

ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛДЕРЖАДМІНІСТРАЦІЇ
ДОНЕЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ

Основи проектного менеджменту

Пасечнікова Лариса Павлівна,
*зав. кафедри менеджменту освіти,
кандидат педагогічних наук,
доктор філософії*

rasechnikova@ippro.dn.ua 050-478-58-60

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗГЛЯДУ

1

Сутність поняття "проектування"

2

Проектна діяльність у ЗНЗ

3

Проектний менеджмент



*Сутність поняття
"проектування"*



ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗГЛЯДУ

1

Сутність поняття "проектування"

2

Проектна діяльність у ЗНЗ

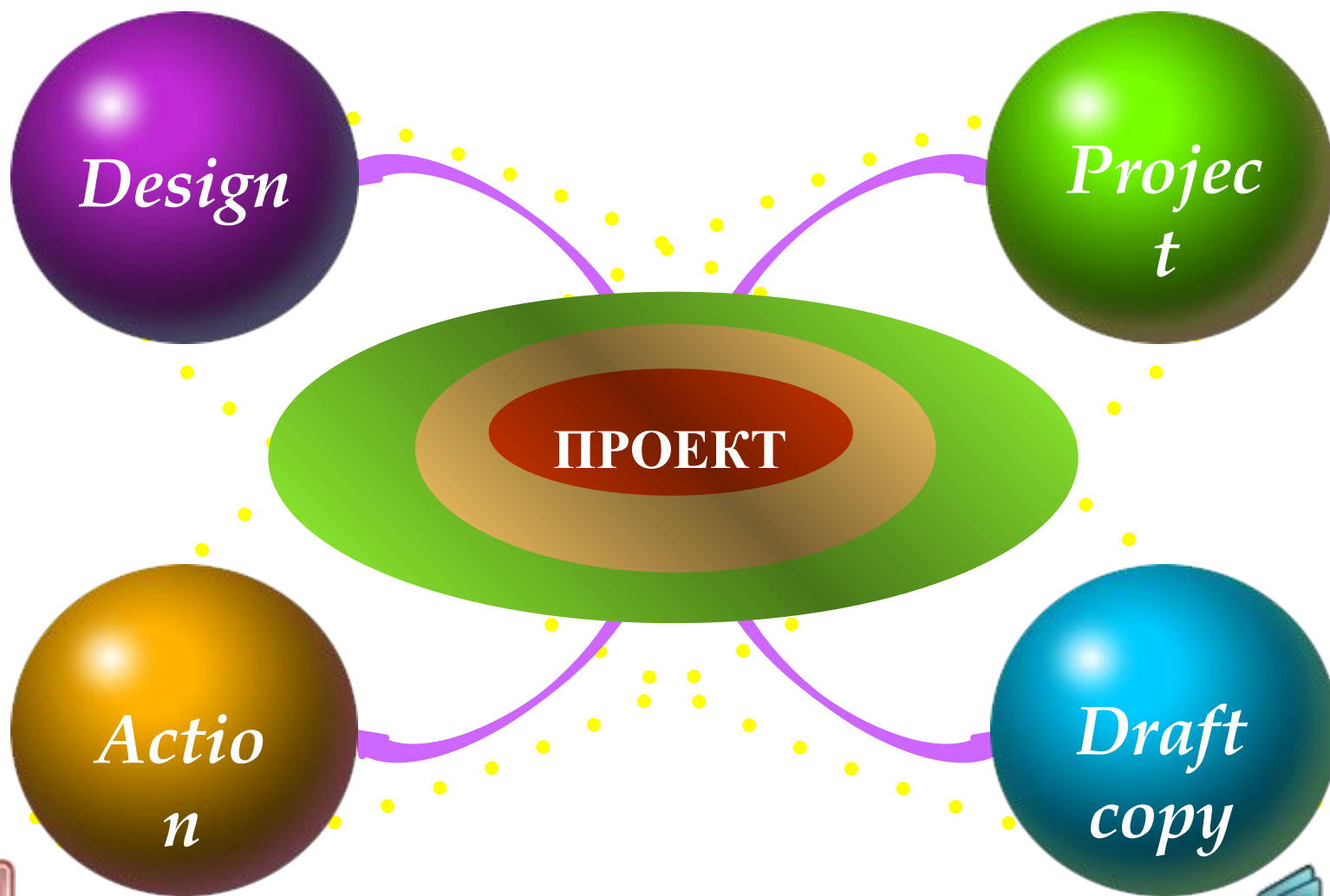
3

Проектний менеджмент





ТЛУМАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ПРОЕКТ»





ТЛУМАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ПРОЕКТ»

ПРОЕКТ

*тимчасове підприємство,
здійснюване з метою
створення унікального
продукту або послуги.*

*США, Інститут
Управління Проектами*

ПРОЕКТ

*підприємство з певними
цілями, які включають
вимоги за часом, вартістю
і якістю результатів.*

*Великобританія, Асоціація
проект-менеджерів*

ПРОЕКТ

*підприємство, що в
характеризується
неповторністю умов у
їхній сукупності.*

*Німеччина, Інститут
нормування*

ПРОЕКТ

*захід, спрямований на
одержання нового
продукту або послуги й
виконуване в рамках
обмежених ресурсів.*

Росія, Московська БШ





ТЛУМАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ПРОЕКТ»

ПРОЕКТ

*Проект – унікальна
безліч
взаємозалежних
робіт з обумовленою
датою старту і
відомими цілями.*

*При цьому
визначений бюджет,
ресурси і якість
результату.*

*Україна, Бюро
проектів
менеджменту*

ПРОЕКТ

*Проект – це комплекс
взаємозалежних
заходів, призначених
для досягнення,
протягом заданого
періоду часу і при
встановленому
бюджеті,
поставлених завдань
з чітко визначеними
цілями.*

Світовий банк





ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ПРОЕКТУ





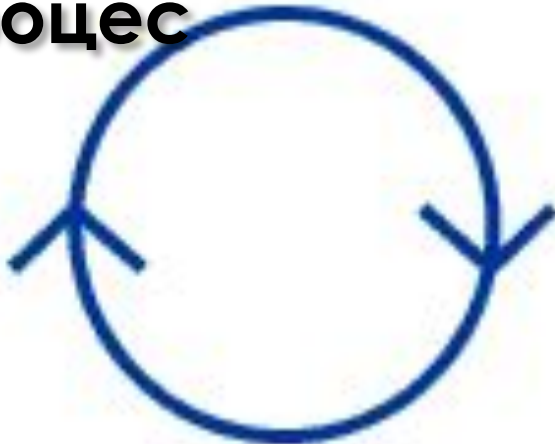
ПРОЕКТ - ЗАСІБ ЗМІН

*Проект – обмежений у часі
комплекс заходів з визначеним
результатом, заходами та
ресурсами, метою якого є
впровадження змін.*



ПРОЕКТ І ПРОЦЕС

Процес



"Нескінченно"
повторюється, можна
зарегламентувати

Проект

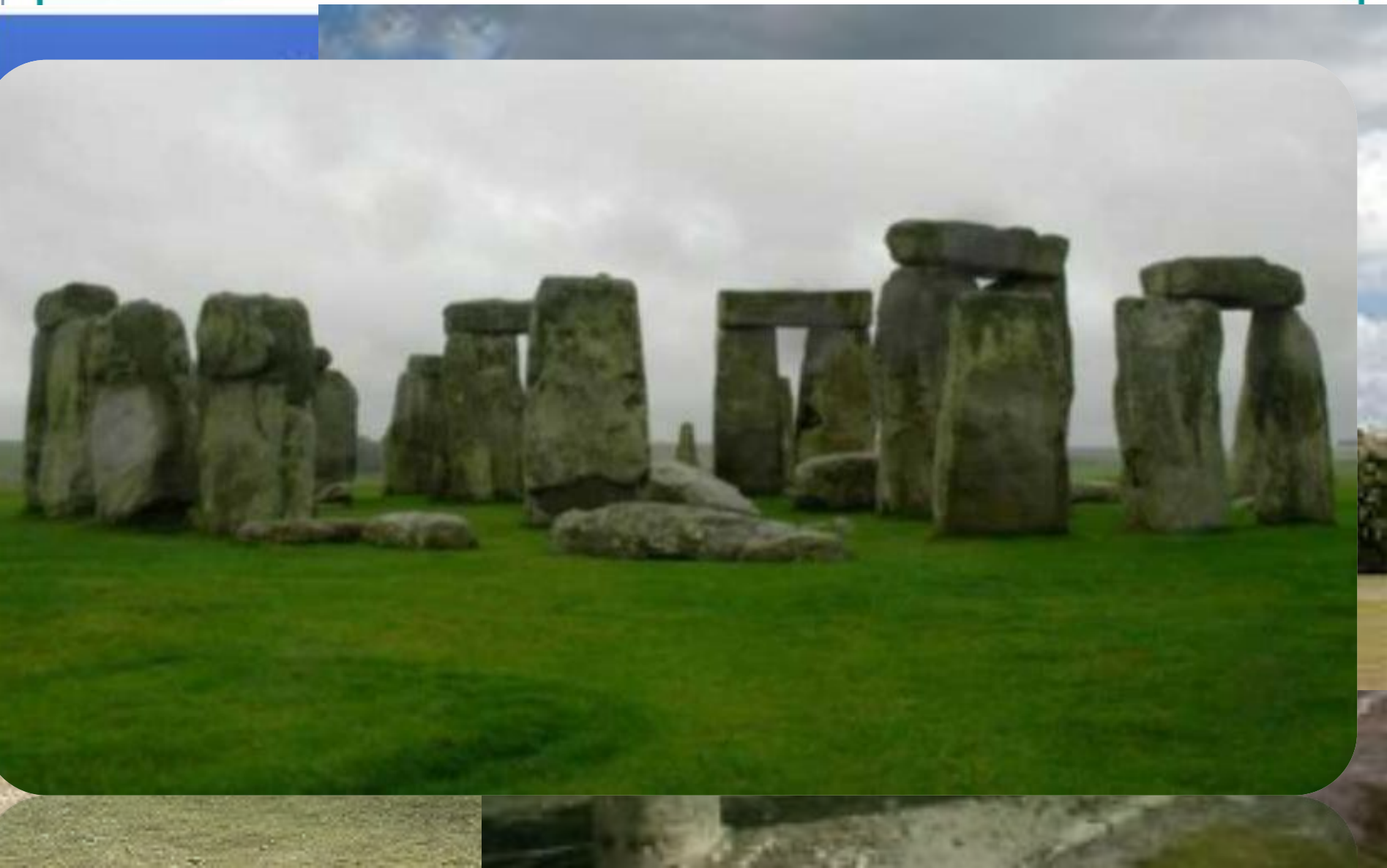


Кінцевий
у часі, цілі
унікальні





ПРОЕКТИ В ІСТОРІЇ ЛЮДСТВА



ПРО ПРОЕКТ ...

*Кто прожсекты будет
абы как ляпать, того
чина лишу и кнутом
драть велю — в
назидание потомкам*

Петр I





... і ПРОЕКТУВАННЯ

“Людей слід вчити найголовнішим чином тому, щоб вони черпали знання не із книг, а досліджували і проектували самі предмети, а не пам'ятали б тільки чужі спостереження та пояснення”

Я. А. Коменський

“Найкраще в людині доводиться завжди проектувати, і педагог це зобов'язаний робити”

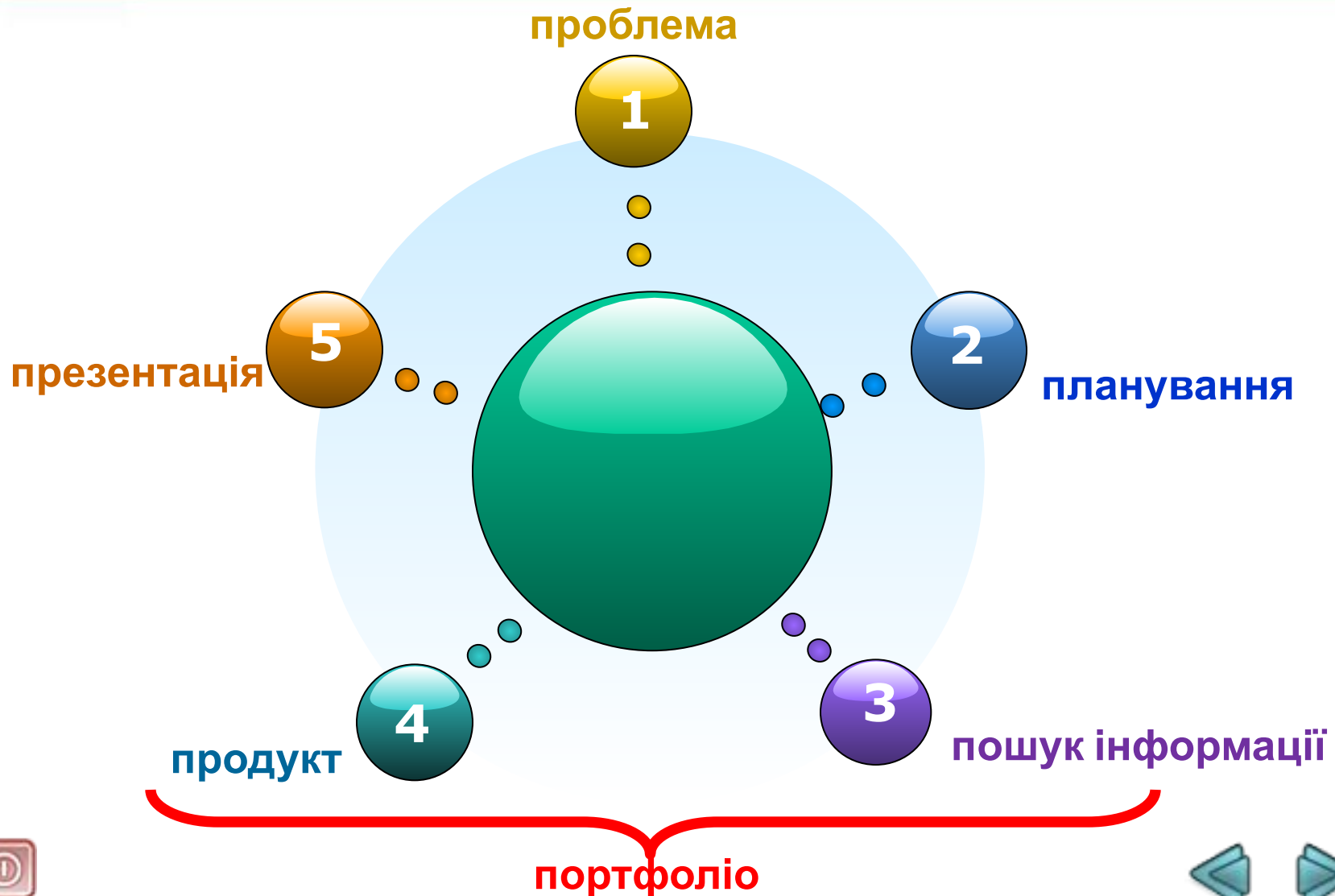
А. С. Макаренко

“Проектування - це діяльність, під якою розуміється в гранично стислій характеристиці обміркування того, що повинне бути”

Тезаурус ЮНЕСКО по освіті.
ЮНЕСКО, 1993, с.76



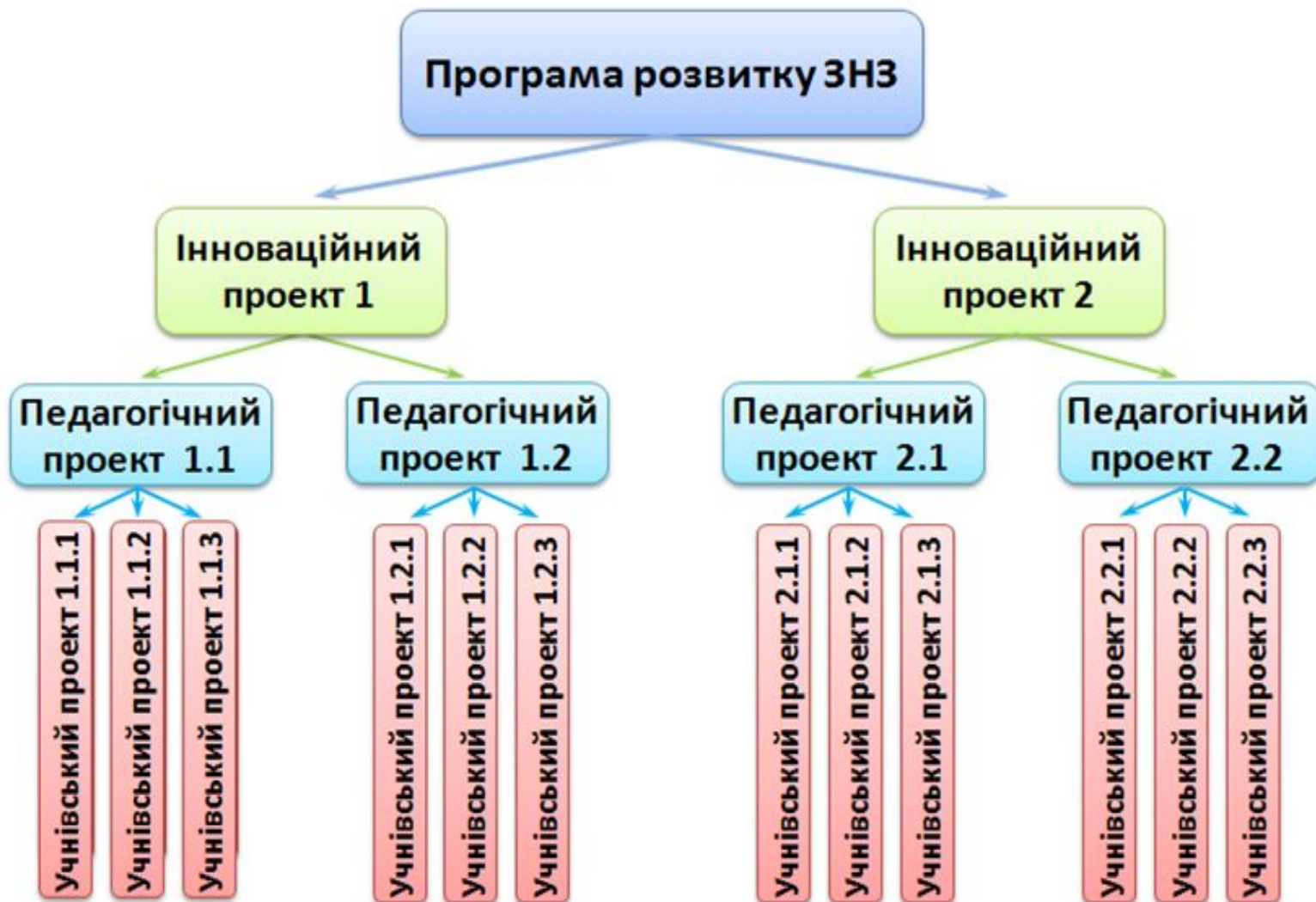
ПРОЕКТ – “5 П”



The background is a solid blue color with several diagonal streaks of light. One prominent streak is bright green, while others are lighter blue and white, creating a sense of motion and energy.

Проектна діяльність у ЗНЗ

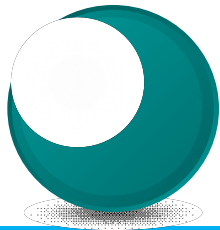
ІЄРАРХІЯ ПРОЕКТІВ



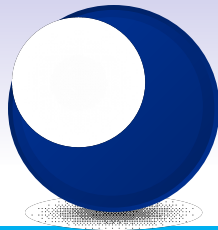


ПРОЕКТУВАННЯ ОСВІТНІХ СИСТЕМ

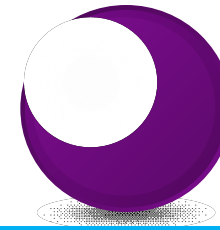
Педагогічна система



**концепція
виховання
вченого**



**педагогічна
система
суспільства**



**складний об'єкт,
що складається з
елементів**



ІЄРАРХІЯ ЦІЛЕЙ

**Рівень 1 – соціальне
замовлення суспільства**

**Рівень 3 –
педагогічні цілі,
які реалізуються
повсякденно**

**Рівень 2 –
освітня мета для
кожної освітньої
програми**





ПРОЕКТУВАННЯ ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ





СТРУКТУРА ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Незадоволеність станом

Проблема

Ціль

Дослідження

Реалізація

Результат





ПРОЕКТУВАННЯ – ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

Взяти готовий
наявний матеріал
(впровадження)



"проект" ↔ "науково-експериментальна робота"

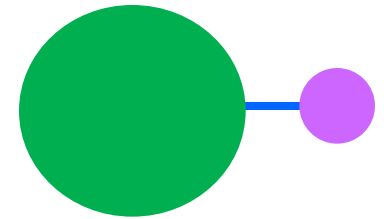




ПРОЕКТНО-ДОСЛІДНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

1 варіант

Дослідження, якому присвячена більша частина часу, завершується **проектом**



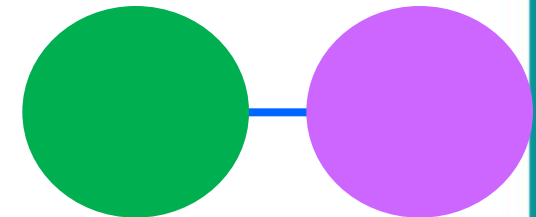
2 варіант

Проектування, складове ядро діяльності випереджається **дослідженням** (наприклад, збором даних, опитуванням громадської думки)



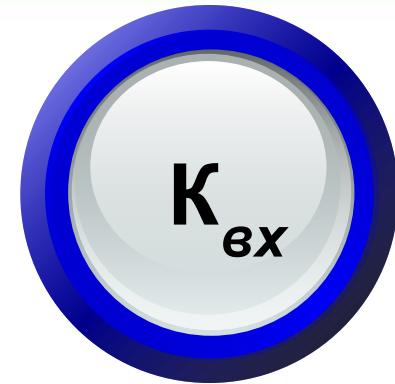
3 варіант

У структурі діяльності частки **дослідження** і **проективання** **рівнозначні**





ПЕДАГОГІЧНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ



Статистичний аналіз





РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ

Плавний

Стрибкоподібний

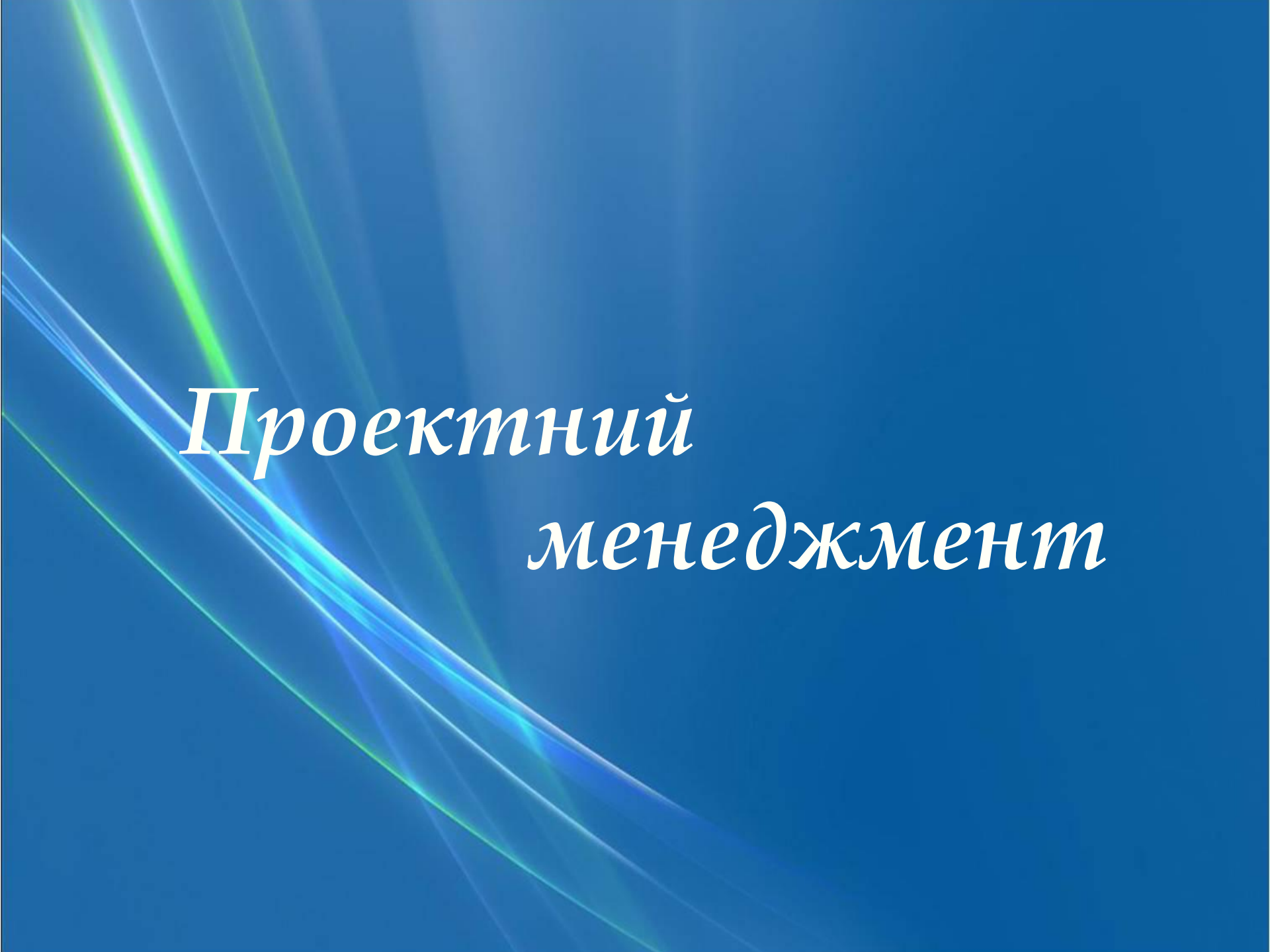
інструмент

Традиції

Проекти

ІННОВАЦІЇ РЕАЛІЗУЮТЬСЯ



The background is a solid blue color with several diagonal streaks of light. A prominent bright green streak runs from the top left towards the bottom right. Other fainter blue and green streaks are scattered across the background, creating a sense of motion and depth.

Проектный менеджмент

*Історія управління
проектами
починається з 60-х років 20
століття*





ПРОЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ

IPMA

**International Project
Management
(Міжнародна
Асоціація Управління
Проектами),
існує 40 років.
Сайт – www.ipma.ch.**

PMI

**Project Management
Institute
(Американський
Інститут Управління)
Проектами,
існує 45 років.
Сайт – www.pmi.org**



УП СЕРЕД СВІТОВИХ ТРЕНДІВ

Yahoo! Search Results for project management - Microsoft Internet Explorer

Адрес: <http://search.yahoo.com/search?p=project+management&ei=UTF-8&fr=FP-tab-web-t&cop=nss&tab=...>

Web Images Directory Yellow Pages News Products

Search project management

Search Results Results 1 - 20 of about 38,700,000 for project management. Search took 0.18 seconds. (About this page...)

Also try: [project management software](#), [project management institute](#) More...

YAHOO! NEWS project management (View All Shortcuts)

- NASA ARC Internal Memo: Establishment of the Project Management Office (PMO) Aug 23
- Project Management Institute (PMI) Home Page Since 1969, PMI has been an advocate for the project management profession... management events. More... www.pmi.org/info - 34k - Cached - More pages from this site
- Hampton Group, Inc. project management training and certifications for PMs in IT, construction, healthcare... Category: Colorado > Denver > Project Management Consulting www.4pm.com - 31k - Cached - More pages from this site
- Project Management Forum The Project Management Forum is an international project management community for advancement, cooperation and promotion of a professional project management discipline... to world-wide project management information. Insight, analysis and commentary on the world of project management and its impact on improving the public good... Category: Canada > Business Applications > Project Management www.pmforg.org - 19k - Cached - More pages from this site

Управление Проектами...

38 700 000!!!

РЕГІОНИ ДІЇ УАУП

УАУП – Українська Асоціація Управління Проектами



Социальные инновации - процессы,
благодаря которым:

- происходят существенные и необоротные изменения в жизни людей и во взаимодействии между индивидами и группами**
- формируются новые связи и отношения между людьми**

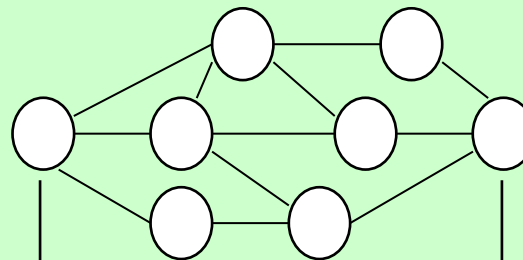


ПРОЕКТ - це

комплекс взаємозалежних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях

ДОСЯГНЕННЯ
ПОСТАВЛЕНИ
Х ЗАВДАНЬ З
ЧІТКО
ОЗНАЧЕНИМИ
ЦІЛЯМИ

Комплекс взаємозалежних заходів



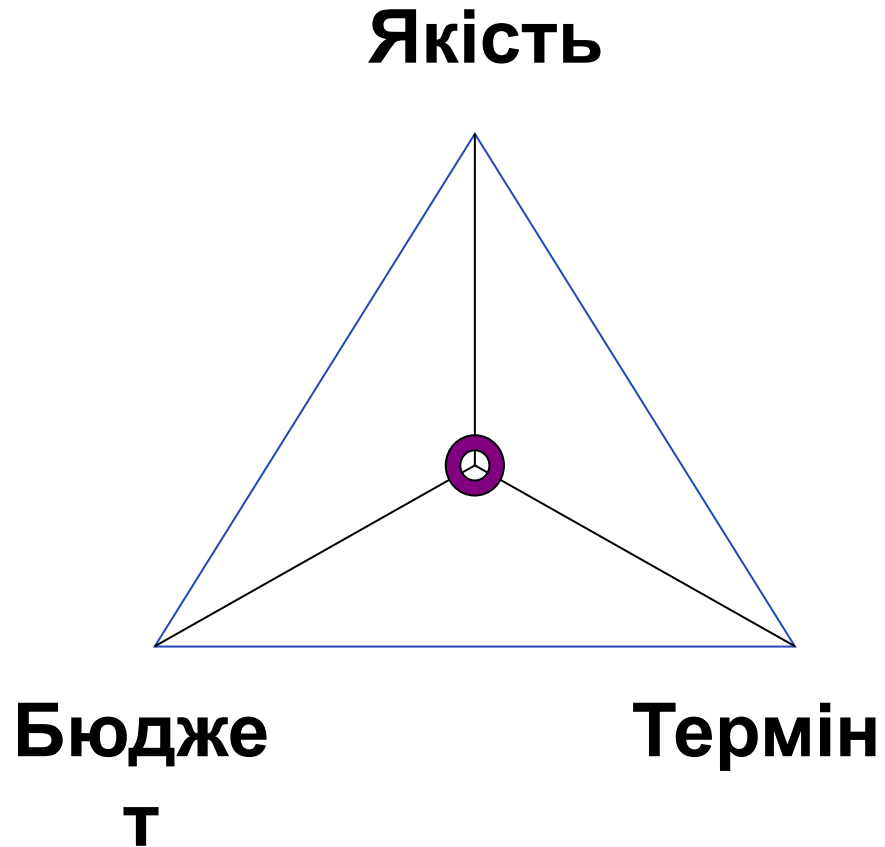
Заданий період часу

Установлений бюджет

потреба
об'єктивна
необхідність
бажання
ідея

ОЗНАКИ ПРОЕКТУ

- **ціль (продукт) проекту**
- **термін**
- **бюджет**
- **якість**
- **унікальність**



Социальный инвестиционный проект:

- **комплексный план мероприятий**
- **вложение ресурсов** (информационных, финансовых, материальных, трудовых, интеллектуальных, управленческих)
- **направлен на достижение качественно нового социального эффекта** (качество образования, лучшие условия труда, занятость, предупреждение социальных конфликтов)
- **реализуется в определенный срок**

Отличительные черты социальных проектов:

- затраты несоизмеримы выгодам**
- продолжительный период от начала проекта до момента получения выгод**
- высокая чувствительность к времени и моменту получения максим. эффекта**
- способность усиления эффектов (синергия)**
- обязательное участие получателей благ в проекте**

Основные недостатки реализуемых социальных проектов и программ:

- неопределенность приоритетов и целей**
- недостаточность финансирования и стимулирования участников**
- отсутствие персональной ответственности за проект**
- некомпетентность исполнителей**
- низкий уровень участия граждан**
- несистемность анализа и разработки**

Управление проектом –

- 1) это процесс руководства и координации человеческих, материальных и финансовых ресурсов**
- 2) в течение жизненного цикла проекта**
- 3) путем применения современных методов и техники управления**
- 4) для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, качеству и удовлетворению интересов участников проекта**

Структура проекта –

**Жизненный цикл проекта –
набор последовательных фаз,
выделяемых для лучшего
контроля и управления**

**Проект создает определенный
продукт (цель проекта)**

Проблема → продукт проекта

**Проблема - обстоятельства,
которые должны быть под
контролем (то есть
управляемы) с момента их
возникновения**

При оценке результатов различают:

**Цели продукта проекта - уровень
и качество знаний, умений и
навыков**

**Цели самого проекта – объем
работ, который необходимо
выполнить для получения
продукта**

Направленность проектов:

- создание нового **социального эффекта**
- создание или модернизация (реконструкция) **социальной инфраструктуры**

Социальный эффект:

- рост уровня и качества жизни населения**
- обеспечение занятости, поддержки областей социальной сферы**
- предотвращение социальных конфликтов и т.д.**

**Эффективность проекта –
соответствие его *целям и
интересам* участников**

Оценивается эффективность:

- участия в проекте организаций**
- социальных инвестиций**
- региональная, бюджетная,
национальная**

Оценка социальных проектов

- **по результатам** — общая сумма выплаченных из государственного или местного бюджета трансфертов, субсидий, количество субъектов, получивших их и т.д.
(*иллюзия прогресса*)
- **по последствиям** — прогнозируемые или неожиданные конечные результаты (достижение социальных целей, качество управления, повышение качества жизни и т. д.)

Ресурсы проекта

Ресурсы - обеспечивающие
компоненты деятельности,
включающие исполнителей,
энергию, материалы,
оборудование и т.д.

Типы ресурсов

- **трудовые ресурсы**
- **Финансовые ресурсы**
- **оборудование и техническая оснастка**
- **материалы и поставщики**
- **информация**
- **технология**

Источники финансирования:

- **Государственный бюджет, фонды**
- **местные бюджеты и фонды,**
- **разные виды услуг**
- **средства бизнес-структур, в т.ч. социальное предпринимательство**
- **целевые гранты, фонды, в т.ч. международные**
- **средства населения**
- **волонтерство, спонсорство**

Анализ реализуемости проекта

- **логическая реализуемость** (учет логических ограничений на возможный порядок выполнения работ во времени)
- **временной анализ** (расчет и анализ временных характеристик работ; ранняя/поздняя дата начала/окончания работы, полный, свободный, временной резерв и другие)

Анализ реализуемости проекта

- **физическая (ресурсная) реализуемость**
(учет ограниченности наличных или доступных ресурсов в каждый момент времени выполнения проекта)
- **финансовая реализуемость**
(обеспечение положительного баланса денежных средств как особого вида ресурса)

Основные критерии оценки социальных проектов и программ

- степень достижения поставленной цели
удовлетворения нужд населения**
- охват целевой группы**
- удовлетворенность участников проекта
(в т.ч. местной власти)**
- целевые расходы государственных
средств**
- привлечение дополнительных средств
от внешних партнеров**
- использование волонтеров**



ЦИКЛ ЖИТТЯ ПРОЕКТУ

Ініціювання

1

Планування

2

Реалізація

3

Аналіз та оцінка

4





ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ПИТАННЯ ПРОЕКТУ

Перед початком роботи над проектом, необхідно відповісти на п'ять питань проекту:

1 *До/Чому?*

2 *К?*

3 *по?*

4 *оли?*

5 *кільки?*





КРОКИ ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ

- Сформулюйте мету проекту.
- Виберіть основну стратегію, що веде до досягнення мети.
- Розбийте проект на відрізки або кроки.
- Визначте якісні критерії виконання проекту для кожного кроку.
- Визначте, скільки часу буде потрібно для здійснення кожного кроку.
- Визначте необхідну послідовність виконання кроків і зведіть цю інформацію в єдиний план-графік усього проекту.





КРОКИ ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ

- Прорахуйте витрати для кожного кроку й зведіть цю інформацію в єдиний бюджет проекту.
- Визначите виконавців проекту, включаючи їх число й необхідні посади, а також їхні обов'язки й відповідальність.
- Визначите, чи потрібно для людей, що працюють над проектом, яка-небудь додаткова підготовка або навчання.
- Виробіть необхідні процедури й політику.





УНІВЕРСАЛЬНА ФОРМА ЗАЯВКИ

- Резюме заявки
- Введення
- Постановка проблеми
- Мета й завдання проекту
- Методи
- Аудиторія
- Очікувані результати
- Моніторинг і оцінка
- Фінансування по закінченні
- Графік реалізації проекту
- Бюджет
- Додатки





СТРУКТУРА ПРОЕКТУ

Резюме -
це короткий зміст проекту

Введення -
це розповідь про вашу
організацію, як потенційного
заявника на грант





СТРУКТУРА ПРОЕКТУ

Проблема -

те що може бути вирішене.
Правильно сформульована
проблема має повністю відповідати
очікуваному результату в
майбутньому.

Ключовий пункт -

не виписуйте проблему занадто
загально! Проект повинен мати
безпосередній вимірний вплив на
вирішення проблеми!



ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У чому складається проблема?

Чому це є проблемою?

Де з'явилася проблема?

Чому вона з'явилася саме тут?

Коли з'явилася проблема?

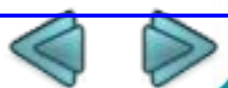
Чому вона з'явилася саме зараз?

Кого зачіпає проблема?

Чому вона зачіпає саме їх?

Як проявляється проблема?

Чому вона проявляється саме так?





МЕТА Й ЗАВДАННЯ ПРОЕКТУ

Якщо Ви не знаєте, куди Ви йдете, то не має значення, яку дорогу Ви вибрали

Льюїс Керолл

Ціль

**це загальна декларація того, що повинне бути зроблене;
описує призначення проекту - його кінцевий результат**

Ключовий пункт -

мета повинна відповідати проблемі!



МЕТА Й ЗАВДАННЯ ПРОЕКТУ

Завдання

**це поетапні віхи, які повинні бути
реалізовані в ході роботи
організації по реалізації проекту.**

*Сукупність вирішених завдань - це є очікуваний
результат реалізації проекту, тобто досягнута мета*





КРИТЕРІЇ SMART

S (specific) – конкретна

M (measurable) – вимірювана

A (agreed upon) – узгоджена

R (relevant) – реалістична

T (timed) – визначена за часом





МЕТОДИ

**ті види діяльності, які
необхідні для одержання
бажаних результатів**

**вказати хто, що й для кого
робить, і чому робить саме
так.**





АУДИТОРІЯ ПРОЕКТА

Групи впливу ("цільова група")

це особи або організації, які одержать безпосередню користь від реалізації проекту - ті, для кого, власне кажучи, він і робиться.

Зацікавлені в проекті

які мають особливий інтерес (активно або пасивно задіяні) у проекті й своїх діях будуть впливати на проект.





ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Кількісні показники

Якісні показники

Безпосередньо очікувані результати

Очікувані результати "довгострокової перспективи"





МОНІТОРИНГ ПРОЕКТУ

Моніторинг - це

це процес постійного накопичення інформації з всіх аспектів проекту з метою визначення ходу його виконання й остаточного завершення запланованих дій.

Показники моніторингу - це

кількісні і якісні критерії успіху, які дають можливість виміряти й оцінити досягнення поставлених у проекті завдань.





ОЦІНКА ПРОЕКТУ

Оцінка - це

процес збору й аналізу інформації з метою визначення відповідності використовуваних заходів меті проекту.

Показники оцінки- це

загальні цифрові свідчення, які допомагають зрівняти бажані результати з реальними результатами





ФІНАНСУВАННЯ ПО ЗАКІНЧЕННЮ

Важливо

представити план, що переконав би спонсора, що бюджет вашої організації має досить коштів після закінчення строку гранта для продовження реалізації проектних завдань.





ГРАФІК РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

**пояснює кожну фазу або головний
елемент виконання проекту;
показує, що й коли буде виконуватися**







БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ

Бюджет проекту складається з 3^х частин

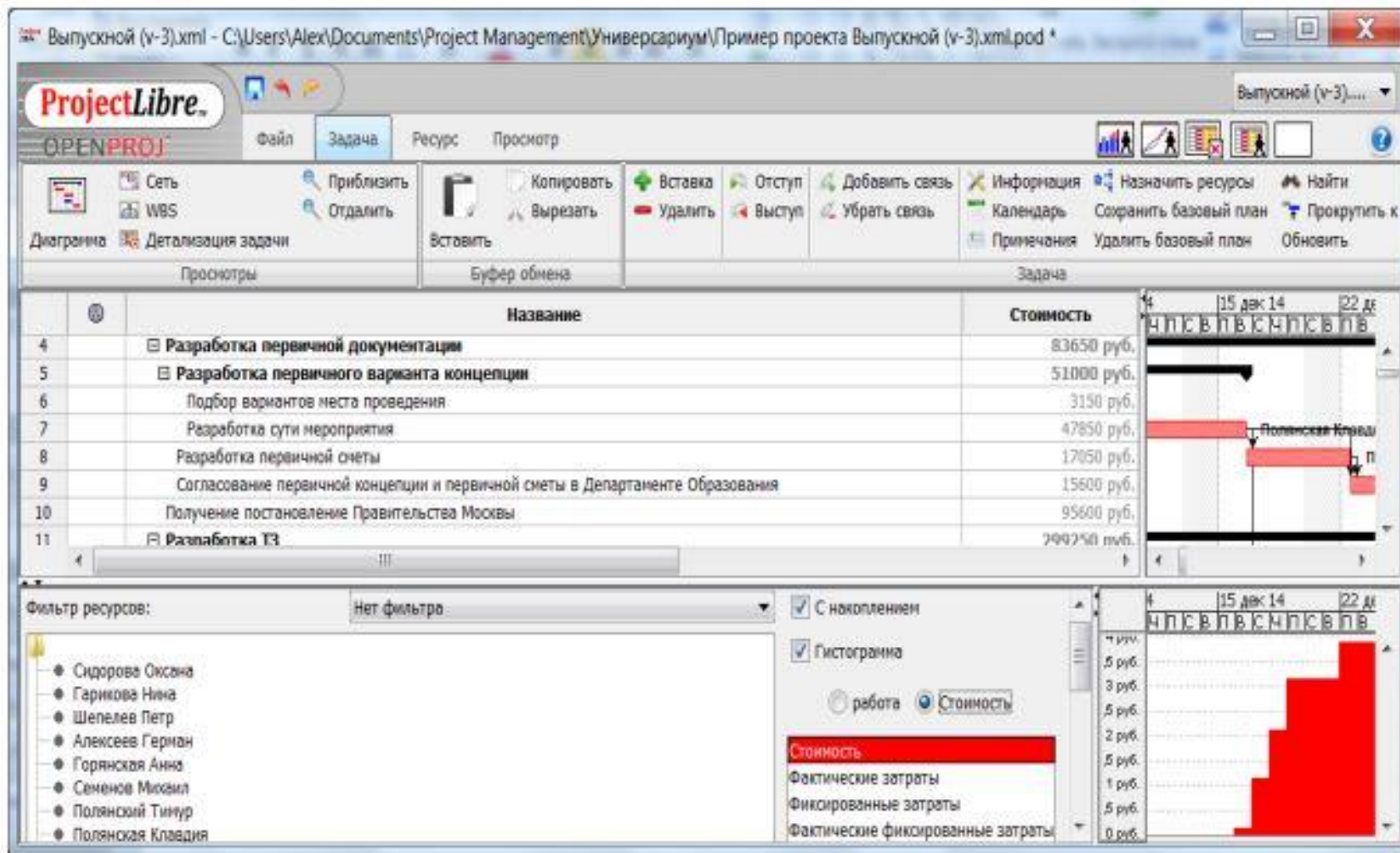
Оплата работи

Основні витрати

Непрямі витрати



БЮДЖЕТ ПРОЕКТУ В PROJECT LIBRE



РЕСУРСНИЙ ПЛАН У PROJECT LIBRE

Выпускной (v-3).xml - C:\Users\Alex\Documents\Project Management\Универсариум\Пример проекта Выпускной (v-3).xml.pod *

ProjectLibre[™]

OPENPROJ

Файл

Задача

Ресурс

Просмотр

Ресурсы

РБС

Детализация ресурса

Приблизить

Отдалить

Вставить

Копировать

Вырезать

Буфер обмена

Вставка

Удалить

Отступ

Выступ

Информация

Календарь

Примечания

Найти

Название		Работа	15 дек 14											
			В	С	Ч	П	С	В	П	Б	С			
1	Сидорова Оксана	2 480 часов	Раб...	24ч	24ч	24ч	24ч	0ч	0ч	24ч	25ч	32ч		
	Получение макетов	39 часов	Раб...											
	Создание эскизов худ. оформления	79 часов	Раб...											
	Получение идей	287 часов	Раб...	8ч	8ч	8ч	8ч	0ч	0ч	8ч	8ч	8ч		
	Получение предложения по смете (ком.пред.)	8 часов	Раб...											
	Согласование идей внутри команды	287 часов	Раб...	8ч	8ч	8ч	8ч	0ч	0ч	8ч	8ч	8ч		
	Контроль подтверждения готовности к программе (мероприятию)	8 часов	Раб...											
	Создание ТЗ на стиль	39 часов	Раб...											
	Получение видеоотчетов о мероприятии и рассылка	119 часов	Раб...											
	Контроль подтверждения готовности к монтажу	7 часов	Раб...											
	Разработка идей на худ. оформление	167 часов	Раб...											
	Выбор возможного подрядчика на разработку худ. оформления	7 часов	Раб...											
	Выбор возможного подрядчика на разработку стиля	191 часов	Раб...								14ч	8ч		
	Создание базовой презентации	79 часов	Раб...	8ч	8ч	8ч	8ч	0ч	0ч	8ч	8ч	8ч		
	Предоставление макетов для производства	67 часов	Раб...											
	Создание финальной презентации	207 часов	Раб...											
	Проведение переговоров с возможными партнерами	319 часов	Раб...											





ДОДАТКИ

**Відомості про організації
(обов'язково)**

**Відомості про виконавців
(обов'язково)**

Додаткові матеріали (бажано)





СТИЛЬ НАПИСАННЯ

**Заявка повинна бути написана чітко
сформульованими фразами.
Пишіть простою й доступною мовою,
правдиво й з натхненням, але без
перебільшення.**





ЗВІТИ ПРО ВИКОНАННЯ ПРОЕКТУ

1

Перегляньте вимоги про звітність в договорі про виділення коштів

2

Зробіть висновки про те, які дії, конкретні факти і явні свідчення щонайкраще доводять ваші успіхи

3

Упорядкуєте інформацію й визначте пробіли, які треба усунути.

4

Виберіть найбільш доцільний формат для подання інформації.

5

Зробіть висновки про те, які дії, конкретні факти і явні свідчення щонайкраще доводять ваші успіхи.



The background is a solid blue color with several diagonal streaks of light. One prominent streak is bright green, while others are lighter blue and white, creating a sense of motion and energy.

Проектні заявки



ПАКЕТ ДОКУМЕНТІВ

до приватної фірми

- Лист-пояснення
- Заявка
- Додаткові
матеріали

до державної установи

- Лист-запит
- Заявка
- Додаткові
матеріали





ПОДАЧА ПРОЕКТНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ

ОСНОВНІ ЦІЛІ

- здійснення дій, спрямованих на досягнення змін у певному середовищі/сфері суспільного життя;
- залучення (додаткового) фінансування для здійснення цих дій.



ДОНОРСЬКА СТРУКТУРА

ОСНОВНА МЕТА

**фінансово та організаційно
підтримати суспільно корисні
громадські ініціативи**





ТИПОВІ ПОМИЛКИ ПРИ РОБОТІ 3:

ТЕКСТОМ ОГОЛОШЕННЯ КОНКУРСУ

- невідповідність проекту меті конкурсу та визначеним пріоритетам;
- відсутність обов'язкових додатків, необхідність подання яких визначена умовами конкурсу
- відсутність обов'язкових додатків під копіями проектної пропозиції;
- подання проектної пропозиції із порушенням встановлених термінів;
- невиконання вимог щодо подання проектної пропозиції в електронній формі.





ТИПОВІ ПОМИЛКИ ПРИ РОБОТІ 3:

АПЛІКАЦІЙНОЮ ФОРМОЮ (титульна сторінка)

- використання аплікаційної форми, розробленої під інший конкурс;
- невідповідність назви проектної пропозиції її змісту;
- помилки в написанні назви організації;
- відсутність достатньої контактної інформації;
- відсутність підписів та печатки.





ТИПОВІ ПОМИЛКИ ПРИ РОБОТІ 3:

АПЛІКАЦІЙНОЮ ФОРМОЮ (змістовна частина):

- порушення логіки побудови проектної пропозиції: проблема – мета – завдання – діяльність – результати;
- нечітка ідентифікація проблеми;
- нечіткість визначення мети проекту;
- слабкий рівень деталізації запланованих заходів;
- не визначені довгострокові / короткострокові результати
- не визначені кількісні / якісні показники результативності проекту;
- відсутня інформація про ключових виконавців проекту;
- відсутність листів підтримки від заявлених партнерських організацій.





ТИПОВІ ПОМИЛКИ ПРИ РОБОТІ 3:

АПЛІКАЦІЙНОЮ ФОРМОЮ (бюджет проекту)

- подання бюджету в доларах США;
- відсутність інформації про запитані суми на виконання кожного етапу проекту (ця інформація наводиться поетапно);
- віднесення витрат на оплату послуг СПД до розділу “Оплата праці” замість розділу “Інші витрати”;
- завищення чи відсутність обґрунтування витрат на відрядження;
- слабка деталізація витрат на оплату послуг СПД, проведення заходів тощо.





ОСОБЛИВОСТІ ПОДАННЯ ПОЗАКОНКУРСНИХ

ПРОЕКТНИХ ПРОПОЗИЦІЙ:

визначте Програму МФВ, пріоритетам якої відповідає позаконкурсна проектна пропозиція;
уточніть, чи має відповідна Програма МФВ потенційну можливість фінансово підтримувати позаконкурсні проектні пропозиції;
проектна пропозиція має відповідати пріоритетам Програми;
проблема, на вирішення якої спрямовано проектну пропозицію, як правило, має бути нагальною.





ЖЕЛІЗНІ УСЛІЖКІ!