Проект Європейського Союзу
Підтримка політики регіонального розвитку в Україні

Розробка Концептуальної Ноти проекту Практичний посібник

За фінансової підтримки
Європейського Союзу

Проект виконується
GIZ International Services

у партнерстві з

Видання цієї публікації стало можливим завдяки підтримці Європейського Союзу. Зміст публікації є виключно відповідальністю Консорціуму на чолі з GIZ International Services і жодним чином не може вважатися таким, що відображає погляди Європейського Союзу.

Зміст

1. Вступ.....5
2. Проект – що це таке?.....6
3. Як ідентифікувати та дати точне визначення проблемі?.....7
4. Хто зацікавлений у проекті? Хто від нього дістане зиск?.....8
5. Як аналізувати проблему?.....10
6. Як визначати цілі?.....15
7. Що обирати? Як визначати стратегію проекту?.....18
8. Що потрібно для досягнення цілей проекту?.....21
9. Як будувати та перевіряти логіку участі у процесі?.....24
10. Як оцінювати бюджет проекту?.....27
11. Чи є ваш проект сталим?.....28
12. Поради (підказки) щодо написання Концептуальної ноти.....29
Посилання:.....30
Додаток 1. Методологія побудови дерева проблеми.....31

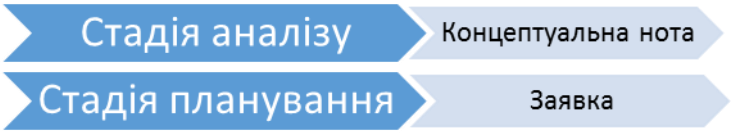
1. Вступ

Програма „Підтримка політики регіонального розвитку в Україні”, яка фінансується ЄС, спрямована на підтримку створення більш сприятливого середовища для ефективної політики реґіонального розвитку, що надасть кращі можливості для розвитку районів та областей в Україні. Європейський Союз надає фінансування прийнятним (таким, що відповідають встановленим критеріям щодо участі) українським структурам через застосування ґрантового інструменту. Щоб отримати фінансування, прийнятна організація має відповідати вимогам конкурсу заявок та дотримуватись певних процедур.

Обмежений конкурс заявок означає, що потенційні подавачі мають представити ідею проекту в два етапи: спочатку вони подають Концептуальну Ноту, яка містить короткий опис ідеї чи концепції; наступним кроком, після первісної оцінки, подається повна форма заявки.

Концептуальні Ноти будуть оцінені, а прийнятність організацій – подавачів буде перевірена. За умови, що організація – подавач є прийнятною, будуть відібрані кращі концептуальні ноти, й подавачі-переможці цього етапу будуть запрошені підготувати та подати повну форму заявки. Дуже важливим є забезпечити високу якість концептуальної ноти. Завдання цього Посібника – допомогти Вам це зробити.

По-перше, слід пам’ятати, що два етапи обмеженого конкурсу заявок відображають два послідовних етапи підготовки проекту – стадія аналізу та стадія планування.



Результатом стадії аналізу буде Концептуальна Нота, а результатом стадії планування (якщо Вас оберуть для подачі заявки) буде повна форма заявки. У Концептуальній Ноті Ви представите аналіз поточного стану й обрану стратегію, а більш детальна інформація щодо розвитку проекту залишиться на пізніше. Ви її підготуєте на стадії планування, після того, як Вас оберуть для подачі повної заявки.

Однак, перед початком роботи над Вашою Концептуальною Нотою, ідея проекту має бути ретельно продумана. Це дуже важливо. Більшість успішних отримувачів ґрантів зазначають, що для перемоги у конкурсі надзвичайно важливим є наявність ґрунтовно розробленої ідеї проекту чи концепції. Отже, приділіть достатньо уваги та часу розробці ідеї проекту у найкращий спосіб.

На першому етапі (подача Концептуальної Ноти) Ви:

- Презентуєте проблему, на якій зосередиться Ваш проект;
- Формулюєте цілі проекту;
- Визначаєте всі групи, які отримають користь від проекту;
- Плануєте результати проекту (що ви очікуєте виконати протягом терміну реалізації проекту);
- Описуєте діяльність (дії, заходи), яку ви плануєте здійснити;
- Визначаєте обсяг фінансування, який ви будете запитувати від ґрантової програми.

Пізніше, у Вашій повній заявці (у разі якщо ваша Концептуальна Нота була обрана, а ви відповідаєте критеріям прийнятності) ви представите детальну інформацію про заходи, їх реалізацію, графік роботи та детальний бюджет. Візьміть до уваги, що Концептуальна Нота - це єдиний документ, у якому ви мусите представити детальний аналіз проблеми, цілі проекту, цільові групи/групу, та бенефіціарів. Це означає, що ідея проекту має бути добре продумана перед тим, як ви почнете писати концептуальну ноту. Слід пам’ятати, що Концептуальна Нота та форма заявки мають взаємодоповнювати одне одного, створюючи один консолідований пакет, - при цьому опис проблеми та цілей проекту презентується лише у одному документі – концептуальній ноті.

2. Проект – що це таке?

Навколо можна побачити різноманітні проблеми й труднощі. Якщо у вас є справжнє бажання вирішити конкретну проблему, то це можливість розпочати роботу над якімось проектом.

Розуміння того, що таке проект, є ключовим моментом для успішного пошуку рішення вашої проблеми та можливого отримання фінансування для цього. „Проект – це ряд дій, спрямованих на досягнення чітко визначених цілей протягом зазначеного часу з використанням певного бюджету”. Це конкретний шлях презентувати вашу ідею й ваше рішення проблеми, з якою ви зіткнулися. Це можливість планувати, зробити ваше рішення проблеми реальним та втілити його у життя. Подивившись більш прискіпливо на структуру проекту, можна сказати, що:

Проект:

Проект - це самодостатня діяльність, яка включає в себе ряд заходів, спрямованих на досягнення чітко визначених цілей, вирішення проблем визначених цільових груп, із запланованими важливими результатами та обмеженими часовими рамками, що потребує використання визначених засобів і ресурсів в межах затвердженого бюджету.

З точки зору донора, однією з найважливіших речей є те, що проект має вирішити конкретну проблему у конкретній сфері. Немає проблеми, немає проекту. Також важливим є те, щоб проблема могла бути такою, що взагалі вирішується в контексті вашого проекту. Саме тому розробку концепції і проекту слід починати з ідентифікації та точного визначення (формулювання) проблеми.

3. Як ідентифікувати та дати точне визначення проблеми

Чітке визначення проблеми є ключовою передумовою успішного планування та реалізації проекту. Якщо проблема визначена невірно, і потім ви намагаєтесь підлаштувати її під те рішення, що ви пропонуєте, то ймовірно, що ви зіткнетесь зі складнощами щодо постановки цілей проекту. Цілі проекту, про що йтиметься нижче, надзвичайно важливі для донорської організаці. Саме тому вам слід приділити достатньо часу для ідентифікації та визначення проблеми.

Перш за все проаналізуйте ситуацію, подумайте, які існуючі проблеми потребують рішень. Та оберіть ключову проблему, яку ви справді бажаєте вирішити. Проаналізуйте статистику, подивиться на проекти, що вже було реалізовано у вашій сфері останнім часом і раніше – донори, неурядові організації, урядові структури, поміркуйте, чи ці проекти були успішними. Ознайомтесь з наявними дослідженнями і публікаціями. Запитайте себе:

- Кого чи чого стосується ця проблема?
- Яким є масштаб проблеми? Наскільки це велика проблема, та як її можна вирішити?
- Як ми знаємо, у чому проблема?

У пошуках ідеї проекту з тематики місцевого/реґіонального розвитку слід пам’ятати, що будь-який донор матиме конкретні вимоги і параметри, конкретні наміри й побажання щодо тих фінансових ресурсів, які він надає. Розуміння цих конкретних намірів/параметрів та побажань є вельми важливим, оскільки донор фінансуватиме тільки ті проекти, що відповідають його параметрам. Отже, прочитайте дуже уважно всю інформацію для подавача, звертайте особливу увагу на цілі програми, очікувані результати, та пріоритети. Скористайтесь власним досвідом та вашим розумінням ситуації. Якщо навколо вас безліч проблем, можете почати з ідентифікації проблем, які відповідають параметрам донорської програми, та обрати одну – найбільш гостру для вашого реґіону/території. Визначати проблему слід обережно та акуратно – вона має бути ясною і чіткою, а головне, такою, що вирішується (тобто її можна вирішити за кошти, що є у бюджеті вашого проекту).

Приклад:
Неправильно*: основна реґіональна проблема – наша річка*
Правильно*: Високий рівень забрудненості річки Х*

Проблема має бути визначена (сформульована) як існуюча негативна ситуація, а не відсутність бажаної ситуації. Слід пам’ятати, що формулювання проблеми є завжди негативним твердженням. Воно визначає негативну ситуацію, процес чи тенденцію, а також нестачу, обмеження чи незадоволену потребу.

Наприклад, „дефіцит працівників, які відповідають потребам ринку праці” не відображає глибшу проблему (працівникам бракує відповідної кваліфікації), та спрямовує діяльність на помилкове та неефективне рішення – збільшення кількості працівників. Натомість, адекватним рішенням могла б бути низка тренінгів для робітників, чи покращення менеджменту, чи навчання конкретним вмінням. Будьте обережні, якщо використовуєте вираз „чогось бракує”.

Приклад:
Неправильно: Дефіцит працівників, які відповідають потребам ринку праці
Правильно: Кваліфікація працівників не відповідає потребам ринку праці.

4. Хто зацікавлений у цьому проекті? Хто від нього дістане зиск?

Необхідно розуміти, що чітке визначення ідеї проекту буде спрямовувати проект, допоможе вам детально визначити конкретну проблему, конкретизувати цілі та найкращим чином обрати належні й доречні види діяльності та заходи. Негативні ситуації, визначені як проблеми, впливають на конкретні сектори, структури, організації, місцеве населення чи соціальні групи. Подолання чи зменшення проблеми у майбутньому, безперечно, принесе користь конкретному сектору, організаціям, установам, місцевому населенню, певним соціальним групам та окремим особам. Вони є ваші потенційні союзники, а вже у якій спосіб ви можете залучити їх до визначення проблеми – це вам вирішувати. Вельми важливо ретельно скласти список тих, хто буде зацікавлений у проекті, та хто отримає від нього користь. Це ваш початковий аналіз зацікавлених сторін. Ці люди й структури можуть надати вам потрібну допомогу, а можуть стати потенційними перешкодами на шляху вашого проекту – тим не менш, слід проаналізувати та мати на увазі всіх людей та усі структури, які можуть відігравати певну роль у процесі.

Тому, вам треба зробити аналіз зацікавлених сторін одразу після визначення і формулювання проблеми. Зацікавлені сторони – це особи та інституції, що мають інтерес до проблеми, вирішення якої справить на них певний вплив.

Зацікавлені сторони:

Особи чи інституції, які можуть – безпосередньо чи опосередковано, позитивно чи негативно – впливати на проект, чи бути під впливом проекту.

Таким чином, якщо говорити простою мовою, зацікавлені сторони – це всі особи та інституції, які мають певний інтерес/зацікавленість - чи то в успіху, чи то в невдачі вашого проекту – чи можуть вплинуть на проект в певний спосіб. Вони – чи ваші союзники, чи, інколи, опоненти, які можуть створити перешкоди реалізації проекту (якщо ви не змогли їх ефективно залучити/задіяти). Вам слід пам’ятати про них у процесі планування, оскільки вони можуть відігравати важливу роль у проекті. Зацікавлені сторони треба ідентифікувати, - для декого з них варто запланувати спеціальні заходи у рамках проекту. Маєте також згадати про ті зацікавлені сторони, які можуть бути опонентами реалізації проекту, коли будете робити визначення ризиків та припущень (про це йтиметься далі у цьому Посібнику).

Підготовка списку зацікавлених сторін допоможе вам мати на увазі усі ці групи, та вирішити, як їх залучити, чи як з ними поводиться у ефективний спосіб. Це допоможе вам визначити важливість людини чи інституції, найкращим чином вирішити, як ви їх залучите у найбільш ефективний спосіб, чи нейтралізуєте потенційно можливі майбутні перешкоди з їхнього боку. Нижченаведена таблиця з аналізом допоможе вам визначити важливість зацікавлених сторін.

Таблиця 1: Матриця попереднього аналізу зацікавлених сторін

		Важливість Зацікавлених сторін			
		Невідомо	Незначна/відсутня	Певна важливість	Значна важливість
Вплив ЗС	Значний вплив	*Ім’я* зацікавленої сторони			
	Певний вплив				
	Незначний вплив/відсутність впливу				
	Невідомо				

Основуючись на: 'Guidance note on how to do stakeholder analysis of aid projects and programmes', UK Department for International Development, London 1993

Інституції/особи, позначені у рожевій, синій та білій графах, є зацікавленими сторонами для вашого проекту.

- Рожеві графи показують Зацікавлені Сторони, які є надзвичайно важливими, - це означає, що вам слід побудувати гарні стосунки з ними та/або запросити до спільної реалізації проекту.
- Сині графи показують Зацікавлені Сторони, які потребують особливої уваги, дій щодо захисту їх інтересів та моніторингу.
- Білі графи показують тих, хто може вплинути на досягнення результативних наслідків проекту (результатів впливу проекту) – це означає, що слід проводити моніторинг цих Зацікавлених Сторін протягом усього терміну реалізації проекту.
- Зелені графи показують Зацікавлені Сторони, які потребують мінімального моніторингу/оцінки.

На основі цієї таблиці підготуйте власний список ваших Зацікавлених Сторін. Розташуйте їх по ступені впливу на проект. Почніть з тих, хто має зайняти місце у рожевих графах, потім – синіх та білих, й нарешті – зелених.

Використовуйте цей список для наступних етапів роботи щодо підготовки проектної пропозиції в частині аналізу Зацікавлених Сторін.

Приклади Зацікавлених Сторін:

- Донори та потенційні донори;
- Центральна та регіональна влада, ключові посадові особи, відповідальні за сектор/галузь, національні регулятори і т.д,;
- Працівники/держслужбовці цільового сектора;
- Організації громадянського суспільства, такі як профспілки, НУО, які зацікавлені у даному секторі, аґенції реґіонального розвитку, аґенції підтримки бізнесу, представники ЗМІ і т.д.;
- Відповідні публічні інституції – наприклад, Укравтодор (у випадку проекту, спрямованого на тематику доступності транспортного сполучення до певного реґіону), комунальники щодо функціонування системи стічних вод, і т.д.;
- Представники приватного сектора, включно з їх профільними асоціаціями, підприємствами, задіяними у даній цільовій галузі, і т.д.;
- Потенційні приватні та державні інвестори;
- Інші (залежно від масштабу проекту, цільової галузі/сектора, і т.д.

Після класифікації та ранжування Зацікавлених Сторін, проаналізуйте їх інтерес, спроможність та мотивацію. Подумайте про те, які заходи (яку іншу діяльність) можна було б передбачити з їх залученням задля нормальної реалізації проекту. Можете використати нижченаведену таблицю:

Таблиця 2. Аналіз зацікавлених сторін

Зацікавлена Сторона та її основні характеристики	Інтереси зацікавлених сторін. Як на нього впливає існуюча проблема/проблеми	Спроможність та мотивація сприяти змінам	Можливі дії щодо інтересів Зацікавленої Сторони

Джерело: Aid Delivery Methods, Volume 1: Project Cycle Management, European Commission, EuropeAid Office, Brussels 2004

Використовуйте цей список для подальшої роботи з підготовки проекту в частині аналізу зацікавлених сторін. Важливо на наступних стадіях роботи перевіряти, чи не з’явились нові Зацікавлені Сторони.

5. Як аналізувати проблему?

Після визначення проблеми, ви маєте подумати над тим, на кого ця проблема безпосередньо впливає, на кого проект буде спрямований, визначити цільові групи проекту та кінцевих бенефіціарів. Бенефіціари – це ті, хто у той чи інший спосіб отримують користь від проекту. Між цільовими групами та кінцевими бенефіціарами існує відмінність.

Цільова група:

Група людей чи структур, на які проект матиме безпосередньо позитивний вплив.

Кінцеві бенефіціари:

Ті, хто отримає користь від проекту у довгостроковій перспективі на рівні усього суспільства чи окремого прошарку населення, - наприклад, „діти” – внаслідок збільшення бюджетних витрат на охорону здоров’я та освіту, „споживачі” – внаслідок покращення сільськогосподарського виробництва та маркетингу.

Цільові групи мають бути представлені/описані максимально чітко і ретельно. Чим детальнішим буде ваш опис, тим більш переконливим це буде для донора, який побачить, що ви проаналізували групу реципієнтів, вивчили їхні проблеми і потреби, що рішення проблеми, яке ви запропонуєте, вони будуть вітати, - оскільки воно відповідатиме їхнім потребам. У разі якщо є кілька цільових груп, ви мусите окремо проаналізувати та описати кожну з них. Визначення має чітко виокремлювати цільову групу з маси населення. Стосовно вашого проекту критерії диференціації можуть бути такі – вікова група (молоді люди віком 20 – 25 років) чи професія (водії, вчителі, фермери і т.д.)

Наступні запитання можуть бути корисні щодо ідентифікації цільової групи:

- На кого спрямований ваш проект?
- Хто отримає користь від проекту, та якою мірою він на них вплине?
- Чи знають реципієнти про ваш запланований проект? Якої вони думки про проект?
- На кого вплине ваш проект, чиї потреби ви берете до відома, коли думаєте про проект?

Інколи при аналізі проблеми ви зрозумієте, що визначена проблема впливає на ширше коло людей, та що можна обрати більш ніж одну цільову групу. У такому випадку вам варто ретельно проаналізувати кожну з обраних цільових груп.

Наступним кроком необхідно детально визначити проблему, відмітити її масштаб та важливість для реґіонального розвитку. Вельми важливим буде спілкування з визначеними зацікавленими сторонами – дізнатися про їх думки, їхнє бачення причин проблеми та наслідків, якщо проблему залишити без вирішення.

Підсумовуючі, - аналіз проблеми це:

- Підтвердження того, що вона справді існує;
- Ідентифікація додаткових проблем, які напряму пов’язані з основною проблемою у конкретній сфері;
- Визначення проблем, важливих для бенефіціарів, які існують у контексті планування проекту на даний час;
- Сортування проблем для створення структури причинно-наслідкових відносин під назвою «Дерево проблеми». Цю концепцію дерева проблеми обговоримо нижче.

На основі рекомендацій Європейського Союзу, ми хотіли б порадити вам використовувати у подальшій роботі такі особливі інструменти як „Дерево проблем” та „Дерево цілей” – це один з найкращих засобів аналізу проблем та цілей.

Дерево проблем:

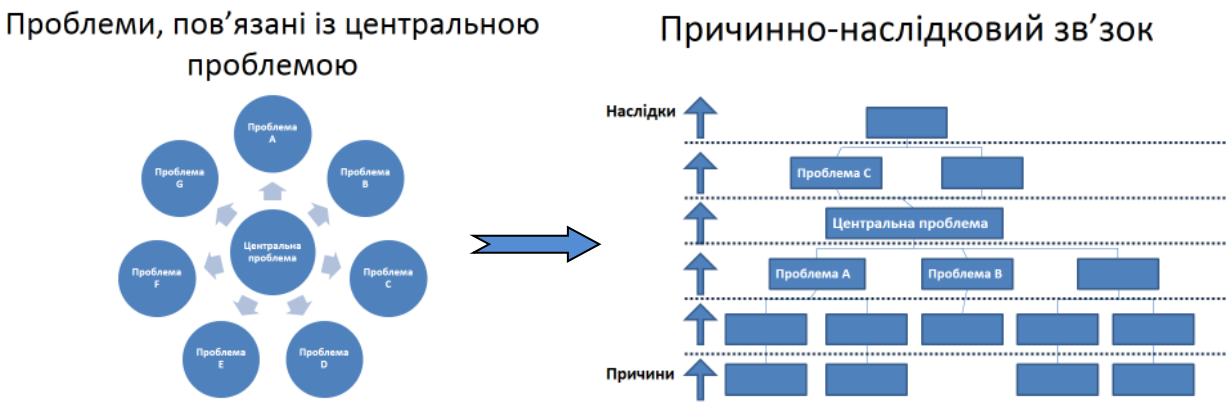
Візуалізація проблем у вигляді діаграми (...) щоб допомогти проаналізувати та прояснити причинно-наслідкові зв’язки.

Дерево проблем як кінцевий результат вашого аналізу проблеми представляє собою резюме існуючої негативної ситуації відносно центральної проблеми, яку ви визначили, тобто проблеми, що є цільовою для вашого проекту.

Побудову Дерева Проблем ви починаєте з центральної проблеми, визначеної у формі негативного твердження. Потім ви визначаєте всі інші проблеми, які асоціюються з основною. Наприклад, якщо безробіття серед молоді ви визначили як основну проблему реґіону, то ви можете знайти також проблеми, пов’язані з цим: безпорадність, невдоволення, брак впевненості серед молоді, розрив між рівнем професійної кваліфікації та поточними потребами ринку праці, відсутність трудового досвіду, відсутність навичок щодо пошуку роботи, посилення соціальних конфліктів.

Після того, як ви визначили усі проблеми пов’язані з основною (центральною), треба ретельно проаналізувати кожну з них та визначити причинно-наслідковий зв’язок між ними. Потім треба їх графічно представити таким чином, щоб проблема-причина була на один рівень нижче ніж проблема-наслідок. Проблеми, що не мають між собою причинно-наслідкового зв’язку, показуються на одному рівні.

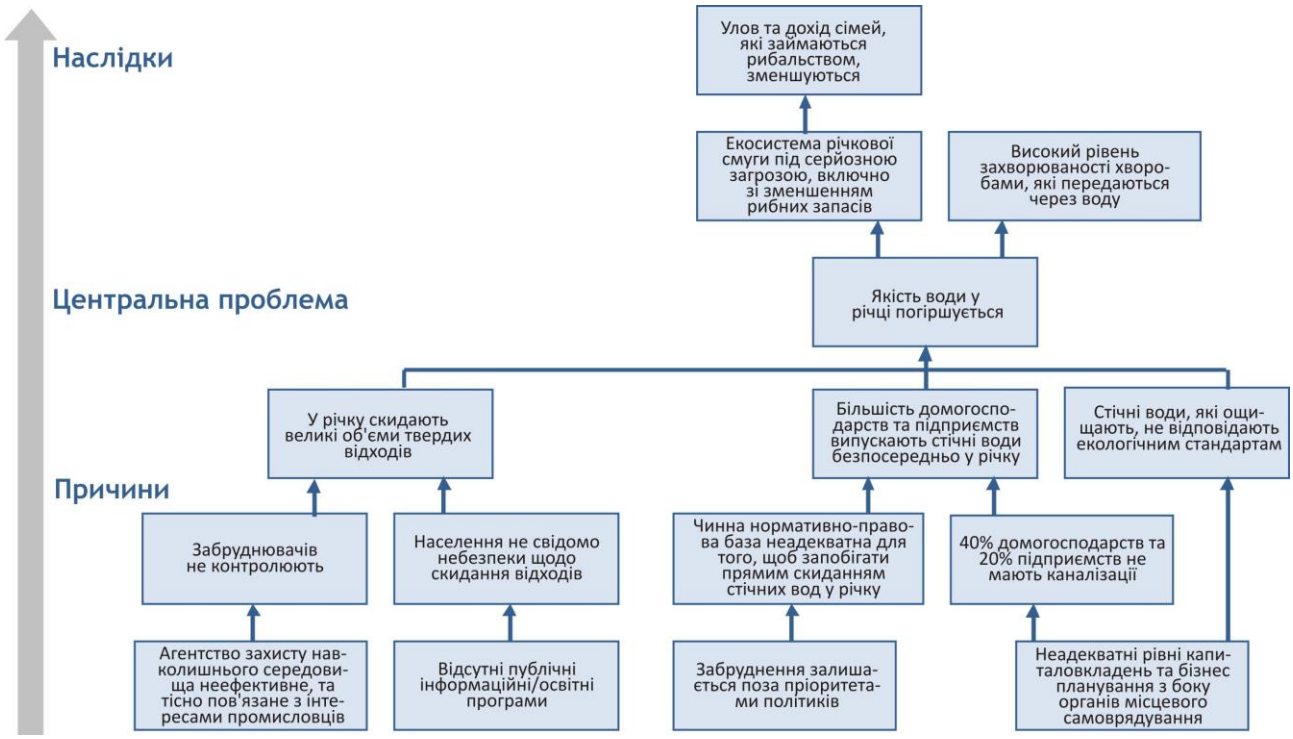
Наприклад, розглянемо 4 проблеми: центральна проблема (безробіття серед молоді реґіону), Проблема А (розрив між професійною кваліфікацією та поточними потребами ринку праці), Проблема В (відсутність навичок пошуку роботи), та Проблема С (посилення соціальних конфліктів). Проблеми А та В є причинами центральної проблеми, - відповідно вони мають бути розміщені нижче. Вони не взаємопов’язані, а тому будуть розміщені на одному рівні. Проблема С є наслідком центральної проблеми (а також, опосередковано – Проблем А та В) – отже, вона мусить бути розміщена вище.



Зверніть увагу на те, що центральна проблема не має містити у собі рішення, а Дерево Проблем не є ієрархічною структурою (положення/розміщення проблем на Дереві Проблем не показує їх важливість).

Залучайте до побудови Дерева Проблем зацікавлені сторони проекту. Це має бути робота в групі, намагайтеся залучити якомога більше експертів/зацікавлених сторін.

Нижче наводимо приклад Дерева Проблем, де позначені причинно-наслідкові зв’язки:



Діаграма 1. Приклад Дерева Проблем
Джерело: Aid Delivery Methods, Volume 1: Project Cycle Management, European Commission, EuropeAid Office, Brussels 2004, p.68

Зверніть увагу – центральна проблема не повинна бути на вершині вашого Дерева Проблеми. Якщо ви поставили її на найвищий рівень, то вам слід перевірити, чи цю проблему можна вирішити завдяки реалізації проекту. І якщо робите висновок, що ні, що проект тільки частково допоможе вирішенню проблеми, то проблему слід переформулювати. Результатом рішення, яке ви запропонуєте, має бути повне вирішення проблеми. Якщо Дерево Проблем побудовано вірно, вам треба буде тільки спуститься на один рівень та поставити центральну проблему на рівень мети проекту, - проблеми, які ви можете розв’язати у процесі реалізації проекту, стануть цілями проекту.

Інколи дехто визначає проблему на найвищому рівні. Отже ви маєте перевірити, чи цю проблему можна вирішити завдяки реалізації проекту. І якщо робите висновок, що ні, що проект тільки частково допоможе вирішенню проблеми, то проблему слід переформулювати. Результатом рішення, яке ви запропонуєте, має бути повне вирішення проблеми. Якщо Дерево Проблем побудовано правильно, вам треба буде тільки спуститься на один рівень та поставити центральну проблему на рівень мети проекту, - проблеми, які ви можете розв’язати у процесі реалізації проекту, стануть цілями проекту.

Інколи при побудові Дерева Проблем у рамках проекту з регіонального розвитку ви помічаєте, що окремі проблеми безпосередньо пов’язані з конкретними бенефіціарами. Якщо проект має широкий спектр спрямованості та впливає на різні цільові групи, Дерево Проблем має відображати це через наявність окремих „гілок” для конкретних бенефіціарів. Наприклад, проект працює над покращенням туристичного сектору. Ідентифікована проблема – „Рівень економічної активності не відповідає попиту туристів”. Причинно-наслідковий зв’язок у контексті цієї проблеми диктує побудову окремої гілки на Дереві Проблем, що відображатиме ситуацію з місцевими підприємцями. При побудові Дерева Проблем треба ретельно аналізувати кожну проблему, пов’язуючти її з окремою групою людей/установ, та забезпечити, щоб кожна „гілка” відображала одну конкретну групу бенефіціарів.

По закінченні побудови Дерева Проблем, перевірте свій список зацікавлених сторін ще раз на предмет появи нових Зацікавлених Сторін. Всі нові Зацікавлені Сторони мають бути включені до списку.

Дерево Проблем - це відкрита логічна структура, пов’язана з матрицею аналізу зацікавлених сторін. Дерево Проблем та матрицю зацікавлених сторін можна далі розробляти, трансформувати та змінювати. Їх треба перевіряти та переглядати на кожній стадії процесу розробки проекту. Це можна використовувати як основу для розробки кількох проектів.

Підсумовуючі питання аналізу проблеми, наведемо кілька правил:

- в кожній графі Дерева Проблем має бути позначена тільки ОДНА проблема;
- проблеми мусять бути реальні, а не ґіпотетичні;
- уникайте, тою мірою що це є можливим, визначення проблеми у формі заперечення її вирішення (наприклад, немає інформаційного центру);
- переконайтеся, що послідовність причин та наслідків є коректною, - тобто, проблеми-наслідки випливають з проблем-причин;

- Дерево Проблем не створюється за один підхід. Потрібні повторні консультації/обговорення з експертами, спів-подавачами та/чи афілійованими структурами та зацікавленими сторонами для отримання інформації, що допоможе вам побудувати Дерево Проблем повністю;
- Аналіз проблеми є дуже важливим, оскільки він обґрунтовує весь план проекту, включно з цілями та результатами: отже, підсумковий результат буде чітким та точним.

Правильно побудоване Дерево Проблем надає очевидні переваги розробникам проекту, допомагає уникнути типових помилок:

Негативна практика	Належна практика
Визначення занадто загальні та неконкретні	Акцентовані та конкретизовані визначення проблем
Відсутність комунікації із зацікавленими сторонами	Проблеми обговорюються із Зацікавленими Сторонами
Наголос на заходах та готових рішеннях	Наголос на вирішенні проблеми

Приклад *остаточного визначення конкретної центральної проблеми для Цільової групи – молоді люди віком 20-25 років з вищою освітою*
Неправильно*: У нашому регіоні дуже високий рівень безробіття*
Правильно*: Рівень безробіття серед молодих людей з вищою освітою в регіоні N підвищився до 21% у лютому 2013 року з 18% у лютому 2011 року*

6. Як визначати цілі?

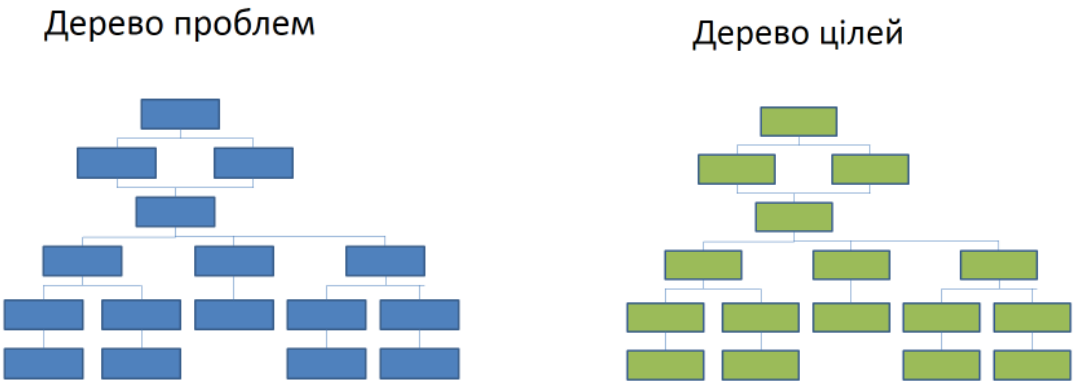
Після того, як Дерево Проблеми побудовано, ви починаєте думати над тим, як у майбутньому поміняти ситуацію на краще.

Уявіть собі бажаний кінцевий результат вирішення кожної проблеми, коли негативну ситуацію, процес чи тенденцію було подолано чи зменшено, коли певні нестачі чи обмеження було ліквідовано, а конкретні потреби були задоволені. Усі ці бажані досягнення можна представити як цілі. Перетворення негативних тверджень Дерева Проблем на позитивні дасть змогу сформулювати якісні визначення цілей. Формулюючи цілі, пам’ятайте, що вони мають бути вимірні та досяжні.

Діаграма 2 : Перетворення проблем у цілі
Джерело: Own chart, based on Aid Delivery methods, Volume 1: Project Cycle Management, European Commission, EuropeAid Office, Brussels 2004

Дерево цілей будується шляхом переформулювання проблем у цілі, створення взаємовідносин „засоби – результати” та обрання однієї чи кількох конкретних цілей.

Щоб побудувати Дерево Цілей, створіть ваше «позитивне» твердження на основі Дерева Проблем, використовуючи ті рівні, які були визначені при побудові Дерева Проблем. Таким чином, Дерево Цілей буде побудовано на основі Дерева Проблем. Рівень центральної проблеми перетвориться на конкретну ціль, рівні вище – на загальну мету, а рівні нижче – на результати.



Метою побудови Дерева Цілей є показати взаємодії між окремими цілями шляхом створення деревоподібної структури. Це також допомагає визначити додаткові цілі, які, можливо, залишились непоміченими.

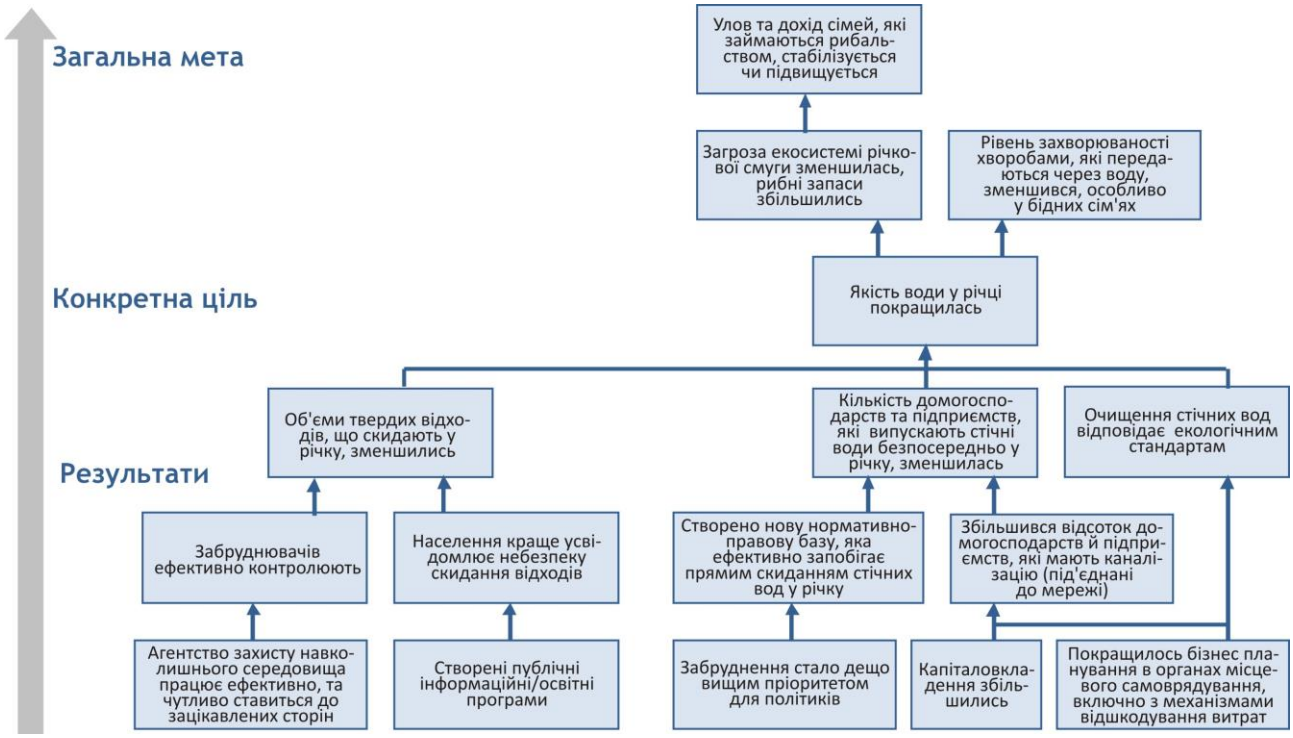
Дерево цілей

Дерево цілей – це візуалізація проблем у вигляді діаграми (....) з метою сприяти аналізу та визначенню причинно-наслідкового зв’язку

При побудові Дерева Цілей перевірте, чи позитивні твердження є конкретними, чіткими та належно сформульованими. Ретельно перевірте зв’язок між цілями. Зв’язки „засоби – цілі” замінили зв’язки „причина – наслідок” між проблемами. Це означає, що досягнення позитивного ефекту на нижчому рівні є базовою передумовою для покращення ситуації на наступному рівні. Кінцевим результатом цієї вправи буде створення Дерева Цілей, де проблеми перетворяться на цілі, а причинно – наслідкові зв’язки – на зв’язок „засоби – результати”. Це означає, що досягнення цілей на нижчому рівні Дерева Цілей стало основою і джерелом досягнення цілей на вищому рівні.

Ще раз подивіться на Дерево Цілей, яке знаходиться нижче: чи правильно воно побудовано, і чи немає необхідності переставити які-небудь віконця? Трапляється, що тільки після побудови Дерева Цілей ви помічаєте, що необхідно зробити зміни до причинно-наслідкового зв’язку (що було непомітним при побудові дерева проблеми). Пам’ятайте, що будь-яка зміна на Дереві Цілей вимагає відповідних змін на Дереві Проблем. Дерево цілі та дерево проблеми – дві взаємозалежні структури, які безпосередньо пов’язані між собою.

Дерево Цілей – основа усього майбутнього проекту.



Діаграма 3: Дерево цілей
Джерело: Aid Delivery Methods, Volume 1: Project Cycle Management, European Commission, EuropeAid Office, Brussels 2004, p.70

7. Що обирати? Як визначати стратегію проекту?

Повне Дерево Цілі складається з певної кількості „гілок”, - окремих повноцінних установчих одиниць, кожна з яких є альтернативною стратегією (групою цілей, маючих між собою причинно-наслідковий зв’язок). Кожна є альтернативною стратегією.

Після того як Дерево Цілей створено та перевірено, можна починати визначати стратегію проекту.

Стратегія проекту

Стратегія проекту – це напрям проекту, який забезпечує успіх та виживання проекту.

Для забезпечення успіху проекту вам треба уважно проаналізувати усі окремі альтернативні стратегії (усі окремі „гілки” на Дереві Цілей), та обрати ключову для вашого проекту. Це одне з найбільш складних завдань у процесі розробки проекту, оскільки стратегія визначає ваш проект (та буде оцінена як основна частина вашої концептуальної ноти).

Рішення слід приймати на основі таких критеріїв як пріоритети політики, бюджет, людські ресурси, терміновість, соціальна прийнятність, і т.д.

При аналізі можливих стратегій визначте, яка з них:

- найкраще узгоджується з державною політикою реґіонального розвитку;
- відповідає вимогам конкурсу;
- містить лише реалістичні, досяжні цілі;
- відповідає потребам бенефіціарів проекту;

- є високоефективною (забезпечує досягнення цілей мінімальними фінансовими витратами);
- базується на наявних людських та фінансових ресурсах;
- забезпечує сталі результати.

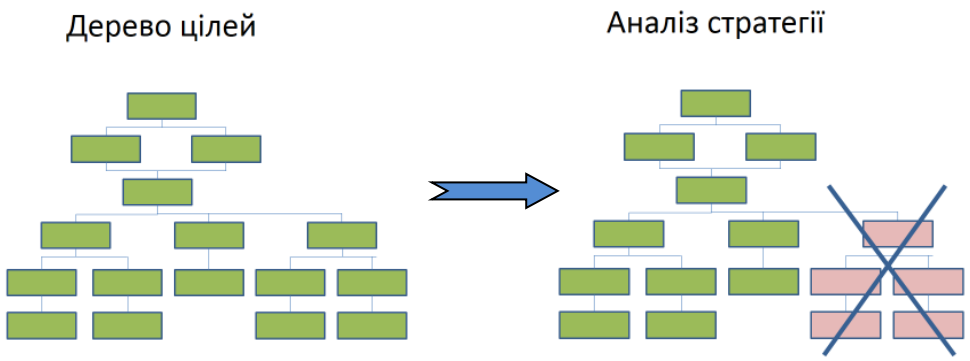
Найпростіший шлях вибору стратегії – видаляти з Дерева Цілей ті „гілки”, які не відповідають вищенаведеним критеріям. Тобто, щоб обрати стратегію, треба ще раз подивиться на кожну гілку та дати відповіді на наступні запитання:

- Чи є проект у межах наших повноважень? (Наприклад, місцева влада не має впливу на прикордонну інфраструктуру, хоча вона і розташована на їхній території);
- Чи є цільовий сектор/тематика (наприклад, енергетика, транспорт, водопостачання, і т.д.) те, чим ваша організація займається на постійній основі? Наприклад, установа, яка зазвичай займається тільки водопостачанням, ймовірно, має мало досвіду щодо охорони здоров’я. Чи має ваша організація належний досвід та знання у обраній сфері?
- Чи має ваша установа достатню спроможність виконувати цей конкретний проект: наявність персоналу, матеріальних та технічних ресурсів?
- Чи існує реалістична можливість досягнути цілей проекту протягом визначених термінів (мінімум 18 та максимум 30 місяців)?
- Чи відповідають цілі вашого проекту цілям Програми „Підтримка політики регіонального розвитку в Україні” та умовам цього конкурсу?
- Чи враховує ваш проект вимоги політики донора з таких питань як захист навколишнього середовища та інтереси соціально вразливих груп населення?

На цьому етапі важливо, щоб ви дали відповідь „так” на всі запитання.

Коли будете аналізувати альтернативні стратегії щоб дати відповіді на ці запитання, подумайте, кого ще можна залучити до реалізації проекту. Подивиться підготовлений список зацікавлених сторін з метою запросити ті організації, які мають зацікавленість у вашому проекті, та можуть суттєво посприяти його успіху (якщо вони можуть надати ресурси, знання, чи досвід, що вам необхідні для реалізації окремої „гілки”)

Якщо відповідь хоча б на одне запитання щодо гілки „НІ”, видаліть гілку, як показано нижче.



Таким чином, ваше Дерево Цілей складатиметься тільки з гілок, які ви здатні реалізувати у рамках вашого проекту у спосіб, що відповідає вимогам донора. Видалення гілок (відмова від альтернативних стратегій) – це шлях вибору стратегії проекту. Гілки, що залишаються, перетворюються на стратегію вашого проекту, стратегію вирішення визначеної вами проблеми.

На діаграмі нижче показано вибір стратегії щодо дерева проблеми, про яке вже згадували:

Діаграма 4. Вибір стратегії
Основуючись на: Aid Delivery Methods, Volume 1: Project Cycle Management, European Commission, EuropeAid Office, Brussels 2004

Наприкінці цього етапу у вас повинні бути готові основні елементи проекту: проблема, мета, цілі, результати.

Аналіз стратегії допомагає розробникам уникати типових помилок:

Негативна практика	Належна практика
Неясна та непослідовна стратегія	Ясна та послідовна стратегія
Відсутність очевидної відповідності щодо програми	Відповідність щодо програми очевидна, її можна легко аргументувати
Велика кількість погано структурованих цілей	Логічно пов’язані та правильно структуровані цілі
Немає відповідності між цілями та результатами	Є відповідність між цілями і результатами

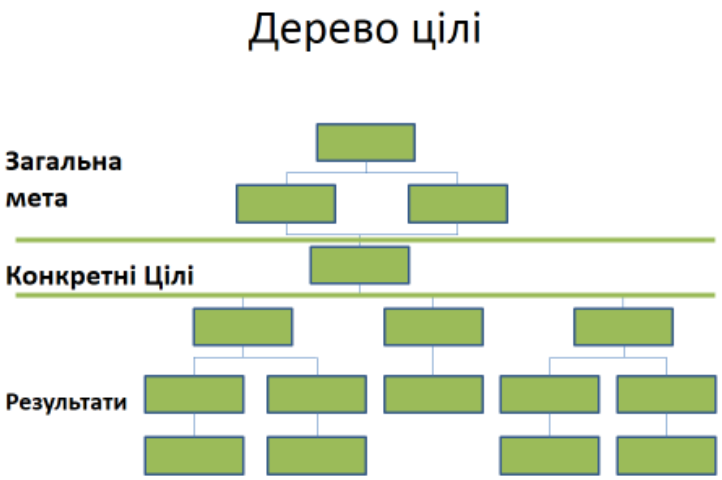
Зрештою, аналіз стратегії дасть вам відповіді на наступні запитання:

- Які проблеми/цілі будуть опрацьовані?
- Який набір очікуваних результатів має вищу вірогідність бути досягнутим та призведе до сталого зиску?
- Який варіант є більш ефективним та економічно вигідним?
- Як проект скористується напрацюваннями минулих та поточних ініціатив у цьому секторі?
- Чи можливі додана вартість та синергія?

Після вибору стратегії слід закінчити аналіз зацікавлених сторін: внесіть у таблицю інформацію по кожній із зацікавлених сторін, та ретельно проаналізуйте їх ставлення до проекту.

8. Що потрібно для досягнення цілей проекту?

Створення Дерева Цілей та Дерева Проблем та наступний аналіз альтернативних стратегій дозволяють вам обрати стратегію проекту. Ви дивитесь на фінальний варіант Дерева Цілей і бачите, що масштаб проекту а також цілі і результати визначені.



Нарешті ви можете їх остаточно завершити.

Проаналізуйте загальну мету з врахуванням її дефініції:

Загальна Мета:

Загальний вплив у широкому контексті щодо розвитку, у який проект робить внесок – на національному чи галузевому рівні (передбачається зв’язок з контекстом вироблення політики чи галузевою програмою)

Загальна мета – це більш широка мета, досягненню якої сприятиме проект. Зазвичай вона буде досягнута через певний час після закінчення проекту. Вона демонструє, чому проект є важливим для суспільства з точки зору довгострокової користі та надбань. Вона показує, як

ваш проект кореспондує з програмою та пріоритетами регіонального розвитку. Зазвичай загальної мети не можна досягнути у результаті діяльності одного проекту, для цього може бути потрібно багато інших проектів та програм.

Ви розробили загальну мету, зараз треба визначити цілі.

Конкретна Ціль/ Конкретні Цілі:

Підсумкові позитивні наслідки щодо розвитку при закінченні проекту – більш конкретно, очікуваний зиск для цільової групи/груп

Цілі мають бути досягнуті наприкінці проекту. Вони відображають основну проблему проекту, та представляють собою довгостроковий зиск та переваги для бенефіціарів та цільових груп. Вони напряму пов’язані з проблемами чи потребами цільових груп та кінцевих бенефіціарів.

Досягнення цілей проекту має сприяти досягненню загальної мети проекту.

Конкретні цілі безпосередньо не пов’язані з наданими послугами (продуктами), вони безпосередньо пов’язані з використанням цих послуг (продуктів) бенефіціарами та показують, як цільові групи/кінцеві бенефіціари використовують продукти вашого проекту, що зазвичай проявляється у змінах поведінки чи розуміння певних питань (наприклад, підвищена обізнаність, отримані нові вміння, практичні вміння. І т.д.).

Результати:

Безпосередньо відчутні результати (продукти та послуги) проекту, які значною мірою є під контролем керівництва проекту

Результати проекту мають бути гарні. Всі результати, які анонсовані, мають бути досягнуті на останній день проекту.

Досягнення цілей та внесок у досягнення мети потребують певних дій, результатом яких будуть практичні результати/продукти поточної діяльності проекту, результативні наслідки проекту, та впливи. Продукти поточної діяльності проекту та результативні наслідки проекту це задоволені потреби, усунені перешкоди на шляху процесу регіонального розвитку відповідно до цілей проекту. Це досягається впровадженням проектної діяльності з використанням наявних ресурсів (гроші, персонал, обладнання і т.д.).

Результативні наслідки проекту	Які зміни чи користь є результатом проекту ?	Наприклад, покращені вміння/ знання/впевненість, що у перспективі забезпечать підвищення, нову роботу і т.д.
Результати/продукти поточної діяльності проекту	Що є результатом/продуктом діяльності?	Наприклад, розроблено певну кількість буклетів, проведено ряд семінарів, пройшли навчання люди
Діяльність/заходи	Яку діяльність впроваджує проект?	Наприклад, розробка/підготовка матеріалів, навчальних програм
Засоби	Які ресурси використовує проект?	Наприклад, гроші, персонал, обладнання

Таблиця 3. Компоненти проекту

Результати проекту складаються з результатів/продуктів діяльності проекту та результативних наслідків проекту

Результати/продукти діяльності проекту:

Результати/продукти діяльності проекту є безпосередніми помітними та відчутними результатами (певні продукти та послуги), які створює проект, та які значною мірою є під контролем керівництва проекту

Результати/продукти діяльності проекту зазвичай визначають як продукти та послуги, створені проектом. Деякі приклади такої вихідної продукції: проведені навчання, аналітичні звіти, техніко-економічні обґрунтування, звіти, заходи (наприклад, семінари), посібники та інструкції, технічні проекти, побудовані чи відремонтовані об’єкти інфрастуктури і т.д.

Результати/продукти діяльності проекту – це зазвичай найближчий та конкретний результат/наслідок проведеної роботи та використаних ресурсів.

Але є і менш відчутні та помітні результати, яких ви досягаєте у проекті. Подумайте, як це може бути відображено в доступній та зрозумілій формі.

Результативні наслідки проекту:

Результативні наслідки проекту – це результати (ефекти), які слідують за вихідною продукцією проекту у процесі його реалізації, це наслідки продуктів поточної діяльності проекту

Результативні наслідки проекту суттєво відрізняються від вихідної продукції, яку ви створюєте. Подумайте про те, що люди стануть робити краще, швидше, чи більш ефективно, чи щось, чого вони не вміли робити раніше. Результативні наслідки проекту – це кінцеві досягнення на рівні цільової групи.

Результативні наслідки проекту показують зміни, що відбулися завдяки вихідній продукції (Результати/продукти діяльності проекту) вашого проекту. Деякі приклади результативних наслідків проекту, пов’язаних з конкретними результатами/продуктами діяльності проекту:

- „тренінги/навчання” (Результати/продукти діяльності проекту) призводять до „покращених професійних вмінь” і „застосування позитивних звичок” (результативні наслідки проекту);
- „побудова 20 км дороги між селом Х та містом У” (Результати/продукти діяльності проекту) призводить до „скорочення на одну годину часу на подорож до лікарні” (Результативні наслідки проекту).

Діяльність/заходи:

Завдання (робочого плану), які треба виконати для отримання запланованих результатів

Для отримання результатів вам треба здійснити ряд дій. Які саме дії забезпечать досягнення результату – вирішувати вам. Це може бути дія, яка спрямована безпосередньо на цільові групи/групу та проведена за їхньої участі (навчання, консультації і т.д.). Це може також бути дія без їхньої активної участі, але яка спрямована на них (наприклад, розробка нових туристських маршрутів, публікації, інфраструктурні проекти і т.д.)

9. Як будувати та перевіряти логіку впровадження проекту?

Логіка впровадження проекту

Логіка впровадження проекту показує логічний зв’язок між цілями проекту та запланованими діями. Вона застосовується з метою зрозуміти, чи забезпечить запланована діяльність досягнення цілей проекту.

Оскільки всі основні компоненти (складові) проекту (мета й цілі, результати – результати/продукти діяльності проекту та Результативні наслідки проекту та дії) визначені, зараз час підсумувати та перевірити, чи є ваш проект логічним – тобто чи логіка участі є сильно обґрунтованою. Необхідно перевірити, чи всі компоненти проекту насправді сумісні та необхідні. Чи, можливо, щось пропустили. Розташуйте всі ці компоненти у такому порядку:

- мета
- цілі
- результати, необхідні для досягнення цілей/цілі
- дії, необхідні для досягнення кожного із результатів.

Перевірте, чи компоненти вашого проекту визначені правильно. Використовуйте стандартні вислови. Пам’ятайте, що:

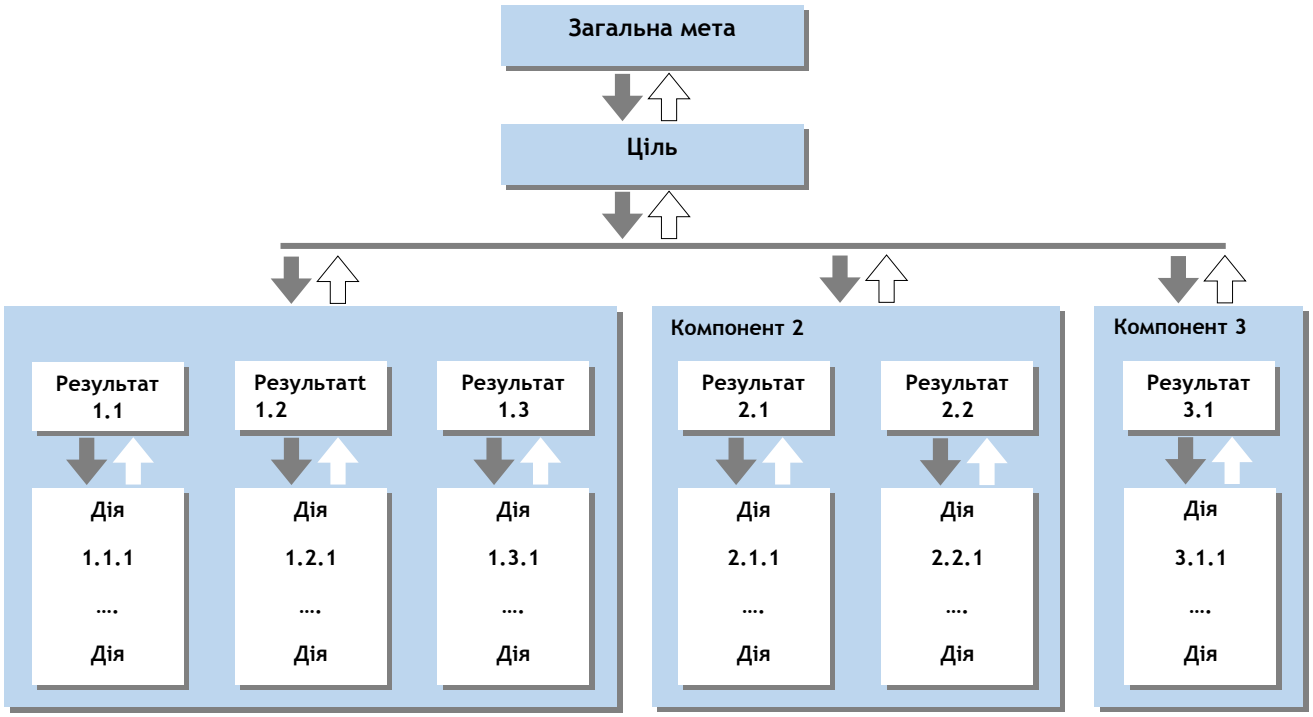
- Мета має формулюватися як „Зробити внесок у....”
- Цілі мають бути сформульовані у контексті зисків/користі для цільової групи „Підвищити/покращити і т. д.)”
- Результати мають бути відображені як відчутні та конкретні „Написали/створили/провели...” і т. д.
- Дії мають бути сформульовані у теперішньому часі, починаючі з активного дієслова: „Підготувати/розробити/побудувати/дослідити і т. д.”

Таблиця 4. Приклад належно визначених компонентів проекту

Ієрархія цілей	**Як писати**
Загальна мета	Зробити внесок у покращення здоров’я сім’ї та загального стану еко-системи річки
Конкретна ціль	1. Покращити якість води у річці
Результати	1.1. Об’єм стічних вод, що безпосередньо випускаються у річку домогосподарствами та підприємствами, зменшено 1.2 Запроваджено стандарти щодо очищення стічних вод, які ефективно застосовуються
Заходи/дії	1.1.1 Провести базове дослідження домогосподарств та підприємств 1.1.2 Підготувати технічну документацію на розширену каналізаційну мережу 1.1.3 Підготувати тендерну документацію, провести тендер, та вибрати підрядника 1.1.4 Визначити прийнятні стимули для підприємств щодо використання ними чистих технологій 1.2.1 і т.д.

Основуючись на: Aid Delivery Methods, Volume 1: Project Cycle Management, European Commission, EuropeAid Office, Brussels 2004

Всі компоненти проекту можуть бути розташовані у формі діаграми віконець, де віконця дій розташовані внизу, а цілі, які їм відповідають, - зверху. (Див. Діаграму 5). Чітка нумерація забезпечує уникнення будь-якої плутанини, та допомагає перевірити логіку вашого проекту.



Діаграма 5. Перевірка логіки участі
Основуючись на: Aid Delivery Methods, Volume 1: Project Cycle Management, European Commission, EuropeAid Office, Brussels 2004

Уявіть собі процес реалізації проекту. Використання діаграми дасть відповіді на наступні запитання:

- Чи призведуть ці дії до відповідних результатів - продуктів діяльності проекту, результативних наслідків проекту та впливу?
- Чи всі дії достатні та необхідні для досягнення кожного з результатів?
- Чи забезпечать всі результати-продукти діяльності проекту та результативні наслідки проекту досягнення конкретної цілі?
- Чи зможуть усі результативні наслідки проекту та результати/продукти діяльності проекту забезпечити очікування та потреби цільових груп та кінцевих бенефіціарів?
- Чи використовуватимуть їх цільові групи та бенефіціари після закінчення проекту у прийнятній часовій перспективі?
- Чи є всі ці результати достатніми та необхідними для досягнення цілей проекту?
- Чи досягнення цілі проекту вирішить/полегшить/ліквідує існуючі проблеми щодо реґіонального розвитку?
- Чи досягнення цілей проекту буде вагомим внеском у досягнення загальної мети проекту, та відповідно досягнення цілей ґрантової програми?

Якщо відповідь на усі запитання „ТАК”, то логіка вашого проекту є достатньо сильною та зрозумілою.

10. Як оцінювати бюджет проекту?

В Концептуальній Ноті вас попросили представити обсяг фінансування, який ви запитуєте, та його процентну пропорцію у загальному бюджеті проекту. Фінансування, яке ви вказали у Концептуальній Ноті, може відрізнятися від того, яке ви запитуватиме у Формі Заявки – але не більше ніж на 20%.

Це означає, що вам треба буде представити тільки дві цифри в таблиці „Резюме проекту”, а саме:

- Обсяг фінансування від ЄС, що запитується (у Євро), та
- Процентна пропорція фінансування від ЄС у загальному бюджеті проекту (індикативно у %).

Це означає, що треба визначити бюджет проекту, позначити, яку суму ви запитуєте у ЄС, та порахувати частку (%) фінансування від ЄС у загальному бюджеті проекту.

При визначенні цих сум слід взяти до уваги наступні вимоги:

- Сума фінансування від ЄС не може бути нижче мінімуму та вище максимуму, які передбачені у Посібнику для подавачів.
- Загальний бюджет проекту має включати тільки прийнятні витрати.

Те, що у повній заявці можливе відхилення (порівняно з Концептуальною Нотою) щодо суми внеску від ЄС , але не більше ніж на 20%, вимагає від вас точності при розрахунку бюджету на стадії Концептуальної Ноти. Слід мобілізувати весь досвід та вміння і знання ваші та ваших партнерів, та підготувати достатньо реалістичний бюджет.

Тим, хто не має такого досвіду щодо вироблення загальної оцінки фінансових ресурсів, потрібних для досягнення результатів проекту на основі запланованих дій, рекомендуємо на цій стадії більш детальне планування діяльності.

При складанні бюджету слід пам’ятати, що він має бути реалістичним, економічно ефективним, та включати витрати, які:

- понесені виключно протягом терміну реалізації проекту (оплачуються тільки рахунки, виставлені після підписання контракту та на протязі часу до закінчення проекту. Жодні витрати щодо розробки/підготовки проектної пропозиції не можуть бути закладені у бюджет (переклад на англійську мову, оплата праці зовнішніх експертів з розробки проектів, додатковий аналіз технічної документації і т.д.);
- необхідні для реалізації проекту;
- відповідають вимогам чинного податкового та соціального законодавства;
- є розумними, належними та обґрунтованими, такими, що відповідають вимогам належного фінансового менеджменту, особливо у частині економії та ефективності.

Посібник для подавачів на отримання ґранту перераховує так звані „неприйнятні витрати”, тобто витрати, які ви не маєте права включити до бюджету. Наприклад:

- боргові зобов’язання та проценти по них;
- можливі втрати чи майбутні зобов’язання;
- витрати, задекларовані бенефіціарами, які фінансуються іншим проектом чи програмою, що отримала ґрант від ЄС;

- купівля землі чи нерухомості, - за виключенням випадків, коли це необхідно для безпосередньої реалізації проекту. У таких випадках права власності мусять бути передані кінцевим бенефіціарам та/чи місцевим бенефіціарам найпізніше до закінчення проекту;
- втрати при обміні валют;
- кредити третім сторонам;
- внески в натуральній формі (ринкова ціна товарів та послуг, які надані проекту безоплатно третьою стороною, не є прийнятною витратою).

При складанні бюджету:

1. Оцінюйте витрати на основі запланованих дій;
2. Всі витрати партнерів мають оцінити партнери;
3. Зробіть огляд усіх витрат проекту, включно з очікуваним внеском від ЄС, а також можливостями щодо спів-фінансування (наприклад, персонал вашої організації, який працює над проектом, але не отримує гроші з ґранту). Чи інші джерела (державне/регіональне фінансування).

11. Чи є ваш проект сталим?

Сталість:

Це ймовірність того, що після закінчення зовнішньої підтримки результативні наслідки проекту будуть продовжувати діяти.

Отже, сталий проект продовжить бути корисним для цільових груп й кінцевих бенефіціарів також після свого закінчення. Такий проект, ймовірно, матиме відчутний вплив на цільові групи, а також мультиплікаційний ефект, що означає, що його можна легко копіювати та повторювати. Питання сталості є дуже важливим для донора, відповідно, його варто ретельно проаналізувати та презентувати у вашій Концептуальній Ноті.

При аналізі сталості слід узяти до уваги чотири базових елементи:

- фінанси (показати, як діяльність буде продовжена після закінчення фінансування з бюджету проекту);
- інституції (показати, як структури, що забезпечують діяльність, працюватимуть наприкінці проекту, та чи результати проекту будуть розглядатися бенефіціарами як власні);
- рівень секторальної політики (там, де це може бути застосовним);
- екологія (там, де це може бути застосовним).

Фінансова сталість стосується майбутнього фінансування діяльності та результатів проекту. Треба подумати (та представити це у Концептуальній Ноті), як продукти та послуги проекту будуть доступні не тільки протягом терміну реалізації проекту, але і після того, як закінчиться фінансування проекту. Чи буде профінансована проектна діяльність після проекту (наприклад, хто фінансуватиме майбутні тренінги, обслуговування структур, створених проектом, - скажімо, інформаційного центру, і т.д.)

Інституційна сталість стосується того, як ви зможете забезпечити майбутнє ставлення бенефіціарів до результатів проекту як до „власних”. Чи будуть вони здатні, наприклад, користуватися медичними послугами у лікарні, яку відремонтували та облаштували у рамках

проекту. Чи відповідають надані знання та технології існуючим потребам, культурі, традиціям, та чи здатні будуть бенефіціари адаптуватися та підтримувати технологію, яку вони отримали від проекту. Чи достатньо було навчено людей, які вміють використовувати обладнання, чи зможуть забезпечити у майбутньому обслуговування цього обладнання без допомоги проекту.

Сталість на рівні секторальної політики (де це може бути застосованим) стосується структурного впливу проекту. Наприклад, чи буде результатом проекту покращення нормативно-правової бази, кодексу поведінки, методики і т.д. Чи будуть реалізовані рекомендації, розроблені завдяки дослідженням та оцінкам, напрацьованим у рамках проекту, хто отримає від цього користь.

Екологічна сталість стосується впливу проекту на навколишнє середовище. Наприклад, у випадку інфраструктурного проекту вам треба довести, що він не зашкодить жодним чином екології, а навпаки, - принесе користь.

Високоякісні проекти це такі, які забезпечують сталість власних результатів й впливу для кінцевих бенефіціарів проекту.

12. Поради (підказки) щодо написання Концептуальної Ноти

Після того, як ви добре продумали проект, починайте роботу над Концептуальною Нотою. Хоча немає універсального шаблону, ми визначили певні вимоги, і вам треба надати повну та детальну інформацію, що запитується. Для підготовки якісного проекту майте на увазі наступні поради:

- Чітко слідуйте інструкціям „Форми ґрантової заявки” та „Інструкції щодо заповнення Концептуальної ноти”;
- Використовуйте рекомендовані розмір паперу та шрифти;
- Точно дотримуйтесь рекомендованої кількості сторінок;
- Дотримуйтесь необхідного порядку та послідовності викладення матеріалу;
- Надавайте вичерпну інформацію по кожному запитанню;
- Ясно презентуйте інформацію;
- Використовуйте відповідну термінологію проектного менеджменту, та не вагайтесь використовувати термінологію, вислови та навіть речення у формулюванні як це вжито у Посібнику для подавачів на отримання ґранту;
- Вживайте просту, зрозумілу мову;
- Намагайтесь зацікавити людину, яка оцінюватиме ваш документ;
- Будте точні та конкретні. Уникайте жаргонізмів та технічної мови;
- Використовуйте просту термінологію, зрозумілу для кожного, а не тільки для фахівців певної галузі;
- Ваша Концептуальна Нота має бути англійською мовою – забезпечте високоякісний переклад.

Посилання:

Aid Delivery methods, Volume 1: Project Cycle Management, European Commission, EuropeAid Office, Brussels 2004

'Guidance note on how to do stakeholder analysis of aid projects and programmes', UK Department for International Development, London 1993

Guidelines for grant applicants, Budget line: 19.080103, Reference: EuropeAid/134171/L/ACT/UA, Deadline for submission of Concept note: 1 July 2013

Artto K., Kujala J., Dietrich P., Martinsuo M. (2007). What is project strategy?, European Academy of Management (EURAM) 2007, 7th Annual Conference, May 16-19, Paris, France

Додаток 1. Методологія побудови Дерева Проблем

Побудова ефективного Дерева Проблем є дуже важливим аспектом розробки ідеї чи концепції такого проекту, який можете отримати фінансування. Хоча існує багато методологій щодо побудови ефективного Дерева Проблем, одна з найбільш ефективних методологій - це через залучення групи зацікавлених сторін, які відіграватимуть важливу роль у розробці та реалізації вашого проекту.

Ефективна групова робота передбачає обмежену кількість учасників. Ми рекомендуємо не менше ніж 6 та не більше ніж 12 учасників. Якщо число зацікавлених сторін велике, можна провести кілька групових сесій.

Для побудови Дерева Проблем треба підготувати чисті (незаповнені) картки (кожну проблему треба буде записати на окремій картці) та відповідне місце (бажано стіну кімнати), де будете розміщувати картки.

Оберіть лідера групи (зазвичай найбільш досвідчену людину), який буде модерувати та спрямовувати роботу команди. Якщо вам потрібна зовнішня підтримка, запросить експерта, який буде лідером.

Роль лідера – сприяти конструктивному обговоренню. Тобто, лідер не має дозволяти комусь домінувати у обговоренні, має забезпечити для усіх учасників рівні можливості висловиться. Він/вона намагатиметься простимулювати пасивних учасників брати більш активну участь у обговоренні. А також - обмежувати тих, хто проявляє непотрібну ґіпер-активність.

Якщо проблема вже визначена, лідер пояснює, чому цю проблему обрали центральною. Та чому це важливо для регіонального розвитку.

Якщо центральну проблему не було визначено, група має це зробити. Ключову початкову проблему можна ідентифікувати на основі оцінки потреб щодо реґіонального розвитку, яка була зроблена раніше (наприклад, реґіональне планування). Це можна знайти у відповідних стратегіях, програмах чи планах розвитку. При цьому важливим є взяти до уваги вимоги донора. Переконайтеся, що обрана центральна проблема відповідає цілям та пріоритетам ґрантової програми – як це описано у Посібнику для подавачів на отримання ґранту. Пам’ятайте, що ідентифікована проблема не існує сама по собі. Вона завжди справляє вплив на окремі галузі, структури, організації, місцеве населення та соціальні групи. Визначте, на кого впливає кожна проблема.

Коли центральна проблема визначена та сформульована, запишіть її на окрему картку та покажіть усім.

Потім кожний член групи записує якомога більше проблем, які асоціюються з центральною.

Кожну проблему треба записати на окремій картці. Це індивідуальна робота, на цьому етапі учасники не обговорюють між собою свої ідеї. Проблеми мають бути сформульовані стисло та чітко, наскільки це можливо. При визначенні проблеми необхідно пам’ятати (як це вже описувалось по відношенню до центральної проблеми) формулювання проблем є завжди негативним твердженням!! Описується негативна ситуація, процес чи тенденція, нестача, обмеження, незадоволені потреби.

Після того, як група закінчує визначати та формулювати проблеми, пов’язані з центральною проблемою, лідер збирає картки та складає їх разом. Це важлива частина роботи, оскільки вона не дозволяє ідентифікувати людину з проблемами, які вона тільки що визначила. Це робиться для того, щоб зменшити вплив особистих стосунків та ставлень, чи субординації на процес обговорення.

Потім група обговорює кожну з визначених проблем. Лідер демонструє кожну картку та допомагає учасникам знайти взаєморозуміння по конкретному твердженню:

- Чи є це твердження проблемою
  - Якщо група вирішує, що ця проблема не існує, картку відкладають
  - Якщо вона існує, лідер ставить наступне запитання
- Чи пов’язана ця проблема напряму з центральною проблемою
  Якщо група вирішує, що ні, картку відкладають
  - Якщо так – лідер ставить наступне запитання
- Чи ця проблема є причиною чи наслідком центральної проблеми чи іншої проблеми, яку вже позначили на дереві.

Проблему, яка є причиною слід ставити під відповідною проблемою, що є наслідком. Проблему, яка є наслідком необхідно ставити над відповідною проблемою, що є причиною. Пам’ятайте, що кожна проблема може мати кілька причин і кілька наслідків.

Якщо проблему неможливо класифікувати як причину чи наслідок іншої проблеми, спробуйте порівняти її з іншими, ідентифікуючи відповідний рівень в ієрархії проблем, та поставте її поруч.

Якщо запропоноване формулювання проблеми є подібним до тих, що вже є на дереві, команда має вирішити:

- Яке краще: більш стисле, більш комплексне, ясніше чи більш конкретне? Чи можливо поєднати ці твердження та створити нове, краще?

Якщо у процесі обговорення учасники ґенерують нові ідеї, вони записують їх на картки та надають лідерові.

Після обговорення усіх карток ваше Дерево Проблем готове. Перевірте, чи проблеми були правильно визначені, та зв’язок між ними був відмічений.

З’єднайте проблеми стрілками „причина-наслідок”. Перевірте формулювання стосовно коректності, комплексності, чіткості та конкретності. Запитайте себе/групу – „чи не пропустили ми якісь важливі проблеми?” Якщо так, - то їх треба визначити та знайти для них належне місце на діаграмі.

Підсумовуючи аналіз проблеми, позначте для себе кілька правил:

- кожна картка на Дереві Проблем має включати лише одну проблему;
- проблеми мають бути реальні, не гіпотетичні;
- максимально уникайте визначення проблеми у формі заперечення її вирішення (наприклад, немає інформаційного центру);
- дотримуйтесь правильної послідовності щодо причин та наслідків, - проблеми-наслідки випливають з проблем-причин;
- Дерево Проблем не будується за один крок: необхідно проконсультуватися з експертами, співподавачами та зацікавленими сторонами для отримання інформації, яка допоможе побудувати комплексне, всеосяжне Дерево Проблем;

- Аналіз проблеми є дуже важливим оскільки він є підґрунтям усього плану проекту, включно з цілями та результатами.