

# Матеріали тренінгу „Розробка проектів”

Херсон, 30 червня – 1 липня 2004 р.

*Людмила Ямщикова, регіональний керівник Проекту ТАСІС „Розвиток громадянського суспільства”*

*Оксана Агаркова, тренер, експерт Проекту ТАСІС „Розвиток громадянського суспільства”*

## Зміст

Вступ.....	2
Соціальні проекти.....	3
Від проблеми до мети проекту.....	5
Завдання та методи проекту.....	7
Очікувані результати проекту .....	10
Ресурси проекту.....	11
Розробка робочого плану проекту та складання бюджету.....	11
Термінологія грантових заявок.....	12
Додаток.....	12

## Вступ

З одного боку, основою розвитку громадянського суспільства є розвинутий та потужний громадський рух, наявність професійних громадських організацій та формувань, що надають соціальні послуги та вирішують соціальні проблеми громад. З іншого, - це активні громадяни, які мають можливість відчувати себе морально, соціально і юридично дієздатними та захищеними. Люди, які мають таку рису як громадянськість, що передбачає усвідомлення власної ролі в житті суспільства, прагнення до його вдосконалення у відповідності до демократичних норм та цінностей, активну реальну участь в житті держави. Активний громадянин - це не лише компетентна в сфері демократії людина, це ще й особа, яка має досвід громадянської дії, досвід активної участі у розв'язанні суспільних проблем.

Саме тому однією з форм навчання громадянській активності та професійного розвитку НУО є соціальні проекти.

Отже, пропонуємо вашій увазі, шановні читачі, матеріал, який використовувався під час проведення Херсонським Центром соціального партнерства дводенного тренінгу „Розробка проектів” в рамках Проекту „Розвиток громадянського суспільства в Києві та обраних регіонах України”.

Логічна структура тренінгу складається з двох частин: власне розробка ідеї проекту та оформлення заявки на фінансування до донорської структури.

Сподіваємось, що ці матеріали стануть вам у нагоді, коли ви почнете розробляти проекти.

## Соціальні проекти

Що таке соціальний проект, напевно, всі активісти громадських організацій знають, оскільки робота цих організацій дуже тісно пов'язана саме з таким видом діяльності. Але, дозвольте нагадати:

**Соціальний проект** (далі Проект) – це сукупність комплексних дій, спрямованих на розв'язання конкретної соціальної проблеми в певному місці за певний період часу.

Основними характеристиками проекту є те, що він передбачає конкретні результати, має інноваційний характер (відрізняється від поточної діяльності організації), потребує додаткових ресурсів та є обмеженим в часі.

Проект також є засобом до змін.

Є й таке формулювання: проект – це міст між ідеєю та її кінцевим втіленням.

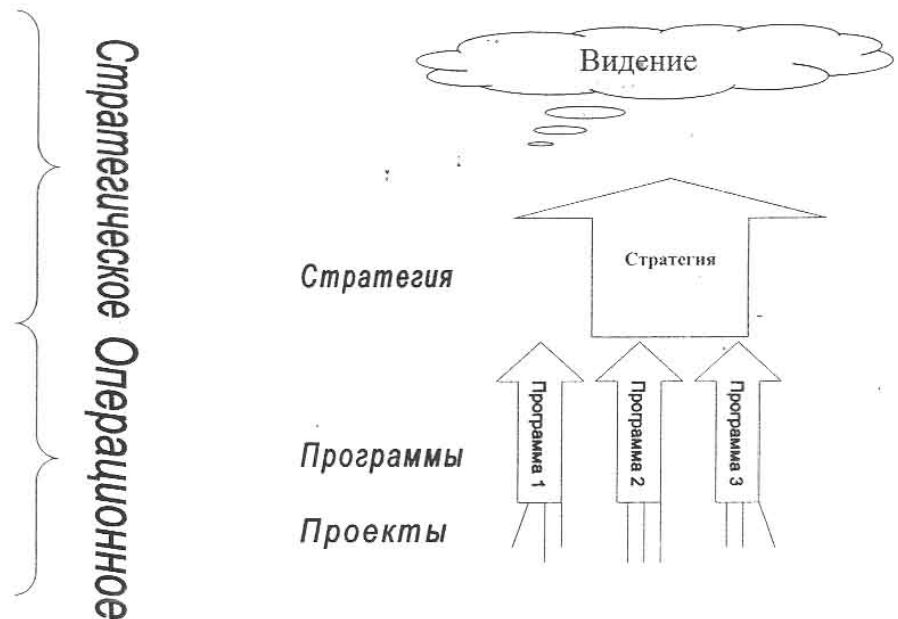
Тож, проект – це процес, який:

- Просувається до певної мети
- Приводить до змін
- Має одноразовий характер
- Передбачає використання додаткових ресурсів
- Має чіткі часові рамки (момент початку та закінчення)
- Не вкладається в межі „звичайної діяльності”
- Передбачає створення „Робочої групи”

Відомо, що важливою складовою життєздатності будь-якої організації є стратегічне планування її подальшого розвитку. Як же пов'язані між собою стратегічне планування та виконання проектів?

Між стратегічним плануванням громадської організації та розробкою проектів існує тісний зв'язок. Проект є одним з засобів досягнення стратегічних цілей організації.

## Стратегическое планирование



Життєвий цикл проекту.

Доцільно визначити, що всі проекти мають однакову базову структуру. Який би не був проект, він завжди проходить через низку чітко визначених етапів.

## Жизненный цикл проекта



Під час розробки проектів або під час тренінгу з такою темою варто приділити увагу таким двом етапам, як розробка проекту та його планування. Решта етапів є окремою темою для тренінгу з менеджменту проектів.

На етапі розробки проекту дуже важливим моментом є вивчення потреб – оцінка потреб клієнтів організації та громади і визначення проблеми.

Наступним кроком є формулювання мети проекту як результату вирішення проблеми.

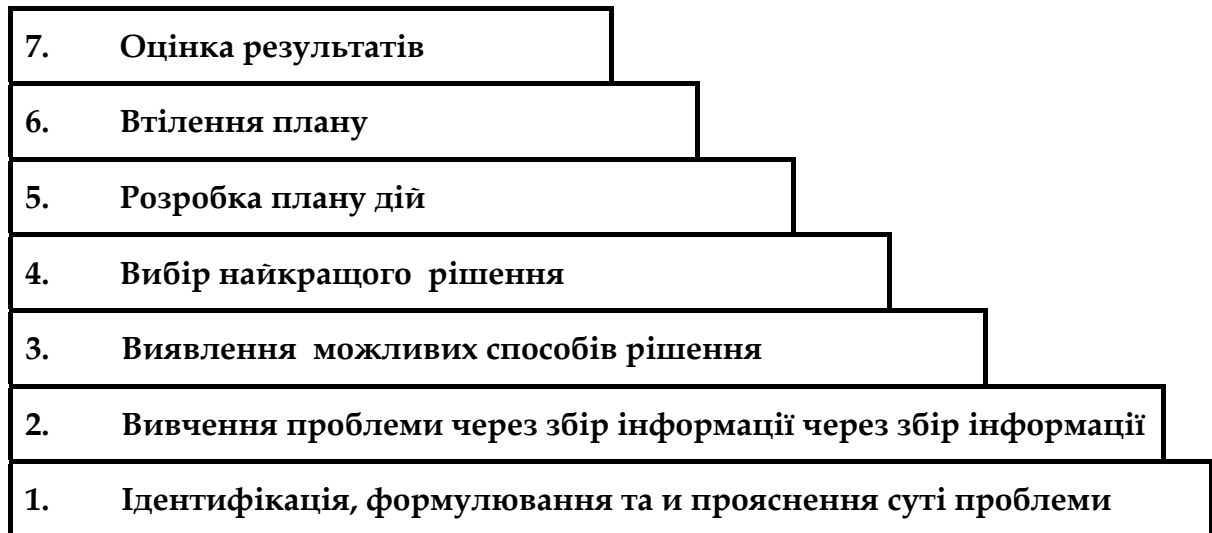
Пропонуємо розглянути ці два етапи більш детально.

## Від проблеми до мети проекту

Дуже важливим в розробці проекту є *аналіз потреб* та *постановка проблеми*. Це є відправною крапкою у його розробці.

Аби чітко та вдало сформулювати проблему, можна застосовувати декілька методів її аналізу – один з таких 7-кроковий аналіз проблеми.

Такий аналіз можна представити як просування своєрідними сходами:



Інший метод дозволяє проаналізувати проблему за такими критеріями:

### I. Детальний опис проблеми:

#### 1. Суть проблеми

- звідки відомо, що проблема існує
- у чому полягає проблема
- кого стосується ця проблема (групи, особи, інституції)
- що слід зробити, щоб проблема перестала існувати
- що буде, якщо нічого не робити

#### 2. Величина і об'єм проблеми

- де (конкретно в якому місці) існує проблема
- скількох людей торкається

#### 3. Причина проблеми

- хто і що спричиняє до появи проблеми

### II. Що зроблено до цього часу, щоб вирішити проблему

- хто брав участь у вирішенні проблеми
- яких результатів досягнуто
- які з'явилися перешкоди
- що вже вдалося зробити

### III. Можливості і обмеження у вирішенні проблеми

- яку з причин проблеми можемо і хочемо вилучити
- хто і що може допомогти у вирішенні проблеми
- хто і що може перешкодити у вирішенні проблеми

Існує й така методика аналізу проблем, як „дерево проблем”. За такою методикою проблеми можна організувати в структуру, рівні якої мають зв’язок причини та наслідків.

Верхній рівень «дерева проблем» - **тема проекту** - є загальним вираженням стану проблеми, на яку спрямована оцінка ситуації.

Наступний рівень - **проблеми** - складається з причин, які призводять до того, що існує ця проблема на верхньому рівні. На даному рівні проблеми мають загальні формулювання), в свою чергу обумовлені більш глибокими причинами, яким присвячений третій рівень „дерева” - **причини**. Адже існують деякі причини, в результаті яких з’являються проблеми, на визначення яких була спрямована оцінка ситуації, а тепер - проект (логіка «дерева» з коренів до верхівки).

Для полегшення процесу визначення проблеми та формулювання мети, пропонуємо вам скористатися спеціальною формою, яка була застосована й учасниками тренінгу (див. Додаток)

#### ***Деякі поради щодо належного формулювання проблеми:***

- Стисло охарактеризуйте ситуацію, що потребує змін
- Чітко визначте цільову групу
- Дайте кількісну інформацію
- Розгляньте питання організаційних потреб
- Розгляньте, що спричинило проблем, чи тут кілька причин
- Розгляньте, які наслідки проблеми, на яку кількість людей вона вплине
- Вкажіть можливості своєї організації.

***Мету проекту*** можна сформулювати як вирішення виявленої проблеми (у загальному формулюванні), також це довгострокові зміни, яких проект має досягнути. Мета коротко визначає те, який позитивний результат буде від втілення проекту у життя. Цілі проекту ніколи не повинні страждати від нечіткого визначення або надмірної узагальненості. Якщо ми захочемо дізнатися чи успішно було здійснено проект, нам необхідно з’ясувати чи були досягнуті поставлені цілі.

#### **Мета проекту має відповідати наступним умовам:**

- Бути сміливою - відносно складною для досягнення
- Бути цікавою - спонукати учасників до дії
- Бути реальною - можливою для досягнення
- Бути підконтрольною - залишатися в наших руках.

***Мета проекту*** має пояснити суть та спрямованість проекту, тому для структурування мети проекту використовуйте завершенні речення, що починаються з дієслова. Використовуйте дієслова дії, наприклад: „досягнути”, „вирішити”. Описуйте те, чого ви прагнете, а не те, з чого потрібно починати.

Не використовуйте більш ніж одне речення у формулювання мети проекту, та уникайте нанизування декількох цілей в мету проекту. У проекті має бути тільки одна мета.

#### ***Отже, мета проекту:***

- описує реалістичні зміни у поведінці або рівні виконання,

- має бути конкретно та піддаватися виміру.
- знаходиться поза контролем виконавців; її досягнення проявляється з дій цільової аудиторії, установ або системи.
- не є сукупністю результатів, а представляє інтегровані зміни.

## **Завдання та методи проекту**

Завдання проекту містить більш детальний опис очікуваних результатів, які забезпечують досягнення мети. Це зміни, що відбуваються крок за кроком по мірі реалізації проекту.

### **Завдання проекту повинні:**

- Мати безпосереднє відношення до проблеми, яку ви вирішуєте
- Мати певні шанси бути виконаним
- Бути реалістичним
- Передбачати очікувані від його виконання результати, що піддаються виміру

### **Завдання має давати відповіді на такі питання:**

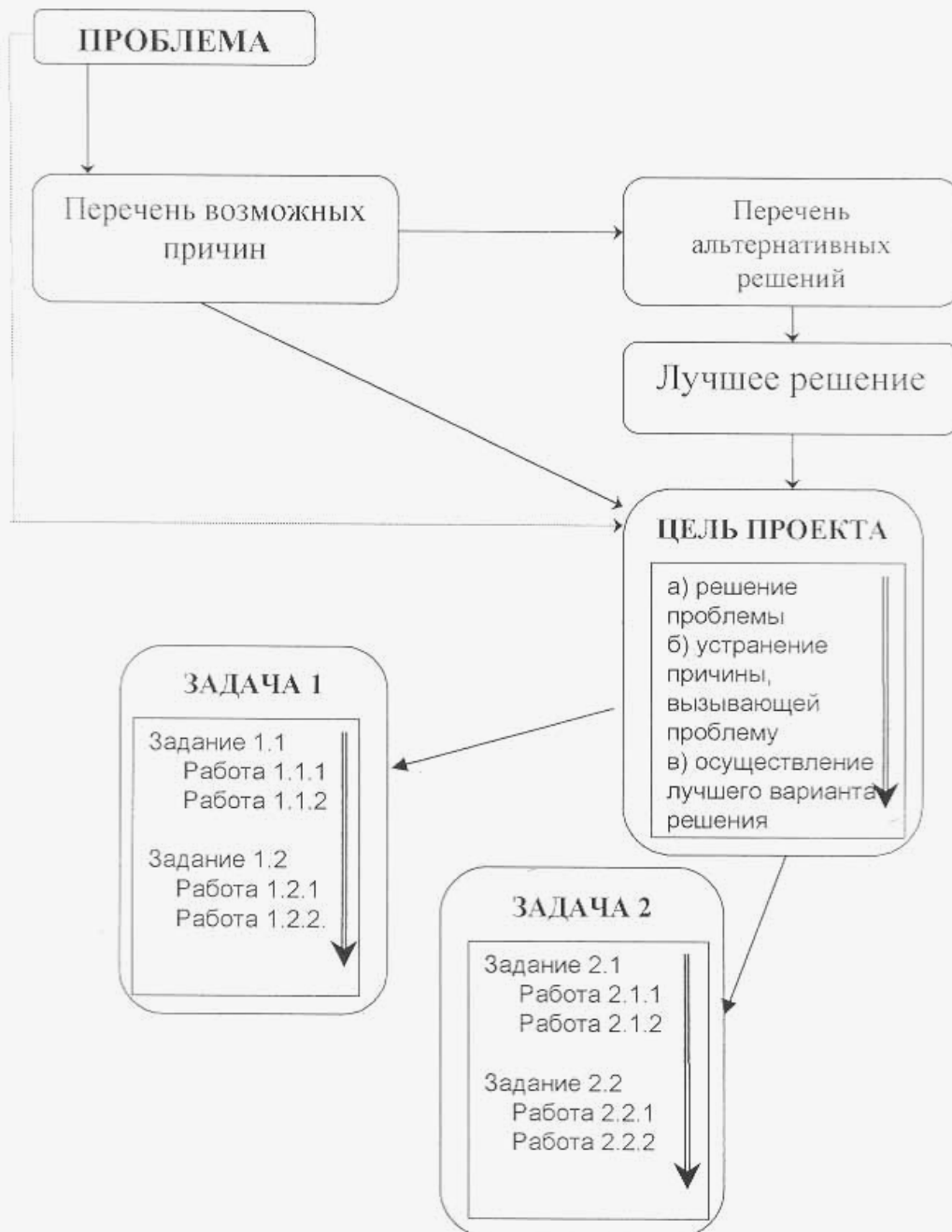
- ЩО має бути зміненим
- НАСКІЛЬКИ сильними мають бути зміни
- ДЛЯ КОГО ці зміни
- КОЛИ І ДЕ відбудуться зміни

### **Існує два типи завдань:**

- що створюють продукт (productive)
- що покращують та/або що створюють якість (capacity building)

**Зв'язок між визначеною проблемою та завданнями проекту можна показати у вигляді наступної схеми (мал.1)**

## От идентификации проблемы и постановки целей к задачам и работам проекта



мал. 1

**Розбивка на завдання дозволяє:**

- Виявити початок та кінець робіт
- Бути свідомим щодо повного об'єму робіт проекту
- Виявити пріоритетність завдань
- Розбити проект на частки, що керуються, вимірюються та є видимими

**Методи проекту** – це способи та засоби , які застосовуються для виконання завдань та поставленої мети. Це визначення того, як будуть виконуватися завдання проекту. Саме на цьому етапі питання „що” трансформується у питання „як”.

Наприклад, методами проекту можуть бути:

- проведення конференції;
- соціологічне опитування;
- видання посібника;
- створення Інтернет-сайту;
- ...

Поступово починає вимальовуватися кінцевий результат. Тож, поговоримо про результати.

## Очікувані результати проекту.

Результати проекту мають бути чітко визначеними, щоб ні у представників грантодаючої організації, ні у користувачів, ні у майбутніх працівників проекту не виникало жодних сумнівів з приводу того, чого саме чекають від проекту.

Окрім того, досить часто в процесі здійснення проекту досягатимуться проміжні результати, буде підготовлена документація, отримані результати дослідження, розроблені конструкції та моделі. Проміжні результати корисні ще й тим, що реально підтверджують прогрес в процесі здійснення проекту. Саме тому досягання таких результатів, як правило співпадає з закінченням важливого етапу чи стадії проекту.

Результати бувають якісними та кількісними.

*Досягнення якісних результатів (виконання завдань проекту) призводить до:*

- змін у поведінці
- змін у роботі системи
- змін у роботі установ

*Кількісними результатами можуть бути:*

### НА РІВНІ СУСПІЛЬСТВА

- Розповсюдження продуктів ЗМІ
- Кількість робочих місць

### НА РІВНІ ІНСТИТУЦІЙ

- Кількість нових коаліцій та партнерств
- Кількість залучених ресурсів

### НА РІВНІ ГРОМАДЯН

- Кількість осіб, що пройшли навчання
- Кількість осіб, що отримали послуги

**Для планування збору й оцінки результатів пропонуємо використовувати подібну таблицю:**

Результат	Метод оцінки	Джерело даних	Терміни оцінювання

## Ресурси проекту

На цьому етапі розробки проекту важливо визначити, скільки ресурсів вам знадобиться для здійснення проекту. Також необхідно визначити, звідки збираєтесь набирати ці ресурси – з самої організації чи ззовні, та встановити очевидні потреби в конкретних ресурсах.

Нагадаємо, які ресурси існують:

- Людські
- Матеріальні
- Фінансові
- Технологічні
- Інформаційні

## Розробка робочого плану проекту та складання бюджету:

Аби розробити робочий план та бюджет для опису проекту, необхідно точно вказати вже виявленні види діяльності у проекту. Природа цих видів діяльності обумовлюється результатами, які від них очікуються.

Робочий план потрібен, в першу чергу, самій організації, аби вчасно впроваджувати намічені заходи, перевіряти, наскільки дійсність відповідає запланованому. І у разі необхідності з'ясувати, чому відбуваються відхилення і як їх уникати(якщо це можливо).

В робочий план дуже часто входить графік виконання. Варто складати детальний робочий план - не тільки вписувати види діяльності, а й розбити їх на більш конкретні кроки. До того ж в робочому плані ви позначаєте дати виконання та відповідальних.

Наприклад, розробити робочий план проекту можна за допомогою такої таблиці.

Вид діяльності	Заходи	Термін виконання	Відповідальний

Детальний план робить легшим складання бюджету проекту.

**Бюджет** – це реалістична оцінка усіх витрат проекту.

Про що варто пом'ятати при складанні бюджету?

**Бюджет має:**

- Бути реалістичними та адекватними в оцінці витрат
- Бути детальними
- Бути вичерпними в описанні витрат
- Враховувати вклади з інших джерел
- Слідувати вимогам донора та дотримуватися запропонованого формату.

## Термінологія грантових заявок

Після розробки ідеї проекту, визначення його основних складових настає час пошуку ресурсів для його виконання.

Часто такими ресурсами є кошти. Отже, розробникам проекту слід познайомитися з особливостями термінології, пов'язаної з фінансуванням проектів та донорськими організаціями, які можуть надати кошти для виконання проекту.

Загалом організацію (та її проект) чекають наступні можливі кроки:

розробка проекту -> написання заявки на фінансування -> перемога у конкурсі -> отримання гранту.

Тобто у разі успіху, відбувається процес трансформації термінів: добре розроблений проект нарешті має шанси стати грантом.

Організацією, що надасть кошти на виконання проекту (донором) може стати одна з нижче наведених<sup>1</sup>:

МАТРА КАП – МАТРА САР (Сайт: на разі не працює)

Делегація Європейської Комісії в Україні (Сайт: [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int) )

ІСАР «Єднання» (Сайт: [www.isar.kiev.ua](http://www.isar.kiev.ua) )

Міжнародний Фонд «Відродження» (Сайт: [www.irf.kiev.ua](http://www.irf.kiev.ua) )

Творчий Центр Каунтерпарт (Сайт: [www.ccc.kiev.ua](http://www.ccc.kiev.ua) )

РАУСІ (Сайт: [www.pauci.org](http://www.pauci.org) )

UCAN (Сайт: [www.ucan-isc.org.ua](http://www.ucan-isc.org.ua) )

Агенція США з міжнародного розвитку

(Сайт: [www.usaid.gov/regions/europe\\_eurasia](http://www.usaid.gov/regions/europe_eurasia) )

Фонд Чарльза Стюарта Мотта (Сайт: [www.mott.org](http://www.mott.org) )

Британська Рада (British Council (DFID)) (Сайт: [www.britishcouncil.org.ua](http://www.britishcouncil.org.ua) )

Фонд „Євразія” (Сайт: [www.eurasia.org](http://www.eurasia.org) )

Інтернет ресурси, на яких Ви можете знайти інформацію про можливості фінансування проектів:

Портал «Громадський простір» [www.civicua.org](http://www.civicua.org)

Ресурсний центр Гурт [www.gurt.org.ua](http://www.gurt.org.ua)

Проект „Розвиток громадянського суспільства в Києві та обраних регіонах України” – [www.ngodevelopment.org.ua](http://www.ngodevelopment.org.ua)

---

<sup>1</sup> Слід зазначити, що наведений перелік був складений учасниками тренінгу на підставі їх власного досвіду. Можливо, ви зможете доповнити цей список.

**Крок 1.** Напишіть ваше формулювання **ПРОБЛЕМИ**, яку ви збираєтесь вирішувати через проект:

---

---

---

---

---

---

---

**Крок 2.** Назвіть, якнайменше, три можливі **ПРИЧИНИ** цієї проблеми і якнайменше, три альтернативних вирішення проблеми

<u>ПРИЧИНИ</u>	МОЖЛИВІ ВИРІШЕННЯ
1. _____	1. _____
_____	_____
2. _____	2. _____
_____	_____
3. _____	3. _____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**Крок 3.** Оберіть **НАЙКРАЩЕ**, на вашу думку, **МОЖЛИВЕ ВИРІШЕННЯ** та коротко обґрунтуйте свій вибір

---

---

---

---

---

---

---

**Крок 4.** Грунтуючись на формулюванні проблеми, її причинах та найкращім її вирішенні, напишіть формулювання **МЕТИ** вашого проекту

---

---

---

---

---

---

---