

Катерина Станкевич-Коваль

ЯК СТВОРИТИ
УСПІШНИЙ ПРОЄКТ –
важливу складову
проектного менеджменту

Ужгород, РІК-У, 2024

Це видання розповість про один із інструментів фандрейзингу та допоможе підготувати якісний проєкт. Ми дамо відповіді на запитання, які часто виникають під час підготовки проєкту. А також з'ясуємо, хто такі донори і чому вони дають гроші на реалізацію проєктів. Що таке проєкт і що таке грант? Як обирати ідеї для проєкту? Чому важливо, плануючи проєкт, враховувати ризики? Як скласти бюджет?

Видання розраховане на молодь, представників громадського сектору та новачків у сфері проєктного менеджменту.

Донор. Мотиви донора

Донор – це той, хто робить фінансові вливання, щоб організації успішно існували та робили корисні справи. Донор відрізняється від благодійника, мецената, спонсора та філантропа перш за все мотивом. Донори – це організації, спеціально створені для фінансування неурядових організацій (НУО), щоб ті могли вирішувати проблеми суспільства. Мотивом для донора є вирішення проблеми. Фінансовим внеском донора є грант.

Грант – це фінансова безповоротна допомога для вирішення проблеми, тобто для виконання проекту. Тому проєкт – це фандрейзинговий інструмент.

Проєкт подібний до бізнес-плану. Але інвестору, на відміну від донора, потрібно повернути надані гроші. Донору гроші не повертають.

Часто люди скептично ставляться до донорів, бо не розуміють, чому, наприклад, американські чи європейські донори підтримують проєкти, спрямовані на вирішення проблем у інших країнах.

Донори розуміють, що більшість проблем є глобальними і не мають кордонів. Якщо їх не вирішувати, вони невдовзі будуть стосуватися і Євросоюзу, і США. Також надання фінансової допомоги допомагає співпрацювати з країнами, які користуються цією допомогою. Вирішуючи проблеми у чужих країнах, вони вирішують і свої:

- проблеми безробіття;
- екологічні проблеми;

- проблеми біженців;
- проблеми конфліктів;
- проблеми поширення хвороб;
- розвиток демократії тощо

Отже, донори мають свій мотив і свої завдання.

То ж при написанні проєкту слід враховувати місію вашої організації та мету вашого проєкту й те, як вони корелюються з пріоритетами донора, тобто проєкт має відповідати меті та цілям грантодавця. Наприклад, якщо ви подаєте проєкт на проведення дитячого літнього табору у Фонд «NNN», то ваша ідея може не отримати підтримки тільки тому, що пріоритетами Фонду «NNN» є сприяння створенню робочих місць для безробітних або розвиток демократії.

Донори бувають різних типів:

- державні; - приватні;
- загальні; - місцеві.

Як знайти потрібного донора?

Потрібно складати базу власну даних і постійно її оновлювати.

Донорам важливо знати, кого вони фінансово підтримують. Тому потрібно приділити належну увагу представленню вашої організації.

Завдання для читача:

1. Складіть власну базу даних донорських організацій за зразком. (Додаток 1)
2. Підготуйте презентацію своєї організації, у довільний спосіб відповівши на запитання:
 - а) Хто ми є? Дата створення, місія, напрямки роботи та команда організації.
 - б) Які проєкти вже здійснені організацією, коли, на кого вони були спрямовані?
 - в) Який є досвід управління ресурсами?

Додаток 1.

**Основні організації та програми,
які працюють в Україні**

Перелік донорських організацій та фондів	Термін подачі проєктної заявки
<p>The International Visegrad Fund – Standard Grants Міжнародний Вишеградський Фонд Детали на сайті: http://www.mladiinfo.eu/2013/07/11/the-international-visegrad-fund-standard-grants/</p>	<p>Дедлайни для подачі заявок - 1 лютого, 1 червня та 1 жовтня. Мінігранти для молодіжних обмінів: 15 березня, 15 липня та 15 листопада.</p>
<p>Європейська молодіжна фундація Детали: http://www.coe.int/web/european-youth-foundation/how-to-apply</p>	<p>Потрібно слідкувати за конкурсами</p>
<p>Конкурси міжнародної освітньої програми Erasmus+ (діючі) Офіційний ресурс програми: http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/index_en.htm</p>	<p>Дедлайн для подачі заявок: до 20 лютого та 4 жовтня.</p>
<p>Посольство США Форми заявки та правила заповнення знаходяться на веб-сторінці Фонду за посиланням http://ukraine.usembassy.gov/democracy-grants.html</p>	<p>Постійно діючий</p>
<p>Корпус миру: http://pcukraine.org</p>	<p>Тимчасово не активний</p>
<p>Посольство Королівства Нідерландів в Україні (МАТРА) http://www.netherlands-embassy.com.ua</p>	<p>Потрібно слідкувати за конкурсом</p>

Посольство Канади в Україні (www.kyiv.gc.ca) http://www.dfait-maeci.gc.ca/canada%2Deuropa/ukraine/menu-uk.asp	Постійно діючий
МФ «Відродження» Міжнародний фонд «Відродження» оголошує конкурси згідно зі своїми пріоритетами. Суспільно значущі проєкти можуть претендувати на підтримку поза оголошеними конкурсами. Деталі: http://www.irf.ua/grants/contests/	Потрібно слідкувати за конкурсом
Фонд імені Гайнріха Бьоля Деталі: https://ua.boell.org/uk/2015/02/11/konkurs-malih-grantiv-2015	Постійно діючий
Фонд Східна Європа Деталі: http://www.eef.org.ua/ua/konkursi.html	Потрібно слідкувати за конкурсом
ІСАР «Єднання» Деталі: https://ednannia.ua/tryvaiut-hrantovi-konkursy/hrantovi-konkurs-z-orhrozvytku	Постійно діючий
Програма USAID «Мріємо та діємо»/ UNITY Деталі: https://mriemotadiemorazom.org/	Потрібно слідкувати

РЕСУРСНІ ЦЕНТРИ, які надають постійну інформацію про актуальні конкурси:

Громадський інформаційно-аналітичний центр для молоді

<http://ciacy.org.ua>

Громадський простір <http://www.civicua.org>

Ресурсний центр «Гурт» <http://www.gurt.org.ua>

Проект та проектний менеджмент

Проект – це комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на досягнення певної мети протягом певного періоду часу і у рамках виділеного бюджету.

Проект – це документ, в якому описана проблема, на вирішення якої спрямована діяльність, визначено цільову групу, кількість людей, територія проекту, причина виникнення проблеми та її наслідки. Також чітко визначена мета, план дій та результати. Бюджет визначає, які ресурси потрібно для вирішення проблеми та скільки їх потрібно.

Кожен проект проходить 5 етапів:

1. Ініціація. На цьому етапі обговорюється та обирається ідея проекту.
2. Планування проекту. Саме на цьому етапі відбувається підготовка проекту для подачі на конкурс проектів.
3. Виконання проекту.
4. Моніторинг і оцінка.
5. Закриття проекту.

Проектний менеджмент — це процес управління проектами, що включає в себе їх планування, організацію та реалізацію для досягнення поставлених цілей в рамках встановлених часу та бюджету.

Як написати якісний проєкт?

Цільова група

Одним із перших кроків, які потрібно зробити на початковому етапі, є **визначення цільової групи** проєкту. Потрібно чітко визначити, проблема якої групи населення буде вирішуватися завдяки проєкту, тобто на кого він буде спрямований. Це можуть бути учні школи, студенти, керівники громадських організацій, органи місцевого самоврядування, люди з особливими потребами, люди літнього віку, громада міста чи іншого населеного пункту тощо.

Другим важливим кроком є **вибір проблеми** цільової групи, на вирішення якої буде спрямований проєкт.

Чому це так важливо? Проєкт буде успішним і сталим (тобто матиме продовження), якщо матиме підтримку цільової групи. Цільова група підтримує проєкт тільки у тому разі, якщо вважає, що проєкт сприяє вирішенню її потреб. Тому перед вибором ідеї проєкту так важливо визначити потреби цієї цільової групи.

Яким чином можна це зробити? Щоб визначити потреби/проблеми цільової групи, можна задіяти різні інструменти:

- анкетування;
- фокус-групи;
- спостереження;
- групові обговорення;
- онлайн-опитування;
- скриньки ідей.

Коли інформація про потреби/проблеми цільової групи отримана, потрібно визначити пріоритет. Тобто обрати найбільш прийнятну та актуальну з потреб.

Факти визначення пріоритетності:

- терміновість;

- рівень інтересу або потреби;
- наявність ресурсів (місцевих/зовнішніх);
- складність;
- здійсненність;
- стійкість.

Для визначення пріоритету можна використати пропонувану таблицю, де проставити показники в балах від 1 до 10. Потім підсумувати в останній колонці. Проблема, яка набрала найбільше балів, і є пріоритетною.

Потреба/ проблема	Кількість людей, яких сто- сується проблема	Наяв- ність та кількість ресурсів	Склад- ність ви- ршення	Стійкість (чи буде мати про- довження після закін- чення)	Пріоритет (сума колонок 2, 3, 4, 5)
1	2	3	4	5	6

Коли визначена цільова група та проблема, на вирішення якої буде спрямована діяльність проекту, можна розпочинати опис проблеми.

Завдання для читача:

1. Оберіть цільову групу людей, на яку буде спрямовано проектну діяльність.
2. Напишіть, яким чином ви будете вивчати потреби цієї цільової групи.
3. Виділіть три найактуальніші проблеми цільової групи, застосувавши таблицю.

Опис проблеми

Опис проблеми є важливою частиною проєкту. Це певне дослідження, яке пояснює причини виникнення проблеми та її наслідки. Від правильного визначення проблеми буде залежати результат проєкту.

Описуючи проблему, потрібно вказувати цифри, факти, дати. Це демонструє об'єм, масштаб проблеми. Цифри помітніші у тексті, тому кількісні показники потрібно писати цифрами, а не буквами. Можна їх виділяти у тексті, щоб кидалися у вічі.

Також важливо вказувати джерела інформації (спеціалізовані установи, інформаційно-ресурсні центри, соціальні дослідження тощо). Багато інформації є в електронному вигляді на різних Інтернет-ресурсах. Можна дати посилання на ці електронні джерела.

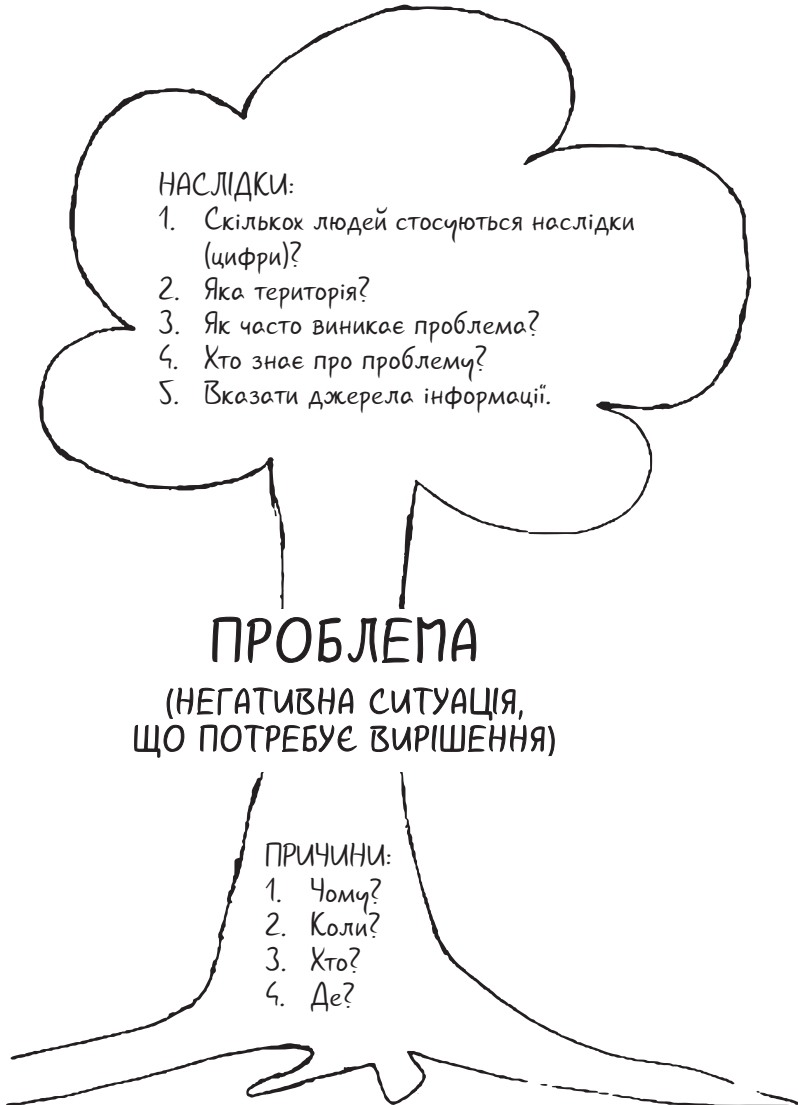
Щоб не плутати причини проблеми і її наслідки, варто намалювати собі дерево проблем, де коріння дерева будуть причинами, а крона – наслідками. Проблема буде знаходитися посередині. **Проблема** – це негативна ситуація, що потребує вирішення (мал.1).

При аналізі **причин** потрібно дати собі відповіді на такі запитання:

1. Чому виникла проблема?
2. Коли вона виникла?
3. Хто відповідальний за негативний стан речей?
4. Де подібна проблема була вирішена і у який спосіб?
5. Якщо можливо, вказати джерела інформації.

Описуючи **наслідки**, потрібно вказати:

1. Скількох людей стосуються наслідки (цифри)?
2. Яка територія?



Малюнок 1

3. Як часто виникає проблема?
4. Хто знає про проблему?
5. Вказати джерела інформації.

Коли причини і наслідки описані, треба вирішити, яку проблему організація буде вирішувати. Вибір проблеми здійснюється за **такими критеріями**:

1. Більшість людей знають про проблему і бажають її вирішення.
2. Вирішити можливо на локальному рівні.
3. Вирішити можливо завдяки співпраці громади, влади або бізнесу.
4. Громадяни готові пожертвувати на вирішення проблеми хоча б 10 грн.

Часом люди не знають про проблему. Тоді проєкт буде спрямований на інформування і просвітницьку діяльність.

Звичайно, не всі проблеми можуть відповідати усім чотирьом критеріям. І це не значить, що за вирішення такої проблеми не варто братися. Але для досягнення мети потрібно буде більше зусиль.

Тому краще, якщо проблема, на вирішення якої спрямований проєкт, відповідатиме усім чотирьом критеріям.

Завдання для читача:

1. Випишіть проблеми, які відповідають трьом або всім чотирьом критеріям.
2. Зробіть опис однієї проблеми, користуючись зразком (Додаток 2).

Додаток 2.

В Україні у сфері енергетики на сьогодні діє жорстка монополія на електромережі та енергоринок. Це не лише не сприяє стрімкому розвитку економіки країни, але й часто створює серйозні проблеми саме для віддалених громад у Карпатах, де електромережі знаходяться у поганому стані. Через енерговитрати при транспортуванні електроенергії по ЛЕП часто до розетки в будинках «доходить» лише 180 Вольт й електроприлади не працюють. Також не рідкісною є ситуація частого пошкодження чи обриву дротів, особливо при снігопадах, дощах, морозах і гірські села та хутори залишаються без електроенергії. Найнеприємнішою ситуацією є, коли пошкоджено стовп ЛЕП й ціле село залишається без електроструму при тому, що в самому селі працює міні ГЕС. Вироблена електроенергія на міні ГЕС віддається в електромережу по одних дротах, а село споживає електроенергію, яка приходить в село по інших дротах.

Завдяки новим технологічним можливостям, політичній волі й активності громадян в багатьох країнах розвивається енергетична демократія – система, в якій місцеві громади беруть активну участь у виборі і створенні власних локальних мікро-мереж електрогенерації за участі приватного капіталу, зокрема, через створення енергетичних кооперативів. Основою енергетичної демократії є технологічні можливості виробництва енергії з розрізнених, загальнодоступних і відновлювальних джерел, наприклад, сонця, вітру, води чи тепла землі. Таким чином все більше спільнот прямують до того, щоб ставати енергонезалежними. Створені моделі локальних мікро-мереж можуть бути, як абсолютно автономними, так і підключе-

ними до загальних електромереж. Такі приклади є найбільш привабливими для громад, які живуть у гірських районах Карпатського регіону України, зокрема, віддалених від обласних та районних доріг, у тупикових селах та хуторах.

Сьогодні в Україні існують законодавчі передумови для розробки та розвитку моделей генерації енергії з найменшими витратами для безпеки енергопостачання з місцевих природних ресурсів, в основі яких є ідеї енергетичної демократії. Поширення цієї ідеї для покращення доступу мешканців найбільш ізольованих поселень у Карпатах до якісних послуг енергопостачання з відновлювальних джерел енергії є метою цього проєкту.

Мета проекту

Ключ від розуміння кінцевого результату проекту та шляху його досягнення схований в меті проекту. Від правильно поставленої мети залежить успіх проекту.

Людина здатна здійснити все, що вона уявить, намагаючись собі конкретну картину бажаного результату, вона вже проходить 30% шляху. Тому потрібно добре уявити собі ту зміну, яку ми хочемо отримати, і зафіксувати її.

Мета – це результат, якого ми хочемо досягти завдяки здійсненню проекту.

Мета повинна бути реальною і вимірюваною, а також відповідати на такі запитання:

- Що хочемо змінити?
- Якої кількості осіб стосується проект?
- Для якої категорії?
- З якої місцевості?
- Скільки часу потрібно?

Щоб чітко сформулювати мету, потрібно застосувати категорії SMART, тобто:

S (Specific) – Конкретність. Яка задача, що зміниться і як? Задача повинна бути чітко сформульована.

M (Measurable) – Обчислюваність. Чи піддаються завдання обчисленню? Скількох людей будуть стосуватися зміни?

A (Achievable) – Досяжність. Чи можливо досягти мети під час проекту?

R (Realistic) – Реалістичність. Чи приведе виконання проекту до змін, зазначених у завданнях?

T (Timed) – Визначеність у часі. Чи відбивають завдання період часу, в який воно повинне бути досягнуте?

Приклад формулювання мети

Мета має свою *конструкцію формулювання*. Вона чітко вказує, повідомляє, яку проблему буде вирішено і які засоби будуть застосовані, тобто яким чином це буде зроблено. Ці два повідомлення зв'язуються словом «*шляхом*» або «*через*». Наприклад:

Вирішити проблему засмічення території села Верхні Ворота Воловецького району Закарпатської області твердими побутовими відходами шляхом організації системи роздільного збору основних компонентів ТПВ у селі – скла та пляшок ПЕТ, проведення освітніх заходів та ліквідації існуючих стихійних сміттєзвалищ.

У цьому прикладі чітко вказано, до яких саме змін організація прагне і яким чином вона планує це здійснити.

Завдання проекту

Завдання – це етапи, спрямовані на досягнення мети. Тобто це конкретні події, які можна виміряти і без яких мета не може бути досягнутою. Це зміни, поліпшення ситуації, які відбуваються крок за кроком в міру реалізації проекту. Формулюючи завдання, потрібно також послуговуватись категоріями SMART.

Потрібно відрізнити завдання проекту від мети і методів її досягнення. Зазвичай для досягнення мети потрібно реалізувати декілька паралельних або послідовних завдань.

Наприклад:

1. Зібрати повні дані від управління екології та природних ресурсів області, обласного управління лісового господарства щодо переданих справ у прокуратуру та поліцію за фактом порушення природоохоронного законодавства громадянами України протягом 2004-2005 років.
2. Встановити кількість справ щодо порушення природоохоронного законодавства, котрі були доведені до кінця після передання їх до правоохоронних органів.
3. Опублікувати аналіз здійсненого моніторингу ефективності роботи правоохоронних органів у сфері притягнення до відповідальності осіб, які порушували природоохоронне законодавство через

друк аналітично-інформаційної брошури накладом 500 примірників, які будуть поширені серед НУО, котрі займаються адвокацією, а також серед журналістів.

4. Забезпечити широку інформаційну кампанію щодо порушення природоохоронного законодавства в області.
5. Зібрати й провести прес-клуб на тему «Ефективність правових механізмів у регулюванні природоохоронних проблем».
6. Підготувати аналітичну записку щодо проблеми, по якій здійснювався моніторинг.

Завдання для читача:

1. Сформулюйте мету вашого проєкту, орієнтуючись на вищеподаний зразок.
2. Напишіть не більше 5-6 етапів/завдань проєкту.

Метод – це наші дії, які ми впроваджуємо для досягнення результатів. Вони описують, як саме будуть виконуватися завдання. Вони розкривають підхід до вирішення проблеми і висвітлюють, що саме буде зроблено, хто буде втілювати ідеї в життя, як саме вони будуть втілюватися, коли і в якій послідовності, які ресурси будуть залучені.

Важливо розрізняти методи та завдання. На відміну від завдань, в яких йдеться про результати, конкретні зміни ситуації, методи вказують шляхи досягнення цих змін.

Пам'ятайте, що фінансується не проблема, а її вирішення. Причому фінансується не вирішення взагалі, а обґрунтоване розв'язання – ланцюг подій, дій, заходів, підпорядкованих загальній логіці та меті, які приводять до вирішення проблеми.

Усі грантодавці звертають увагу не на те, що ви робите, а на те, як ви це робите: чи є у ваших діях логіка, чи спрямовані вони на поліпшення стану тієї або іншої соціальної групи, природного середовища тощо.

Приклади методів реалізації:

1. Зібрати повні дані від управління екології та природних ресурсів області, обласного управління лісового господарства щодо переданих справ у прокуратуру та поліцію за фактом порушення природоохоронного законо-

давства громадянами України протягом 2004-2005 років:

- а) дані збиратимуться шляхом подання інформаційних запитів у названі державні структури;
- б) зібрані дані будуть систематизуватись за складом злочину та кваліфікацією.

2. Встановити кількість справ щодо порушення природоохоронного законодавства, котрі були доведені до кінця після передання їх до правоохоронних органів:

- а) дані збиратимуться шляхом подання інформаційних запитів в обласні управління екології та лісового господарства, а також в управління поліції області та обласну прокуратуру (за потребою – в районні управління);
- б) зібрані дані будуть систематизуватись за складом злочину та кваліфікацією.

3. Опублікувати аналіз здійсненого моніторингу ефективності роботи правоохоронних органів у сфері притягнення до відповідальності осіб, які порушували природоохоронне законодавство через друк аналітично-інформаційної брошури накладом 500 примірників, які будуть поширені серед НУО, котрі займаються адвокацією, а також серед журналістів:

- а) зібрана інформація буде проаналізована й систематизовано викладена у вигляді аналітично-інформаційної брошури;
- б) поширюватиметься брошура на конференціях, семінарах з питань корупції та адвокації, а також адресно – в організації, які займаються питаннями корупції та адвокації;
- в) інформація поширюватиметься також серед журналістів на прес-клубах, під час прес-турів, які ор-

ганізовуватиме організація (це одна з діяльностей «ЕКОСФЕРИ»), а також адресно – у редакції відомих національних видань.

4. Забезпечити інформаційну кампанію щодо порушення природоохоронного законодавства в області:

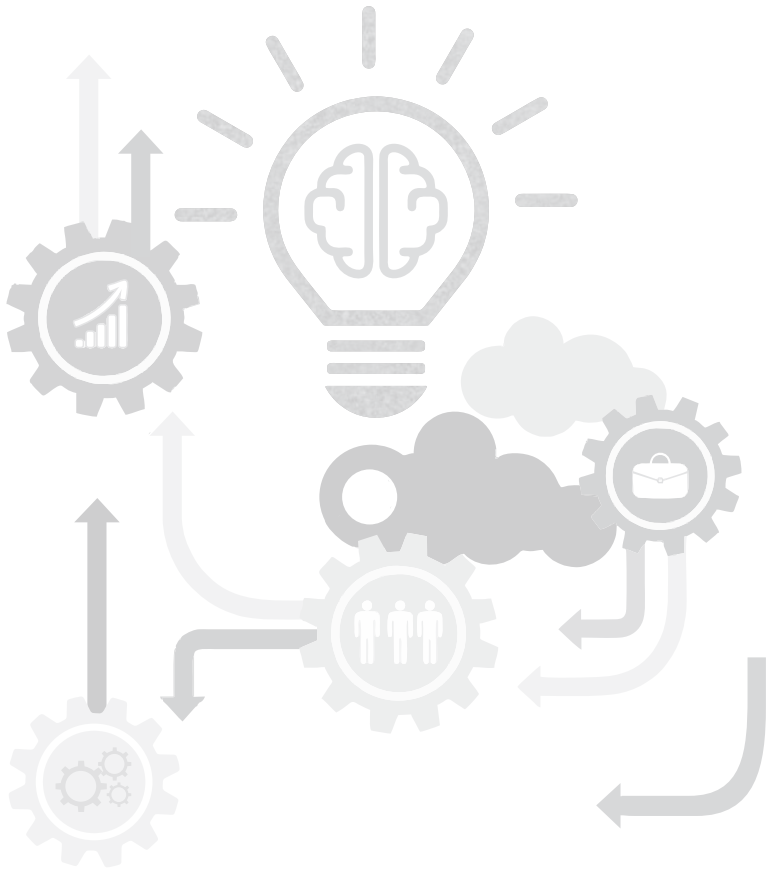
- а) написати 3 аналітичні статті за результатами моніторингу до регіональних друкованих та інтернет-видань;
- б) записати на радіо 2 передачі.

5. Зібрати й провести прес-клуб на тему «Ефективність правових механізмів у регулюванні природоохоронних проблем»:

результати здійсненого моніторингу будуть представлені журналістам області через Ужгородський прес-клуб ринкових реформ. На прес-клуб будуть запрошені відповідальні особи обласного управління поліції та обласної прокуратури.

6. Підготувати аналітичну записку щодо проблеми, по якій здійснювався моніторинг:

аналітичні записки будуть направлені у Мінприроди України, Деркомлісгосп України, Генпрокуратуру України та МВС України.



План виконання проекту

План дій – відповідає на питання, що потрібно зробити, щоб вирішити проблему, і у який спосіб. План дій – це робочий план проекту. Цього робочого плану потрібно дотримуватися під час виконання проекту. План дій потрібно складати, залучаючи всю команду виконавців проекту, щоб кожен бачив свою роль у його здійсненні.

Важливо:

- визначити послідовність та оцінити час на виконання завдань;
- перевірити, чи немає накладок з іншими подіями;
- визначити контрольні точки;
- залишити буферний час на випадок форс-мажорів
- необхідно, щоб всі члени команди були ознайомлені з планом та погоджувались з ним;
- визначити, хто слідкуватиме за виконанням плану;
- обговорити персональні особливості, домовитись про принципові моменти;
- збалансованість плану.

Наприклад:

Вид діяльності	Метод виконання	Термін виконання	Відповідальний*

*У колонці «Відповідальний» краще записувати посаду, а не прізвище.

При складанні графіку робіт за проєктом можна скористатися принципом діаграми Ганта. Ця діаграма є одним з методів планування та управління проєктами.

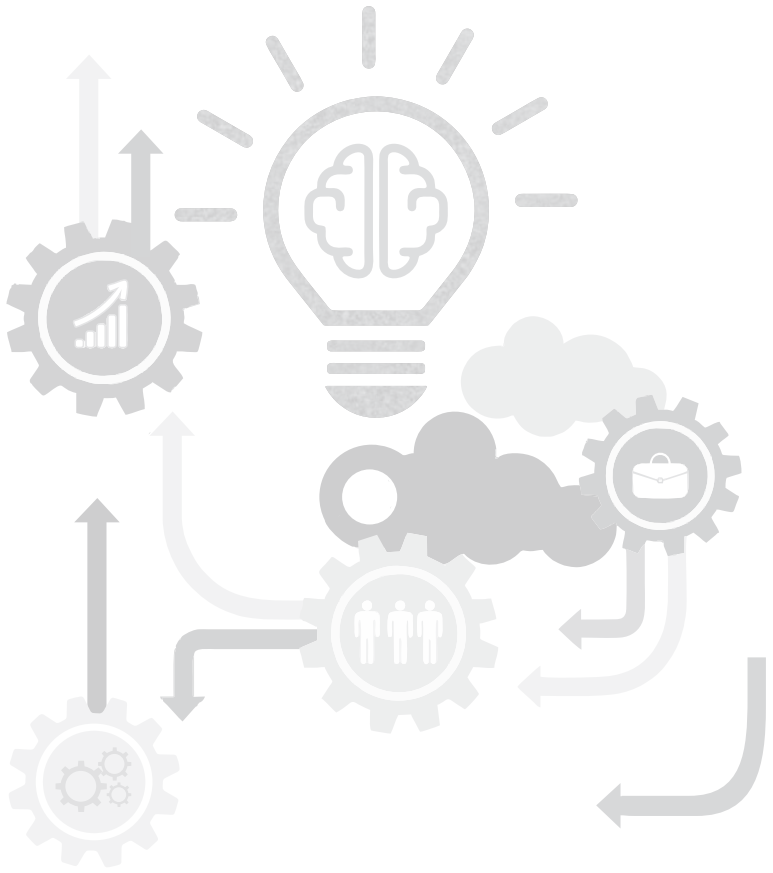
	Тиж- день 1	Тиж- день 2	Тиж- день 3	Тиж- день 4	Тиж- день 5	Тиж- день 6
Підготувати матеріали для методичного посібника						
Надрукувати методичний посібник						
Поширити методичний посібник серед активістів, громадських організацій тощо						

У проєктах, які тривають 2-3 роки, робочий план проєкту може виглядати так:

Діяльність проєкту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Орган, що виконує
Захід 1													
Захід 2													
Захід 3													

Завдання для читача:

Складіть план реалізації проєкту за одним із поданих прикладів.



Результати проекту

Результати – зміни, які відбулися завдяки реалізації проекту. Вони мають три рівні.

Рівні результатів:

1. «Продукт» – кількісно-якісний показник. Це миттєвий результат, короткостроковий. Виражається у цифрах. Наприклад: нам потрібно видати посібник для громадських активістів. Результатом буде виданий посібник накладом xxx примірників.
2. «Наслідки» – якісно-кількісний результат, довгостроковий. Цей результат виражається у відсотках, не у цифрах.
3. «Вплив» – якісний результат. Це результат стратегічний. Це вплив проекту у майбутньому, тобто та довгострокова мета, якої ми прагнемо досягти у перспективі.

Приклад:

Короткострокові результати:

1. Створена перша «зелена» зупинка, як модель розвитку дружнього до людини урбосередовища: висаджено 20 ліанових вічнозелених рослин (плющ, жимолость) для «зеленої стінки» та 400 сукулентних рослин (очитки, молодило) для «зеленого даху» й встановлена 1 сонячна батарея з 1 ЛЕД-ліхтарем.

2. Розроблені та прийняті міською радою 2 цільові програми для розвитку міста за участі громади.
3. Видано накладом по 100 штук та вивішено на кожній автобусній зупинці міста по 2 тематичних постери для інформування містян про екологічні, соціальні та економічні вигоди від вертикального озеленення та розвитку ВДЕ в урбосередовищі.
4. Видано накладом 500 примірників ілюстровані брошури-інструкції зі створення об'єктів вертикального озеленення.
5. В ефірі розміщено не менше 20 статей та 4 відеосюжетів про «зелену зупинку», екологічний, соціальний та економічний ефект від використання вертикального озеленення та розвитку ВДЕ.

Довгострокові результати:

1. Забезпечено покращення якості атмосферного повітря на автобусній зупинці до 10%.
2. Започаткована практика створення нових «зелених» зон у вертикальній площині та встановлення сонячних батарей/колекторів в бюджетних установах міста.
3. Започатковано інноваційний підхід та напрямки розвитку сталого міського середовища в Ужгороді.

Завдання для читача:

Опишіть короткострокові та довгострокові результати Вашого проєкту.

Інновація

Донори часто шукають інновацію у проєктах.

Інновація – інший, нетрадиційний підхід до вирішення проблеми. Це не означає, що такого досвіду не може бути ніде у світі. Навпаки, така практика може вже існувати у інших країнах, але для нас це буде інновацією.

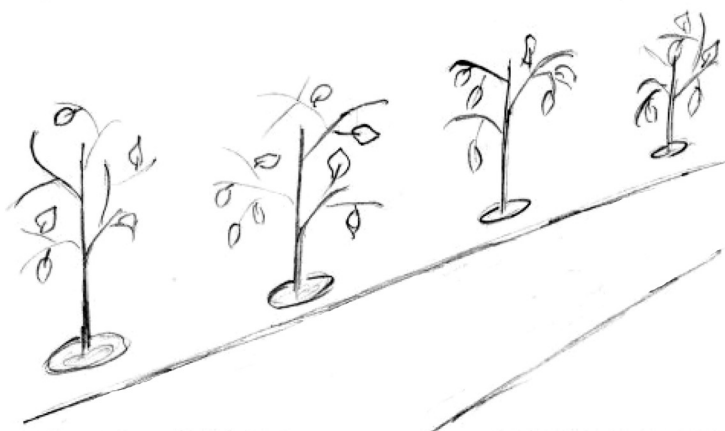
Наприклад: як збільшити площі зеленої зони у забудованому місті? Створення нового парку чи алеї – це традиційний метод. Але часто місто вже немає вільних площ для створення додаткових зелених зон. Інновацією може бути вертикальне озеленення міста. Інші країни активно застосовують цю практику, але для нашої країни вертикальне озеленення є інновацією (мал. 2).

Присутність інновації у проєкті суттєво підвищує інтерес до нього у донорів. Якщо немає окремого розділу для опису інновації, її можна викласти в описі проблеми.

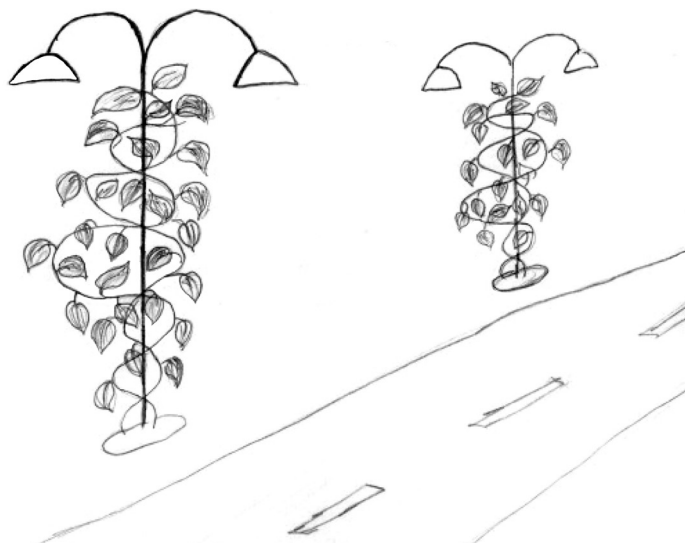
Завдання для читача:

Опишіть інноваційний підхід до вирішення проблеми у вашому проєкті.

Традиційний підхід



Інновація



Малюнок 2

Моніторинг і оцінка

Моніторинг і оцінка – дуже важливі розділи проекту. Також вони є інструментами менеджменту і допомагають здійснювати проект та досягти бажаного результату.

Моніторинг і оцінка можуть забезпечити унікальну інформацію про ефективність проектів. Вони можуть визначити, що працює, а що – ні, а також причини цього. Моніторинг і оцінка також надають інформацію про продуктивність.

Проект – як маленький вітрильник у морі, який не існує сам по собі, а мусить маневрувати у шторм, штиль, бурю. І навіть якщо у нас є карта (чіткий план дій) і ми знаємо, куди хочемо дістатися у кінці подорожі, наш вітрильник (проект) піддається різним впливам всередині та ззовні (робота команди, рівень активності зацікавлених осіб, цільової аудиторії тощо).

Моніторинг проводиться для того, щоб розуміти, чи правильно ми рухаємося до здійснення мети, чи відбуваються бажані зміни у ході реалізації проекту, і щоб, за потреби, вчасно прийняти рішення щодо подальших кроків під час здійснення проекту.

Він також поводить, щоб зробити якісний звіт. Для цього потрібно розробити відповідні критерії/індикатори успішності проекту та визначити, якими будуть джерела інформації та яким буде метод моніторингу.

Оцінка є важливою з кількох причин. По-перше, дає можливість оцінити ступінь ефективності роботи в цілому

і зрозуміти, наскільки вдалося досягти поставлених цілей. По-друге, може виникнути необхідність отримати відомості про проходження проєкту (поточний моніторинг) для внесення змін та коректив ще до його завершення.

Яка різниця між моніторингом та оцінкою?

Моніторинг	Оцінка
<ul style="list-style-type: none">• Постійний, тривалий• Документує прогрес• Фокусується на активах, діяльності, результатах та процесах• Попереджає менеджера про проблеми та надає інструменти для їх вирішення. Відповідає на запитання «Що сталося?»	<ul style="list-style-type: none">• Періодична (наприкінці важливих етапів)• Глибокий аналіз; порівняння запланованого із реалізованим• Фокусується на результатах співвідносно до задіяних ресурсів та витрат, впливу та стійкості• Надає відповіді на запитання «Чи досягнуто результату/ впливу? Чому?»

Щоб здійснити моніторинг і оцінку проєкту, під час написання проєкту потрібно розробити індикатори.

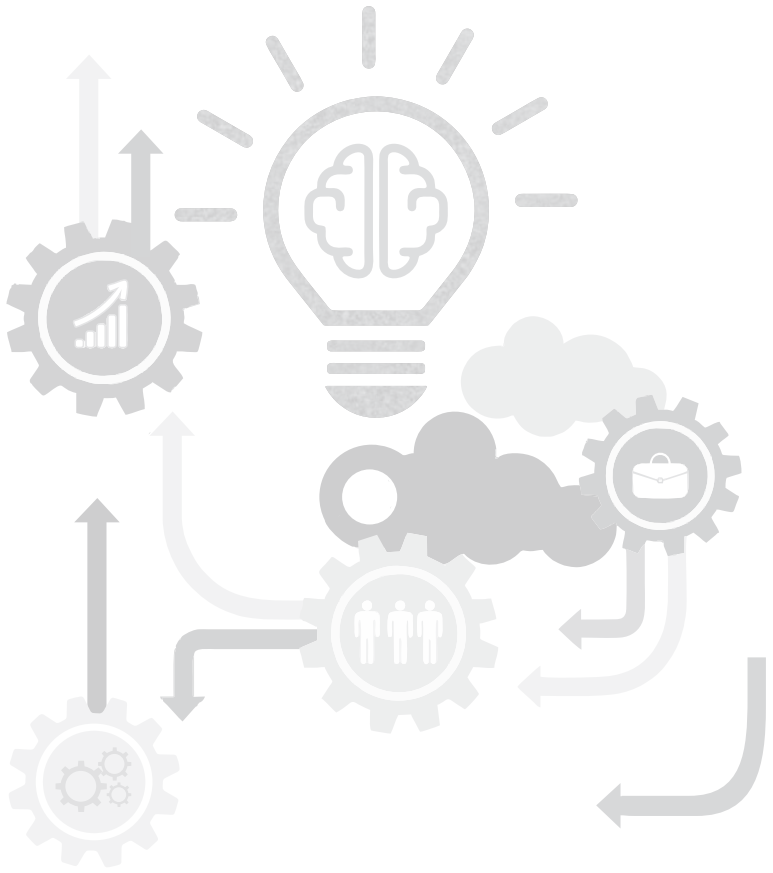
Індикатори – це ті показники, які допоможуть виміряти вплив проєкту, оцінити прогрес, зрозуміти, чи успішним є проєкт і наскільки він є успішним.

Приклад опису механізмів моніторингу та оцінки проєкту наведено на с. 33.

Завдання для читача:

Визначте 1-2 індикатори для одного із завдань вашого проєкту.

Результати	Показники/індикатори (що?)	Джерело інформації (люди, документи)	Метод моніторингування (як?)	Коли?	Хто?	Порівняння
найважливіша партнерська мережа	кількість громад; частота контактів всередині мережі (зустрічі, листування, обмін досвідом)	члени мережі; листи; звернення щодо входження до мережі	опитування; архівування	раз на квартал	керівник проекту	до впровадження та після впровадження проекту
конкретні проблеми довкілля у місті, вирішені громадами	кількість вирішених проблем; розпорядження; рішення; накази	підтверджувальні документи; фотографії, відео; зйомка	архівування документів, фото, відео	раз на квартал	керівник та PR-менеджер проекту	до впровадження та після впровадження проекту
зміни у ставленні городян, журналістів до проблем довкілля та вирішення їх у громадах	активна участь у заходах проекту (семінари, участь в інших заходах проекту, в експертних та фокус-групах, телефонні дзвінки); публікації в пресі	представники територіальних громад, які входять в мережу; преса	анкетування; моніторинг преси	наприкінці дії проекту, щокварталу	PR-менеджер проекту	до впровадження та після впровадження проекту
зміни в усвідомленні громадянами власної ролі у вирішенні місцевих проблем	активна участь у заходах проекту (участь в експертних групах, телефонні дзвінки, відгук); публікації в пресі	представники територіальних громад, які входять в мережу; пересічні громадяни; преса	анкетування; моніторинг преси	наприкінці дії проекту, щокварталу	PR-менеджер проекту	до впровадження та після впровадження проекту
поява нових ініціатив в громадах чи в партнерських ОГС	ідей щодо діяльності у напрямку природоохоронної адвокації чи участі громад у прийнятті рішень на місцевому рівні	представники територіальних громад мережі; документи	співпраця з членами мережі; архівування	наприкінці проекту	керівник проекту	до впровадження та після впровадження проекту



Управління ризиками

Ризики – це ймовірність того, що відбудеться якась небажана подія чи складеться негативна ситуація, яка буде перешкоджати успішному виконанню проєкту. Тому, плануючи виконання проєкту, потрібно враховувати та аналізувати такі ситуації, мінімізуючи їх негативний вплив на виконання проєкту. Від якості аналізу ризиків на етапі написання проєкту залежить успішність виконання проєкту. Іноді невраховані ризики призводять до краху проєкту.

Управління ризиками – це сукупність заходів і методів аналізу й послаблення впливу чинників ризику, поєднаних у систему виявлення, оцінювання, планування, моніторингу й проведення коригуючих заходів.

Управління ризиком передбачає не тільки ідентифікацію, аналіз та оцінку ризику, а й розробку заходів щодо зниження ризику.

До методів зниження ризиків належать:

- розподіл ризиків між учасниками проєкту (передача частини ризику співвиконавцям, партнерам);
- резервування коштів на покриття непередбачених витрат;
- зниження ризиків у плані фінансування;

Метою аналізу проєктних ризиків є надання оцінки всім видам ризиків проєкту, а також визначення:

- можливих шляхів зниження ризиків;

- ступеня доцільності реалізації проєкту за наявного рівня ризику та способів його зниження.

Що ж передбачає аналіз ризиків?

Аналіз ризиків – це:

- виявлення ризиків проєкту;
- оцінювання ризиків проєкту;
- визначення чинників, що впливають на ризик;
- пошук шляхів мінімізації ризику;
- врахування ризику при оцінюванні доцільності реалізації проєкту;
- врахування ризику при оцінюванні доцільності залучення різних джерел фінансування проєкту.

Причини виникнення ризиків можуть бути різними:

- нестабільність законодавства;
- несприятливі політичні зміни у країні чи регіоні;
- неповнота та неточність інформації проєкту;
- природні катаклізми;
- непередбачуваність дій учасників проєкту тощо.

1. Класифікація ризиків

Проектні ризики бувають **зовнішні** та **внутрішні**.

Зовнішні ризики, у свою чергу, поділяються на **непередбачувані** і **передбачувані**.

Зовнішні непередбачувані ризики зумовлені:

- зміною політичної ситуації та непередбачуваними державними заходами регулювання у різних сферах, наприклад у сфері оподаткування;
- природними катастрофами (повеннями, землетрусами, кліматичними змінами і т.п.);

- міждержавними конфліктами (війнами, терактами тощо);
- злочинами та несподіваним зовнішнім екологічним і соціальним впливом;
- зривами у створенні необхідної інфраструктури, банкрутствами, затримками у фінансуванні, помилками у визначенні цілей проєкту.

Зовнішні непередбачувані ризики врахувати практично неможливо.

Зовнішні передбачувані ризики при аналізі проєкту можна врахувати. До таких ризиків відносяться:

- ризик, пов'язаний з відступом від цілей проєкту й неможливістю підтримання управління проєктом;
- ризик негативних соціальних наслідків;
- ризик зміни валютних курсів;
- ризик непрогнозованої інфляції;

Внутрішні ризики поділяються на планово-фінансові (пов'язані зі зривом планів робіт і перевитратою коштів) та технічні (пов'язані з помилками в проєктно-технічній документації і т.п.).

2. Способи мінімізації ризиків

На зовнішні непередбачувані ризики вплинути практично ніяк неможливо. Проте інші види ризиків можна врахувати і мінімізувати.

Наприклад: може статися так, що цільова група, на яку спрямований проєкт і яка повинна активно співпрацювати у проєкті, є пасивною і не виявляє інтересу до проєкту. Такий стан речей може призвести до того, що не-

можливо буде досягти мети проєкту. Тому перед тим як планувати участь у проєкті якоїсь групи людей, потрібно вивчити інтереси, проблеми та потреби цієї аудиторії. Також потрібно виявити, хто або що може вплинути на вашу цільову аудиторію і активізувати її участь у проєкті. Можливо, потрібні якісь додаткові заходи, щоб активізувати вашу цільову аудиторію.

Розглянемо ризик зміни валютних курсів. Про стабільність валютних курсів у наш час можна забути. Тож на щомісячній зміні курсу валюти організації можуть втратити чимало. І якщо організація не володіє певними додатковими коштами, закінчити проєкт буде важко. Як можна мінімізувати цей ризик?

Завдання:

1. Розгляньте запропоновану ситуацію. Напишіть ваші дії.
2. Проаналізуйте та випишіть ризики вашого проєкту.

Бюджет є, безперечно, дуже важливою складовою проєкту. Розпочинати роботу над бюджетом потрібно тоді, коли вже складено весь проєкт. Почати слід з плану дій і результатів. Бо саме ці частини проєкту містять інформацію про те, які ресурси потрібні для реалізації проєкту. Варто тільки виписати на окремий аркуш паперу усі ресурси: технічні, матеріальні, людські та фінансові.

Важливо пам'ятати:

- Докладний бюджет проєкту включає необхідні витрати, обумовлені змістом проєкту.
- Бюджет не включає витрати, що пов'язані з поточною діяльністю організації (для покриття організаційних/адміністративних витрат, не пов'язаних з проєктом), непрямі витрати організації, витрати пов'язані з виплатою заробітних плат працівникам організації.
- Бюджет проєкту повинен містити інформацію про інші джерела фінансування.
- Бюджет проєкту, як правило, супроводжується докладними коментарями до всіх статей бюджету.

Бюджет складається у формі таблиці, але кожен донор має свої вимоги до того, як повинен виглядати бюджет. **Наприклад:**

№	Статті витрат	Вартість за одиницю	Кількість одиниць	Внесок донора	Інші джерела	Разом
1.	Адміністративні витрати					
1.1.	Оренда офісу					
1.2	Канцелярські витрати					
1.3.	Витрати на зв'язок					
1.4	Банківські витрати					
2.	Заробітна плата працівників проєкту					
2.1.	Керівник проєкту					
2.2.	Асистент проєкту					
2.3.	Бухгалтер					
2.4.	Експерти					
3.	Прямі витрати					
3.1.						
3.2.						
4.	Інші витрати					
4.1						
Загальна сума:						

Завдання для читача:

Складіть бюджет проєкту, послуговуючись запропонованою формою.

Висновки

Проєкт лише тоді має шанси на успіх, коли він логічний і зрозумілий, а також узгоджується з цілями і пріоритетами донора.

Проєкт якісний, коли його завдання відповідають меті, а мета – узгоджується з описом проблеми. Робочий план проєкту та засоби реалізації відповідають завданням, а бюджет – реальний.

Написавши проєкт, ще раз його перечитайте. Також дайте прочитати членам вашої команди. Чи всі розуміють, чого ви хочете досягти і як збираєтеся це зробити? Бо, якщо виникають запитання у членів команди і не всі розуміють суть проєкту, то й донор також не зрозуміє.

І не засмучуйтеся, якщо не вдасться відразу отримати грант. У конкурсах, де змагається величезна кількість фахово підготовлених проєктів, важливу роль відіграє і оригінальність обраної ідеї, і везіння.

Коротка інформація про РМЕО «ЕКОСФЕРА»:

«ЕКОСФЕРА» – регіональне молодіжне екологічне об'єднання, створене у 1999 році

Головною метою організації є активізація природоохоронного руху в Карпатському регіоні України через проведення екологічних досліджень, еколого-просвітницьку роботу та представлення інтересів й захист екологічних прав громадян

Напрямки діяльності «ЕКОСФЕРИ»:

1. *Еколого-просвітницька діяльність*: екологічна освіта та виховання учнівської молоді, проведення екологічних таборів, розвиток «зеленої» журналістики, видання літератури методичного та природоохоронного спрямування.

2. *Екологічні дослідження*: громадський екологічний моніторинг, проекти зі збереження біорізноманіття, вивчення і збереження водних та лісових екосистем (питання лісової політики та сертифікації).

3. *Сприяння сталому розвитку місцевих громад*: проекти з енергозбереження, розвитку агро- та екотуризму, управління з твердими побутовими відходами, просування ідей лісової сертифікації та органічного землеробства, сталого розвитку громад.

4. *Природоохоронна адвокація*: представлення інтересів та захист екологічних прав громадян: громадське лобювання та адвокаційні кампанії.

Видання РМЕО «ЕКОСФЕРА» у галузі природоохоронної освіти:

1. *Станкевич О., Дерев'янченко Н., Станкевич-Коваль К.* Піклуймося про нашу річку! Матеріали тренінгів. – Т. 1. – Ужгород : ПП «Ліра», 2001. – 70 с.
2. *Станкевич О., Дерев'янченко Н., Станкевич-Коваль К.* Піклуймося про нашу річку! Матеріали тренінгів. – Т. 2. – Ужгород : ПП «Ліра», 2001. – 78 с.
3. *Станкевич К. І.* Екологічна освіта на уроках німецької мови. Навчально-методичний посібник. – Ужгород, 2003 – 24 с.
4. *Загороднюк І. В.* Наземні хребетні України та їх охоронні категорії. – Ужгород: ПП «Ліра», 2004. – 48 с.
5. *Дерев'янченко Н.* Тверді побутові відходи. Серія «ЕКОСФЕРА». – Ужгород : ПП «Ліра», 2004. – 18 с.
6. *Дерев'янченко Н.* Сільський зелений туризм. Серія «ЕКОСФЕРА». – Ужгород : ПП «Ліра», 2004. – 18 с.
7. *Дерев'янченко Н.* Сталий розвиток. Серія «ЕКОСФЕРА». – Ужгород : ПП «Ліра», 2004. – 18 с.
8. *Станкевич О.* Ліси Українських Карпат. Серія «ЕКОСФЕРА». – Ужгород : ПП «Ліра», 2004. – 18 с.
9. *Станкевич О. І., Станкевич-Коваль К. І., Дерев'янченко Н. О.* Природоохоронна освіта у школі та позашкільних навчальних закладах. – Ужгород : ПП «Ліра», 2005. – 104 с.
10. *Станкевич О.* Лісова сертифікація за схемою FSC. Серія «ЕКОСФЕРА». – Ужгород : ПП «Ліра», 2006. – 18 с.
11. *Станкевич О., Дерев'янченко Н.* Природоохоронна адвокація: теорія і практика на прикладах. – Ужгород, 2007. – 80 с.

12. *Станкевич-Волосянчук О. І., Станкевич-Коваль К. І.* – Азбука поводження з твердими побутовими відходами (навчально-методичний посібник за авторською програмою з природоохоронної освіти «ШКОЛА У ПРИРОДІ»). – Ужгород, 2008. – 52 с.
13. *Станкевич-Коваль К. І.* Як Смітєзнайко вчив Незнайка сортувати сміття. – Ужгород, 2008. – 8 с.
14. *Станкевич-Волосянчук О. І., Волосянчук Р. Т.* Стале ведення лісового господарства. – Ужгород : ПП «Ліра», 2009. – 48 с.
15. *Станкевич-Волосянчук О. І.* Сільський туризм (методичний посібник). – Ужгород, 2009. – 48 с.
16. *Станкевич-Волосянчук О. І.* Сертифікація ланцюжка поставання «від виробника до споживача» за схемою FSC. – Ужгород, 2010. – 14 с.
17. *Станкевич-Волосянчук О. І.* Сертифікація лісової продукції: чому ринки бувають екологічно чутливими? – Ужгород, 2010. – 14 с.
18. *Станкевич-Волосянчук О. І.* Екологічний туризм – природа, історія, культура (зелені маршрути Берегівської польдерної системи). – Ужгород, 2010. – 64 с.
19. *Станкевич-Волосянчук О. І., Лукаш О. В.* СТОП масовому будівництву міні ГЕС у верхів'ї річок Карпат! (хроніки та аналіз адвокаційної кампанії). – Ужгород : ПП «Ліра», 2013. – 84 с.
20. *Станкевич-Волосянчук О. І.* Адвокація як метод впливу (практичний посібник). – Ужгород, 2013. – 80 с.
21. *Станкевич-Волосянчук О. І.* Екологічні дослідження водних екосистем (навчально-методичний посібник за авторською програмою з природоохоронної освіти «ШКОЛА У ПРИРОДІ»). – Ужгород : ФОП Бреза А. Е., 2014. – 80 с.
22. *Біорізноманіття території межиріччя Тиса — Тур: оцінка сучасного стану та заходи зі збереження / за ред. Р. Я Кіша, С. О. Афанасьєва, О. І. Станкевич-Волосянчук.* – Ужгород : РІК-У, 2017. – 172 с.
23. *Зміни клімату? Зміни себе, а не клімат.* – Ужгород : РІК-У, 2019. – 12 с.

24. *Станкевич-Коваль К. І.* Як Мама вчила свинку Пепу сортувати сміття. – Ужгород : РІК-У, 2018. – 8 с.
25. *Станкевич-Коваль К. І.* Навіщо лісу мертва деревина? – Ужгород : РІК-У, 2021, 16 с.
26. Мертва деревина як складова лісових екосистем: навчально-методичний посібник для ВНЗ / за ред. Я. С. Гасинець, Р. Т. Волосянчук, О. І. Станкевич-Волосянчук. – Ужгород : РІК-У, 2022. – 128 с.
27. *Станкевич-Коваль К. І., Станкевич-Волосянчук О. І.* Енергія і клімат: навчально-методичний посібник. – Ужгород : РІК-У, 2023. – 56 с.

Зміст

Донор. Мотиви донора	3
Проект та проєктний менеджмент	7
Мета проєкту	15
Завдання проєкту.....	17
Методологія.....	19
План виконання проєкту	23
Результати проєкту	27
Інновація.....	29
Моніторинг і оцінка.....	31
Управління ризиками	35
Бюджет	39
Висновки.....	41
Коротка інформація про РМЕО «ЕКОСФЕРА»	42
Видання РМЕО «ЕКОСФЕРА» у галузі природоохоронної освіти	43

Навчальне видання

СТАНКЕВИЧ-КОВАЛЬ Катерина Ігорівна
ЯК СТВОРИТИ УСПІШНИЙ ПРОЄКТ –
важливу складову проєктного менеджменту

Навчально-методичний посібник

Верстання: Кокіна Рената

Дизайн обкладинки: Куклишин Васирина

Підписано до друку 31.10.2024 р. Гарнітура Georgia. Друк офсет.

Папір офсет. Ум.друк.арк. 2,8. Формат 60x84/16.

Тираж 200 прим. Зам. № 214К.

Оригінал-макет виготовлено та видруковано у ТОВ «РІК-У»:

88006, м. Ужгород, вул. Карпатської України, 36,

+38 095 48 00 799, +38 098 48 00 799; print@rik.com.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 5040 від 21 січня 2016 р.

Станкевич-Коваль Катерина

С 76 Як створити успішний проєкт – важливу складову проєктного менеджменту. – Ужгород : РІК-У, 2024. – 48 с.

ISBN 978-617-8390-35-8

Це видання розповість про один із інструментів фандрейзингу та допоможе підготувати якісний проєкт. Ми дамо відповіді на запитання, які часто виникають під час підготовки проєкту. А також з'ясуємо хто такі донори і чому вони дають гроші на реалізацію проєктів? Що таке проєкт і що таке грант? Як обирати ідеї для проєкту? Чому важливо, плануючи проєкт, враховувати ризики? Як скласти бюджет?

Видання розраховане на молодь, представників громадського сектору та новачків у сфері проєктного менеджменту.

УДК 005.8-027.233.2