общей сумме бюджета проекта, то есть, грант ЕК не должен быть больше и не должен быть меньше определенной его доли, выраженной в процентах, и не выше определенной его доли, выраженной в процентах:

$$X\% \text{ бюджета} \leq \text{грант ЕС} \leq Y\% \text{ бюджета}$$

Верхняя и нижняя границы гранта ЕС устанавливаются на различных уровнях в различных проектных инициативах. Так, например, в Программе партнерства в области институционального развития нижняя граница гранта ЕК уже несколько лет устанавливается на уровне 50%, а верхняя – на уровне 80%; в Европейской инициативе в области демократии и прав человека (микрогранты) эти величины составляют 50% и 90%, соответственно. Следует отметить, что из года в год Европейская Комиссия может пересматривать правила своего участия в финансировании проектов, и верхняя и нижняя граница гранта ЕК может меняться. Требования к софинансированию в каждой программе публикуются в Руководстве для заявителей при объявлении очередного конкурса проектных заявок. Руководство для заявителей и комплект документов для подготовки заявки (форму собственно заявки, форму бюджета и т.д.) обычно размещаются на сайте Представительства ЕК в России или сайтах соответствующих программ (например, Программ соседства). В форме бюджета, публикуемой в формате Excel, на отдельном листе указываются источники финансирования проекта (грант ЕС,

софинансирование, от каких организаций оно поступает), абсолютная величина и доля бюджета проекта в процентах, финансируемая каждым из источников).

Например, если заявитель на проект в рамках Программы партнерства в области институционального развития в максимальной мере надеется использовать европейский грант, то размер этого гранта не должен превышать 80% общей суммы бюджета проекта. Это означает, что заявитель должен изыскать еще 20% бюджета из других источников. Например, если запрашиваемый у ЕК грант составляет 150 000 евро, его доля в бюджете – 80%, то остальные 20% должны составить $150\,000 : 80 \times 20 = 37\,500$, а общая сумма бюджета проекта – 187 500 евро.

На стадии подачи заявки организации – заявителю достаточно указать, что у нее есть возможность обеспечить софинансирование проекта из собственных средств или привлечь для этого средства третьей стороны, не имеющей отношения к Европейской Комиссии. Однако, в случае победы в конкурсе, при подписании контракта о получении гранта от ЕС заявитель должен предоставить софинансирование.

В соответствии с действующими на настоящий момент правилами **софинансирование может быть предоставлено только в виде денежных средств, оплаты некоторых расходов проекта или выплаты заработной платы** сотрудникам проекта. Таким образом, любая форма предоставления софинансирования в натуральной форме (предоставление помещения, оборудования, автотранспорта по стоимости их аренды) исключается.

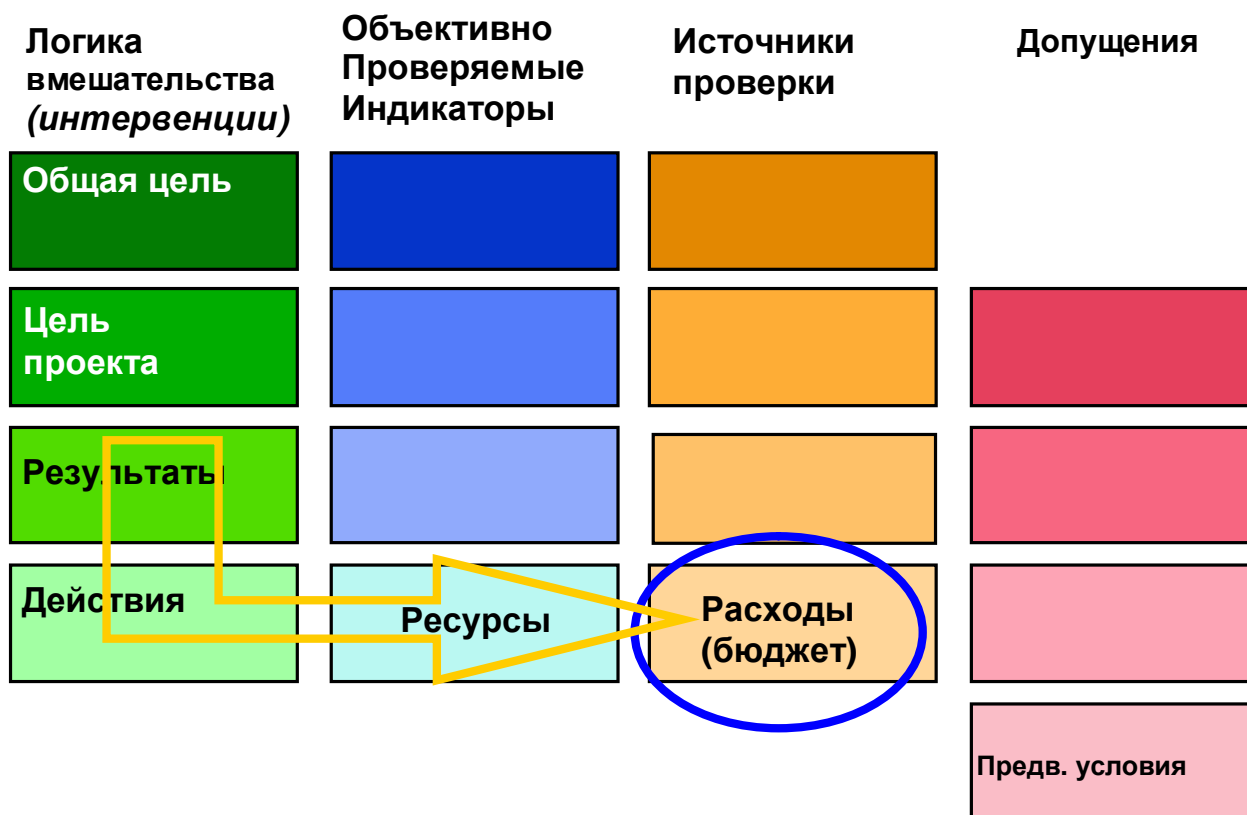
Одновременно в Руководстве для заявителей по любой программе указывается минимальный и максимальный порог **абсолютной величины гранта ЕК**.

Правило 4. Доля гранта ЕК в бюджете проекта не должна быть меньше минимальной и больше максимальной величин, указанных в Руководстве для заявителей. Заявители должны изыскать средства для софинансирования проекта в виде денежных средств или заработной платы его сотрудников.

Бюджетирование проекта как часть логико-структурного подхода

Прежде, чем приступить к изучению основ составления бюджета проектов, необходимо ознакомиться и понять концепцию **управления проектным циклом (УПЦ)**, в основу которой заложен логико-структурный подход. Поэтому мы далее будем использовать характерные для УПЦ понятия, такие, как, например, логико-структурная матрица (ЛСМ) предполагая, что читатель уже достаточно с ними знаком.

Бюджет в целом **следует из ЛСМ**, а точнее – из ее последней строки, в которой отражены мероприятия по проекту и необходимые для этого ресурсы. На основании матрицы подробно расписываются мероприятия, на основании чего рассчитываются расходы.



Предшествующая построению бюджета логика состоит в том, что для получения результатов проекта необходимы определенные действия (мероприятия), для проведения этих мероприятий необходимы ресурсы: персонал, оборудование, помещения и т.д. В свою очередь, ресурсы имеют стоимость, которая, в конечном итоге, и определяет сумму бюджета. При этом предполагается, что, в соответствии с логикой УПЦ, результаты проекта в своей совокупности позволят достичь его цель, что, в свою очередь, внесет вклад в достижение общей цели проекта.

Если построение бюджета идет от результатов к мероприятиям, от мероприятий – к ресурсам и далее – собственно к бюджету, то его оценка самим заявителем происходит в обратной последовательности: от бюджета к ресурсам, далее – к мероприятиям и далее – к результатам. Эта оценка дает ответы на следующие вопросы.

- Насколько затраты соответствуют объему и качеству привлекаемых к выполнению проекта ресурсов? Не являются ли затраты чрезмерными?
- Насколько привлекаемые ресурсы необходимы для проведения мероприятий проекта? Можно ли те же мероприятия провести менее дорогостоящими ресурсами?
- Насколько предлагаемые мероприятия способствуют достижению результатов проекта? Можно ли достичь тех же результатов посредством менее дорогостоящих мероприятий?

Более подробно вопрос об оценке эффективности бюджета будет рассмотрен ниже.

Технология построения бюджета

Если в предыдущем разделе мы рассматривали бюджет как составную часть проекта в целом, то данный раздел будет посвящен собственно процессу построения бюджета. Для понимания этого процесса необходимо ввести понятия постоянных и переменных затрат.

Виды затрат:

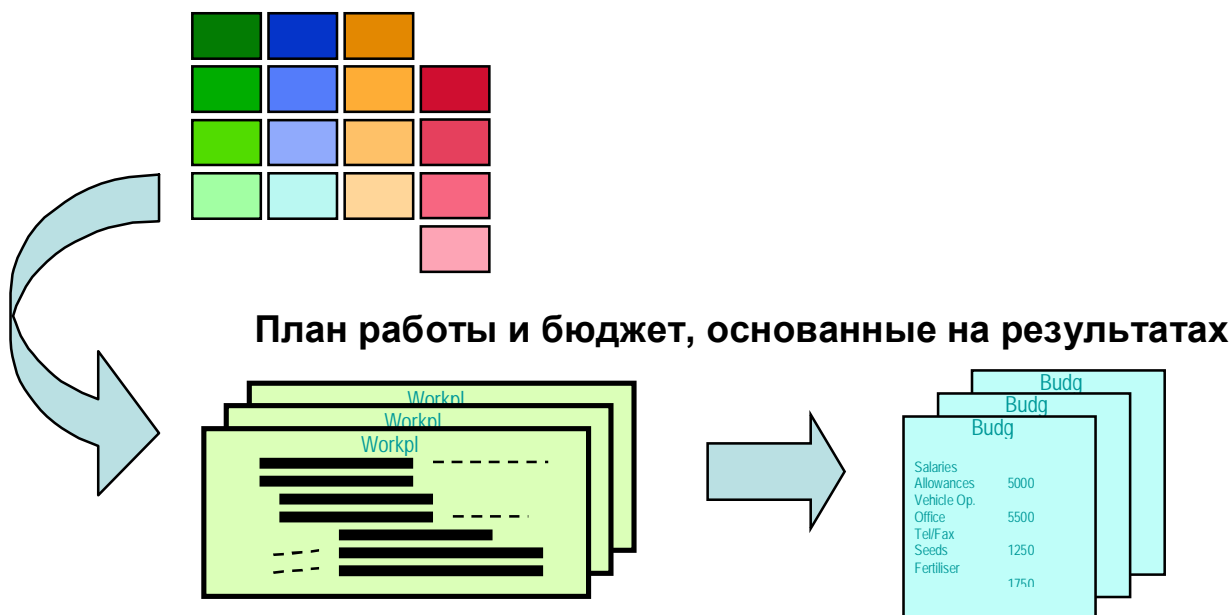
- **Постоянные** – не зависящие от объема работ, выполняемых по проекту в данный момент времени
- **Переменные** – зависящие от объема работ по проекту, выполняемых в данный момент времени (соответственно, от объема задействованных ресурсов)

Постоянные затраты осуществляются равномерно на протяжении всего периода выполнения проекта. Наиболее характерными их видами могут выступать:

- Заработная плата постоянных сотрудников проекта (штат проекта)
- Аренда помещения (если есть)
- Коммунальные и телефонные платежи
- Обслуживание оборудования (если регулярно)
- Прочее

Переменные затраты осуществляются по мере проведения мероприятий, видов деятельности проекта (activities). Финансовая эффективность проекта предполагает максимально возможное использование выделенных на него средств на проведение именно мероприятий, при сокращении постоянных затрат до минимально необходимого уровня. Ведь именно мероприятия, виды проектной деятельности ведут к достижению его результатов и целей, улучшению ситуации в целевой группе.

Логическая структура

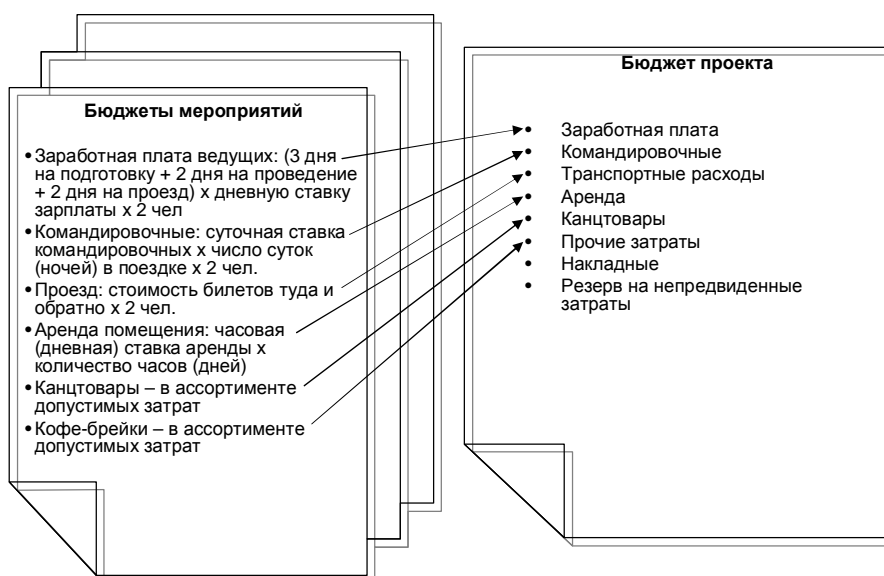


Для каждого вида деятельности, мероприятия может быть составлена своя смета. В качестве примера можно привести смету семинара по построению бюджета малых проектов:

- Заработная плата ведущих: (3 дня на подготовку + 2 дня на проведение + 2 дня на проезд) x дневная ставка зарплаты x 2 чел
- Командировочные: суточная ставка командировочных x число суток (ночей) в поездке x 2 чел.
- Проезд: стоимость билетов туда и обратно x 2 чел.
- Аренда помещения: часовая (дневная) ставка аренды x количество часов (дней)
- Канцтовары
- Кофе-брейки

Правило 5. Бюджет проекта представляет собой постатейную сумму бюджетов отдельных мероприятий и видов деятельности, к которой добавляются постоянные и накладные затраты, а также (если это предусмотрено Руководством к данной программе) резерв на непредвиденные затраты.

Бюджет – постатейная сумма смет мероприятий + постоянные + накладные



Затраты, непосредственно связанные с проектной деятельностью (как постоянные, так и переменные), называются **прямыми** затратами. Они непосредственно тратятся на приобретение ресурсов, необходимых для реализации мероприятий проекта, и рассчитываются напрямую, исходя из стоимости единицы ресурса. **Накладные** затраты (например, оплата административных услуг организации – исполнителя проекта) не связаны непосредственно с оплатой ресурсов, используемых для проведения мероприятий проекта. Они рассчитываются условно, как процент от прямых затрат. Максимальное значение этого процента указывается в Руководстве к данной проектной

инициативе. Аналогичным образом в бюджет проекта могут закладываться резервы на непредвиденные расходы. Пример бюджета проекта приведен в Приложении 1.

Проверка эффективности бюджета заявителем

Проверка эффективности структуры бюджета

Поскольку запланированные результаты проекта достигаются посредством соответствующих мероприятий, бюджет эффективного в затратно - результативном отношении проекта должен отражать его ориентацию на получение результатов и достижение его цели. С точки зрения видов затрат это должно означать, что переменные затраты, т.е. затраты на собственно проектную деятельность, должны быть существенно выше, чем постоянные затраты (которые непосредственно не ведут к позитивным изменениям в ситуации в целевой группе проекта). При этом прямые затраты должны существенно превышать накладные. Максимальный уровень последних указывается в Руководствах по конкретным проектным инициативам и не превышает 5 – 7% от уровня прямых затрат.

Конкретный уровень соотношения постоянных и переменных затрат зависит от специфики конкретного проекта, а также от его масштаба. Чем больше общая сумма бюджета проекта, тем меньше, при прочих равных условиях, будет в ней доля постоянных затрат в результате действия фактора экономии на масштабе. Поэтому при оценке финансовой эффективности своего проекта с точки зрения целевой ориентации осуществляемых затрат заявителю целесообразно сравнить соотношение постоянных и переменных затрат в бюджете своего проекта с аналогичным соотношением в других планируемых или уже выполненных проектах аналогичной направленности и примерно того же бюджетного уровня. При этом в качестве основы для сравнения могут выступать как проекты, финансируемые ЕС, так и проекты других международных или национальных доноров, а также государственных органов.

Правило 6. Чем выше доля затрат на собственно проектную деятельность в общей сумме бюджета проекта, тем эффективнее структура бюджета. Структура бюджета тем эффективнее, чем выше доля переменных затрат в сравнении с постоянными и прямыми затратами в сравнении с накладными. Целесообразно сравнить эти соотношения с аналогичными соотношениями других проектов аналогичного масштаба и направленности.

Проверка эффективности затрат на мероприятия

Определив, что структура затрат отвечает целям проекта, т.е. основная их часть расходуется на мероприятия, и эта часть не меньше чем в других аналогичных проектах, заявителю целесообразно проанализировать эффективность затрат на сами мероприятия. Для этого ему достаточно ответить на несколько простых вопросов, поставленных применительно к бюджету предлагаемого им проекта:

- Можно ли те же результаты достичь менее дорогостоящими мероприятиями?

- Можно ли перепланировать мероприятия, чтобы выполнить их менее дорогостоящими ресурсами?
- Можно ли провести benchmarking – изучение передового опыта проведения аналогичных мероприятий и достижения аналогичных результатов – используя в качестве базы для сравнения:
 - Проекты Тасис
 - Проекты других международных доноров
 - Государственные проекты
 - Проекты частного сектора
- Как выглядит затратно-результативная эффективность расходов на мероприятия нашего проекта по сравнению с результатами такого сравнения?

Правило 7. Прежде, чем подать бюджет вместе с остальной заявкой на проект на конкурс, подумайте: можно ли иначе потратить запрашиваемые деньги на те же цели?

Проверка эффективности затрат в расчете на единицу ресурса

Затраты на проведение проекта осуществляются как расходы на приобретение или аренду необходимого для этого ресурса. В качестве используемых в проекте ресурсов, как правило, выступают:

- Заработная плата сотрудников проекта, определяемая по дневной или месячной ставке
- Аренда помещения (офиса проекта, конференц-зала для проведения семинаров и т.д.), определяемая по месячной или почасовой ставке
- Транспортные затраты, определяемые по стоимости билетов на проезд
- Командировочные затраты, определяемые по суточной ставке
- Затраты на приобретение оборудования, определяемые по ценам на единицу оборудования и правилам Европейской Комиссии для осуществления закупок оборудования для финансируемых ею проектов
- И т.д.

Стоимость каждого ресурса определяется по его рыночной стоимости в стране проведения проекта или в странах ЕС. В случае если данный ресурс является уникальным (например, эксперт в крайне редкой области), то такой ресурс приобретается по договорной цене с владельцем ресурса, например, по оговоренной стоимости рабочего дня эксперта в уникальной области.

Правило 8. При прочих равных условиях стоимость единицы используемого при проведении проекта ресурса не должна превышать ее рыночной стоимости.

Что делать, если бюджет проекта не укладывается в доступный объем финансирования?

- Еще раз посмотреть, все ли виды деятельности по проекту действительно ведут к намеченным результатам.
- Являются ли абсолютно необходимыми все предусмотренные постоянные затраты?
- Можно ли выполнить те же работы менее дорогими ресурсами?
- Можно ли достичь тех же результатов менее дорогостоящими мероприятиями?
- Кто проводил аналогичные мероприятия более эффективно с затратной - результативной точки зрения? Benchmarking проектной деятельности.
- Выполним ли проект? Пересмотреть концепцию проекта, начиная с целей и результатов.

Правило 9. Если Вам не хватает денег, подумайте, насколько эффективно Вы спланировали бюджет Вашего проекта.

Приложение 1. Пример бюджета (бюджетной формы) малого проекта (Европейская Инициатива в Области Демократии и Прав Человека, конкурс 2006 г.)

Приложение 2. Типовая программа семинара

Приложение 3. Типовые слайды презентации