


ПОСІБНИК  
З ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГІВ  
**«РОЗРОБКА ТА ПОДАННЯ  
ПРОЄКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО ТА  
МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ»**



Посібник укладений Вячеславом Топоровим, радником з розробки та впровадження проєктів Групи радників з підтримки впровадження регіональної політики в Україні Програми “U-LEAD з Європою”.

*This manual was prepared by Vyacheslav Toporov, Project Cycle Management Advisor of the Regional Development Policy and Action Team, U-LEAD with Europe Programme.*

Цей посібник був підготовлений за підтримки Європейського Союзу та його держав-членів Данії, Естонії, Німеччини, Польщі та Швеції. Зміст цієї публікації є виключною відповідальністю її авторів та не може жодним чином сприйматися як такий, що відображає погляди Програми «U-LEAD з Європою», Європейського Союзу та його держав-членів Данії, Естонії, Німеччини, Польщі та Швеції.

## Зміст

<b>ПІДГОТОВКА ТРЕНІНГУ.....</b>	<b>4</b>
ЗАПРОШЕННЯ УЧАСНИКІВ .....	4
МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ТРЕНІНГУ .....	4
ПІДГОТОВКА СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ТРЕНІНГУ .....	6
ОРГАНІЗАЦІЯ ПЕРЕРВ НА КАВУ ТА ХАРЧУВАННЯ.....	8
<b>ОДНОДЕННИЙ ОЗНАЙОМЧИЙ ТРЕНІНГ .....</b>	<b>10</b>
ПРОГРАМА ОДНОДЕННОГО ТРЕНІНГУ.....	10
ОПИТУВАННЯ УЧАСНИКІВ ТА ОЦІНКА ТРЕНІНГУ .....	12
<b>ДВОДЕННИЙ ЧИ ТРИДЕННИЙ ПОГЛИБЛЕНИЙ ТРЕНІНГ .....</b>	<b>13</b>
ПРОГРАМА ТРИДЕННОГО ТРЕНІНГУ.....	13
ПРОГРАМА ДВОДЕННОГО ТРЕНІНГУ .....	17
АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГУ.....	19
Презентація 1. Вступ до проектного менеджменту.....	19
Презентація 2. Від проблеми до проекту.....	28
Презентація 3. Перевірка логіки .....	39
Презентація 4. Ресурси і бюджет.....	47
Презентація 5. Подання та оцінка проектів .....	54
ОПИТУВАННЯ УЧАСНИКІВ ТА ОЦІНКА ТРЕНІНГУ .....	62
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>63</b>
Додаток 01. Зразок запрошення на тренінг .....	63
Додаток 02. Зразок програми одноденного ознайомчого тренінгу .....	64
Додаток 03. Зразок програми триденного тренінгу .....	65
Додаток 04. Зразок програми дводенного тренінгу .....	67
Додаток 05. Вправа «Генерація ідей для проектів».....	69
Додаток 06. Вправа «Мотивація донорів».....	72
Додаток 07. Вправа «Формулювання проблеми: що робити і що не робити».....	75
Додаток 08. Проблемні ситуації для побудови «дерев проблем».....	76
Додаток 09. Базові моделі дерев проблем, побудованих на основі запропонованих проблемних ситуацій ...	78
Додаток 10. Вправа «Складання бюджету заходу».....	80
Додаток 11. Вправа «Комунікаційний план проекту» .....	82
Додаток 12. Шаблон логіко-структурної матриці та приклад заповнення .....	83

## Підготовка тренінгу

### Запрошення учасників

Ретельний відбір та обачливе запрошення учасників тренінгів є запорукою плідної роботи на окремому заході та результативності розбудови спроможності громад та інституцій у довгостроковій перспективі. Пропонована основна дво-/триденна програма тренінгу фактично містить всі елементи для того, щоб працювати з початківцями, які не мають взагалі чи мають мало досвіду у підготовці проєктів. Втім, як показала практика, через те, що програма дуже насичена та інтенсивна, вона дає кращі результати, коли аудиторія вже має певні знання та/чи досвід, які треба освіжити, структурувати та підняти на більш досконалий рівень.

Тому рекомендуємо повністю «нульових» учасників запрошувати на одноденний ознайомчий захід, після якого в перспективі вони зможуть взяти участь у повноцінному тренінгу. Це також стосується голів ОТГ, інших посадових осіб чи активістів, які самі безпосередньо не будуть займатися розробкою та підготовкою проєктів, але мають сформувані певне розуміння проєктного підходу, для того щоб зі свого боку сприяти роботі тих, хто безпосередньо цим займається.

На дво/триденний тренінг наполегливо рекомендуємо запрошувати лише тих, хто безпосередньо займається розробкою проєктів. Для цього бажано попередньо дізнатися про таких людей у громадах та інституціях і запрошувати їх безпосередньо або ж через їхнє начальство, але наполягаючи на участі саме цих людей.

Зразок листа, який можна використовувати для запрошення, можна знайти у Додатку 01.

Дуже не рекомендуємо організовувати тренінги шляхом широкого розголосу та допуску будь-кого, хто почув і захотів. Це неминуче призведе до вкрай нерівномірної здатності учасників працювати на тренінгу, переповненості приміщення, присутності людей, які насправді мало зацікавлені у темі та підуть по своїх справах після першої перерви або після обіду. Це також означатиме, що люди, які мали б потрапити на цей захід, не зможуть бути на ньому присутні або ж не зможуть працювати достатньо якісно. *Як мінімум зробіть попередню реєстрацію обов'язковою і сміливо не допускайте тих, хто таку попередню реєстрацію проігнорував.*

Також, за можливості, не запрошуйте на тренінг одночасно начальників та їхніх підлеглих, оскільки це знижує продуктивність тих та інших. Якщо таке сталося, спробуйте принаймні розвести їх в різні групи, для того щоб вони почувалися та висловлювалися вільніше під час практичної роботи та презентацій.

### Матеріали для тренінгу

Для проведення практичного тренінгу з розробки проєктів вам знадобляться наступні матеріали:

- ноутбук, проєктор та екран або біла стіна, бажано дистанційний пульт для перемикання слайдів
- дошка «фліп-чарт» та відповідний папір – 15-20 аркушів (плакатів), в залежності від кількості малих груп – кожна група використає від 3 до 6 плакатів, також декілька плакатів використовує тренер під час пояснень

- кольорові маркери (сині, зелені, червоні, чорні) – по 3 штуки кожного кольору
- фасилітаційна стінка 3x1,5 метри або більше (див. нижче)
- кольорові картки для «дерев»: не менше 25 карток кожного кольору на кожную малу групу (див. нижче)
- малярна стрічка (паперовий скотч), бажано шириною 5 см – 1 рулончик
- роздруковані матеріали:
  - опис ролей для вправи «Генерація ідей» - у вправі працюють три групи, тож кількість учасників поділіть на три і роздрукуйте відповідну кількість описів та розріжте їх
  - опис ситуацій для побудови дерев – 6-9 копій кожної ситуації
  - таблиця «що робити/що не робити» для формулювання ідей – по кількості учасників
  - двостороння роздруківка логіко-структурної матриці (шаблон та заповнена матриця) – по кількості учасників
  - вправу на складання бюджету – по кількості учасників або менше

**Як виготовити фасилітаційну стінку?** Фасилітаційна стінка це відріз тканини, вкритий особливим клеєм, який дає можливість легко приклеювати та відклеювати папірці на відповідну поверхню. Це дуже корисний гнучкий інструмент для роботи з картками для формування та подальшого опрацювання «дерев», але його також можна використовувати під час презентацій для плакатів, які не залишаються потім на стіні, а повертаються в групу для роботи (як наприклад різні «частини» матриці).

Тканину для фасилітаційної стінки можна придбати власне як підготовлену (підшиту) стінку або просто як відріз звичайної плащової тканини. В будь-якому випадку в продажу не має стінок вже вкритих клеєм, тож ця важлива місія залишається за вами.

Для фасилітаційної стінки використовується «клей для тимчасової фіксації», зокрема *3M Scotch Weld 75*. Він є достатньо дорогим, але однієї банки клею достатньо для проведення 40-50 тренінгів.

Для підготовки фасилітаційної стінки розкладіть тканину на рівній поверхні, наприклад на підлозі, і достатньо щільно розприскайте клей, не залишаючи чистих ділянок. По периметру бажано підкласти папір, щоб уникнути потрапляння клею на підлогу. Після цього залиште тканину підсохнути протягом декількох годин. На перше покриття у вас піде від третини до половини обсягу банки клею. В подальшому достатньо розприскувати невелику кількість на тих ділянках, які найбільше використовуються. Після підсихання згорніть тканину вдвічі, клейкою стороною всередину, і далі як зручно до необхідного вам розміру.

Для використання фасилітаційної стінки на заході розгорніть її та розтягніть склеєні половинки. Зручніше це робити вдвох. Закріпіть один верхній кут малярною стрічкою на стінку, розтягніть та підрівняйте тканину, закріпіть другий верхній кут. Після цього густо доклейте стрічку, трохи розтягуючи тканину, щоб вона розрівнялася на стіні і була зручною для наклеювання папірців.

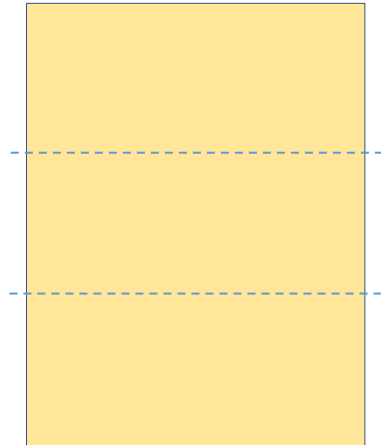


*Зверніть увагу на спосіб закріплення фасилітаційної стінки малярною стрічкою. Такий спосіб окремими шматочками зменшує відклеювання скотчу та краще запобігає падінню стінки*

**Увага!!!** Уникайте попадання пилу та бруду на стінку, зокрема падіння стінки на підлогу. Бруд не тільки псує вигляд, але й головне «забиває» клей, і поверхня в подальшому не тримає папір.

**Як виготовити картки для дерев?** Картки для дерев можуть бути білими або кольоровими. Використання кольорових карток бажано, оскільки дозволяє візуально розділяти декілька дерев на одній стінці під час тренінгу. Використовуйте кольори, що контрастують між собою (напр. жовтий, зелений, помаранчевий та синій).

Рекомендований розмір карток – третина від сторінки А4, тобто 210х99 мм. Більші картки забиратимуть багато місця, на менших текст буде погано видно.



### Підготовка середовища для тренінгу

Середовище важливе! Багато разів ми спостерігали на тренінгах, наскільки сильно впливає приміщення, в якому працює група, на перебіг та результати роботи. Йдеться про низку параметрів: розмір і форму, оснащення, освітленість, провітрюваність, місце проведення перерв на кава тощо.

Зрозуміло, що не завжди є можливість обирати зал, в якому ви працюєте, але навіть якщо ви не можете обирати з-поміж різних варіантів, наявні можливості принаймні можна зробити більш сприятливим.

Яким же має бути простір, що сприятиме плідній роботі на тренінгу?

Для початку, велике значення має розмір приміщення – як занадто маленьке, так і занадто велике приміщення погано впливають на роботу з аудиторією. Великий зал розсіює увагу учасників, дає можливість розосереджуватися по приміщенню, займатися власними справами. І тренер, і учасники мають докладати зусиль, щоб говорити голосніше, або навіть використовувати мікрофон, що одразу у сприйнятті учасників робить захід більш формальним, та й здебільшого не є зручним у роботі з практичними вправами. Часто пустий простір у великих залах створює відлуння, що,

помножене на кількість голосів, які сперечаються і перекрикують один одного під час роботи у малих групах, створює ефект «базару», який у свою чергу також швидко втомлює учасників і знижує продуктивність.

В маленькому залі, з іншого боку, також буває занадто шумно, занадто тісно, може не бути можливостей переставляти меблі, робити нормальну проєкцію на екран, чіпляти плакати тощо. Малі групи будуть працювати одна у одній «на голові», що безсумнівно викликатиме незручності. Дуже часто в таких залах бракує кисню, через що учасники дуже швидко перевтомлюються.

Взагалі свіжість повітря у залі дуже важлива. Якщо в залі поганий повітрообмін, а це проблема більшості приміщень з «сучасними» пластиковими вікнами, не забувайте провітрювати приміщення під час кожної перерви, навіть якщо назовні холодна погода. В той же час, не варто відкривати вікна і створювати протяги, поки люди працюють, бо ніхто з них не залишиться вдячним за підхоплений нежить або біль у продутій шії.

Якщо всі учасники погоджуються на використання кондиціонеру у спекотну погоду, варто пам'ятати, що більшість кондиціонерів охолоджує повітря в самому приміщенні по колу і не подає нового кисню з вулиці, а значить все одно необхідно регулярно провітрювати такий простір під час перерв.

Для ілюстрації важливості цього питання наведу приклад одного з наших тренінгів, що проходив у конференц-залі готелю, де взагалі не відкривалися вікна, а система централізованого кондиціонування була погано налагоджена, через що учасники не погоджувалися її вмикати під час роботи. За кількістю опрацьованого матеріалу та кінцевими результатами роботи цей тренінг виявився майже вдвічі менш продуктивним, ніж такий самий тренінг з такою ж аудиторією, проведений напередодні в іншому приміщенні.

Якщо повертатися до питання розмірів залу, то рекомендованою площею буде орієнтовно 1.2-1.5 кв. метри на людину. Відповідно, якщо ви вимушені працювати в маленькому приміщенні, запрошуйте менше учасників, контролюйте їхню кількість через попередню реєстрацію, особисті запрошення і т.д., бо проводити практичний тренінг у переповненому приміщенні дуже і дуже проблематично. Якщо ж у вас завелике приміщення, можна спробувати відділити його частину візуально, або ж принаймні розташувати меблі таким чином, щоб увага аудиторії не розпорозувалася.

В будь-якому випадку, столів і стільців для роботи має бути *не* забагато. З одного боку, не варто захащувати вільний простір, особливо у маленькому приміщенні, з іншого – за наявності великої кількості стільців, особливо у великому приміщенні, учасники мають тенденцію «розповзатись» по залу, що погіршує динаміку спілкування у групі. Тому ідеальний варіант - кількість столів дорівнює запланованій кількості малих груп плюс один стіл для роботи тренера (розкласти матеріали, комп'ютер тощо); кількість стільців на 2-3 одиниці перевищує кількість учасників. Всі зайві столи і стільці варто прибрати з приміщення, а якщо це неможливо – розташувати чи скласти таким чином, щоб вони не викликали бажання ними скористатися. Також протягом тренінгу, якщо зменшується кількість учасників, зайві стільці бажано так само прибрати.

Також важливо мати можливість рухати меблі по залу. Завжди наполягайте на тому, що меблі в кімнаті для тренінгу мають бути пересувні. Найгірший варіант – це великий

зал з зафіксованим по центру масивним «круглим» столом. У такому залі важко «докричатися» до кожного учасника, створити затишну робочу атмосферу, а головне – майже неможливо організувати роботу в групах, яка є ключовою для тренінгу з підготовки проєктів.

Для роботи вам також знадобляться стіни залу. Під час тренінгу групи генерують велику кількість плакатів, які треба розташовувати на стінах, а якщо ви використовуєте фасилітаційну стінку, то для того, щоб розтягнути її на повний розмір, вам знадобиться рівна стіна приміщення площею десь два на три метри, в залежності від розміру вашої фасилітаційної стінки. З цієї точки зору, перепонами стають різні оздоблення, якими часто декорують стіни конференц-залів: панелі, картини, багети, виступи, напівколони, стенди, світильники тощо. Крім того, не на всяку поверхню можна клеїти малярну стрічку, якою кріпляться плакати та фасилітаційна стінка. На тканину або побілку вона просто не приклеїться, а у випадку погано пофарбованої стінки може відійти разом із фарбою (варто заздалегідь перевірити на менш видимому шматочку).

Тому завчасно обговоріть з надавачем приміщення можливість знімати наявні предмети зі стін, ліпити плакати на різні поверхні, пересувати столи тощо.

Перевірте також оснащення залу і те, наскільки воно вплине на можливості змінювати середовище під час тренінгу. Наприклад, пересувний проєктор потребує більше простору для нормальної роботи і обмежує можливості розташувати столи для малих груп. В такому разі кращим варіантом буде підвішений до стелі проєктор. Але якщо він проєктує зображення на єдину вільну рівну стінку у залі, то виникне питання з розташуванням фасилітаційної стінки. Зручність розташування розетки, ноутбуку та/або наявність пульта для дистанційного перемикачання слайдів також позбавлять вас необхідності бігати по залу під час власних презентацій. Вдале розташування дверей дозволить учасникам не турбувати інших, якщо вони виходитимуть та заходитимуть з залу під час роботи.

В ідеальному випадку в залі також має бути можливість регулювати освітленість – наявні штори чи жалюзі для затемнення, що може бути важливим для показу слайдів, або навпаки достатня кількість ламп у темному приміщенні, особливо взимку.

Звичайно, тренінг може пройти відносно успішно у погано пристосованому приміщенні або бути абсолютно невдалим у найкращому. І все ж комфортне середовище, що дозволяє повноцінно сфокусуватися на роботі та уникнути передчасної втоми, робить тренінг приємним і для тренера, і для учасників, і гарантує, за інших рівних умов, набагато кращі результати.

## Організація перерв на каву та харчування

Кофі-брейки давно стали буденною частиною всіх тренінгів, і їхня підготовка нібито не викликає ніяких питань. Проте можна, все ж, дати декілька порад, які допоможуть перетворити ці невеличкі перерви на корисну частину заходу.

По-перше, варто звернути увагу на важливість перерв як таких для нормального проходження тренінгу. Вони є не стільки способом підкріпитись, скільки перепочинком, необхідним для нормальної роботи мозку людини, а також часом для спілкування учасників.



Виходячи з цього, можна дещо скорочувати запропоновані у типовій програмі перерви, але пам'ятайте, що якщо людей багато, а чайник один, то навіть попити чай чи каву кожному забирає багато часу. Часто, чим більше людей на тренінгу, тим більше займає у кожного з них приготування напою. Наявність офіціанта при цьому може допомогти краще організувати процес, але також не прискорює його.

У багатьох випадках кількість перерв на каву впливає з наявного фінансування. Якщо грошей недостатньо для організації запропонованої в програмі кількості кофе-брейків, натомість можна зробити перерви без кави (і відповідно зазначити у програмі «перерва») або зробити перерву тільки з кавою та чаєм, без смаколиків – не обов'язково на кожній перерві забезпечувати повноцінне харчування.

Не рекомендуємо відмовлятися від перерв зовсім, бо в такому випадку люди швидко перевтомлюються та ефективність роботи відчутно падає.

По-друге, зверніть увагу на наповнення кофе-брейків. Організатори заходів та надавачі послуг кейтерінгу часто зловживають різними бутербродами та виробами з тіста. З одного боку вони дешевші, а з іншого – дозволяють швидко та калорійно нагодувати учасників. Втім фізіологічно з'їдання великої кількості випічки веде до загальмованості розумової роботи, сонливості та втрати настільки необхідної концентрації. Тому, за можливості, уважно поставтесь до відбору їжі, яку ви запропонуєте учасникам. Вранці в перший день, коли учасники тільки збираються на захід і можливо не встигли поспіяти, буде доречно зробити більш поживну їжу, таку як бутерброди, сандвічі, булочки тощо. На коротких перервах варто запропонувати маленькі канапки, фрукти, горіхи, навіть порізану моркву. Такі легкі закуски втамують легкий голод, не обтяжуючи травлення та залишаючи місце для повноцінного обіду чи вечері.

Що стосується великих перерв, на обід та вечерю, тут головне правило – подавати їжу, яку буде зручно їсти в наявних умовах. Якщо є можливість харчуватися сидячі за столами, можна подавати практично будь-які страви.

Якщо ж їсти треба стоячи, особливо без столиків, не варто подавати страви, з якими важко впоратись однією рукою – наприклад відбивні, які треба різати. Якщо їжа подається у пластиковому неміцному посуді, треба уникати супів, страв з підливою тощо. В ідеалі, за умов приймання їжі стоячи, їжа має бути максимально готова для споживання – порційна, нарізана невеликими шматочками, така що не розлітається та не розбризкується.

Звичайно, за будь-яких умов не варто подавати їжу з сильним часниковим запахом, дуже жирну, перчену, важку тощо. За можливості подумайте про людей, які взагалі не споживають м'яса або, наприклад, тримають піст – для цього не обов'язково пропонувати їм окрему страву, але наявні елементи мають бути такими, щоб вони теж знайшли, чим перекусити. Увага до таких дрібниць часто не коштує додаткових грошей, а вимагає лише більш продуманого ставлення. З іншого боку, вона гарантує приємні враження та вдячність учасників за досконалу організацію заходу.

По-третє, нарешті, за можливості, організуйте кофе-брейки, та особливо обіди та вечері, в окремому приміщенні, хай навіть невеликому. Це дасть можливість учасникам трохи змінити атмосферу, з одного боку, а з іншого – під час підготовки наїдків учасників не будуть відволікати сторонні запахи, особливо якщо йдеться не просто про каву, а про їжу, наприклад, для обіду чи вечері. Якщо такої можливості нема, домовтеся зі

службою кейтерінгу принаймні не виставляти їжу, поки не залишиться *реальних* 5-10 хвилин до кінця сесії.

## Одноденний ознайомчий тренінг

В ситуації, коли не має можливості провести повноцінний кількадедний тренінг, або якщо робити це недоречно, першим кроком до опанування методики розробки проєктів може стати ознайомчий одноденний захід. Метою такого тренінгу буде познайомити учасників з основною термінологією, принципами, методиками та підходами, що застосовуються у підготовці проєктів та проєктних заявок, та спонукати їх до подальшої роботи в цьому напрямку. Такий короткий тренінг також може бути частиною заходу з презентації нового конкурсу, особливо якщо доповнити його більш конкретною інформацією щодо такого конкурсу.

Надважливим в ознайомчому тренінгу буде надати достатню часу для питань учасників та спільного обговорення окремих аспектів підготовки проєктів. Головним завданням при цьому буде спрямувати учасників від логіки освоєння грошей до логіки досягнення результатів, якості аналізу та планування, узгодженості потенційних проєктів зі стратегічними документами.

## Програма одноденного тренінгу

Орієнтовна програма одноденного тренінгу, готова до використання, знаходиться у Додатку 02.

Час	Сесія	Коментарі, рекомендації
09:30 – 10:00	Реєстрація учасників, вітальна кава	
10:00 – 10:15	<b>Вступне слово</b> ...	Короткі ознайомчі тренінги часто є іміджевими заходами, тому обов'язково заплануйте час для вступного слова з боку організаторів, господарів тощо
10:15 – 10:30	<b>Знайомство, правила роботи, очікування учасників</b>	Представтесь. Попросіть учасників представитись по черзі: назвати своє ім'я, установу, яку вони представляють, дуже коротко розповісти про свій досвід розробки та впровадження проєктів, очікування від тренінгу. Коротко підсумуйте почуте, зверніть увагу на те, що саме ви збираєтесь зробити протягом дня (підкреслити ознайомчий характер тренінгу,

		вказати, що набуття більш глибокий знань та навичок потребуватиме більше часу)
10:30 – 12:00	<b>Визначення та типи проєктів. Ознаки якісного проєкту. Проєкт у системі планування.  Практична вправа “Генерація ідей для проєктів”</b>	<i>Презентація ПМ1 – 1 Вступ</i> Див. рекомендації до презентації у наступному розділі  В цьому блоці ви можете або зробити вправу «Генерація ідей», або, якщо часу менше ніж заплановано чи кількість учасників занадто велика для роботи в трьох групах, зробити обговорення «Ознак якісного проєкту» (див. відповідні слайди) у вигляді обговорення в малих групах (тут можна зробити їх багато) та презентацій плакатів.
12:00 – 13:00	<b>Аналіз ситуацій та потреб. Практична вправа “Формулювання проблеми”</b>	<i>Презентація ПМ1 – 2 Від проблеми до проєкту</i> Див. рекомендації до презентації у наступному розділі  Вправу робимо за скороченим варіантом – читають лише 5-10 сформульованих проблем, тренер питає думку аудиторії, але за відсутності думок сам/сама швидко дає фідбек на озвучене. Якщо залишається час, робимо вправу «Аналіз зацікавлених сторін»
13:00 – 14:00	Перерва на обід	
14:00 – 15:30	<b>Комплексний аналіз проблем. Дерево проблем. Практична вправа “Побудова дерева проблем”</b>	<i>Презентація ПМ1 – 2 Від проблеми до проєкту</i> Див. рекомендації до презентації у наступному розділі  Після презентації результатів роботи груп важливо розповісти коротко про подальший процес – постановку цілей, обрання стратегії, побудову схеми проєкту, ризику, показники, бюджет і таке інше.
15:30 – 16:15	<b>Підготовка та подання проєктної заявки на отримання фінансування. Процедури оцінки проєктів</b>	<i>Презентація ПМ1 – 5 Подання та оцінка</i> Див. рекомендації до презентації у наступному розділі

		Якщо тренінг є частиною презентації конкурсу, бажано адаптувати цю частину до конкретного конкурсу.
16:15 – 17:00	Обговорення. Питання від учасників. Підбиття підсумків	Важливо донести до учасників необхідність виділяти достатньо часу для підготовки проєктів, збирати якісну інформацію, залучати різних людей та організацій до підготовки тощо.

### Опитування учасників та оцінка тренінгу

Опитування учасників одноденного тренінгу не може стосуватися змісту тренінгу, оскільки за короткий період часу неможливо передати скільки-небудь значимі знання чи навички. Проте це слушна нагода краще зрозуміти вашу потенційну аудиторію та можливо в подальшому краще пристосувати ваші тренінги чи інші заходи до їхніх потреб. Перелік можливих питань для виявлення спроможності:

- Чи маєте ви спеціальну підготовку в проєктному менеджменті?  
Яку (тренінг, окремий курс, курс в рамках вищої освіти)?
- Знань щодо яких питань, на вашу думку, вам бракує?
- Чи маєте ви досвід підготовки проєктних пропозицій?
- Які питання були найскладнішим для вас при підготовці проєктних пропозицій?
- Чи маєте ви досвід реалізації проєктів?
- Що було найскладнішим при реалізації проєктів?
- Чи займаєтесь ви зараз безпосередньо підготовкою проєктних пропозицій?
- Які теми ви хотіли б побачити в рамках тренінгу з розробки проєктів?

(для представників організацій/установ/відділів)

- Чи існує у вашій організації окрема структура, що відповідає за підготовку проєктів?
- Яка кількість співробітників залучена до підготовки проєктних пропозицій?
- Яка ваша роль у процесі підготовки проєктів (безпосередньо займаюсь, координую роботу групи, надаю певну інформацію, контролюю якість тощо)?
- Які види підтримки необхідні вашій організації для покращення спроможності з розробки проєктних пропозицій (тренінг з розробки проєктів, індивідуальний супровід розробки проєктів, фасилітація заходів з пошуку та опрацювання ідей тощо)?

Оберіть серед запропонованих питань 5-7, які є більш доречними, та створіть паперові чи електронні анкети для учасників одноденного заходу. Оскільки питання анкет не будуть пов'язані зі змістом тренінгу, провести опитування можна на початку чи в середині заходу, з тим щоб отримати максимальну кількість відповідей.

## Дводенний чи триденний поглиблений тренінг

Вибір дводенного чи триденного формату звичайно залежить від низки чинників, зокрема від наявного фінансування заходу. По суті, за умови інтенсивної роботи, ідеальною тривалістю пропонованого тренінгу є ДВА ПОВНИХ дня роботи.

Але, як показує практика, оголошення тренінгу як дводенного веде до того, що *фактична* програма скорочується до півтораденної або навіть одnodенної, зокрема якщо учасники прибувають в перший день здалеку і встигають втомитись ще до початку занять, а на другий день поспішають якнайшвидше закінчити, аби встигнути на громадський транспорт до далеких сіл чи ранній потяг.

Тому наполегливо рекомендуємо «за замовчанням» планувати поглиблений тренінг саме на три дні. Ефективний, хоч і дещо скорочений, дводенний тренінг можливий за умови, що учасники приїжджають напередодні і можуть на свіжу голову приступити до роботи з ранку першого дня тренінгу, або якщо учасники збираються з навколишньої території з доброю логістикою, яка не вимагає від них надвисоких витрат зусиль та часу (до 1-1,5 годин).

### Програма триденного тренінгу

Відповідний зразок програми, готовий для використання, знаходиться у Додатку 03.

Час	Сесія	Коментарі, рекомендації
<b>День 1</b>		
09:30 – 10:00	Реєстрація учасників, вітальна кава	Якщо учасники дістаються місця проведення в перший день тренінгу, обов'язково запропонуйте їм вітальну каву з чимось поживним
10:00 – 10:30	<b>Знайомство, правила роботи, очікування учасників</b>	Представтесь. Попросіть учасників представитись по черзі: назвати своє ім'я, установу, яку вони представляють, розповісти про свій досвід розробки та впровадження проєктів, очікування від тренінгу. Підсумуйте почуте, коротко чи більш детально, зокрема наскільки досвідчена аудиторія зібралася і як це вплине на тренінг, наскільки очікування учасників відповідають тому, що збираєтесь робити – тут можна пройтися по програмі заходу і пояснити, що ви будете робити і чого НЕ будете робити, для того щоб уникнути непорозуміння з аудиторією. Якщо дозволяє час, разом з учасниками обговоріть та зафіксуйте основні правила

		<p>роботи. Якщо часу обмаль, достатньо просто назвати основні правила і спитати учасників, чи погоджуються вони.</p> <p>Такі правила зазвичай включають:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- мобільний на вібро</li> <li>- вільний вихід з приміщення за необхідності («правило вільної ноги»)</li> <li>- активну участь у заході</li> </ul> <p>Можна додати:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- говорити почергово, піднімати руку («правило піднятої руки»)</li> <li>- говорити коротко і по темі</li> <li>- говорити між собою лише під час вправ/обговорень/перерв, сумніви та питання адресувати тренеріві</li> <li>- повага до думки кожного <i>тощо</i></li> </ul> <p>Правила можна зафіксувати на плакаті і приклеїти на стінку.</p> <p>Окремо можна дозволити учасникам робити фотографії, якщо вони відчувають потребу, але попередити, що вони отримають всі презентації після тренінгу. Також, за бажання, можна зазначити своє ставлення до знімання відео під час тренінгу (не рекомендується, адже може суттєво відволікати або викликати небажання говорити в інших учасників).</p>
10:30 – 11:30	<p><b>Визначення та типи проєктів.</b>  <b>Ознаки якісного проєкту.</b>  <b>Практична вправа “Генерація ідей для проєктів”</b></p>	<p><i>Презентація ПМ1 – 1 Вступ</i>  Див. рекомендації до презентації</p> <p>Важливо контролювати час, оскільки виконання даної нескладної вправи має тенденцію затягуватись</p>
11:30 – 12:00	<p>Перерва на каву</p>	<p>Не обов’язково на кожній перерві організовувати каву з наїдками. Якщо є можливість, можна запропонувати просто каву, чай і воду. Головне - надати учасникам можливість перепочити</p>
12:00 – 13:00	<p><b>Проєкт у системі планування.</b>  <b>Проєктний цикл.</b>  <b>Фінансування проєктів розвитку.</b>  <b>Практична вправа “Дослідження мотивації донорів”</b></p>	<p><i>Презентація ПМ1 – 1 Вступ</i>  Див. рекомендації до презентації</p>
13:00 – 14:00	<p>Перерва на обід</p>	

14:00 – 15:00	<b>Аналіз ситуацій та потреб. Практична вправа “Формулювання проблеми”</b>	<i>Презентація ПМ1 – 2 Від проблеми до проекту</i> Див. рекомендації до презентації Важливо не затягувати занадто довго практичну вправу, бо в цій вправі люди мають тенденцію нудьгувати
15:00 – 16:00	<b>Ідентифікація зацікавлених сторін. Практична вправа “Аналіз зацікавлених сторін”</b>	<i>Презентація ПМ1 – 2 Від проблеми до проекту</i> Див. рекомендації до презентації
16:00 – 16:30	Перерва на каву	
16:30 – 18:00	<b>Комплексний аналіз проблем. Дерево проблем. Практична вправа “Побудова дерева проблем”</b>	<i>Презентація ПМ1 – 2 Від проблеми до проекту</i> Див. рекомендації до презентації На практиці дві попередні теми разом часто займають менше двох годин, тому можна почати цю презентацію раніше, до перерви, та навіть роздати завдання, а після перерви учасники вправу виконують, презентують і обговорюють.

День 2		
09:30 – 10:30	<b>Визначення цілей. Практична вправа “Побудова дерева цілей. Вибір стратегії проекту”</b>	<i>Презентація ПМ1 – 2 Від проблеми до проекту</i> Див. рекомендації до презентації
10:30 – 11:30	<b>Практична вправа “Дії для досягнення цілей проекту”</b>	Ця вправа фактично підбиває підсумок під роботою над проблеми та цілями та розпочинає роботу з логіко-структурною матрицею. Тому після визначення стратегії проекту робимо цю вправу – учасники складають перелік дій, необхідних для досягнення цілей проекту – але представлення їхніх напрацювань відбувається <i>після наступної сесії «Побудова логіки впровадження проекту»</i>
11:30 – 12:00	Перерва на каву	
12:00 – 13:00	<b>Логіко-структурна матриця проекту: побудова логіки впровадження проекту. Практична вправа (презентація результатів)</b>	<i>Презентація ПМ1 – 3 Перевірка логіки</i> Див. рекомендації до презентації

13:00 – 14:00	Перерва на обід	
14:00 – 15:30	<b>Логіко-структурна матриця: передумови, припущення та ризику, пов'язані з проектом. Практична вправа</b>	<i>Презентація ПМ1 – 3 Перевірка логіки</i> Див. рекомендації до презентації
15:30 – 16:00	Перерва на каву	
16:00 – 17:30	<b>Логіко-структурна матриця: показники проєкту. Практична вправа</b>	<i>Презентація ПМ1 – 3 Перевірка логіки</i> Див. рекомендації до презентації

День 3		
09:30 – 11:30	<b>Від матриці до графіка впровадження та бюджету проєкту. Практична вправа “Складання бюджету”</b>	<i>Презентація ПМ1 – 4 Ресурси і бюджет</i> <i>Додаток 10. Вправа «Бюджет»</i>
11:30 – 12:00	Перерва на каву	
12:00 – 13:00	<b>Практична вправа “Складання бюджету” (презентація результатів)</b>	Виконання вправи «Бюджет» має тенденцію затягуватись, хоча презентації часто відбуваються достатньо швидко, тому, в залежності від часу, який зайняла сама презентація, необхідно дати учасникам можливість попрацювати над бюджетом трохи довше.
13:00 – 14:00	Перерва на обід	
14:00 – 15:00	<b>Обговорення питань зовнішньої комунікації. Практична вправа “Комунікаційний план проєкту”</b>	До цього розділу немає окремої презентації. Важливо нагадати учасникам, що комунікація – внутрішня та зовнішня – є важливою складовою роботи будь-якого проєкту. Див. вправу. <i>Додаток 11. Вправа «Комунікаційний план проєкту»</i>
15:00 – 16:30	<b>Підготовка та подання проєктної заявки на отримання фінансування. Процедури оцінки проєктів</b>	<i>Презентація ПМ1 – 5 Подання та оцінка</i> Див. рекомендації до презентації
16:30 – 17:00	Підбиття підсумків	



## Програма дводенного тренінгу

\*\*\*

### Програма навчального тренінгу «Розробка та подання проєктів розвитку»

XXX місяця 20XX року

Місце проведення: XXXXXXXX

Програма дводенного тренінгу близька до програми триденного тренінгу, але значно більш інтенсивна, оскільки намагається охопити за менший проміжок часу майже всі ті самі теми та питання. Безсумнівно це вимагає кращого тайм-менеджменту та скорочення деяких вправ. Реальний обсяг опрацьованого матеріалу буде напряму залежати від динаміки групи, тому від тренера вимагається бути максимально чутливим до настрою аудиторії, не затягувати виконання практичних вправ, тримати учасників в тонусі весь час. Проте це не означає необхідності підганяти роботу групи незалежно від їхньої здібності засвоювати матеріал. В більшості випадків варто зробити менше, але краще, ніж навпаки.

Зверніть увагу, що другий день тренінгу можна присвятити як вивченню логіко-структурної матриці, якщо ви відчуваєте, що учасники готові зануритись у тему (і в такому випадку тема бюджету надалі вивчається у вигляді лише презентації з питаннями-відповідями), або перейти напряму до питань ресурсів та бюджету з виконанням вправи (виконання вправи щодо бюджету займає доволі багато часу, але є більш зрозумілою та легкою темою для більшості учасників).

Час	Сесія
<b>День 1</b>	
09:30 – 10:00	Реєстрація учасників, вітальна кава
10:00 – 10:15	<b>Знайомство, правила роботи, очікування учасників</b>
10:15 – 11:15	<b>Визначення та типи проєктів. Ознаки якісного проєкту. Практична вправа “Генерація ідей для проєктів”</b>
11:15 – 11:45	<b>Проєкт у системі планування. Проєктний цикл. Фінансування проєктів розвитку. Практична вправа “Дослідження мотивації донорів”</b>
11:45 – 12:00	Перерва на каву
12:00 – 13:00	<b>Аналіз ситуацій та потреб. Практична вправа “Формулювання проблеми”</b>
13:00 – 14:00	Перерва на обід

14:00 – 15:30	<b>Ідентифікація зацікавлених сторін. Комплексний аналіз проблем. Дерево проблем. Практична вправа “Побудова дерева проблем”, презентація</b>
15:30 – 16:00	Перерва на каву
16:00 – 17:00	<b>Визначення цілей. Практична вправа “Побудова дерева цілей. Вибір стратегії проєкту”</b>
17:00 – 18:00	<b>Практична вправа “Дії для досягнення цілей проєкту” (робота в групах, без презентації)</b>
18:15	Вечеря

День 2		
09:30 – 11:00	<b>Логіко-структурна матриця проєкту: побудова логіки впровадження проєкту. Презентація напрацювань</b>	<b>Презентація напрацювань вправи “Дії для досягнення цілей проєкту”  Обговорення</b>
11:00 – 11:30	Перерва на каву	
11:30 – 12:30	<b>Логіко-структурна матриця: передумови, припущення та ризику, пов’язані з проєктом. Практична вправа</b>	<b>Від матриці до графіка впровадження та бюджету проєкту.  Практична вправа «Складання бюджету заходу»</b>
12:30 – 13:30	<b>Логіко-структурна матриця: показники проєкту. Практична вправа</b>	
13:30 – 14:15	Перерва на обід	
14:15 – 15:00	<b>Від матриці до графіка впровадження та бюджету проєкту. (без практичної вправи)</b>	<b>Презентація результатів вправи</b>
15:00 – 16:00	<b>Підготовка та подання проєктної заявки на отримання фінансування. Процедури оцінки проєктів</b>	
16:00 – 16:30	Перерва на каву	
16:30 – 17:00	Підбиття підсумків	

\*\*\*

## Алгоритм проведення тренінгу

Представлений алгоритм включає п'ять презентацій, рекомендованих для використання в даному тренінгу, які охоплюють переважну більшість заявлених у програмі тем. Самі презентації, які можна використовувати та адаптувати під свої потреби, йдуть додатком до посібника.

В описі кожної з презентацій нижче надано інформацію про те, яким чином використовувати окремі слайди. Зокрема

- **(синім у дужках)** - вказано, якщо слайд має анімацію, яка необхідна в роботі, або якщо його можна пропустити, або надано посилання на вправу в Додатку
- звичайним шрифтом – надано пояснення, коментарі, поради щодо того, що саме робити зі слайдом або що розповідати учасникам
- *курсивом* – виділено текст, який можна безпосередньо проговорити

Також в описі є посилання на Додатки, які містять інформацію та/або матеріали вправ, які треба використовувати під час тренінгу.

### Презентація 1. Вступ до проєктного менеджменту


Перша презентація охоплює такі теми, зазначені у програмі


- Визначення та типи проєктів. Ознаки якісного проєкту. Практична вправа “Генерація ідей для проєктів”
- Проєкт у системі планування. Проєктний цикл. Фінансування проєктів розвитку. Практична вправа “Дослідження мотивації донорів”

#### Основні завдання презентації:

- 1) Нагадати або познайомити учасників тренінгу з базовими поняттями та термінологією, що стосуються розробки проєктів
- 2) Заохотити присутніх до активної участі в тренінгу, розігнати динаміку взаємодії тренера з учасниками та учасників між собою
- 3) З точки зору змісту важливо, щоб учасники відчули співвідношення понять «проєкт-стратегія». Також вони мають зрозуміти, що існує декілька різних точок зору, з яких можна розглядати їхній проєкт

#### Презентація «ПМ1 – 1 Вступ»:

	Пристосуйте титульний слайд для власної презентації
---	---


<p><b>U-LEAD</b> <b>ЩО ТАКЕ ПРОЄКТ?</b></p>  <p>Проект - набір дій, спрямованих на досягнення чітко і конкретно сформульованих цілей в певних часових і бюджетних рамках</p>	<p>(слайд з анімацією)</p> <p>На слайді спочатку вмикається лише заголовок. Спитайте учасників, як вони розуміють таке поняття як «проект», якими є ознаки того, що певна діяльність є проектом. Учасники пропонують свої варіанти. Серед пропонованого треба виділити те,</p>
<p>що має відношення до дій, цілей, ресурсів/грошей та часу. Якщо якийсь елемент учасники забули, зробіть підводку, надаючи приклади або антиприкладі «Якщо ..., це теж проект?» «А якщо ..., це проект?»</p> <p>Поклацайте картинку одночасно з коментарями «перелік дій, які ведуть до цілей/результатів, та при цьому обмежені ресурсами та часом»</p> <p>Прочитайте ще раз визначення як найпростіше визначення проекту</p>	
<p><b>U-LEAD</b> <b>Що таке проект? Що не є проектом?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проект – логічно і хронологічно узгоджений комплекс скоординованих дій, реалізація яких призводить до досягнення певної мети у встановлений термін, із залученням певних людських, матеріальних і фінансових ресурсів</li> <li>• Проект – частина системи планування</li> <li>• Проект – форма організації своєї роботи</li> </ul>	<p>Зачитайте більш «академічне» визначення проекту. Підкресліть, що воно по суті не відрізняється від попереднього, лише деталізує його.</p> <p>Нагадайте, що проект є частиною системи планування – це маленький план, який є частиною більшого масштабнішого плану «У нас часто існує сприйняття проекту як форми взаємодії з донором – всі пишуть проекти для донора – але насправді це насамперед форма організації своєї власної роботи – майже будь-яку роботу можна організувати у вигляді проекту»</p>
<p><b>U-LEAD</b> <b>Що таке проект? Що не є проектом?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поточна діяльність НЕ є проектом - важлива унікальність результатів (змін) та сукупності дій</li> <li>• Проект ≠ ПКД (сукупність розрахунків та креслень, необхідних для ремонту, зведення споруд, виготовлення машин тощо)</li> <li>• «М'які» та «тверді» елементи проекту</li> </ul>	<p>(слайд з анімацією)</p> <p>Запитайте, чи погоджуються учасники, що поточна діяльність не є проектом? Чому? Вислухайте варіанти. Зазвичай люди пригадують те, що на першому слайді (цілі, час, ресурси) та ще певні інші риси. Приклад, який можна використати:</p>
<p>«Навчання учнів у школі протягом року це проект?» (за формальними ознаками нібито є визначений час, ресурси, цілі і навіть оцінки-індикатори)</p> <p>«А покращення методики викладання хімії у вашій школі, для чого ви заповуєте обладнання, проводите тренінг для вчителів, друкуєте роздаткові матеріали і навіть проводите низку занять, це проект?»</p> <p>Перший варіант не проект, оскільки ця діяльність повторюється із року в рік, другий – унікальні дії, які ми зробили один раз, в тому числі протестували на пілотних заняттях нову методику, і більше до них не повертаємося, лише використовуємо їхні результати (тепер хімія викладається у нас краще) =&gt; тобто унікальність дій, які зробили, та змін, яких досягли, визначає нашу діяльність як проект.</p> <p>Унікальність не означає в даному контексті, що взагалі ніхто ніколи такого не робив, але тільки що цього не робили для даної групи/ закладу/ контексту.</p>	

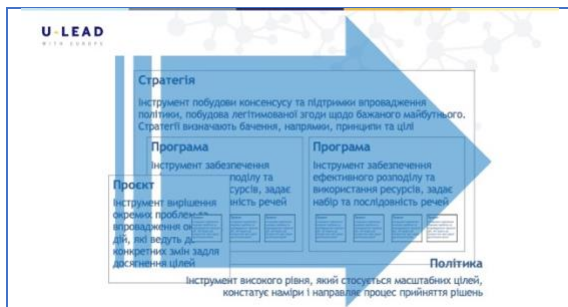
Підкресліть, що ПКД не є проектом у нашому розумінні розвиткових проектів, а лише можливою складовою частиною, яка обґрунтовує необхідність певних ресурсів, зокрема «твердої» частини. ПКД може бути обов'язковою частиною проектної документації, наприклад для ДФРР, якщо в проекті присутнє будівництво.

Спитайте в учасників, чи знають вони, що таке м'які та тверді елементи проектів чи м'які та тверді проекти. Вислухайте варіанти. Якщо ніхто не назвав правильного варіанту, поясніть, що тверді елементи – це все, що можна «помацати» – будівлі, інфраструктура, обладнання тощо, а м'які – спрямовані на зміну поведінки людей (люди будуть робити щось краще чи ефективніше).

Зазначте, що якісні проекти розвитку зазвичай включають як м'які, так і тверді елементи (напр., якщо навчили людей чомусь, часто треба надати їм матеріальні можливості знання використовувати. Навпаки, якщо створили нову інфраструктуру, треба навчити людей нею користуватися).

<p><b>U-LEAD</b></p> <p><b>Теми проєктів розвитку</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Підтримка малого та середнього бізнесу</li> <li>• Підтримка досліджень та інновацій</li> <li>• Інвестування в покращення стану довкілля</li> <li>• Поліпшення доступу до більш досконалих технологій (зокрема цифрових)</li> <li>• Розвиток нових продуктів та способів виробництва</li> <li>• Підтримка енергоефективності та боротьба з наслідками змін клімату</li> <li>• Розвиток освіти та прикладних навичок</li> <li>• Покращення транспортного сполучення з віддаленими населеними пунктами</li> </ul>	<p><i>(слайд можна адаптувати)</i></p> <p>Прочитайте приклади тем, за якими можна робити проєкти розвитку. Можна додати свої, особливо такі, що є близькими вашій поточній аудиторії</p>
<p><b>U-LEAD</b></p> <p><b>Спрямування проєкту розвитку</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• поліпшення спроможності (знань, вмінь, практик роботи)</li> <li>• розширення можливостей (матеріальних, технічних, логістичних, фінансових)</li> <li>• використання потенціалу (ресурсів чи переваг, які залишаються невикористаними)</li> <li>• усунення проблем, які всьому цьому перешкоджають</li> </ul>	<p><i>При всьому багатстві різних тем, всі проєкти розвитку спрямовані на...</i></p>
<p><b>U-LEAD</b></p> <p>Які риси / характеристики / властивості проєкту роблять його <b>якісним</b>?</p>	<p>Два варіанти використання слайду:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Запитайте аудиторію про їхню думку. Вислухайте. Погоджуйтесь чи не погоджуйтесь з певними пропозиціями. Можна записувати на фліпчарті.</li> <li>2) Зробіть коротке обговорення в малих групах. Кожна група представляє свої напрацювання (можна використовувати такий варіант за наявності великої кількості часу або навпаки якщо нема часу на наступну вправу «Генерація ідей...» для створення динаміки групи)</li> </ol>

<p><b>U-LEAD</b> MITA LEADERS</p> <p style="text-align: center;"><b>Якісний проєкт розвитку</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• соціально-економічний ефект !</li> <li>• чіткий, зрозумілий та логічний алгоритм !!</li> <li>• довгостроковий вплив і сталість результатів !!!</li> <li>• не забути, що розвиток - це завжди про ЛЮДЕЙ !!!!</li> </ul>	<p>Цим слайдом підбийте підсумки під попереднім обговоренням – <i>ми назвали багато рис, які роблять проєкт якісним, але всі вони зводяться до основних...</i></p> <p>Називаючи кожну із властивостей, включайте названі учасниками риси до неї, напр. «соціально-економічний ефект, тобто, як ви і сказали, що проєкт має покращувати життя людей, має сприяти більш ефективному використанню ресурсів, має бути відчутним...» тощо</p> <p>Останній тезис – не забути про людей – тобто всі проєкти врешті решт робляться для людей, які мають отримувати від них користь</p>								
<p><b>U-LEAD</b> MITA LEADERS</p> <p>Оголошено велику програму з покращення якості початкової та середньої освіти в країні. Наразі очікуються пропозиції щодо можливих проєктних ідей від різних зацікавлених груп</p> <p style="text-align: center;">Приймаються <b>будь-які ідеї</b>, як звичайні, так і дуже креативні, <b>але такі що:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Відповідають темі</b> "Покращення якості початкової та середньої освіти"</li> <li>• <b>Відповідають умовам</b>, окресленим в описі вашої ролі як зацікавленої сторони</li> </ul>	<p><b>Див. Додаток 05. Практична вправа «Генерація ідей для проєкту»</b></p> <p>Завданням вправи є не стільки генерація власне ідей, скільки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- створення динаміки роботи аудиторії в групах (аби перша презентація, яка містить багато теорії, не перетворилася на лекцію)</li> <li>- напрацювання ідей для ілюстрування тез наступного слайду</li> </ul> <p>Слідкуйте за часом! Виконання вправи може затягуватись.</p>								
<p><b>U-LEAD</b> MITA LEADERS</p> <p style="text-align: center;"><b>Ідея, що має найбільше шансів</b></p>  <p>Надлишок фінансування має чітко визначений перелік пріоритетних сфер діяльності, повна готовність надавати підтримку</p> <p>Глибше розуміння проблеми і потреб цільових груп є запорукою підтримки проєкту місцевими і місцевими владою</p> <p>Намірність, унікальність особливостей (історія, фак, географія, знання проєктного підходу...) відмінно відділяють проєкт від процесів інших претендентів</p>	<p><b>(слайд з анімацією)</b></p> <p><i>«Як ми побачили з вправи, більше шансів на успішну реалізацію мають проєкти, які...»</i></p> <p>Ті, для кого роблять проєкт у вправі, - територіальна громада.</p> <p>Хто фінансує – міжнародна донорська організація</p> <p>Потенційний заявник – громадська організація</p> <p><i>«На перетині їхніх потреб, пріоритетів та конкурентних переваг знаходяться проєкти, які мають більше шансів»</i></p>								
<p><b>U-LEAD</b> MITA LEADERS</p> <p style="text-align: center;"><b>Основні категорії планів</b></p> <table border="1" data-bbox="231 1758 726 1993"> <tr> <td><b>Політика</b></td> <td>Інструмент високого рівня, який стосується масштабних цілей, констатує наміри і наставляє процес прийняття рішень</td> </tr> <tr> <td><b>Стратегія</b></td> <td>Інструмент побудови консенсусу та підтримки впровадження політики, побудова легітимованої згоди щодо бажаного майбутнього. Стратегії визначають бачення, напрямки, принципи та цілі</td> </tr> <tr> <td><b>Програма</b></td> <td>Інструмент забезпечення ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів, задає набір та послідовність речей</td> </tr> <tr> <td><b>Проєкт</b></td> <td>Інструмент вирішення окремих проблем та впровадження окремих дій, які ведуть до конкретних змін задля досягнення цілей</td> </tr> </table>	<b>Політика</b>	Інструмент високого рівня, який стосується масштабних цілей, констатує наміри і наставляє процес прийняття рішень	<b>Стратегія</b>	Інструмент побудови консенсусу та підтримки впровадження політики, побудова легітимованої згоди щодо бажаного майбутнього. Стратегії визначають бачення, напрямки, принципи та цілі	<b>Програма</b>	Інструмент забезпечення ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів, задає набір та послідовність речей	<b>Проєкт</b>	Інструмент вирішення окремих проблем та впровадження окремих дій, які ведуть до конкретних змін задля досягнення цілей	<p>Нагадати, що проєкти є частиною загального планування. Вони дозволяють вирішувати конкретні проблеми.</p> <p>Пройдіться зверху вниз по слайду, пояснюючи як від більш глобального плану (політики) ми рухаємося до зовсім конкретного (проєкту).</p>
<b>Політика</b>	Інструмент високого рівня, який стосується масштабних цілей, констатує наміри і наставляє процес прийняття рішень								
<b>Стратегія</b>	Інструмент побудови консенсусу та підтримки впровадження політики, побудова легітимованої згоди щодо бажаного майбутнього. Стратегії визначають бачення, напрямки, принципи та цілі								
<b>Програма</b>	Інструмент забезпечення ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів, задає набір та послідовність речей								
<b>Проєкт</b>	Інструмент вирішення окремих проблем та впровадження окремих дій, які ведуть до конкретних змін задля досягнення цілей								



(слайд з анімацією)

...або навпаки, через виконання окремих проєктів, сприяємо виконанню програм, стратегій та реалізації державної політики

**U-LEAD** **Основні категорії планів (приклад)**

<b>Політика</b>	Європейська інтеграція України
<b>Стратегія</b>	Впровадження стандартів ЄС у роботу державних Інституцій
<b>Програма</b>	Адаптація роботи обласних виконавчих органів до стандартів ЄС
<b>Проект</b>	Підвищення кваліфікації адміністративних працівників обласних виконавчих органів

Пройдіться по прикладах різних категорій планів. Зверніть увагу аудиторії, що кожний наступний нижче все конкретніше та конкретніше.

- U-LEAD** **Деталізація планів: цілі, результати, дії**
- **Загальні цілі**, або *стратегічні цілі* – далекосяжні довгострокові зміни, яких ми не можемо досягти в межах нашого плану (стратегії, програми, проєкту)
  - **Конкретні цілі**, або *операційні цілі, мета* – середньострокові конкретні зміни, яких обов'язково необхідно досягти на кінець реалізації плану
  - **Результати**, або *проміжні цілі, завдання* – проміжні якісні зміни, сукупність яких веде до конкретної дії
  - **Дії**, або *заходи, блоки дій, напрями діяльності* – конкретна діяльність, те, що безпосередньо робиться

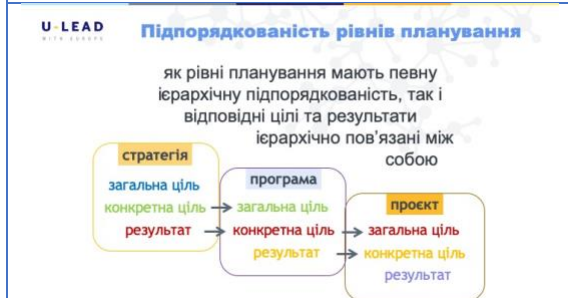
У всіх категоріях планів ми стикаємося з низкою понять – *цілі, результати або завдання, діяльність*. Назви категорій можуть дещо візнитися, але структура залишається схожою.  
Пройдіться по слайду, пояснюючи що є що.

**U-LEAD** **Термінологія в різних контекстах**

	Проекти ЄС, секторальної підтримки	Проекти ДФРР	Бюджетна програма	Програма регіонального розвитку	Стратегія регіонального розвитку
Далекосяжні, довгострокові, досягається певнше	Загальні цілі Overall Objectives	Мета проєкту	Стратегічні цілі	Мета програми	Мета програми
Середньострокові, обов'язково досягнуті	Конкретна ціль Specific Objectives	Завдання	Мета бюджетної програми	Операційні цілі і напрями	Операційні цілі і напрями
Проміжні етапи або складові частини	Результати Results	Завдання	Завдання бюджетної програми	Завдання та очікувані результати	Завдання
Абсолютно конкретні дії, кроки, що саме робитимемо	Дії або блоки дій Activities	Заходи (діяльність)	Напрями використання бюджетних коштів	Немає	Немає або Заходи як типу дій

(необов'язковий слайд)

У нашому підході ми використовуємо термінологію, що застосовується у проєктах Європейського Союзу. На слайді можна побачити як ті самі категорії називаються в інших знайомих вам підходах



Важливо розуміти, що стратегії, програми та проєкти пов'язані та підпорядковані одні одним, і так само пов'язані та підпорядковані цілі та результати всередині стратегій, програм та проєктів.

Головне, що треба запам'ятати – проєкт не має зазіхати, наприклад, на цілі програми чи стратегії, бо в будь-якому випадку він не зможе їх досягнути. Якщо програма розвитку має ціллю «розвиток інфраструктури в сфері туризму в Україні», то окремий проєкт не в змозі досягнути такої цілі. Проєкт буде

більш обмеженим, а отже і більш конкретним, і поставить собі цілями та результатами, як мінімум, або більш конкретну інфраструктуру чи навіть окремий вид інфраструктури, або більш вузьке територіальне охоплення.

**U-LEAD** Підпорядкованість рівнів планування

Стратегія	Програма	Проект
<p><b>Загальна ціль:</b> Сприяти покращенню рівня життя фермерів у гірських районах</p> <p><b>Конкретна ціль:</b> Підвищення обсягу виробництва, продуктивності та доходів фермерів у гірських районах</p> <p><b>Результат:</b> Використання фермерами у гірських районах покращених агропромислових технологій</p>	<p><b>Загальна ціль:</b> Сприяти підвищенню обсягу виробництва, продуктивності та доходів фермерів у гірських р-х</p> <p><b>Конкретна ціль:</b> Збільшення використання фермерами у гірських р-х покращених агропром. технологій</p> <p><b>Результат:</b> Насіно та розповсюджено рекомендації щодо технологій</p>	<p><b>Загальна ціль:</b> Сприяти збільшенню використання рекомендованих покращених технологій</p> <p><b>Конкретна ціль:</b> Забезпечено наявність рекомендацій щодо покращених технологій, що відповідають потребам</p> <p><b>Результати:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначено технології що відповідають потребам</li> <li>2. Технології розроблено і адаптовано</li> <li>3. Технології випробувано у господарствах</li> </ol>

(слайд для самостійного ознайомлення учасників після тренінгу)

Слайд ілюструє на прикладі, як від глобальної теми в стратегії треба рухатись до конкретного проекту, поступово уточнюючи цілі та результати.



(слайд з анімацією)

Стратегії, програми та проекти співіснують у рамках так званого «програмно-проектного циклу». В тому числі ця система вже більш-менш успішно працює у державному плануванні в Україні.

Все починається на етапі **програмування**, де вивчаються глобальні потреби,

проблеми та можливості. За результатами цієї роботи створюється... (спитати в учасників, що на їх думку створюється, послухати, продовжити)... стратегія розвитку – на рівні держави, регіону чи навіть окремої ОТГ. На етапі **ідентифікації** визначається, з якими саме проблемами чи потребами, серед знайдених, планується працювати, і позначаються шляхи, якими це можна зробити. На цьому етапі в українській системі планування з'являються... (дайте аудиторії подумати, допоможіть дійти думки про...)... плани заходів з реалізації стратегії. Важливою частиною ПЗРС є Технічні Завдання, що визначають, які типи проектів очікує держава. За цими ТЗ області проводять, зокрема, конкурс ДФРР. Для правильної організації конкурсу на рівні області ТЗ мають бути узагальненими, наприклад «ТЗ на створення опорної школи», а не конкретними – «ТЗ на ремонт школи №5 Н-ського району» – оскільки занадто конкретне ТЗ не дозволяє конкурентного змагання між проектами, що подаються на конкурс. На етапі **формулювання** вже треба показати не тільки, що ми хочемо отримати, але і як конкретно ми це зробимо. На цьому етапі з'являється (до аудиторії – який документ?) власне проект. Він конкретно показує шлях досягнення певних цілей чи вирішення певних проблем через абсолютно конкретні дії/кроки та ресурси, які для цього необхідні. На етапі **виконання** проект впроваджується і на виході цього етапу ми отримуємо... звіт про виконання проекту. Нарешті на етапі **оцінки** ми маємо оцінити проект не тільки з точки зору досягнення поставлених у самому проекті конкретних цілей (як ми зробили це у звіті про виконання проекту), а й оцінити, наскільки наш проект, разом з іншими



проектами, що були виконані, вплинув на більш глобальний контекст, визначений у стратегії. Таким чином на виході цього етапу ми отримуємо звіт про виконання стратегії, який своїми даними та висновками дозволяє також запустити етап планування для наступного циклу.

**U-LEAD** **Конкретний приклад: Місце проєктів у планах розвитку Волочиської ОТГ (Хмельницька обл.)**

1 крок – Програмування (проведено стратегічний аналіз, визначено цілі та завдання розвитку громади)

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання
1. Підвищення економічної спроможності громади	1.1. Покращення можливостей для розвитку малого бізнесу та залучення інвестицій	1.1.1. Підготовка об'єктів для залучення інвестицій 1.1.2. Удосконалення процедур залучення інвестицій 1.1.3. Популяризація інвестиційних можливостей громади 1.1.4. Покращення інфраструктури підтримки бізнесу 1.1.5. Розвиток іменнихих підприємств громади
	1.2. Розвиток туризму	1.2.1. Створення ерих туристичних продуктів 1.2.2. Популяризація туристичних можливостей
	2.1. Підвищення доходів сільських домогосподарств	2.1.1. Запровадження нових культур та технологій у дрібногосподарому сільськогосподарському виробництві, у т.ч. у домогосподарствах 2.1.2. Підтримка розвитку сільськогосподарської кооперації
2.2. Розвиток інфраструктури сільських територій	2.2.1. Покращення інфраструктури водозабезпечення та корпоративних сільських територій 2.2.2. Покращення транспортної доступності для роєблювання економічного або соціального розвитку сіл	

Приклад такої роботи – але вже на рівні окремої громади – плани розвитку Волочиської ОТГ Хмельницької області.

ОТГ провела на першому етапі «програмування» стратегічне планування, визначила пріоритети розвитку і відповідно встановила стратегічні (загальні) цілі – тобто довгострокові, як виходять за часові межі виконання стратегії, операційні (конкретні) цілі – такі що треба досягти до кінця реалізації стратегії, та завдання (результати), необхідні для досягнення операційних цілей.

**U-LEAD** **Конкретний приклад: Місце проєктів у планах розвитку Волочиської ОТГ (Хмельницька обл.)**

2 крок – Ідентифікація (визначений потенційний перелік проєктів, які потрібно виконати для досягнення кожного завдання стратегії розвитку)

Завдання стратегії	Номер і назва проєкту
1.1.1.	1. Підготовка об'єктів для залучення інвестицій
1.1.2.	2. Удосконалення процедур залучення інвестицій
1.1.3.	3. Створення умов для популяризації інвестиційних можливостей громади
1.1.4.	4. Створення веб-інструменту для роботи із зацікавленими громадяни
1.1.4.	5. Розроблення схеми планування території
1.1.4.	6. Створення центру надання адміністративних послуг
1.1.5.	7. Реконструкція очисних споруд в м. Волочиск
1.1.5.	8. Вирощування енергетичної верби
1.1.5.	9. Паркування газелик, опієчел на альтернативні види палива
1.1.5.	10. Створення місцевих пожежних команд
1.1.5.	11. Придбання реактивне для Волочиського комунального підприємства ЖЕК
1.2.1.	12. Визначення резервних зон на території гурту в Волочискіи мисіиіи районі
1.2.2.	13. Встановлення дорожніх знаків новоствореної громади європейського зразка
1.2.2.	14. Створення туристичного інформаційного продукту «Шляхи дриельного збору»
2.1.1.	15. Інформаційна підтримка диверсифікації виробництва сільських домогосподарств
2.1.2.	16. Створення сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу в с. Окипіві
2.1.2.	17. Створення сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу з переробки молока в с. Цісоківка
2.2.1.	18. Капітальний ремонт водопроводу в селі Лозова

На наступному етапі ідентифікації ОТГ визначилася з потенційними проєктами, які необхідні для виконання завдань стратегії – зробила перелік таких можливих проєктів.


**U-LEAD** **Ідеї розвитку деталізуються у вигляді технічних завдань.**  
Технічне завдання – основа якісного проєкту розвитку

Назва проєкту	1.4.4. Покращення інфраструктури підтримки бізнесу
Технічне завдання	1.4.4.1. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.2. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.3. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.4. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.5. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.6. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.7. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.8. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.9. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.10. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.11. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.12. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.13. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.14. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.15. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.16. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.17. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.18. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.19. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.20. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.21. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.22. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.23. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.24. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.25. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.26. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.27. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.28. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.29. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.30. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.31. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.32. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.33. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.34. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.35. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.36. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.37. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.38. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.39. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.40. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.41. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.42. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.43. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.44. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.45. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.46. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.47. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.48. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.49. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.50. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.51. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.52. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.53. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.54. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.55. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.56. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.57. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.58. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.59. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.60. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.61. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.62. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.63. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.64. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.65. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.66. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.67. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.68. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.69. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.70. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.71. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.72. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.73. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.74. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.75. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.76. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.77. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.78. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.79. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.80. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.81. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.82. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.83. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.84. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.85. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.86. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.87. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.88. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.89. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.90. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.91. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.92. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.93. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.94. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.95. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.96. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.97. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.98. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.99. Підвищення рівня безпеки території
Технічне завдання	1.4.4.100. Підвищення рівня безпеки території

І не тільки зробила перелік, а й підготувала технічні завдання для таких проєктів, які містять всю основну інформацію про кожний.

Оскільки йдеться про рівень ОТГ, то технічні завдання не узагальнені, як на рівні області, а дуже конкретні - і фактично просто є короткими концепціями. Такі концепції можна дуже швидко розгорнути до повноцінних проєктів, якщо, наприклад, з'явиться підходящий конкурс чи фінансування, тому рекомендуємо свої ідеї опрацьовувати та зберігати у вигляді подібних концепцій.

Можна показати на слайді основні елементи, присутні у ТЗ: назву, цілі, цільові групи, орієнтовний перелік дій тощо.

<p>U-LEAD WHO LEADS</p> <p><b>Хто фінансує проекти місцевого розвитку в Україні</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Місцевий бюджет</li> <li>• Державний фонд регіонального розвитку</li> <li>• Субвенція на розвиток інфраструктури ОТГ</li> <li>• Секторальна бюджетна підтримка</li> <li>• Міжнародна технічна допомога</li> <li>• Кредити</li> <li>• ...</li> </ul>	<p>Розкажіть, що в Україні існує велика кількість потенційних джерел фінансування для розвиткових проектів. Деякі представлені на слайді, інші можете згадати самостійно або разом з учасниками.</p>
<p>U-LEAD WHO LEADS</p> <p><b>Мотивація</b></p> <p>На що і чому ви готові дати свої гроші ?</p>	<p>Див. Додаток 06. Практична вправа «Мотивація донорів»</p> <p><i>Але будь-хто, хто дає гроші на якісь справи, робить це не просто так. Має бути певна мотивація давати гроші.</i></p> <p><i>Давайте відволікнемось від якихось донорських грошей і проектів, і згадаємо ситуації, коли ви особисто як люди, фізичні особи, давали комусь гроші, не очікуючи для себе безпосередньої вигоди, тобто просто так. Придбання товарів чи послуг, гроші на навчання дітей у школі і тому подібне нам не підходять. Нас цікавлять ситуації, де нема прямої вигоди для вас.</i></p> <p>Вправа виконується у вигляді діалогу між тренером і учасниками та передбачає активну взаємодію між ними.</p>
<p>U-LEAD WHO LEADS</p> <p><b>Мотивація</b></p> 	<p><i>Для чого ми говоримо про цю мотивацію донорів? Для того, щоб ви не забували, що з «іншого боку» вашої заявки є люди, у яких теж є своя певна мотивація підтримувати або не підтримувати вас. І не забувайте, що ці люди можуть мати зовсім інший кут погляду, і відповідно побачать ваш проект не зовсім так, як його бачите ви. Тому важливо показати, чому ваш проект важливий не тільки для вас, а і для них.</i></p> <p><i>Зокрема, показати, що ви поділяєте спільні ідеї (підкреслити на плакаті), що вам можна довіряти (підкреслити), що ви впораєтесь краще ніж інші (підкреслити), що ви забезпечите належне інформування про підтримку з боку вашого донора (підкреслити) і так далі</i></p>



(необов'язковий слайд)

Пояснити що розробка проекту починається знизу, від аналізу ситуації.  
*Важливо знати, що маємо станом на сьогодні для того, щоб планувати якісь зміни.*  
*Лише коли зрозуміли, що маємо зараз, можемо подумати, що хочемо змінити і досягнути у майбутньому.*

*Тільки коли ми знаємо, куди ми хочемо прийти (цілі), можемо подумати, що саме, які дії чи кроки треба для цього зробити.*  
*Лише коли точно знаємо що робити, можемо порахувати скільки для цього необхідно ресурсів.*  
*Лише коли визначилися і отримали ресурси, можемо починати впровадження та моніторинг.*  
*Що таке моніторинг? (спитати в аудиторії, послухати відповіді, навести учасників на правильні відповіді) – Це відстеження, з одного боку, ситуації, що може змінитися за час підготовки та впровадження проекту, і відповідно вимагати інших дій і навіть інших цілей, а з другого боку – відстеження того, наскільки нам вдається впроваджувати дії як заплановано – що знову може призвести до необхідності коригувати дії.*  
*Лише коли ми впровадили проект, можемо оцінити наші реальні досягнення, в тому числі з точки зору довгострокових цілей.*  
 Цей слайд можна також розглядати в рамках презентації 2 «Від проблеми до проекту»



(необов'язковий слайд)



*Всім етапам роботи над проектом відповідають певні його розділи чи елементи, які разом забезпечують успішність проекту.*

Озвучити



(необов'язковий слайд)

*Процес розробки та реалізації проектів – це довга дорога з купою окремих етапів. Ми з вами на цьому тренінгу розглянемо більш чи менш детально приблизно оцю частину (показати етапи до подання (жовта плашка внизу))*

 <p>Запишіть по одній ідеї для проекту, над яким ви хотіли б працювати</p>	<p><i>Тепер, коли у вас є краще уявлення про те, що таке проекти, напишіть, будь ласка, кожний індивідуально по одній проектній ідеї, з якою вам хотілося б працювати. Приблизно як ми робили у вправі про ідеї з покращення освіти, але зараз кожний для себе і на будь-яку тему у будь-якій сфері, з якою вам цікаво було б працювати. У вас є дві-три хвилини.</i></p>
<p>Кожний записує ідею у себе в блокнотику або на клаптику паперу. Ідеї залишаються у учасників, поки що нічого з ними не робимо.</p>	
 <p>Вячеслав Топоров, vyacheslav.toporov@sundp.eu</p>	<p>(необов'язковий слайд)</p> <p>(якщо залишаєте, замініть зміст згідно вашої інформації)</p>

## Презентація 2. Від проблеми до проекту



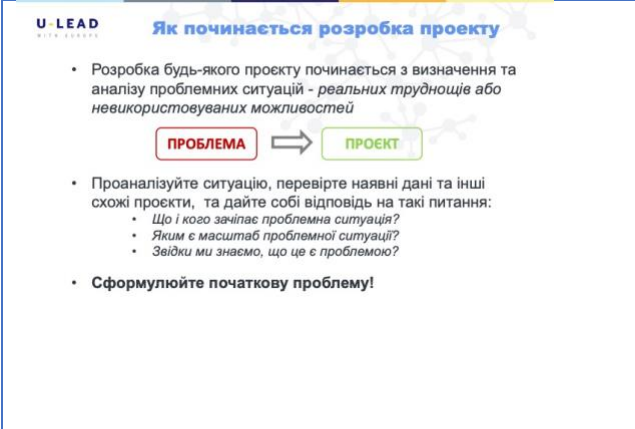

Друга презентація охоплює такі теми, зазначені у програмі

- Аналіз ситуацій та потреб. Практична вправа “Формулювання проблеми”
- Ідентифікація зацікавлених сторін. Практична вправа “Аналіз зацікавлених сторін”
- Комплексний аналіз проблем. Дерево проблем. Практична вправа “Побудова дерева проблем”
- Визначення цілей. Практична вправа “Побудова дерева цілей. Вибір стратегії проекту”
- Практична вправа “Дії для досягнення цілей проекту”

### Основні завдання презентації:

- 1) Надати розуміння важливості формулювань
- 2) Сформулювати логічний ланцюжок «проблема > ціль/результат > дія»
- 3) Донести ідею про обов'язкову внутрішню зв'язність проекту через його логіку
- 4) Показати практичні прийоми, які дозволяють цю зв'язність забезпечити

## Презентація «ПМ1 – 2 Від проблеми до проєкту»:

	<p>Пристосуйте титульний слайд для власної презентації</p>
	<p>Використайте коментарі щодо відповідних слайдів з попередньої презентації, якщо не робили огляд там, або коротко нагадайте, що ми починаємо роботу над проєктом з визначення ситуації і виокремлення в цій ситуації речей, які нас не задовольняють. Проте це процес не лінійний – ми можемо повертатись до попередніх етапів багато разів</p>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>Розробка будь-якого проєкту починається з визначення та аналізу проблемних ситуацій - реальних труднощів або невикористовуваних можливостей</li> <li>Проаналізуйте ситуацію, перевірте наявні дані та інші схожі проєкти, та дайте собі відповідь на такі питання:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Що і кого зачіпає проблемна ситуація?</li> <li>Яким є масштаб проблемної ситуації?</li> <li>Звідки ми знаємо, що це є проблемою?</li> </ul> </li> <li>Сформулюйте початкову проблему!</li> </ul>	<p><i>В основі будь-якого проєкту лежить саме якась негативна ситуація чи стан, якого ми хочемо позбавитись чи змінити на краще. Якщо в нас немає жодних проблем (що дуже малоймовірно), то розвиткові проєкти вірогідно нам не потрібні. Коли ви думаєте про негативну ситуацію чи ситуацію, яка вам не подобається, маєте відповісти на низку питань:</i></p>
<p><i>чи ситуація зачіпає велику кількість людей, чи має масштаб і вплив на суспільство, чи дійсно є проблемою, а не лише наших суб'єктивним сприйняттям. Якщо так, то маємо спробувати сформулювати початкову проблему – ту проблему, з якої ми почнемо аналіз. Часто такою початковою проблемою є те, що нас хвилює, непокоїть, турбує в нашій ситуації. Це не означає, що саме ця проблема буде головною проблемою проєкту врешті решт, але вона стане принаймні відправною точкою нашої роботи.</i></p>	
 <ul style="list-style-type: none"> <li>Побутові відходи забруднюють територію міста Н.</li> <li>Зростання вартості енергоносіїв з'їдає фінансові ресурси громади О.</li> <li>Мешканці Ч. не мають доступу до інформації про те, що відбувається в ОТГ</li> <li>Люди не можуть заробити гроші на життя у себе в Л-ній громаді, мусять кидати все та їхати на заробітки</li> <li>Село П. не використовує наявні природні можливості для відпочинку та рекреації</li> <li>Жителі Ж-кої ОТГ витрачають забагато часу для отримання адміністративних послуг</li> </ul>	<p>Прочитати приклади, запитуючи, чи учасники вважають це проблемами (реальними негативними ситуаціями, що впливають на суспільство/громаду або великі їхні частини і які варто було б змінити на краще)</p>


<p><b>U-LEAD</b> MOTIVATION</p> <p><b>Формулювання проблеми 1</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Що НЕ робити?</th> <th>Що робити?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Не застосувати всеохопні і розпливчасті формулювання: "Відсутня інфраструктура"</td> <td>Використовуйте точні і конкретні визначення: "Відсутня дорога з твердим асфальтовим покриттям, що з'єднує село Н з районним центром"</td> </tr> <tr> <td>Не називати проблемою відсутність передбачуваного рішення, це блокує альтернативні можливості: "Туристичні можливості міста не реалізуються"</td> <td>Шукайте реальну проблему, як вона є (часто для цього необхідно досліджувати причини і наслідки початкової проблемної ситуації): "Потенційні туристи не знають про туристичні принади міста"</td> </tr> <tr> <td>"Не створено центр підвищення кваліфікації працівників ОДА"</td> <td>"Працівники ОДА не мають можливості отримувати необхідні навички та знання"</td> </tr> <tr> <td>Не використовувати в якості визначення проблеми оціночні судження: "Місцевики не виконують свою роботу"</td> <td>Констатуйте ситуацію, не даючи оцінки: "Органи влади не видають ліцензії для ведення підприємницької діяльності в фермерській галузі"</td> </tr> <tr> <td>Проблеми не повинні бути унікальними: "Недостатня увага до місцевих особливостей може привести до нестійкості ситуації в регіоні"</td> <td>Висловіть конкретні існуючі проблеми: "Невизначені і неурегульовані місцеві особливості веде до соціальної ізоляції груп переселенців"</td> </tr> </tbody> </table>	Що НЕ робити?	Що робити?	Не застосувати всеохопні і розпливчасті формулювання: "Відсутня інфраструктура"	Використовуйте точні і конкретні визначення: "Відсутня дорога з твердим асфальтовим покриттям, що з'єднує село Н з районним центром"	Не називати проблемою відсутність передбачуваного рішення, це блокує альтернативні можливості: "Туристичні можливості міста не реалізуються"	Шукайте реальну проблему, як вона є (часто для цього необхідно досліджувати причини і наслідки початкової проблемної ситуації): "Потенційні туристи не знають про туристичні принади міста"	"Не створено центр підвищення кваліфікації працівників ОДА"	"Працівники ОДА не мають можливості отримувати необхідні навички та знання"	Не використовувати в якості визначення проблеми оціночні судження: "Місцевики не виконують свою роботу"	Констатуйте ситуацію, не даючи оцінки: "Органи влади не видають ліцензії для ведення підприємницької діяльності в фермерській галузі"	Проблеми не повинні бути унікальними: "Недостатня увага до місцевих особливостей може привести до нестійкості ситуації в регіоні"	Висловіть конкретні існуючі проблеми: "Невизначені і неурегульовані місцеві особливості веде до соціальної ізоляції груп переселенців"	<p><i>Коли ви формулюєте первинну і подальші проблеми, варто дотримуватися певних принципів формулювання</i></p> <p>Роздайте учасникам роздруковані з Додатку 07, щоб вони могли краще бачити приклади.</p> <p>Зверніть увагу учасників на те, що приклади в червоній та зеленій колонках описують по суті одні і ті самі ситуації, але сформульовані більш чи менш вдало. Зачитуйте по одній ситуації з червоної колонки і питайте в учасників, що їм не подобається в цьому формулюванні. Давайте коментарі на основі коментарів у таблиці. Зачитуйте більш вдалі формулювання з зеленої.</p>
Що НЕ робити?	Що робити?												
Не застосувати всеохопні і розпливчасті формулювання: "Відсутня інфраструктура"	Використовуйте точні і конкретні визначення: "Відсутня дорога з твердим асфальтовим покриттям, що з'єднує село Н з районним центром"												
Не називати проблемою відсутність передбачуваного рішення, це блокує альтернативні можливості: "Туристичні можливості міста не реалізуються"	Шукайте реальну проблему, як вона є (часто для цього необхідно досліджувати причини і наслідки початкової проблемної ситуації): "Потенційні туристи не знають про туристичні принади міста"												
"Не створено центр підвищення кваліфікації працівників ОДА"	"Працівники ОДА не мають можливості отримувати необхідні навички та знання"												
Не використовувати в якості визначення проблеми оціночні судження: "Місцевики не виконують свою роботу"	Констатуйте ситуацію, не даючи оцінки: "Органи влади не видають ліцензії для ведення підприємницької діяльності в фермерській галузі"												
Проблеми не повинні бути унікальними: "Недостатня увага до місцевих особливостей може привести до нестійкості ситуації в регіоні"	Висловіть конкретні існуючі проблеми: "Невизначені і неурегульовані місцеві особливості веде до соціальної ізоляції груп переселенців"												
<p><b>U-LEAD</b> MOTIVATION</p> <p><b>Формулювання проблеми 2</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Що НЕ робити?</th> <th>Що робити?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Не вгадувати невізані або узагальнені позначення груп людей: "Деякі молоді люди не можуть знайти собі роботу"</td> <td>Чітко вкажіть зацікавлені сторони: "Більше 50% випускників ВНЗ у віці 22-25 років не можуть працевлаштуватися"</td> </tr> <tr> <td>Нечіткі визначення не дають можливості оцінити вплив людей стикаються з проблемою: "Фермери, а також інші жителі села, стикаються з браком фінансування для розвитку"</td> <td>Дайте базу для ясної і кількісної оцінки цільових груп і кінцевих бенефіціарів: "Дрібні фермери і домашні господарства, що виробляють невеликі партії овочів для продажу на ринках, не мають грошей для розширення власного виробництва"</td> </tr> <tr> <td>Деякі формулювання не дають чіткого розуміння проблемної ситуації: "Аграрні конфлікти заважають власним працівникам для обробки земель"</td> <td>Негативний характер ситуації повинен бути явним і аргументованим: "Низька кваліфікація не дозволяє сільським жителям конкурувати на ринку праці"</td> </tr> <tr> <td>"Люди працюють не за фактом"</td> <td>"Недостатня теоретична підготовка волонтерів не дозволяє їм повноцінно діагностувати стан постраждалих"</td> </tr> </tbody> </table>	Що НЕ робити?	Що робити?	Не вгадувати невізані або узагальнені позначення груп людей: "Деякі молоді люди не можуть знайти собі роботу"	Чітко вкажіть зацікавлені сторони: "Більше 50% випускників ВНЗ у віці 22-25 років не можуть працевлаштуватися"	Нечіткі визначення не дають можливості оцінити вплив людей стикаються з проблемою: "Фермери, а також інші жителі села, стикаються з браком фінансування для розвитку"	Дайте базу для ясної і кількісної оцінки цільових груп і кінцевих бенефіціарів: "Дрібні фермери і домашні господарства, що виробляють невеликі партії овочів для продажу на ринках, не мають грошей для розширення власного виробництва"	Деякі формулювання не дають чіткого розуміння проблемної ситуації: "Аграрні конфлікти заважають власним працівникам для обробки земель"	Негативний характер ситуації повинен бути явним і аргументованим: "Низька кваліфікація не дозволяє сільським жителям конкурувати на ринку праці"	"Люди працюють не за фактом"	"Недостатня теоретична підготовка волонтерів не дозволяє їм повноцінно діагностувати стан постраждалих"	<p>Наприклад, «<i>відсутня інфраструктура</i>» - а яка саме інфраструктура відсутня? Спортмайданчик? Сільрада? Зупинка транспорту? Інтернет? Садочок? Все це також інфраструктура.</p> <p>«<i>Не створено центр підвищення...</i>» - Яке рішення цієї проблеми? (учасники: Створити центр) – А насправді йдеться про те що нема де отримати навички, тому рішенням може бути..... а при такому формулюванні ми блокуємо альтернативні способи вирішення. І т.д.</p>		
Що НЕ робити?	Що робити?												
Не вгадувати невізані або узагальнені позначення груп людей: "Деякі молоді люди не можуть знайти собі роботу"	Чітко вкажіть зацікавлені сторони: "Більше 50% випускників ВНЗ у віці 22-25 років не можуть працевлаштуватися"												
Нечіткі визначення не дають можливості оцінити вплив людей стикаються з проблемою: "Фермери, а також інші жителі села, стикаються з браком фінансування для розвитку"	Дайте базу для ясної і кількісної оцінки цільових груп і кінцевих бенефіціарів: "Дрібні фермери і домашні господарства, що виробляють невеликі партії овочів для продажу на ринках, не мають грошей для розширення власного виробництва"												
Деякі формулювання не дають чіткого розуміння проблемної ситуації: "Аграрні конфлікти заважають власним працівникам для обробки земель"	Негативний характер ситуації повинен бути явним і аргументованим: "Низька кваліфікація не дозволяє сільським жителям конкурувати на ринку праці"												
"Люди працюють не за фактом"	"Недостатня теоретична підготовка волонтерів не дозволяє їм повноцінно діагностувати стан постраждалих"												
<p><b>U-LEAD</b> MOTIVATION</p> <p><b>Починаємо аналіз</b></p> <p>Напишіть проблему, яка лежить в основі вашої ідеї щодо проекту</p> <p>Пам'ятайте про важливість формулювань!</p>	<p>Спитати у учасників чи все зрозуміло щодо формулювання початкової проблеми.</p> <p>Попросити їх повернутися до тих ідей, які вони записали раніше і записати тепер одну проблему, яка лежить в основі їхньої ідеї.</p> <p>Дати 3-5 хвилин.</p>												
<p>Коли всі записали, наступна вправа – учасники зачитують ЛИШЕ свої проблеми (не ідеї), а всі інші разом з тренером коментують, що можна було б в запропонованому формулюванні покращити. Бажано давати можливість саме учасникам висловитись і заохочувати їх до цього.</p> <p>В залежності від наявного часу і активності учасників, можна проговорити проблеми всіх учасників, або лише 7-9 проблем (якщо замало часу та низька активність).</p>													

**U-LEAD** **Кого стосується наш проєкт?**

Цільові групи – ті, на кого безпосередньо спрямовані дії проєкту

Бенефіціари – ті, хто отримують користь від реалізації проєкту

Зацікавлені сторони – ті, на кого проєкт може вплинути (позитивно чи негативно)



(слайд з анімацією)  
Коли ми говоримо про те, кого наші ідеї та проєкти стосуються, можна виділити принаймні три групи – хто вони?  
Зазвичай учасники починають згадувати різні слова, допоможіть їм це зробити, а потім запропонуйте картинку з трьох концентричних кіл і попросіть визначити, хто зі згаданих груп ким є.

Згадайте приклад з покращенням викладання хімії у школі і спитайте:  
*Хто є цільовою групою в такому проєкті? – Вчителі, оскільки саме їх ми навчаємо і даємо інструментарій для кращого викладання.*  
*Хто є бенефіціаром (вигодонабувачем)? – Самі вчителі і учні, оскільки учні отримують користь у вигляді кращого навчання хімії.*  
*Хто є зацікавленими сторонами (стейкхолдерами)? – Вчителі, учні, адміністрація школи, батьки, органи освіти, навіть компанії, які у майбутньому шукатимуть фахівців з хімії у цьому регіоні*

**U-LEAD** **Аналіз зацікавлених сторін**

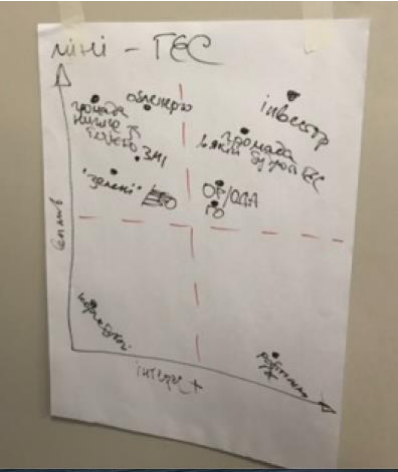
Аналіз зацікавлених сторін дозволяє:

- зрозуміти потреби тих, хто має відношення до проблеми
- визначити тих, хто потенційно програє і виграє в результаті проєкту
- виявити тих, у кого є інтереси, ресурси, здібності, можливості, необхідні для реалізації проєкту або впливу на нього
- виявити тих, кого потрібно залучити до участі в плануванні і здійсненні проєкту
- виявити і пом'якшити ризики, у тому числі можливі конфлікти інтересів і очікувань сторін

Прокоментуйте, для чого варто подумати про зацікавлені сторони, на основі змісту слайду.  
 За наявності часу зробіть вправу «Аналіз зацікавлених сторін». Для цього на фліпчарті намалюйте дві осі – «вплив» та «інтерес/зацікавленість».

Поясніть, що будете позначати на діаграмі точками різні зацікавлені сторони – чим більше вплив сторони на ситуацію/досягнення бажаної зміни, тим вона вище, чим більше зацікавлена в ситуації/бажаній зміні, тим правіше. Візьміть одну з ідей/проблем, які називали під час вправи з формулюванням проблеми, або запропонуйте якусь свою (бажану обрати таку, де багато різних стейкхолдерів). Попросіть учасників називати по одній зацікавленій стороні і разом визначаєте їхнє розташування на діаграмі. Уникайте розташування «посередині», оскільки всі точки мають потрапити надалі в один із секторів (для цього наполегливо перепитуйте «більше половини чи менше половини?»).

Коли ви набрали помітну кількість точок, розділіть діаграму на чотири рівні квадрати і спитайте у учасників по чергово – хто потрапив до цього квадрату (не конкретно, а концептуально)? Допоможіть учасникам визначити відповідь згідно з квадратами на наступному слайді. Прокоментуйте, що це означає з точки зору планування проєкту (наприклад, тих, хто опинився в цьому квадраті, необхідно обов'язково залучити до реалізації проєкту).



**U-LEAD** Квадрат аналізу зацікавлених сторін

Розподілення зацікавлених сторін по квадратах дає нам можливість також спланувати, яким чином ми можемо/маємо залучати кожну з них, і відповідно скласти план залучення на кожному з етапів.

**U-LEAD** Аналіз проблем

Недостатньо просто констатувати наявність проблеми !!!

Необхідно досконально дослідити її, визначити причини і наслідки, а також позначити можливі шляхи вирішення, оскільки їх може бути багато

Як ми бачили, коли намагалися сформулювати початкову проблему, ситуацію неможливо проаналізувати та описати лише однією проблемою. Нам необхідно детальніше дослідити весь комплекс проблем, з яким ми стикаємося, для того щоб у майбутньому відшукати найкращі способи вирішення

**U-LEAD** Як ми це робимо?

(слайд з анімацією)  
Як ми можемо зробити це? За допомогою двох простих питань: «чому?» - досліджуємо причини, і «і що?» - досліджуємо наслідки. До кожного «чому» та «і що» можна поставити ці питання знову і знову, що в результаті дасть нам розгалужене дерево, яке ми називаємо «деревом проблем».

**U-LEAD** Приклад дерева проблем 1

Прокоментуйте приклад. Маємо занепад с/г. Чому? Читаємо причини. До кожної причини можна поставити додаткове «чому», наприклад «чому виробництво не відповідає проблемам ринку» - тому що «не знають потреб», не володіють необхідними технологіями» тощо. Те саме з наслідками.

**U-LEAD** Приклад дерева проблем 2

Прокоментуйте другий приклад. Не обов'язково читати все, достатньо обрати частину карток.



Пенсіонери села Негівці люблять збиратися біля центрального продуктового магазину і поговорити про життя та проблеми, які їх хвилюють. Часто розмови йдуть про те, що в селі все менше дітей і молоді, про те, що кожен, хто здатен працювати, їде на заробітки до міста або за кордон. Пенсіонери згадують про те, що ще 20 років тому село славили своїми помідорами - саме тут склалися ідеальні кліматичні умови для вирощування цього овочу. Стиглі пахучі помідори з Негівців були відомі по всій країні, а сьогодні про них напевно ніхто не згадає. Багато місцевих господарств вирощують невелику кількість помідорів на своїх присадибних ділянках, але в кращому випадку можуть продати їх біля дороги або на ринку в сусідньому місті. Правда і там їх не особливо чекають, адже супермаркети заповнені імпортованими помідорами, які не дорожче і красивіше, хоч і смаку в них справжнього нема.

*Побудуйте дерево з 9-12 окремих проблем, пов'язаних причинно-наслідковими зв'язками. Виділіть центральну проблему, над якою ви можете працювати в рамках проекту*

*Давайте спробуємо разом розібрати ситуацію і знайти проблеми, а потім побудувати з них дерево.*

Зачитайте вголос ситуацію. Спитайте в учасників, які проблеми вони бачать. Спробуйте підштовхнути до виявлення проблем, які ви бачите на наступному слайді, якщо учасники самі не в змозі їх ідентифікувати.

Зупиняйте репліки типу «їм треба об'єднуватися/робити кооператив», «треба побудувати переробний завод» тощо. Поясніть, що завдання тут не знайти рішення для проблем, а побачити, які саме проблеми існують в цей момент.



(слайд з анімацією)

Коли більшість проблем будуть названі учасниками, покажіть їм цей слайд. Якщо серед реплік не було «не використовуються кліматичні умови», а також були «сезонність», «мало вирощують взагалі», то можна проклацати трохи вперед, до кінцевої форми дерева.

В іншому випадку можна пояснити, що іноді дерево можна певною мірою доповнити та відкоригувати для більш детального та узгодженого аналізу. Поясніть, що представлене дерево не є єдиним можливим варіантом – можуть відрізнятися формулювання та певні зв'язки, але головне, щоб зв'язки між кожними двома рівнями відповідали логіці «причина-наслідок».

Спитайте, чи зрозуміло, яким чином з опису ситуації ми отримали дерево. Якщо зрозуміло, перейдіть до виконання практичної вправи «**Побудова дерева проблем**». Для цього сформуєте 3-4 групи таким чином, щоб групи не були занадто великі (не більше 6-7 людей), але й не занадто маленькі (менше 4). Сформувати групи можна, розрахувавши учасників від 1 до 4, або іншим способом. Важливо перемішати групи, які спонтанно сформувалися на цей момент (наприклад, колеги, знайомі, начальники та підлеглі сіли разом), для того щоб всі могли познайомитись та працювати на рівних.

Коли сформовані групи пересіли за відповідні столи, поясніть завдання.

*Зараз ви отримаєте на кожную групу по одній ситуації, подібній тій, що ми щойно розібрали. Ви маєте проаналізувати ситуацію, визначити проблеми і записати по*

одній проблемі на окрему картку (показати картку). Потім з цих карток необхідно скласти ваше дерево проблем. На цю роботу у нас півгодини.

Роздайте групам ситуації з Додатку 08. Надрукуйте необхідну кількість описів ситуацій, щоб всім було зручно працювати. Поясніть, що писати на картках треба маркером достатньо великими буквами. Почніть роботу в малих групах.

Час від часу підходьте до груп, передивляйтесь їхню роботу, давайте підказки за необхідності. Коли всі будуть закінчувати, запропонуйте перенести дерево на фасилітаційну стінку, попередньо розташовану на стіні.

Почніть презентації кожної групи. Попросіть зачитати ситуацію та розповісти про дерево. Спитайте в аудиторії можливі коментарі, зауваження, пропозиції з покращення. Прокоментуйте та поясніть помилки.

Основні помилки, які допускають учасники:

- Порушення логіки (правильно «дір'явий водогін >>> втрати води», а не навпаки). Також нагадайте, що причина нижче на дереві, наслідок вище.
- Дерева-розслідування – коли учасники замість аналізу поточної ситуації намагаються зробити екскурс в минуле і показати чому історично виникла проблема. Нас же цікавить не чому в минулому, а комплекс проблем на сьогодні, і як вони пов'язані між собою.
- Використання проблем-пустішок на зразок «байдуже населення», «менталітет», «бездіяльна влада», «нема грошей». Поясніть, що влада не «бездіяльна», а «не робить щось», і дослідіть чому (додаткові картки - «не знає...», «не вміє...», «не має обладнання...» тощо)
- Використання складної мови, канцеляризмів «відсутність наявності інфраструктури впровадження діяльності». Спонукайте учасників використовувати конструкції типу ХТОСЬ+(НЕ) дієслово+ЩОСЬ і якомога більш прості формулювання.

В Додатку 09 знаходяться приклади дерев, які можуть бути побудовані на основі запропонованих ситуацій.

<p><b>U-LEAD</b> WITH LEADERS</p> <h3>Аналіз та визначення цілей</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Опис майбутнього стану речей, який існуватиме після вирішення проблем</li> <li>• Визначення потенційних способів для вирішення проблем</li> <li>• Всі негативні твердження «дерева проблем» трансформуються в позитивні твердження і формують «дерево цілей»</li> </ul>	<p>Після того, як ми проаналізували комплекс наявних проблем, маємо спробувати поглянути у майбутнє, де ми потенційно вирішили всі виявлені проблеми. Зробити це достатньо просто – треба перегорнути всі негативні твердження нашого дерева проблем у позитивні твердження так званого дерева цілей.</p> <p>Прокоментуйте приклади на слайді.</p>																
<p><b>U-LEAD</b> WITH LEADERS</p> <h3>Основні етапи аналізу цілей</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Перегорніть негативні ситуації з аналізу проблем у позитивні ситуації, які є             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бажаними</li> <li>• Реалістично досяжними</li> </ul> </li> <li>• Перевірте причинно-наслідкові зв'язки</li> <li>• За необхідності             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Перегляньте формулювання цілей</li> <li>• Додайте цілі там, де вважаєте за необхідне для досягнення цілей вищого рівня</li> </ul> </li> <li>• Дерево цілей – відображення ідеального бажаного стану, максимально позитивної ситуації, якої можна досягти через вирішення наявних проблем</li> <li>• Дерево цілей ще не є схемою вашого проєкту</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Уникайте слів, що показують процес</th> <th>Використовуйте слова, що означають завершеність</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>підтримувати</td> <td>підготовлено</td> </tr> <tr> <td>політувати</td> <td>розподілено</td> </tr> <tr> <td>закрикувати</td> <td>закрито</td> </tr> <tr> <td>підключати</td> <td>збільшено</td> </tr> <tr> <td>сприяти</td> <td>організувано</td> </tr> <tr> <td>наслідувати</td> <td>використовано</td> </tr> <tr> <td>перебудувати</td> <td>встановлено порядок</td> </tr> </tbody> </table>	Уникайте слів, що показують процес	Використовуйте слова, що означають завершеність	підтримувати	підготовлено	політувати	розподілено	закрикувати	закрито	підключати	збільшено	сприяти	організувано	наслідувати	використовано	перебудувати	встановлено порядок	<p>Коли ми перегортаємо негатив на позитив, треба слідкувати за тим, щоб наші позитивні твердження залишалися бажаними та реалістичними, наприклад, якщо в негативі «ніхто не знав про наше село», то позитив «весь світ...» можливо не є бажаним і</p>
Уникайте слів, що показують процес	Використовуйте слова, що означають завершеність																
підтримувати	підготовлено																
політувати	розподілено																
закрикувати	закрито																
підключати	збільшено																
сприяти	організувано																
наслідувати	використовано																
перебудувати	встановлено порядок																

реалістичним, краще «потенційні туристи регіону знають...»

Не забуваємо, що те, що ми отримуємо є відображенням ідеального бажаного стану, це ще не проєкт!!!!

Краще уникати слів, що показують процес, бо ми хочемо зазирнути у майбутнє, яке вже сталося, тому використовуємо dokonanu форму.

--	--



Згадайте разом з учасниками приклад та прокоментуйте дерево цілей на його основі на наступному слайді.



Так само згадайте разом з учасниками приклад 2 та прокоментуйте дерево цілей на його основі на наступному слайді.



**U-LEAD** **Приклад дерева проблем 3**

Нарешті нагадайте учасниками приклад з помідорами та прокоментуйте дерево цілей на його основі на наступному слайді.

**U-LEAD** **Приклад дерева цілей 3**

Спитайте, чи все зрозуміло. Якщо питань нема, запропонуйте учасникам підійти до фасилітаційної стінки і перетворити їхні дерева проблем на дерева цілей. Для цього вони мають перегортати картки і писати на зворотному боці відповідні позитивні твердження.

Коли групи закінчать працювати над деревами цілей, запросіть їх презентувати результати роботи. Після презентації кожного дерева ви маєте пересвідчитись, що перетворення пройшло вдало, запропоновані формулювання дійсно є протилежними від проблем (дехто з учасників намагається написати зовсім інші твердження), логічні зв'язки не загубилися тощо. Дайте коротку зворотну реакцію.

Після цього, спитайте у представників групи - *Якщо ми будемо робити реальний проєкт на основі цього дерева, чи можемо ми працювати зі всіма гілками? Чи можемо/мусимо відмовитись від якихось гілок?*

Якщо учасники не наводять приклади, підійдіть до дерева, затулійте окрему гілку і спитайте - *А можемо ми досягнути ..., якщо не будемо працювати з цією гілкою? А чи можемо відмовитись від цієї?*

Завдання в тому, щоб показати учасникам, що в залежності від критичності тієї чи іншої гілки або її відносної ефективності для досягнення цілей можна і іноді варто відмовлятися від частини потенційних результатів у рамках реального проєкту.

**U-LEAD** **Стратегічний аналіз**

- Чи може проєкт вирішити всі проблеми, чи можемо ми реалізувати всі можливі завдання, або обмежимося лише деякими?
- Які варіанти можна взяти за основу при розробці проєкту?
- Що реально можна зробити, враховуючи наявні фінансові та людські ресурси, адміністративні можливості та часові рамки?
- Яка стратегія оптимальна з точки зору вирішення важливих для суспільства в цілому питань, таких як охорона довкілля тощо?

Після закінчення всіх презентацій перейдіть до цього слайду і поясніть, що щойно ви робили т.зв. стратегічний аналіз. *На дереві ми бачимо декілька варіантів дій, і чим більше і детальніше це дерево, тим більше таких варіантів.*

*Найпростіший спосіб зробити стратегічний аналіз – відмовитись від частин дерева, на які ми не можемо впливати (наприклад, якщо згідно дерева ми маємо міняти законодавство, але реально вплинути на це не можемо) або тих, що є менш ефективними чи вимагають забагато ресурсів (наприклад, якщо втрати в водогоні невеликі, а ремонт коштує дуже дорого).*

*Важливо перевірити, проте, чи залишиться сенс у проекті, який охоплюватиме менше гілок (наприклад, якщо наше КП з водопостачання має працювати ефективно і не мати боргів, а ми відмовимось від гілки, що стосується можливостей сплатити за спожиту воду, і будемо лише оновлювати водогін та встановлювати лічильники, то наше КП не зможе запрацювати більш ефективно, бо навіть ті, хто хоче сплатити, не матиме такої можливості)*

#### U-LEAD Зв'язок між проблемами і цілями



*Під час стратегічного аналізу ми обираємо частину дерева цілей, з якою ми будемо працювати в рамках проекту. В цій частині є місце, де перетинаються основні гілки – воно і буде конкретною ціллю вашого проекту, тим основним здобутком, який ми матимемо наприкінці його реалізації.*

*Все що буде вище КЦ є потенційними загальними цілями, те що знаходиться безпосередньо під КЦ буде результатами.*

*В залежності від обраного масштабу проекту КЦ може бути вище чи нижче у дереві, і відповідно будуть визначатися загальні цілі та результати.*

*У прикладі з помідорами ми можемо обрати конкретною ціллю збільшення продажів, як було на нашій схемі, а можемо – розширення можливостей збуту, тоді «збільшення продажів» потрапить до загальних цілей, а результати відповідно будуть під «розширенням можливостей збуту».*

#### U-LEAD Цілі, результати та дії

**Загальні цілі** (стратегічні цілі) – далекосяжні довгострокові зміни, які ми не можемо досягти в межах проекту

**Конкретні цілі** (операційні цілі) - середньострокові зміни, які необхідно досягти на кінець проекту

**Результати** (проміжні цілі) – якісні проміжні зміни, сукупність яких веде до досягнення конкретної цілі

**Дії** (заходи) – діяльність; те, що робиться



Нагадайте ще раз що таке ЗЦ, КЦ, результати та дії.

Підкресліть, що важливо розрізняти дії (діяльність) та зміни (результати та цілі) згідно пояснень на наступному слайді.

#### U-LEAD Цілі, результати та дії

**Дії – це ДІЯЛЬНІСТЬ**

*координаційні зустрічі, робота експерта, придбання обладнання, будівельні роботи, навчання, семінари та тренінги, інші заходи проекту, які організовують і виконують працівники проекту*

**Результати – це ЗМІНИ**

*отримані знання, створені або збільшені потужності, зменшення виладків, покращена можливість, краще розуміння*

*Проведення заходу чи виконання дії проекту ще НЕ становить саме по собі результат!!!*

*Результатом участі в цьому тренінгу буде краща обізнаність щодо підготовки проектів та вміння її проводити*

Підкресліть, що дії це абсолютно конкретні речі, які ми робимо.

Спитайте - «підвищення кваліфікації» це дія?

Багато хто дасть відповідь що це так, але насправді це результат (якісна зміна стану), а діями будуть проведення тренінгу, ознайомча поїздка, участь у конференції тощо, які дадуть результатом підвищення кваліфікації

<p><b>U-LEAD</b> METHODOLOGY</p> <p><b>Проекти різні – інструменти схожі</b></p> <p><b>Місце для творчості</b></p> <p>Але не забуваймо, що дії чітко пов'язані з результатами !!!</p> <p><b>Поліпшення спроможності</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Тренінги, навчання</li> <li>• Пошук персоналу</li> <li>• Обмін досвідом (мережувальні заходи, навчальні поїздки, конференції)</li> <li>• Тім-білдінг</li> </ul> <p><b>Розширення можливостей</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Придбання матеріальних благ, технічних засобів</li> <li>• Створення логістичних ланцюжків, мереж, партнерств</li> <li>• Доступ до фінансових ресурсів, кредити, міні-гранти</li> </ul> <p><b>Використання потенціалу</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Що можна зробити з наявними ресурсами?</li> <li>• Як по-іншому можна використати те, що вже використовується?</li> </ul>	<p><i>Насправді цілі та результати у всіх проєктів це завжди зміна якогось стану на краще, тому вони будуть подібні у всіх проєктах. А коли ми говоримо про креативні інноваційні проєкти, то найчастіше маємо на увазі якісь незвичні дії, які ми робимо щоб цих результатів досягти. Тому саме у запропонованій діяльності найбільш творча частина проєкту. Проте важливо пам'ятати, що будь-які креативні дії мають обов'язково бути пов'язані з тими цілями та результатами, які ставить перед собою проєкт!!!</i></p>												
<p><b>U-LEAD</b> METHODOLOGY</p> <p><b>Перевірте свій проєкт!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи покращує він умови, середовище?</li> <li>• Чи розширює можливості, чи знімає перешкоди?</li> <li>• Чи має довгостроковий ефект?</li> <li>• Чи будуть використовуватися його результати після закінчення?</li> <li>• Чи приносить він економічний ефект?</li> <li>• Чи не намагається підмінити бізнес?</li> </ul> <p>• Пам'ятайте, що розвиток – це завжди про ЛЮДЕЙ !!!</p>	<p><b>(необов'язковий слайд)</b></p> <p><i>Після того, як ви заплануєте певні дії, перевірте свій проєкт...</i></p>												
<p><b>U-LEAD</b> METHODOLOGY</p> <p><b>Логіка проєкту</b></p>	<p>Використайте слайд щоб пояснити логіку побудови проєкту...  <i>До кожного результату маємо низку дій, на які нам може вказувати або натякати дерево цілей, або можливо треба вигадати їх самостійно. Сума цих дій має вести до досягнення відповідного результату. Так само для кожного з заявлених результатів. Сума результатів має вести до досягнення конкретної цілі. Конкретна дія має робити очевидний внесок у досягнення загальних цілей у майбутньому.</i></p>												
<p><b>U-LEAD</b> METHODOLOGY</p> <p><b>Логіка проєкту</b></p> <table border="1"> <tr> <td><b>Загальна ціль</b></td> <td>зростання доходів сілських жителів</td> <td>досягати в середньостроковій перспективі, а т.ч. задати конкретні цілі проєкту (підвищення конкурентоспроможності виробників)</td> </tr> <tr> <td><b>Конкретна ціль</b></td> <td>підвищення конкурентоздатності сілських виробників Бєлзького району</td> <td>робити внесок у досягнення Загальної цілі (Більше конкурентоспроможних фермерів продають більше і заробляють більше грошей) пов'язана з результативними наслідками – нові набуті знання, тощо</td> </tr> <tr> <td><b>Результати</b></td> <td>підвищено знання 20 фермерів в галузі маркетингу с/г продукції</td> <td>впливають на конкретну ціль (Ідентифікуємо знання, більш конкурентоспроможні на ринку) є місцями наступним діям (пройшли тренінги та підвищили знання)</td> </tr> <tr> <td><b>Дії</b></td> <td>20 фермерів пройшли тренінг з маркетингу с/г продукції</td> <td></td> </tr> </table>	<b>Загальна ціль</b>	зростання доходів сілських жителів	досягати в середньостроковій перспективі, а т.ч. задати конкретні цілі проєкту (підвищення конкурентоспроможності виробників)	<b>Конкретна ціль</b>	підвищення конкурентоздатності сілських виробників Бєлзького району	робити внесок у досягнення Загальної цілі (Більше конкурентоспроможних фермерів продають більше і заробляють більше грошей) пов'язана з результативними наслідками – нові набуті знання, тощо	<b>Результати</b>	підвищено знання 20 фермерів в галузі маркетингу с/г продукції	впливають на конкретну ціль (Ідентифікуємо знання, більш конкурентоспроможні на ринку) є місцями наступним діям (пройшли тренінги та підвищили знання)	<b>Дії</b>	20 фермерів пройшли тренінг з маркетингу с/г продукції		<p><i>Кожні два сусідні рівні мають також бути чітко пов'язані логікою</i></p> <p>Поясніть на основі прикладу на слайді. Запитайте, чи зрозуміло, яким чином будується схема проєкту.</p> <p>Після питань, запропонуйте групам побудувати схему їхніх проєктів на основі раніше обговорених дерев цілей.</p>
<b>Загальна ціль</b>	зростання доходів сілських жителів	досягати в середньостроковій перспективі, а т.ч. задати конкретні цілі проєкту (підвищення конкурентоспроможності виробників)											
<b>Конкретна ціль</b>	підвищення конкурентоздатності сілських виробників Бєлзького району	робити внесок у досягнення Загальної цілі (Більше конкурентоспроможних фермерів продають більше і заробляють більше грошей) пов'язана з результативними наслідками – нові набуті знання, тощо											
<b>Результати</b>	підвищено знання 20 фермерів в галузі маркетингу с/г продукції	впливають на конкретну ціль (Ідентифікуємо знання, більш конкурентоспроможні на ринку) є місцями наступним діям (пройшли тренінги та підвищили знання)											
<b>Дії</b>	20 фермерів пройшли тренінг з маркетингу с/г продукції												

Поясніть, як потрібно позначати та нумерувати цілі, результати та дії, для того щоб було зрозуміло які дії відносяться до яких результатів. Два способи:

- Дії мають нумерацію типу Д1.1, Д1.2, де перша одиниця вказує на те, що вони стосуються результату 1 (Р1).
- Дії мають просту наскрізну нумерацію, але після назви дії вказуємо результат, до якого вона відноситься – Д1 (Р1), Д2 (Р1), Д3 (Р2), Д4 (Р2,3), Д5 (Р3). Такий спосіб доречний, коли є дії, що роблять внесок в досягнення кількох результатів.

ЗЦ1 – Підвищення доходів сільських жителів  
ЗЦ2 – Підвищення рівня зайнятості жителів

КЦ – "Підвищення продажів помідорів, вирощених жителями села"

Р1 – Підвищено конкурентоспроможність продукту  
Р2 – Розширено можливості збуту  
Р3 – Збільшено впізнаваність товару на ринку

Д1 – Підвищення ефективності виробництва (Р1)

Д1.1 – Навчання новим технологіям вирощування  
Д1.2 – Закупка і встановлення обладнання  
Д1.3 – Навчання фінансовому обліку

Д2 – Розширення каналів збуту (Р2)

Д2.1 – Проведення перемовин з крупними торг мережами  
Д2.2 – Участь у виставці сільгоспвиробників

Д3 – Створення системи консолідації товарних партій (Р2)

Д3.1 – Проведення інформаційних зустрічей для жителів  
Д3.2 – Навчання для потенційних фермерів-лідерів

Д4 – Будівництво овочесховища на 20 тон (Р2)

Д5 – Підвищення впізнаваності продукції села (Р3)

Д 5.1 – Розробка торгової марки  
Д 5.2 – Проведення прес-туру  
Д 5.3 – Розміщення 5 рекламних біг-бордів на трасах

ЗЦ1 – Підвищення доходів сільських жителів  
ЗЦ2 – Підвищення рівня зайнятості жителів

КЦ – "Підвищення продажів помідорів, вирощених жителями села"

Р1 – Підвищено конкурентоспроможність продукту  
Р2 – Розширено можливості збуту  
Р3 – Збільшено впізнаваність товару на ринку

Д1.1 – Підвищення ефективності виробництва

Д1.1.1 – Навчання новим технологіям вирощування  
Д1.1.2 – Закупка і встановлення обладнання  
Д1.1.3 – Навчання фінансовому обліку

Д2.1 – Розширення каналів збуту

Д2.1.1 – Проведення перемовин з крупн. торг мережами  
Д2.1.2 – Участь у виставці сільгоспвиробників

Д2.2 – Створення системи консолідації товарних партій

Д2.2.1 – Проведення інформаційних зустрічей для жителів  
Д2.2.2 – Навчання для потенційних фермерів-лідерів

Д2.3 – Будівництво овочесховища на 20 тон

Д3.1 – Підвищення впізнаваності продукції села

Д 3.1.1 – Розробка торгової марки  
Д 3.1.2 – Проведення прес-туру  
Д 3.1.3 – Розміщення 5 рекламних біг-бордів на трасах

Незалежно від обраного варіанту, дії можна подрібнювати на менші частини і відповідно нумерувати Д1.1.1, Д1.1.2, Д 2.1.1.3 тощо. Найдрібніша частинка (найнижчій рівень нумерації) має обов'язково бути абсолютно конкретною дією, тоді як назви «пакетів» дій можуть бути схожі на назви результатів.

Учасники складають свої списки (схеми проєктів), але, якщо тренінг включає вивчення логіко-структурної матриці, не презентують свою роботу. Вона буде презентована після першої частини наступної презентації, оскільки фактично вони створили перший стовпчик логіко-структурної матриці.

### Презентація 3. Перевірка логіки

Третя презентація охоплює такі теми, зазначені у програмі




- Логіко-структурна матриця проєкту: побудова логіки впровадження проєкту + Презентація результатів "Дії для досягнення..."
- Логіко-структурна матриця: передумови, припущення та ризики, пов'язані з проєктом + Практична вправа
- Логіко-структурна матриця: показники проєкту + Практична вправа

### Основні завдання презентації:

- 1) Познайомити учасників з логіко-структурною матрицею та її складовими

- 2) Показати, як кожний наступний етап роботи з матрицею впливає на остаточний дизайн проекту
- 3) Продемонструвати, як через розробку матриці ми створюємо «скелет» проекту

**Презентація «ПМ1 – 3 Перевірка логіки»:**

	<p>Адаптуйте слайд до власної презентації</p>
	<p>Покажіть слайд у часникам і спитайте, чи стикалися вони з ЛСМ. Якщо так, коротко розпитайте про їхні враження, легкі та складні моменти у роботі з матрицями</p>
	<p>(слайд з анімацією) Логіко-структурна матриця – дуже зручний інструмент планування проєкту, його впровадження, моніторингу та оцінки. Тут зібрані в стислому вигляді всі основні відомості про проєкт. Прокоментуйте, які саме частини є в ЛСМ згідно стрілочок</p>
	<p>Спрощено логіко-структурна матриця виглядає ось так – чотири колонки (перерахуйте) та чотири рівні (перерахуйте).</p>
	<p>Звичайний порядок роботи з матрицею – сформуванати логіку впровадження, потім подивитися на ризики та припущення, які можуть вплинути на впровадження та досягнення результатів, потім підібрати показники для вимірювання цілей і результатів та вказати джерела збору інформації щодо цих показників. В останню чергу – заповнити клітинки «засоби» та «витрати».</p>



**U-LEAD** Приклад матриці: Збільшення продажу помідорів

Цілі	Відомі ресурси	Відомі структури, матеріали, інструменти	Дієвість та швидкість виконання	Виконання
Загальні цілі	1. Збільшити продажі свіжих овочів 2. Збільшити обсяги продажів помідорів	1. Дієвості маркетингових кампаній 2. Дієвості обсягів продажів 3. Дієвості обсягів продажів на 30% 4. Дієвості обсягів продажів на 20% 5. Дієвості обсягів продажів на 10%	1. Дієвості маркетингових кампаній 2. Дієвості обсягів продажів 3. Дієвості обсягів продажів на 30% 4. Дієвості обсягів продажів на 20% 5. Дієвості обсягів продажів на 10%	1. Дієвості маркетингових кампаній 2. Дієвості обсягів продажів 3. Дієвості обсягів продажів на 30% 4. Дієвості обсягів продажів на 20% 5. Дієвості обсягів продажів на 10%
Конкретні цілі	1. Збільшити продажі свіжих овочів 2. Збільшити обсяги продажів помідорів	1. Дієвості маркетингових кампаній 2. Дієвості обсягів продажів 3. Дієвості обсягів продажів на 30% 4. Дієвості обсягів продажів на 20% 5. Дієвості обсягів продажів на 10%	1. Дієвості маркетингових кампаній 2. Дієвості обсягів продажів 3. Дієвості обсягів продажів на 30% 4. Дієвості обсягів продажів на 20% 5. Дієвості обсягів продажів на 10%	1. Дієвості маркетингових кампаній 2. Дієвості обсягів продажів 3. Дієвості обсягів продажів на 30% 4. Дієвості обсягів продажів на 20% 5. Дієвості обсягів продажів на 10%
Очікувані результати	1. Збільшити продажі свіжих овочів 2. Збільшити обсяги продажів помідорів	1. Дієвості маркетингових кампаній 2. Дієвості обсягів продажів 3. Дієвості обсягів продажів на 30% 4. Дієвості обсягів продажів на 20% 5. Дієвості обсягів продажів на 10%	1. Дієвості маркетингових кампаній 2. Дієвості обсягів продажів 3. Дієвості обсягів продажів на 30% 4. Дієвості обсягів продажів на 20% 5. Дієвості обсягів продажів на 10%	1. Дієвості маркетингових кампаній 2. Дієвості обсягів продажів 3. Дієвості обсягів продажів на 30% 4. Дієвості обсягів продажів на 20% 5. Дієвості обсягів продажів на 10%
Дії (заходи)	1. Збільшити продажі свіжих овочів 2. Збільшити обсяги продажів помідорів	1. Дієвості маркетингових кампаній 2. Дієвості обсягів продажів 3. Дієвості обсягів продажів на 30% 4. Дієвості обсягів продажів на 20% 5. Дієвості обсягів продажів на 10%	1. Дієвості маркетингових кампаній 2. Дієвості обсягів продажів 3. Дієвості обсягів продажів на 30% 4. Дієвості обсягів продажів на 20% 5. Дієвості обсягів продажів на 10%	1. Дієвості маркетингових кампаній 2. Дієвості обсягів продажів 3. Дієвості обсягів продажів на 30% 4. Дієвості обсягів продажів на 20% 5. Дієвості обсягів продажів на 10%

Тут ви бачите приклад заповненої матриці, створеної на основі нашого прикладу щодо збільшення продажу помідорів. Цей приклад ми далі розберемо поетапно.

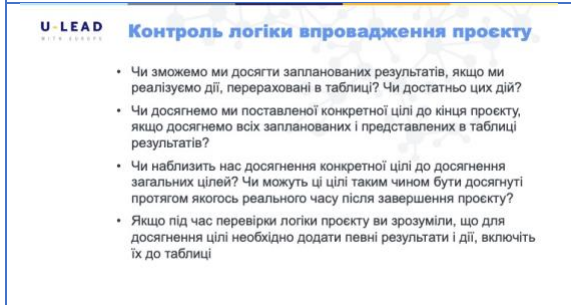
Роздайте учасникам роздруковку матриці згідно Додатку 12.



Давайте почнемо з першої колонки – логіка впровадження, або як ще іноді перекладають з англійської – логіка втручання.



Прокоментуйте згідно змісту слайду



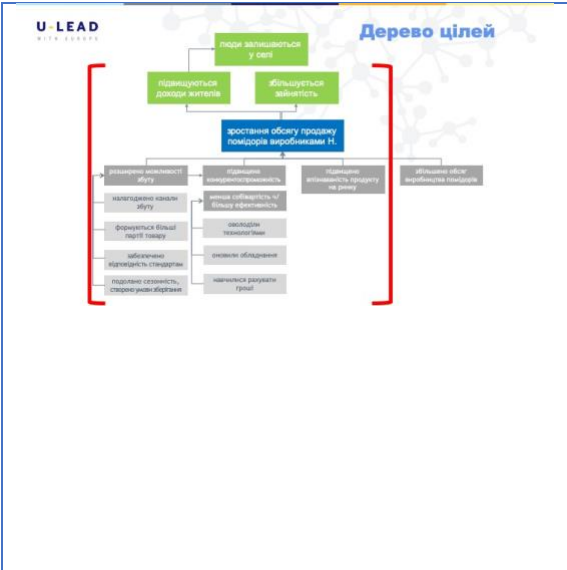
(слайд можна пропустити)  
Зачитувати не треба, слайд для нагадування учасникам після тренінгу



Використайте слайд, щоб нагадати учасникам про логіку проєкту, та використайте зміст попереднього слайду для додаткових коментарів



Нагадайте учасникам про дерево, яке ви побудували на основі запропонованої ситуації, назвіть основні «картки»



(слайд з анімацією)  
 Спитайте у учасників, з якими гілками можна і треба працювати в проєкті, а від яких можемо відмовитись. В даному випадку пропонується залишити поза межами проєкту «збільшення загального обсягу виробництва помідорів», оскільки команда проєкту безпосередньо не робить нічого для цього, а збільшення загального обсягу залишається рішенням самих виробників.  
 Примітка: Необхідно залишити якусь гілку поза проєктом в навчальних цілях, оскільки надалі така гілка ілюструє «ризик», які можна побачити в дереві.

**Від дерева до логіки впровадження**

O1 – Підвищення доходу сільських жителів  
 O2 – Підвищення рівня зайнятості жителів  
 SO – Підвищення продажів помідорів, вироблених жителями села

R1 – Підвищено конкурентоспроможність продукту  
 R2 – Розширено можливості збуту  
 R3 – Збільшено ефективність пошуку на ринку

A1 – Підвищення ефективності виробництва (R1)  
 A1.1 – Навчання новим технологіям вирощування  
 A1.2 – Закупка і встановлення обладнання  
 A1.3 – Навчання фінансовому обліку  
 A2 – Розширення каналів збуту (R2)  
 A2.1 – Проведення переговорів з крупними торговельними мережами  
 A2.2 – Участь у виставці спеціалізованих  
 A3 – Створення системи консолідації товарних партій (R3)  
 A3.1 – Проведення інформаційних зустрічей для жителів села  
 A3.2 – Навчання для потенційних фермерів-лідерів  
 A4 – Будівництво овочевихоща на 20 тон (R3)  
 A5 – Підвищення апітаваності продукції села (R3)  
 A5.1 – Розробка торгової марки  
 A5.2 – Проведення прес-туру  
 A5.3 – Розміщення 5 рекламних бі-бордів на трасах регіону

**проєкт має обов'язково пропонувати конкретний шлях**

Покажіть учасникам схему проєкту, що склалася згідно дерева цілей.  
 Наше дерево не показало нам конкретних дій, а лише натякнуло на можливі напрямки, тому маємо подумати і запропонувати, що саме будемо робити, додатково.

В цьому зразку, наприклад, для створення більших товарних партій, ми обрали застосування підходу «консолідація товарних партій», де фермери-лідери «збирають» товар для подальшого продажу великими партіями. При цьому всі виробники узгоджують сорти, технології тощо. Фактично це близько до кооперативу, але без офіційного об'єднання.  
 Підкресліть, що на цьому етапі проєкт має обов'язково запропонувати конкретний шлях досягнення результату.  
 В нашому прикладі ми могли обрати створення кооперативу чи інший спосіб, або комбінацію декількох способів, але важливо вказати саме конкретний шлях і виконувати зазначене під час впровадження. Неможна записати у проєкті просто «об'єднати селян» чи «підвищити кваліфікацію» в якості дії, або вказати, що ми зробимо або оце, або те, або щось інше. Проєкт оцінюється по тому, який шлях досягнення результатів він пропонує, але також конкретика необхідна для того, щоб ми могли поррахувати, скільки коштів нам необхідно для проєкту.

**Приклад матриці: Збільшення продажу помідорів**

Мета/цілі	Дія/заходи	МІЖСЕКТОРНА МЕРЕЖА ПРОЄКТУ	Джерело на який використати	Пріоритетність
Мета/цілі	101 - Підвищення доходу сільських жителів	101 - Підвищення доходу сільських жителів	Державні та місцеві органи влади	Висока
Мета/цілі	102 - Підвищення рівня зайнятості жителів	102 - Підвищення рівня зайнятості жителів	Державні та місцеві органи влади	Висока
Мета/цілі	103 - Підвищення продажів помідорів, вироблених жителями села	103 - Підвищення продажів помідорів, вироблених жителями села	Державні та місцеві органи влади	Висока
Мета/цілі	104 - Підвищення конкурентоспроможності продукту	104 - Підвищення конкурентоспроможності продукту	Державні та місцеві органи влади	Висока
Мета/цілі	105 - Розширення можливостей збуту	105 - Розширення можливостей збуту	Державні та місцеві органи влади	Висока
Мета/цілі	106 - Збільшення ефективності пошуку на ринку	106 - Збільшення ефективності пошуку на ринку	Державні та місцеві органи влади	Висока
Мета/цілі	107 - Підвищення ефективності виробництва (R1)	107 - Підвищення ефективності виробництва (R1)	Державні та місцеві органи влади	Висока
Мета/цілі	108 - Розширення каналів збуту (R2)	108 - Розширення каналів збуту (R2)	Державні та місцеві органи влади	Висока
Мета/цілі	109 - Створення системи консолідації товарних партій (R3)	109 - Створення системи консолідації товарних партій (R3)	Державні та місцеві органи влади	Висока
Мета/цілі	110 - Будівництво овочевихоща на 20 тон (R3)	110 - Будівництво овочевихоща на 20 тон (R3)	Державні та місцеві органи влади	Висока
Мета/цілі	111 - Підвищення апітаваності продукції села (R3)	111 - Підвищення апітаваності продукції села (R3)	Державні та місцеві органи влади	Висока

Покажіть учасникам, що схема (список), який ми створили, і є першим стовпчиком у логіко-структурній матриці.  
 Спитайте, чи є у них питання щодо того, як отримати цю першу колонку.  
 Якщо питань немає, або після питань, запропонуйте групам представити свої напрацювання з попередньої вправи.  
**ПРЕЗЕНТАЦІЇ**

**U-LEAD** Припущення та ризики (четверта колонка)

Логіка впровадження	Об'єктивно вимірювані показники	Джерела та засоби перевірки	Припущення і ризики
Загальна ціль			
Конкретна ціль			
Очікувані результати			
Дії (заходи)	Засоби	Витрати	Попередні умови

Тепер ми розберемо четверту колонку – припущення і ризики.  
 Що таке, на вашу думку, припущення і ризики в контексті проекту?  
 Послухайте пропозиції учасників і дайте правильні визначення згідно наступного слайду.

- U-LEAD** Припущення і ризики
- **Припущення** – це зовнішні чинники або обставини, які мають статися або скластися, аби ваш проект був успішним, але на які команда проекту не має жодного впливу
  - **Ризики** – це вірогідність того, що події або чинники діяльності може негативно вплинути на досягнення цілей проекту
  - Ризики та припущення – дві сторони однієї медалі: одна сформульована негативно, а друга – позитивно. Наприклад, ризик – "збільшення податкового тиску на дрібних підприємств", припущення – "рівень податків зберігається на існуючому рівні або знижується"
  - Дерево проблем може бути одним із джерел ризиків – подивіться на ті гілки, які ви виключили на стадії вибору стратегії проекту, але які залишаються важливими для досягнення цілей – вони можуть стати ризиками



В ЛСМ ми зазначаємо в першу чергу припущення, тобто такі речі, які сприяють досягненню цілей і результатів.  
 Як ми обираємо припущення? Нам допоможе така схема.  
 Поясніть процес відбору згідно схеми.  
 Наведіть один-два приклади припущень і «пропустіть» їх через схему.

Наприклад, що нам необхідно щоб побудувати овочесховище? Необхідно щоб нам виділили земельну ділянку. Це важливо для проекту? Так. Яка ймовірність? Якщо ми знаємо, що ділянка буде, не вносимо її до матриці. Якщо ймовірність виділення ділянки мала (тобто скоріше її не буде) – чи можемо перепланувати? Якщо так, переплануємо (наприклад, відмовляємося від будівництва і робимо інші заходи). Якщо не можна перепланувати, бо це ключовий момент нашого проекту, то скоріше за все проект нездійснений, тобто краще від нього взагалі відмовитись. Якщо ймовірність виділення землі середня, зазначаємо це в матриці як припущення – «виділення земельної ділянки» або у вигляді ризику «не буде виділена земельна ділянка».

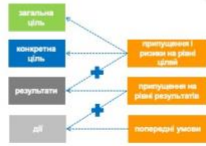
**U-LEAD** Як показати в матриці припущення та ризики

Логіка впровадження	Об'єктивно вимірювані показники	Джерела та засоби перевірки	Припущення і ризики
Загальна ціль			
Конкретна ціль			■■■■
Очікувані результати			■■■■
Дії (заходи)	Засоби	Витрати	Попередні умови

Де саме зазначаємо припущення та ризики у матриці?  
 Прокоментуйте згідно малюнка.  
 Зверніть увагу, що верхня клітинка не заповнюється, оскільки часто припущення до конкретної та загальних цілей є спільними, але навіть якщо ні, все одно вони зазначаються в одній клітинці.

**Припущення і ризики**

- Якщо виконано попередні умови, чи зможемо ми приступити до впровадження дій?
- Якщо дії виконано і припущення на рівні результатів дотримано, чи досягнемо ми результатів вчасно?
- Якщо досягнуто результатів і дотримано припущення на рівні цілей, а ризики не виправилися або їхні наслідки пом'якшено, чи досягнемо ми конкретної цілі та чи наблизимось до досягнення загальної цілі?



Після того, як ми заповнили четверту колонку логіки, необхідно перевірити логіку. Фактично, якщо раніше ми говорили, що сума дій веде до результату, сума результатів веде до конкретної цілі, а конкретна дія робить внесок в досягнення загальних цілей, то тепер у нас додається ще одна складова на кожному з рівнів – зовнішні чинники. Якщо виповнилися «попередні умови», ми можемо почати робити дії. Якщо зробили дії та виповнилися припущення на рівні результатів, отримаємо результати. Якщо отримали результати, та виповнилися припущення на рівні КЦ і ЗЦ, отримаємо цілі.

**Приклад матриці: Збільшення продажу помідорів**

Вид дія	Високі припущення	Високі результати	Високі цілі
1.1.1. Діяти на збільшення продажів помідорів	1.1.1.1. Діяти на збільшення продажів помідорів	1.1.1.2. Діяти на збільшення продажів помідорів	1.1.1.3. Діяти на збільшення продажів помідорів
1.1.2. Діяти на збільшення продажів помідорів	1.1.2.1. Діяти на збільшення продажів помідорів	1.1.2.2. Діяти на збільшення продажів помідорів	1.1.2.3. Діяти на збільшення продажів помідорів
1.1.3. Діяти на збільшення продажів помідорів	1.1.3.1. Діяти на збільшення продажів помідорів	1.1.3.2. Діяти на збільшення продажів помідорів	1.1.3.3. Діяти на збільшення продажів помідорів
1.1.4. Діяти на збільшення продажів помідорів	1.1.4.1. Діяти на збільшення продажів помідорів	1.1.4.2. Діяти на збільшення продажів помідорів	1.1.4.3. Діяти на збільшення продажів помідорів
1.1.5. Діяти на збільшення продажів помідорів	1.1.5.1. Діяти на збільшення продажів помідорів	1.1.5.2. Діяти на збільшення продажів помідорів	1.1.5.3. Діяти на збільшення продажів помідорів

Покажіть учасникам четверту колонку в прикладі з помідорами і прокоментуйте відповідно як зазначені припущення/ризики вписується в логіку проекту. Спитайте, чи є питання. Після питань, запропонуйте малим групам підібрати припущення та ризики для їхніх проектів. Роздайте великі аркуші паперу для четвертої колонки. Під час презентації вивішуйте попередні напрацювання (першу колонку) та нові напрацювання (четверту колонку) разом. **ВПРАВА+ПРЕЗЕНТАЦІЯ** Після презентацій, якщо такі питання не виникнуть в ході обговорення роботи, можна дати декілька коментарів:

- не обов'язково мати ризик/припущення до кожного рівня або до кожної цілі/результату, проект може бути низькоризиковим
- НЕ треба одну і ту ситуацію описувати і як припущення, і як ризик (прим: буде приміщення, ризик: не дадуть приміщення), треба обрати
- Якщо ми бачимо ризики, але не хочемо «шокувати» донора, можна просто про них не писати? (послухайте відповіді) - донор розуміє ризики і має враження, що 1) або ви самі не розумієте предмету, 2) або намагаєтесь ризики приховати - жодний варіант не ОК

<p><b>U-LEAD</b></p> <p><b>Показники та джерела перевірки (друга та третя колонки)</b></p> <p>Логіка впровадження</p> <p>Загальна ціль</p> <p>Конкретна ціль</p> <p>Очікувані результати</p> <p>Дії (заходи)</p> <p>Об'єктивно вимірювані показники</p> <p>Джерела та засоби перевірки</p> <p>Притуплення і ризики</p> <p>Засоби</p> <p>Попередні умови</p> <p>Витрати</p>	<p>Покажіть місце, де у матриці зазначаються показники (вони ж індикатори). Спитайте у учасників, що таке, на їхню думку, показники, і для чого вони потрібні. Спитайте, чому, на їхню думку, показники зазначаються на рівні цілей і результатів, і не зазначаються на рівні дій. Відповідь – показники необхідні для вимірювання якісних змін і розуміння, досягли ми їх чи ні, в той час як з діями вже зрозуміло – вони зроблені чи ні.</p>										
<p><b>U-LEAD</b></p> <p><b>Показники</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Показники (індикатори) служать для вимірювання прогресу у досягненні цілей проекту, тому вони повинні надавати інформацію про те, що має вимірюватися, аби контролювати хід проекту щодо якості, кількості і часу</li> <li>Правильно сформульовані показники відповідають на питання: <b>Хто? Що? Коли? Де? Скільки? Якої якості?</b></li> </ul> <p><b>Ціль: Розширення можливостей продажу сільгосп продукції фермерами району</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Цільова група (хто):</td> <td>фермери</td> </tr> <tr> <td>Якість (що):</td> <td>динаміка продажів</td> </tr> <tr> <td>Кількість (скільки):</td> <td>на 30%</td> </tr> <tr> <td>Час (коли):</td> <td>до кінця 2019 року</td> </tr> <tr> <td>Місце (де):</td> <td>в Савранському районі</td> </tr> </table> <p><b>Показник:</b> Збільшення продажів сільгосп продукції фермерами на 30% до кінця 2019 року в Савранському районі</p>	Цільова група (хто):	фермери	Якість (що):	динаміка продажів	Кількість (скільки):	на 30%	Час (коли):	до кінця 2019 року	Місце (де):	в Савранському районі	<p>Розкажіть про показники згідно зі змістом слайду.</p> <p>Можна додати, що в деяких методиках, як наприклад у заявці ДФРР, показники називаються «кількісними результатами», в той час як результати і частково цілі фактично попадають у категорію «якісні результати».</p>
Цільова група (хто):	фермери										
Якість (що):	динаміка продажів										
Кількість (скільки):	на 30%										
Час (коли):	до кінця 2019 року										
Місце (де):	в Савранському районі										
<p><b>U-LEAD</b></p> <p><b>Як показати в матриці показники та джерела їх перевірки</b></p> <p>Логіка впровадження</p> <p>Загальна ціль</p> <p>Конкретна ціль</p> <p>Очікувані результати</p> <p>Дії (заходи)</p> <p>Об'єктивно вимірювані показники</p> <p>Джерела та засоби перевірки</p> <p>Притуплення і ризики</p> <p>Засоби</p> <p>Попередні умови</p> <p>Витрати</p>	<p>Покажіть, що у матриці показники і джерела зазначаються в абсолютно логічних місцях.</p> <p>Можете зазначити, що, хоч на рівні дій немає показників, ми все одно маємо вказати джерела інформації про реалізацію дій (переважно це внутрішні документи проекту).</p>										
<p><b>U-LEAD</b></p> <p><b>Джерела перевірки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Показники повинні бути достовірними, піддаватися перевірці і бути об'єктивними, а не випадковими</li> <li>Збір показників реалізації проекту починається ще до початку реалізації і триває протягом усього проекту і після його завершення. Для того, щоб знати коли і де збирати показники, в матриці вказуються джерела перевірки</li> <li>Джерела перевірки показують, де і в якій формі можна знайти інформацію про хід реалізації проекту. У колонці "джерела перевірки" необхідно перерахувати конкретні назви джерел, які будуть використовуватися, і де їх можна знайти</li> </ul>	<p>Розкажіть про показники і джерела перевірки згідно зі змістом слайду.</p> <p>Спитайте, чому збір показників часто починається до початку проекту – оскільки необхідна початкова точка/база, від якої ми відштовхуємося у своїх вимірюваннях.</p>										
<p><b>U-LEAD</b></p> <p><b>Які джерела перевірки використовувати</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Джерелами перевірки можуть служити адміністративні записи, звіти, стандартна статистика, адаптована статистика, опитування, спеціальні дослідження, тощо</li> <li>Показники повинні бути вимірювані на основі прийнятних витрат часу, грошей і зусиль</li> <li>Перевагу слід віддавати таким джерелам, як <ul style="list-style-type: none"> <li>зовнішні джерела, поза контролем проекту</li> <li>надійні і доступні, які легко перевірити</li> <li>більш конкретні, що показують рівень або якість показника</li> <li>безкоштовні або найбільш дешеві в отриманні</li> </ul> </li> </ul>	<p>Розкажіть про джерела перевірки згідно зі змістом слайду.</p> <p>Наведіть приклади показників, які можуть гарно вимірювати результати, але потребують забагато часу або грошей для збору, тому не можуть використовуватися у проекті.</p>										

**U-LEAD** Приклад матриці: Збільшення продажу помідорів

Логіка впровадження	Об'єктивно вимірювані показники	Джерела та засоби перевірки	Припущення
21.1. Довести дохід до певної суми	21.1.1. Довести дохід до певної суми	21.1.1.1. Довести дохід до певної суми	21.1.1.1.1. Довести дохід до певної суми
21.2. Довести до певної кількості продажів	21.2.1. Довести до певної кількості продажів	21.2.1.1. Довести до певної кількості продажів	21.2.1.1.1. Довести до певної кількості продажів
21.3. Довести до певної частоти продажів	21.3.1. Довести до певної частоти продажів	21.3.1.1. Довести до певної частоти продажів	21.3.1.1.1. Довести до певної частоти продажів
21.4. Довести до певної частоти продажів	21.4.1. Довести до певної частоти продажів	21.4.1.1. Довести до певної частоти продажів	21.4.1.1.1. Довести до певної частоти продажів
21.5. Довести до певної частоти продажів	21.5.1. Довести до певної частоти продажів	21.5.1.1. Довести до певної частоти продажів	21.5.1.1.1. Довести до певної частоти продажів
21.6. Довести до певної частоти продажів	21.6.1. Довести до певної частоти продажів	21.6.1.1. Довести до певної частоти продажів	21.6.1.1.1. Довести до певної частоти продажів
21.7. Довести до певної частоти продажів	21.7.1. Довести до певної частоти продажів	21.7.1.1. Довести до певної частоти продажів	21.7.1.1.1. Довести до певної частоти продажів
21.8. Довести до певної частоти продажів	21.8.1. Довести до певної частоти продажів	21.8.1.1. Довести до певної частоти продажів	21.8.1.1.1. Довести до певної частоти продажів
21.9. Довести до певної частоти продажів	21.9.1. Довести до певної частоти продажів	21.9.1.1. Довести до певної частоти продажів	21.9.1.1.1. Довести до певної частоти продажів
21.10. Довести до певної частоти продажів	21.10.1. Довести до певної частоти продажів	21.10.1.1. Довести до певної частоти продажів	21.10.1.1.1. Довести до певної частоти продажів
21.11. Довести до певної частоти продажів	21.11.1. Довести до певної частоти продажів	21.11.1.1. Довести до певної частоти продажів	21.11.1.1.1. Довести до певної частоти продажів
21.12. Довести до певної частоти продажів	21.12.1. Довести до певної частоти продажів	21.12.1.1. Довести до певної частоти продажів	21.12.1.1.1. Довести до певної частоти продажів
21.13. Довести до певної частоти продажів	21.13.1. Довести до певної частоти продажів	21.13.1.1. Довести до певної частоти продажів	21.13.1.1.1. Довести до певної частоти продажів
21.14. Довести до певної частоти продажів	21.14.1. Довести до певної частоти продажів	21.14.1.1. Довести до певної частоти продажів	21.14.1.1.1. Довести до певної частоти продажів
21.15. Довести до певної частоти продажів	21.15.1. Довести до певної частоти продажів	21.15.1.1. Довести до певної частоти продажів	21.15.1.1.1. Довести до певної частоти продажів

Прокоментуйте приклад з помідорами. Найкраще робити це в режимі питань-відповідей, типу: *Як нам поміряти збільшення продажів/що нам покаже, що збільшились продажі? Звідки ми можемо взяти цю інформацію?*

Зверніть увагу учасників на те, що до кожної цілі та результату має бути зазначений мінімум один показник. Якщо результат чи цілі не можна поміряти, ми не можемо ставити таку цілі/результат у проекті, її треба переформулювати або відмовитись від неї.

Спитайте, чи є питання. Після питань, запропонуйте малим групам знайти показники і джерела перевірки для їхніх проектів. Роздайте великі аркуші паперу для другої-третьої колонки. Під час презентації вивішуйте попередні напрацювання (першу колонку) та нові напрацювання (другу-третю колонку) разом.

**ВПРАВА+ПРЕЗЕНТАЦІЇ**

**U-LEAD** Засоби та витрати (друга та третя колонки знизу)

Логіка впровадження	Об'єктивно вимірювані показники	Джерела та засоби перевірки	Припущення і ризики
Загальна цілі			
Конкретна цілі			
Очікувані результати			
Дії (засоби)	Засоби	Витрати	Попередні варті

В попередніх вправах ми побачили, що робота над припущеннями та показниками може впливати на логіку впровадження нашого проекту – вона уточнюється або навіть змінюється. Дві клітинки, які в нас залишились, зазвичай вже не впливають на планування логіки, хоча, якщо виявиться, що проект не може застосувати певні засоби або не має грошей на певні види витрат, можливо щось прийдеться міняти і в логіці проекту. Втім, це відбувається в рамках інших процесів (планування ресурсів та бюджету) і вноситься до матриці пізніше, здебільшого в інформаційних цілях.

<p><b>U-LEAD WITH EUROPE</b></p> <p><b>Засоби та витрати</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Клітинки "засоби" і "витрати" остаточно заповнити можна тільки на останньому етапі планування проекту, однак ви можете вказати тут приблизні дані, які будуть потім уточнені</li> <li><b>Засоби</b> - це матеріальний і нематеріальний ресурси, необхідні для реалізації запланованих дій та керування проектом. <ul style="list-style-type: none"> <li>персонал, зовнішні експерти</li> <li>товари, матеріали, поставки, обладнання</li> <li>дослідження, навчання</li> <li>приміщення, різні види робіт</li> </ul> </li> <li><b>Витрати</b> - це фінансове вираження всіх необхідних засобів, перерахованих в сусідній клітинці. Тут вказується загальна сума бюджету проекту і окремі види витрат відповідно до бюджетних статей, тому остаточний вигляд ця клітина отримує тільки після підготовки бюджету проекту</li> </ul>	<p>Розкажіть про засоби та витрати на основі змісту слайду.</p>																									
<p><b>U-LEAD WITH EUROPE</b></p> <p><b>Приклад матриці: Збільшення продажу помідорів</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Логічний елемент</th> <th>Цілі та вимірювані результати</th> <th>Очікувані необхідні ресурси</th> <th>Діяння та методи виконання</th> <th>Відповідальність</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Цілі проекту</td> <td>1. Збільшити обсяг продажів помідорів 2. Збільшити частку продажів помідорів на ринку</td> <td>1. Людські ресурси: спеціалісти з маркетингу, менеджери з продажу 2. Фінансові ресурси: витрати на рекламу, витрати на доставку</td> <td>1. Організація маркетингових заходів 2. Впровадження нових методів доставки</td> <td>1. Координація маркетингових заходів 2. Контроль за виконанням проекту</td> </tr> <tr> <td>Активні дії</td> <td>1.1. Провести маркетингові дослідження 1.2. Розробити маркетингову стратегію 1.3. Впровадити маркетингову стратегію</td> <td>1.1. Людські ресурси: спеціалісти з маркетингу, менеджери з продажу 1.2. Фінансові ресурси: витрати на рекламу, витрати на доставку</td> <td>1.1. Організація маркетингових заходів 1.2. Впровадження нових методів доставки</td> <td>1.1. Координація маркетингових заходів 1.2. Контроль за виконанням проекту</td> </tr> <tr> <td>Очікувані результати</td> <td>2.1. Збільшення обсягу продажів помідорів на 10% 2.2. Збільшення частки продажів помідорів на ринку на 5%</td> <td>2.1. Людські ресурси: спеціалісти з маркетингу, менеджери з продажу 2.2. Фінансові ресурси: витрати на рекламу, витрати на доставку</td> <td>2.1. Організація маркетингових заходів 2.2. Впровадження нових методів доставки</td> <td>2.1. Координація маркетингових заходів 2.2. Контроль за виконанням проекту</td> </tr> <tr> <td>Відповідальність</td> <td>1.1. Координація маркетингових заходів 1.2. Контроль за виконанням проекту</td> <td>1.1. Людські ресурси: спеціалісти з маркетингу, менеджери з продажу 1.2. Фінансові ресурси: витрати на рекламу, витрати на доставку</td> <td>1.1. Організація маркетингових заходів 1.2. Впровадження нових методів доставки</td> <td>1.1. Координація маркетингових заходів 1.2. Контроль за виконанням проекту</td> </tr> </tbody> </table>	Логічний елемент	Цілі та вимірювані результати	Очікувані необхідні ресурси	Діяння та методи виконання	Відповідальність	Цілі проекту	1. Збільшити обсяг продажів помідорів 2. Збільшити частку продажів помідорів на ринку	1. Людські ресурси: спеціалісти з маркетингу, менеджери з продажу 2. Фінансові ресурси: витрати на рекламу, витрати на доставку	1. Організація маркетингових заходів 2. Впровадження нових методів доставки	1. Координація маркетингових заходів 2. Контроль за виконанням проекту	Активні дії	1.1. Провести маркетингові дослідження 1.2. Розробити маркетингову стратегію 1.3. Впровадити маркетингову стратегію	1.1. Людські ресурси: спеціалісти з маркетингу, менеджери з продажу 1.2. Фінансові ресурси: витрати на рекламу, витрати на доставку	1.1. Організація маркетингових заходів 1.2. Впровадження нових методів доставки	1.1. Координація маркетингових заходів 1.2. Контроль за виконанням проекту	Очікувані результати	2.1. Збільшення обсягу продажів помідорів на 10% 2.2. Збільшення частки продажів помідорів на ринку на 5%	2.1. Людські ресурси: спеціалісти з маркетингу, менеджери з продажу 2.2. Фінансові ресурси: витрати на рекламу, витрати на доставку	2.1. Організація маркетингових заходів 2.2. Впровадження нових методів доставки	2.1. Координація маркетингових заходів 2.2. Контроль за виконанням проекту	Відповідальність	1.1. Координація маркетингових заходів 1.2. Контроль за виконанням проекту	1.1. Людські ресурси: спеціалісти з маркетингу, менеджери з продажу 1.2. Фінансові ресурси: витрати на рекламу, витрати на доставку	1.1. Організація маркетингових заходів 1.2. Впровадження нових методів доставки	1.1. Координація маркетингових заходів 1.2. Контроль за виконанням проекту	<p>Коротко прокоментуйте приклад з помідорами.</p>
Логічний елемент	Цілі та вимірювані результати	Очікувані необхідні ресурси	Діяння та методи виконання	Відповідальність																						
Цілі проекту	1. Збільшити обсяг продажів помідорів 2. Збільшити частку продажів помідорів на ринку	1. Людські ресурси: спеціалісти з маркетингу, менеджери з продажу 2. Фінансові ресурси: витрати на рекламу, витрати на доставку	1. Організація маркетингових заходів 2. Впровадження нових методів доставки	1. Координація маркетингових заходів 2. Контроль за виконанням проекту																						
Активні дії	1.1. Провести маркетингові дослідження 1.2. Розробити маркетингову стратегію 1.3. Впровадити маркетингову стратегію	1.1. Людські ресурси: спеціалісти з маркетингу, менеджери з продажу 1.2. Фінансові ресурси: витрати на рекламу, витрати на доставку	1.1. Організація маркетингових заходів 1.2. Впровадження нових методів доставки	1.1. Координація маркетингових заходів 1.2. Контроль за виконанням проекту																						
Очікувані результати	2.1. Збільшення обсягу продажів помідорів на 10% 2.2. Збільшення частки продажів помідорів на ринку на 5%	2.1. Людські ресурси: спеціалісти з маркетингу, менеджери з продажу 2.2. Фінансові ресурси: витрати на рекламу, витрати на доставку	2.1. Організація маркетингових заходів 2.2. Впровадження нових методів доставки	2.1. Координація маркетингових заходів 2.2. Контроль за виконанням проекту																						
Відповідальність	1.1. Координація маркетингових заходів 1.2. Контроль за виконанням проекту	1.1. Людські ресурси: спеціалісти з маркетингу, менеджери з продажу 1.2. Фінансові ресурси: витрати на рекламу, витрати на доставку	1.1. Організація маркетингових заходів 1.2. Впровадження нових методів доставки	1.1. Координація маркетингових заходів 1.2. Контроль за виконанням проекту																						
<p><b>U-LEAD WITH EUROPE</b></p> <p><b>ЛСМ – це важливо!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Логіко-структурна матриця – обов'язкова частина заявки, що подаються на фінансування Європейського Союзу</li> <li>Логіко-структурна матриця має бути повністю узгоджена з іншими частинами заявки (опис цілей і результатів, опис діяльності, бюджет, графік впровадження, план моніторингу, анотація тощо) !!!</li> <li>Оскільки логіко-структурна матриця фактично містить скелет проекту, то робота над заявкою починається саме з матриці (якій звичайно передуює аналіз проблем і цілей)</li> </ul>	<p>Спитайте, чи є питання щодо матриці у учасників. Також спитайте про їхні враження від роботи з матрицями, і чи змінилося розуміння/ставлення до матриць завдяки цій роботі. Дайте останні коментарі щодо ЛСМ згідно змісту слайда.</p>																									

**Презентація 4. Ресурси і бюджет**

Презентація охоплює тему «Від матриці до графіка впровадження та бюджету проекту. Практична вправа «Складання бюджету»

**Основні завдання презентації:**

- 1) Показати, як від планування результатів та дій ми переходимо до планування часу та ресурсів
- 2) Познакомити учасників з основними принципами складання бюджету

**Презентація «ПМ1 – 4 Ресурси і бюджет»:**

	<p>Адаптуйте слайд до власної презентації</p>
--	---

**U-LEAD** **Планування діяльності проекту**

- Планування відповідає на питання
  - хто буде робити що
  - коли це відбудеться
  - які види **ресурсів** знадобляться
- Крім цього, в результаті детального планування
  - всі партнери мають чітке уявлення про цілі, кожен розуміє свою відповідальність за проект і ресурси
  - уточнення і адаптація планів після отримання фінансування не створить труднощів
  - реалізація проекту зможе розпочатися відразу ж після затвердження фінансування
  - можна обмежити ризики або навіть запобігти провалу проекту

Коротко поясніть для чого необхідне більш детальне планування згідно змісту слайда

**U-LEAD** **Найпростіші графіки планування часу і ресурсів**

- Для невеликого і обмеженого за кількістю цілей і дій проекту, можна використати просту таблицю:
  - перерахувати дії, позначити необхідні для них ресурси, вартість цих ресурсів, ім'я людини, що відповідає за реалізацію кожної дії
  - відзначити час початку і закінчення, або тривалість, кожної дії

Задач	Дата початку завершення	Необхідні ресурси	Матеріальні ресурси	Відповідальний	Примітки
1. Тренінг для 20 жінок з виробництва диму	15 вересня, 17-18 жовтня	Шейкер на сім днів (вкл. розподілу)	- 20 талон для варіння - 500 банок - цукор - фруктові - 25 кубових літрів - газ для плиток	Ірина Карпенко	Фрукти достатньо дорогі, вартість цукру не перевищує 20 грн/кг
2. т.д.					

Поясніть, що для невеличкого проекту планування часу та ресурсів відбувається зазвичай по заходах і не є складним. Прочитайте приклад

**U-LEAD** **Найпростіші графіки планування часу і ресурсів**

- план дозволяє визначити **послідовність дій**
- можна використовувати план дій в процесі реалізації проекту для **моніторингу**, щоб з'ясувати, наприклад,
  - чому дії йдуть не за графіком
  - як краще використати ресурси
  - як зміни в цій дії вплинуть на інші
- графік дій проекту - **гнучкий інструмент** і може змінюватися в міру виникнення нових обставин або умов реалізації проекту

Продовжуйте згідно змісту слайда

**U-LEAD** **Від матриці до попереднього плану дій**

- Перенести список дій в попередній план
- Перенести не тільки назви, а й номери - однакова нумерація в усіх документах зробить подальшу роботу простішою та забезпечить узгодженість цих документів при поданні донору

Як перейти від логіко-структурної матриці до власне детального графіку? (згідно змісту слайда)  
Зверніть особливу увагу на необхідність дотримання нумерації!

**U-LEAD** **Дії та задачі**

- Подрібнюємо дії з матриці на більш конкретні задачі

Продовжуйте згідно змісту слайда

**U-LEAD** **Діаграма Ганта – розподіл задач у часі**

- Графічно позначимо тривалість кожної задачі

Продовжуйте згідно змісту слайда



**U-LEAD** **Діаграма Ганта – розподіл задач у часі**

- Не забувайте про **взаємозв'язок задач!!!**  
*Подумайте, яка задача має завершитися, щоб почати наступну, а які задачі можна робити паралельно*
- Виділіть час **реально необхідний** для виконання задачі!
- Графік має бути **збалансованим** - не повинно бути "порожніх" місяців без діяльності або, навпаки, місяців, де занадто багато дій, оскільки виникає небезпека не впоратися із запланованим обсягом роботи

Продовжуйте згідно змісту слайда

*Деякі заявники беруть на себе обов'язок зробити щось дуже швидко з тим, щоб справити враження на донора, але це призводить лише до того, що часу не вистачає (напр., побудувати будівлю за 3 місяці, в той час як мінімум 1 місяць займає лише проведення тендеру). З іншого боку, забагато часу на прості задачі також викликають незрозуміння (напр., чи потрібно 6 місяців, щоб надрукувати буклет).*

**U-LEAD** **Діаграма Ганта – участь партнерів**



- У заявці на фінансування ЄС за цією таблицею оцінюється, чи дійсно кожен із зазначених в заявці партнерів залучається до реалізації
- Європейський підхід не вітає включення в заявку партнерів, які не виконують фактичних дій у проєкті, тому така таблиця важлива як підтвердження їхньої реальної участі

В останній колонці графіку можна зазначити відповідальних за ту і іншу задачу.

*В проєктах, що фінансуються ЄС, у відповідній частині форми зазначається, хто з партнерів у проєкті відповідальний за ту чи іншу діяльність.*

**U-LEAD** **Оцінка необхідних людських ресурсів**

- Після підготовки плану дій оцінюємо, які ресурси знадобляться для реалізації проєкту
- Найбільш складною є оцінка кадрових (людських) ресурсів

Діяльність	Людина
A.1.1 Підготовка та проведення конференції	Менеджер, експерт, експерт
A.1.2.1 Набув експерта на конференції	Менеджер, експерт, експерт
A.1.2.2 Набув експерта на конференції	Менеджер, експерт, експерт
A.1.3 Організація (співпраця) між партнерами (напр.)	Асистент, менеджер з організації семінарів
A.1.4 Підприємство (напр.)	Менеджер, експерт, спеціаліст з організації семінарів
A.2.1 ...	

- розписати необхідні людські ресурси на кожну заплановану дію/задачу (скопіюйте першу колонку попереднього плану дій та розпишіть поруч, хто необхідний для реалізації кожної з задач)
- або прописати роль кожної людини, задіяної в проєкті, вказати яким з партнерів надається/наймається ця людина, який обсяг роботи в днях/годинах їй належить виконувати по кожній з задач

Коротко поясніть оцінку людських ресурсів згідно змісту слайда

**U-LEAD** **Для чого потрібний бюджет?**

- Бюджет є відображенням проєкту у вигляді переліку всіх витрат, необхідних для досягнення поставлених в рамках проєкту цілей і результатів >>>> **бюджетування, орієнтоване на результат**
- Для чого необхідний бюджет?
  - Планування - бюджет проєкту дозволяє визначити, чи достатньо грошей на здійснення проєкту і чи використовуються наявні гроші найкращим чином
  - Пошук фінансування - що саме буде з грантовим фінансуванням, на що будуть витрачатися гроші, який результат буде досягнутий за допомогою грантових грошей
  - Реалізація проєкту - порівняння реальних витрат з витратами, запланованими в бюджеті. Поганий або незрозумілий бюджет ускладнює відстеження реалізації проєкту. У той же час, бюджет не є абсолютно жорстко зафіксованим, його можна коригувати вже після початку проєкту
  - Оцінка проєкту - чи досягнув проєкт того, що планував досягти

Можна спитати в учасників, для чого на їхню думку потрібен бюджет.

Коротко поясніть необхідність бюджету згідно змісту слайда.

**U-LEAD** **Що включає бюджет?**

- Бюджет проєкту повинен включати в себе витрати:
  - понесені *тільки* під час реалізації проєкту, необхідні для реалізації проєкту
  - що не порушують чинного законодавства
  - які є обґрунтованими, виправданими та відповідають вимогам раціонального управління фінансами, зокрема щодо економічності та ефективності
- Всі витрати на розробку проєкту (наприклад, переклад на англійську мову, підтримка з боку зовнішніх експертів у розробці проєкту, додатковий аналіз або технічна документація) не можуть бути включені в бюджет проєкту, якщо вони мали місце до підписання грантового контракту

Продовжуйте згідно змісту слайда

## Що включає бюджет?

- Бюджет проекту включає всі грошові витрати, необхідні для реалізації цього проекту
  - **Прямі витрати** - ті, які можуть легко бути співвіднесені з конкретним проектом або діями, безпосередні витрати на реалізацію проекту і фінансування заходів, необхідних для досягнення заявлених цілей
  - **Непрямі витрати** - це витрати, які необхідні для його реалізації, але не можуть бути чітко і однозначно виділені і віднесені до проекту, або надто трудомісткі в отриманні
  - **Внески в натуральній формі** (in-kind contribution) виражені в грошовому еквіваленті

(необов'язковий слайд)

Якщо використовуєте, наведіть приклади прямих і непрямих витрат, напр.:  
*Для проведення тренінгу необхідний тренер, роздаткові матеріали, квитки для учасників, харчування – все це прямі витрати на проведення тренінгу. Але для того щоб тренінг відбувся, також долучалися керівник та бухгалтер організації, ваше власне приміщення прибиралося, було спожито електрику та інші ресурси – проте порахувати, яку частку всіх цих ресурсів було витрачено саме на тренінг дуже важко чи неможливо, тому вони можуть бути заявлені як непрямі витрати.*

## Власний внесок – частина бюджету

- Власний внесок – вимога у більшості грантових конкурсів
  - 10-50%
- В більшості випадків має бути фінансовим
  - Зарплата ваших працівників також є фінансовим внеском
- Іноді як власний внесок показують внесок у натуральній формі, оскільки організація може не мати у своєму розпорядженні адекватні фінансові ресурси для проектної діяльності
  - Проте слід уважно зверятися за умовами конкурсів - донор може не приймати (не зараховувати) внесок в натуральній формі як власний внесок

Продовжуйте згідно змісту слайда  
*Якщо у вас працюють волонтери, які не отримують оплати за працю, чи ви використовуєте власне приміщення, це може бути вашим внеском в натуральній формі (така робота коштує умовно ... грн на місяць, оренда такого приміщення коштує на ринку ... грн), але не вважатиметься фінансовим. Якщо ваші працівники отримують зарплату і частково залучені до реалізації проекту, відповідну частку їхньої зарплати можна показати як фінансовий внесок. Те саме стосується прибирання чи інших витрат на утримання вашого власного приміщення, яке використовується для проекту.*

## Форми бюджету

- Більшість бюджетів складається за видами витрат

	№ 1	№ 2	№ 3
Зарплата персоналу			
Відплата на послуги екстерні			
Оренда офісу			
Офісні обладнання та матеріали			
Відплата на організацію заходів			
Транспортні витрати			
Публікації			
Інші витрати			
Разом			

*Для маленьких проектів може допускатись бюджет за діями/заходами, але більшість бюджетів розписуються за видами витрат. Класифікації (розподіл на види) витрат може бути різною, напр....*

**U-LEAD** **Форми бюджету**

- Форма бюджету в проєктній заявці залежить від конкретного донора
- Деякі донори допускають бюджет у "вільній" формі, але як правило заявникам пропонується певний шаблон
- Бюджет зазвичай роблять в Microsoft Excel

Продовжуйте згідно змісту слайда

**U-LEAD** **Форми бюджету**

Покажіть як можуть виглядати шаблони бюджету у різних донорів

**U-LEAD** **Приклад бюджету проєкту на фінансування ЄС**

Code	Unit	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
1.000000	Personnel	100000	100000	100000	100000	400000
2.000000	Travel	50000	50000	50000	50000	200000
3.000000	Equipment	100000	100000	100000	100000	400000
4.000000	Materials	50000	50000	50000	50000	200000
5.000000	Other	100000	100000	100000	100000	400000
<b>РАЗОМ</b>		<b>300000</b>	<b>300000</b>	<b>300000</b>	<b>300000</b>	<b>1200000</b>

Покажіть приклад реального бюджету проєкту. Можна додати, що ми бачимо тут лише 1/10 бюджету, оскільки проєкт був великий, з великою кількістю витрат та закупівель

**U-LEAD** **Розподіл за часом / траншами**

- В довготривалих проєктах часто вимагається розбивка витрат проєкту по місяцях, по кварталах, по траншах
- З огляду на це дуже важлива прив'язка бюджету до часового графіку виконання

Категорія витрат	Транш 1	Транш 2	Транш 3	РАЗОМ
1. Оплата праці (включючи податки та виплати)	44%	46%	10%	100%
2. Прямі витрати	13200	22000	4400	39600
3. Обладнання	5700	17200	2500	25500
4. Друк, видання публікацій	19600	0	0	19600
5. Відраховані	0	0	0	0
6. Адміністративні та банківські витрати	980	1960	2940	5880
<b>РАЗОМ</b>	<b>43580</b>	<b>46380</b>	<b>10000</b>	<b>99970</b>

Продовжуйте згідно змісту слайда  
Можна додати, що в бюджетах проєктів ЄС застосовується розподіл на «весь проєкт» та «перший рік», для того щоб донор міг спланувати, скільки коштів знадобиться саме у поточному році. В подальшому, на кожний наступний період так само подається прогноз бюджету.

**U-LEAD** **Як почати планувати бюджет?**

Деякі організації або розробники проєктів починають планування своїх проєктів безпосередньо з бюджету, розподіляючи передбачену суму гранту відразу ж за запропонованою донором формою бюджету

**Це дуже погана практика!**

- Написання бюджету починається не з цифр, а з цілей і планів:
  - Які цілі ми намагаємося досягти?
  - Які дії будуть спрямовані на досягнення цих цілей?
  - Які ресурси будуть необхідні для цих дій?
  - Яка вартість цих ресурсів?
  - З яких грошей вони будуть фінансуватися?
  - Які очікувані джерела фінансування?

Продовжуйте згідно змісту слайда  
Підкресліть, що не варто починати розробляти бюджет за принципом «нам дають стільки-то грошей, давайте на це щось заплануємо», бо як мінімум такий проєкт прийдеться переробляти багато разів

**U-LEAD** **Як почати планувати бюджет: бюджет за діями**

Дія/задання	Ресурси
A 2.3 Підготовка та проведення конференції	Менеджер, асистент, експерт
A 2.3.1 Підбір експертів та підготовка виступів	Зв'язок, канцювари
A 2.3.2 Вибір та запрошення учасників	Менеджер, експерт, асистент
A 2.3.3 Організація (оренда залу, матеріали тощо)	Зв'язок, канцювари
A 2.3.4 Проведення конференції	Асистент, спеціаліст з організації заходів
A 2.4 ...	Зв'язок, канцювари, друк матеріалів
	Менеджер, асистент, спеціаліст з організації заходів
	Зал, обладнання, канцювари, публікації, перерви на наву

Почати планувати бюджет ми можемо так само як робили з людськими ресурсами – нам необхідно взяти всі дії проєкту і подивитися, що нам необхідно для їх реалізації.

**U-LEAD** Як почати планувати бюджет: бюджет за діями

- Для точного розрахунку необхідних ресурсів можна використовувати таблицю типу excel, де вказати:
  - кожну дію з вашого плану,
  - виділити достатню кількість рядків і ввести всі необхідні для кожної з цих дій ресурси (товари, послуги, роботи)
  - одиниці виміру (в чому рахувати витрати - в днях, в метрах, в одиницях, на людину, тощо)
  - кількість необхідних одиниць (3 дні, 28 метрів, на 15 осіб)
  - вартість однієї одиниці - для правильного підрахунку важливо вказувати вартість цілої одиниці, тобто вартість роботи експерта на 1 повний день, тоді навіть якщо експерт працюватиме десь 3 повних дні, а десь 2 з половиною, загальну суму буде правильно підраховано
  - загальну вартість ресурсу (шляхом множення кількості на вартість) - в таблицях типу excel бажано використовувати формули для автоматичного підрахунку

(можна пропустити цей слайд)

Більш конкретно це можна зробити за допомогою таблиць типу excel.

Слайд можна пропустити та використати зміст для коментування наступного.

**U-LEAD** Як почати планувати бюджет: бюджет за діями

ДІЯ	Ресурси	Розрахунок кількості	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Вартість одиниці	Загальна вартість
A.1. Проведення 3 тренінгів у місті Києві (тривалість тренінгу, максимум по 10 днів)	послуги експерта з розробки	1 експерт x 3 дні	на день	3	70	210
	послуги тренера	2 тренери x 12 тренінгів	на день	24	30	720
	спецматеріали (вектори)	1 ванна x 12 тренінгів	на день	12	100	1 200
	роздатковий матеріал	10 осіб x 12 тренінгів	на людину	120	3	360
	матеріальні послуги	2 ванни x 12 тр. x 10 осіб	на людину	240	2	480
A.2. Проведення загальної тренінгової сесії (тривалість тренінгу, максимум по 10 днів)	послуги експерта з розробки	1 експерт x 3 дні	на день	3	70	210
	послуги тренера	2 тренери x 2 дні	на день	4	50	200
	спецматеріали (вектори)	1 ванна x 1 тр.	на день	2	100	200
	роздатковий матеріал	10 осіб x 1 тр.	на людину	30	3	90
	матеріальні послуги	2 ванни x 1 тр. x 10 осіб	на людину	60	2	120
A.3. Проведення дводенної конференції на 150 осіб	послуги експерта з розробки	1 експерт x 2 дні	на день	2	70	140
	спецматеріали (вектори)	1 ванна x 2 дні	на день	2	250	500
	роздатковий матеріал	150 осіб	на людину	150	3	450
	матеріальні послуги	2 x 2 дні x 150 осіб	на людину	600	2	1 200
	матеріальні послуги	1 x 2 дні x 150 осіб	на людину	300	3	900
матеріальні послуги	150 осіб x 1 тр.	на людину	150	30	4 500	
РАЗОМ:						13 408

Озвучте приклад маленького проекту згідно змісту слайду.

**U-LEAD** Від бюджету за діями до бюджету за видами витрат

- Для більшості проектів необхідно згрупувати витрати за видами (статтями), наприклад: витрати на персонал, витрати на поїзди, витрати на обладнання і матеріали, витрати на послуги.
- Для того, щоб підраховувати витрати за видами, необхідно взяти бюджет по діям і згрупувати однакові види витрат.
- Далі необхідно визначити які з них однакові не тільки за назвою, а й за вартістю за одиницю. Однакові ресурси ми складемо і отримемо загальну кількість одиниць, вартість одиниць залишиться такою ж.
- Однакові на перший погляд за назвою ресурси можуть відрізнятися за вартістю одиниці, тому тому мають бути відображені окремими рядками в бюджеті, а деякі ресурси (наприклад послуги експерта) мають однакову ціну, і їх можна скласти, не зважаючи на те, що назви трохи різняться.
- Якщо загальна сума не змінилася, то всі операції додавання зроблено правильно. Після того, як ми звели кожен вид однакових витрат в один рядок, ми можемо розподілити їх за статтями бюджету тієї форми, яку пропонує донор

(пропустіть цей слайд)

Використайте зміст слайду для коментування наступного

**U-LEAD** Від бюджету за діями до бюджету за видами витрат

ДІЯ	Ресурси	Розрахунок кількості	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Вартість одиниці	Загальна вартість
A.1. Проведення 3 тренінгів у місті Києві (тривалість тренінгу, максимум по 10 днів)	матеріальні послуги	2 ванни x 12 тр. x 10 осіб	на людину	240	2	480
	матеріальні послуги	2 x 1 тр. x 150 осіб	на людину	60	2	120
	матеріальні послуги	2 x 2 дні x 150 осіб	на людину	600	2	1 200
	матеріальні послуги	1 ванна x 2 дні	на людину	300	2	600
	спецматеріали (вектори)	1 ванна x 12 тренінгів	на день	12	250	3 000
	спецматеріали (вектори)	1 ванна x 2 дні	на день	2	100	200
	послуги експерта з розробки	1 експерт x 3 дні	на день	3	70	210
	послуги експерта з розробки	1 експерт x 2 дні	на день	2	100	200
	послуги експерта з розробки	1 експерт x 1 день	на день	1	50	50
	послуги тренера	2 тренери x 12 тренінгів	на людину	24	30	720
	послуги тренера	2 тренери x 2 дні	на день	4	50	200
	роздатковий матеріал	10 осіб x 12 тренінгів	на людину	120	3	360
	роздатковий матеріал	10 осіб x 1 тр.	на людину	30	3	90
	роздатковий матеріал	150 осіб	на людину	150	3	450
	матеріальні послуги	1 тренер x 12 тр.	на людину	12	30	360
матеріальні послуги	150 осіб x 1 тр.	на людину	150	30	4 500	
A.2. Проведення загальної тренінгової сесії (тривалість тренінгу, максимум по 10 днів)	матеріальні послуги	1 експерт x 3 дні	на день	3	70	210
	матеріальні послуги	2 тренери x 2 дні	на день	4	50	200
	матеріальні послуги	1 ванна x 1 тр.	на людину	2	100	200
A.3. Проведення дводенної конференції на 150 осіб	матеріальні послуги	1 експерт x 2 дні	на день	2	70	140
	матеріальні послуги	1 ванна x 2 дні	на день	2	250	500
	матеріальні послуги	150 осіб	на людину	150	3	450
РАЗОМ:						13 408

Після того, як ми розписали всі ресурси за діями проекту, сортуємо ресурси за назвою (а для цього важливо однакові чи схожі ресурси називати відповідно однаковим чи схожим чином, напр., експерт з..., експерт з... )

**U-LEAD** Від бюджету за діями до бюджету за видами витрат

ДІЯ	Ресурси	Розрахунок кількості	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Вартість одиниці	Загальна вартість
A.1. Проведення 3 тренінгів у місті Києві (тривалість тренінгу, максимум по 10 днів)	матеріальні послуги	2 ванни x 12 тр. x 10 осіб	на людину	240	2	480
	матеріальні послуги	2 x 1 тр. x 150 осіб	на людину	60	2	120
	матеріальні послуги	2 x 2 дні x 150 осіб	на людину	600	2	1 200
	матеріальні послуги	1 ванна x 2 дні	на людину	300	2	600
	спецматеріали (вектори)	1 ванна x 12 тренінгів	на день	12	250	3 000
	спецматеріали (вектори)	1 ванна x 2 дні	на день	2	100	200
	послуги експерта з розробки	1 експерт x 3 дні	на день	3	70	210
	послуги експерта з розробки	1 експерт x 2 дні	на день	2	100	200
	послуги експерта з розробки	1 експерт x 1 день	на день	1	50	50
	послуги тренера	2 тренери x 12 тренінгів	на людину	24	30	720
	послуги тренера	2 тренери x 2 дні	на день	4	50	200
	роздатковий матеріал	10 осіб x 12 тренінгів	на людину	120	3	360
	роздатковий матеріал	10 осіб x 1 тр.	на людину	30	3	90
	роздатковий матеріал	150 осіб	на людину	150	3	450
	матеріальні послуги	1 тренер x 12 тр.	на людину	12	30	360
матеріальні послуги	150 осіб x 1 тр.	на людину	150	30	4 500	
A.2. Проведення загальної тренінгової сесії (тривалість тренінгу, максимум по 10 днів)	матеріальні послуги	1 експерт x 3 дні	на день	3	70	210
	матеріальні послуги	2 тренери x 2 дні	на день	4	50	200
	матеріальні послуги	1 ванна x 1 тр.	на людину	2	100	200
A.3. Проведення дводенної конференції на 150 осіб	матеріальні послуги	1 експерт x 2 дні	на день	2	70	140
	матеріальні послуги	1 ванна x 2 дні	на день	2	250	500
	матеріальні послуги	150 осіб	на людину	150	3	450
РАЗОМ:						13 408

Після сортування ми групуємо ресурси, що мають однакову назву та вартість за одиницю. Однакові ресурси з різною вартістю будуть різними групами.

**U-LEAD** Від бюджету за діями до бюджету за видами витрат

ДІЯ	Ресурси	Розрахунок кількості	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Вартість одиниці	Загальна вартість
A.1. Проведення 3 тренінгів у місті Києві (тривалість тренінгу, максимум по 10 днів)	матеріальні послуги	2 ванни x 12 тр. x 10 осіб	на людину	900	2	1 800
	матеріальні послуги	2 x 1 тр. x 150 осіб	на людину	300	2	600
	матеріальні послуги	2 x 2 дні x 150 осіб	на людину	2 400	2	4 800
	матеріальні послуги	1 ванна x 2 дні	на людину	1 200	2	2 400
	спецматеріали (вектори)	1 ванна x 12 тренінгів	на день	12	250	3 000
	спецматеріали (вектори)	1 ванна x 2 дні	на день	2	100	200
	послуги експерта з розробки	1 експерт x 3 дні	на день	3	70	210
	послуги експерта з розробки	1 експерт x 2 дні	на день	2	100	200
	послуги експерта з розробки	1 експерт x 1 день	на день	1	50	50
	послуги тренера	2 тренери x 12 тренінгів	на людину	30	30	900
	послуги тренера	2 тренери x 2 дні	на день	4	50	200
	роздатковий матеріал	10 осіб x 12 тренінгів	на людину	120	3	360
	роздатковий матеріал	10 осіб x 1 тр.	на людину	30	3	90
	роздатковий матеріал	150 осіб	на людину	150	3	450
	матеріальні послуги	1 тренер x 12 тр.	на людину	12	30	360
матеріальні послуги	150 осіб x 1 тр.	на людину	150	30	4 500	
A.2. Проведення загальної тренінгової сесії (тривалість тренінгу, максимум по 10 днів)	матеріальні послуги	1 експерт x 3 дні	на людину	300	3	900
	матеріальні послуги	2 тренери x 2 дні	на людину	40	50	2 000
	матеріальні послуги	1 ванна x 1 тр.	на людину	200	2	400
A.3. Проведення дводенної конференції на 150 осіб	матеріальні послуги	1 експерт x 2 дні	на людину	200	3	600
	матеріальні послуги	1 ванна x 2 дні	на людину	200	2	400
	матеріальні послуги	150 осіб	на людину	150	3	450
РАЗОМ:						13 408

Підраховуємо загальну кількість одиниць кожного однакового ресурсу та зводимо такий ресурс в один рядок.

**U-LEAD** **Заповнення форми бюджету: Black Sea Trust**

Розділ	Розподілені статті	кількість використаних одиниць	кількість одиниць	вартість одиниць	всього вартість	
<b>розділ бюджету</b>						
стаття 1	1. Зарплата	на день	14	70	980	
стаття 2	2. Пільги і послуги експерта	на людину	194	30	5 820	
<b>3. Проведення заходів</b>						
3.1	3.1. Прямі гонорари (експерт)	на день	2	250	500	
3.2	3.2. Прямі гонорари (експерт)	на день	14	300	4 200	
3.3	3.3. Інші фонди	на людину	904	2	1 808	
3.4	3.4. Офіс	на людину	200	4	1 200	
3.5	3.5. Послуги транспорту	на день	16	50	800	
<b>4. Витрати на друк</b>						
4.1	4.1. Роздатковий матеріал	на людину	300	3	900	
<b>5. Адміністративні витрати</b>						
					<b>РАЗОМ</b>	<b>13 488</b>

Дивимось, які категорії використовує форма бюджету того конкурсу, на який ми подаємося, і розподіляємо витрати відповідно.

Тут приклад фонду Black Sea Trust. Робота експерта з підготовки тренінгів вважається цим фондом частиною витрат на зарплату, а більшість необхідних нам ресурсів потрапляє у розділ «проведення заходів». Витрати на друк виділяються окремою статтею.

**U-LEAD** **Заповнення форми бюджету: Black Sea Trust**

Розділ	Розподілені статті	кількість використаних одиниць	кількість одиниць	вартість одиниць	всього вартість	
<b>розділ бюджету</b>						
стаття 1	1. Витрати на персонал	на день	14	70	980	
стаття 2	2. Пільги і послуги експерта	на людину	194	30	5 820	
<b>3. Проведення заходів</b>						
3.1	3.1. Прямі гонорари (експерт)	на день	2	250	500	
3.2	3.2. Прямі гонорари (експерт)	на день	14	300	4 200	
3.3	3.3. Інші фонди	на людину	904	2	1 808	
3.4	3.4. Офіс	на людину	200	4	1 200	
3.5	3.5. Послуги транспорту	на день	16	50	800	
<b>4. Витрати на друк</b>						
4.1	4.1. Роздатковий матеріал	на людину	300	3	900	
<b>5. Адміністративні витрати</b>						
					<b>РАЗОМ</b>	<b>13 488</b>

Переносимо розподілені рядки безпосередньо в запропоновану форму бюджету.

**U-LEAD** **Заповнення форми бюджету: Європейський Союз**

Розділ	Розподілені статті	кількість використаних одиниць	кількість одиниць	вартість одиниць	всього вартість	
<b>розділ бюджету</b>						
стаття 1	1. Витрати на персонал	на день	14	70	980	
стаття 2	2. Пільги і послуги експерта	на людину	194	30	5 820	
<b>3. Проведення заходів</b>						
3.1	3.1. Прямі гонорари (експерт)	на день	2	250	500	
3.2	3.2. Прямі гонорари (експерт)	на день	14	300	4 200	
3.3	3.3. Інші фонди	на людину	904	2	1 808	
3.4	3.4. Офіс	на людину	200	4	1 200	
3.5	3.5. Послуги транспорту	на день	16	50	800	
<b>4. Витрати на друк</b>						
4.1	4.1. Роздатковий матеріал	на людину	300	3	900	
<b>5. Адміністративні витрати</b>						
					<b>РАЗОМ</b>	<b>13 488</b>

В формі бюджету проектів ЄС класифікація витрат інша. Тут зарплату отримують лише постійно залучені співробітники проекту. Також немає окремої статті на проведення заходів. Тому більшість необхідних нам витрат потрапить до розділу «інші витрати, послуги».

**U-LEAD** **Заповнення форми бюджету: Європейський Союз**

Розділ	Розподілені статті	кількість використаних одиниць	кількість одиниць	вартість одиниць	всього вартість	
<b>розділ бюджету</b>						
стаття 1	1. Витрати на персонал	на день	14	70	980	
стаття 2	2. Пільги і послуги експерта	на людину	194	30	5 820	
<b>3. Проведення заходів</b>						
3.1	3.1. Прямі гонорари (експерт)	на день	2	250	500	
3.2	3.2. Прямі гонорари (експерт)	на день	14	300	4 200	
3.3	3.3. Інші фонди	на людину	904	2	1 808	
3.4	3.4. Офіс	на людину	200	4	1 200	
3.5	3.5. Послуги транспорту	на день	16	50	800	
<b>4. Витрати на друк</b>						
4.1	4.1. Роздатковий матеріал	на людину	300	3	900	
<b>5. Адміністративні витрати</b>						
					<b>РАЗОМ</b>	<b>13 488</b>

Після розподілу рядків за статтями переносимо інформацію безпосередньо до форми бюджету. Якщо проект має тривалість до одного року, інформація в блоках «всі роки» та «рік 1» буде однаковою. Якщо більше року, відповідно до «рік 1» потраплять лише ті витрати, які будуть понесені за перший рік реалізації проекту.

- U-LEAD** **Забуті витрати**
- **Перевіряйте які витрати є прийнятними для донора!**
  - **Персонал** - необхідно чітко уявляти собі всіх співробітників, які будуть повністю або частково задіяні для реалізації проекту. Навіть якщо бухгалтер вашої організації буде займатися 1/10 частину свого часу проектом, цю частину можна показати в бюджеті. Також не забувайте про рядки фраздів, помічників тощо. Без яких здійснити заплановані дії не вдасться
  - **Офіс** - навіть якщо у вас є власний офіс, він все одно має певні витрати на його утримання, комунальні послуги, послуги зв'язку, прибирання тощо. Фінансові послуги і аудит - обслуговування вашого рахунку і всіх банківських операцій коштує грошей! Також часто в момент завершення великих проектів донор вимагає провести перевірку витрат або аудит
  - **Поширення інформації про проект та фінансову підтримку донора (visibility)** - майже завжди є обов'язковою вимогою. Передбачте гроші на інформаційні матеріали, таблички, навілочки, іншу продукцію в залежності від характеру вашого проекту, де буде повідомлятися про його фінансову підтримку з боку донора, загляньте заходи для журналістів
  - **Інші "неочевидні" витрати** - щоб провести будівництво та ремонт, необхідно розробити звітну документацію, щоб провести захід за містом, потрібно передбачити транспорт; якщо проект передбачає широке партнерство, передбачте кошти на проведення координаційних зустрічей і т.д. і т.п.

Незалежно від того, яка буде форма бюджету, не забувайте перевірити, які саме витрати є прийнятними в рамках конкретного конкурсу, на який ви подаєтесь!!! Може бути так, що донор не фінансує зарплати або адміністративні витрати або друк або інші типи витрат, навіть якщо такі розділи є в шаблоні бюджету (оскільки шаблон зазвичай однаковий для всіх конкурсів цього донора).

	Прокоментуйте також ті витрати, які часто забувають включити в бюджет, але які є також важливими для реалізації проекту
<p><b>U-LEAD</b> <b>Важливі принципи складання бюджету</b></p> <p>Для того щоб збільшити шанси на отримання гранту, а також зробити бюджет проекту дієвим інструментом, що забезпечує ясне впровадження задуманого, необхідно дотримуватися деяких принципів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бюджет має бути реалістичним і ефективним, тобто відображати реальну (не завищену і не занижену) вартість ресурсів і їх реальну кількість, необхідну для досягнення цілей проекту</li> <li>• Бюджет повинен включати всі витрати по проекту, а не тільки фінансування з боку донора, АЛЕ при цьому включати тільки витрати, необхідні для реалізації проекту</li> <li>• Витрати повинні бути легко перевірюваними, доцільними і обґрунтованими       <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кожен рядок бюджету має бути обґрунтованим! Навіть якщо в самій формі бюджету немає необхідності обґрунтовувати зазначені витрати, таке обґрунтування може вимагатися додатково донором, якщо у нього виникнуть сумніви щодо доцільності того чи іншого рядка. У разі сумнівів проект може бути просто не відібрано для фінансування через незрозумілі або необґрунтовані витрати</li> </ul> </li> </ul>	Продовжуйте згідно змісту слайду. Спитайте учасників, що відбудеться, якщо занизити витрати з метою справити враження на донора – <i>в результаті все одно грошей не вистачить і не зможуть впровадити проект. А що буде, якщо завищити витрати – суттєве завищення витрат, особливо на тлі бюджетів багатьох схожих проектів, свідчить про наміри зловживань.</i>
<p><i>Інфляційні ризики, на жаль, залишаються на боці заявника (виконавця) проекту; не можна виправдовувати завищені витрати інфляційними очікуваннями. «Непередбачувані витрати» не покривають інфляційні ризики, вони використовуються лише у разі збитків від стихійних лих тощо.</i></p> <p>Поясніть, що проекти у конкурсі грантів конкурують не за загальною «ціною» впровадження, а за змістом, тобто пропонованими ідеями, ефективністю пропонованих заходів та витрат, передбаченою сталістю тощо. Цим вони відрізняються від тендерів, де конкретний зміст задає замовник, а учасники тендеру конкурують за ціною.</p>	
Запропонуйте учасникам поставити питання, а після відповідей запропонуйте вправу «Складання бюджету заходу», Додаток 10.	

## Презентація 5. Подання та оцінка проектів

Презентація охоплює тему «Підготовка та подання проектної заявки на отримання фінансування. Процедури оцінки» з обговорення.

### Основні завдання презентації:

- 1) Звернути увагу на важливі складові та елементи конкурсів та проектних заявок
- 2) Познайомити з процедурою оцінки
- 3) Дати рекомендації, що варто чи не варто робити у заявці

### Презентація «ПМ1 – 5 Подання та оцінка»:

<p>ГРУПА РАДНИКІВ З ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ ПРОГРАМИ «U-LEAD З ЄВРОПОЮ»</p> <p><b>ПОДАННЯ ТА ОЦІНКА ПРОЕКТІВ</b></p> <p>Вячеслав Топоров Радник з питань розробки та впровадження проекту</p>	<p>Адаптуйте слайд до своєї презентації</p>
<p><b>U-LEAD WITH EUROPE</b> <b>Донори та гранти</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Гранти – гроші та інші засоби, які передаються донорами безоплатно на досягнення конкретних цілей       <ul style="list-style-type: none"> <li>Фінансові (грошові)</li> <li>Нефінансові (товари, обладнання, експертні послуги, тощо)</li> </ul> </li> <li>Донор – особа або організація, яка робить пожертву або надає гранти. Донорами часто виступають держави, міжнародні організації, благодійні фонди, банки, інші організації</li> <li>Гранти роздаються       <ul style="list-style-type: none"> <li>В рамках конкурсів</li> <li>Напряму</li> </ul> </li> </ul>	<p>Нагадайте учасникам, що таке гранти і хто такі донори</p> <p>Поясніть, що іноді гранти дають напряму, але здебільшого розподіл грантів відбувається через конкурси проектів</p>
<p><b>U-LEAD WITH EUROPE</b> <b>Конкурс проектів</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Має дату відкриття і <b>граничний строк</b> подачі заявок       <ul style="list-style-type: none"> <li>важливо для того, щоб забезпечити рівні можливості та конкуренцію!</li> </ul> </li> <li>Може складатися з двох етапів       <ul style="list-style-type: none"> <li>на першому етапі подається <b>Концепція проекту</b> (ідея, цілі, обґрунтування актуальності та відповідності проблемам)</li> <li>якщо проект проходить перший етап, подається <b>Повна заявка</b> (детальний опис діяльності, графік впровадження, бюджет)</li> </ul> </li> <li>Обов'язково має <b>опис умов</b> або <b>вказівки для заявників</b>, а також стандартну форму заявки (апликаційну форму)</li> </ul>	<p>Продовжуйте згідно змісту слайду</p>
<p><b>U-LEAD WITH EUROPE</b> <b>Якщо відкривається конкурс проектів</b></p> <p>Supporting Capacity Building and Partnership of Civil Society and Local Authorities in Belarus</p> <p><b>Прочитати вказівки!!!</b> <b>Ще раз. Повністю.</b></p>	<p>(слайд з анімацією)</p> <p>Поясніть, що в оголошенні конкурсу може бути велика кількість інформації та документів, але головним для учасника є умови конкурсу (вказівки для заявника), які треба дуже ретельно прочитати/вивчити</p>
<p><b>U-LEAD WITH EUROPE</b> <b>Що шукати ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Тематика і цілі конкурсу</li> <li>Пріоритети, очікувані результати, цільові групи, можливі/допустимі дії</li> <li>Часовий графік       <ul style="list-style-type: none"> <li>термін подати концепції проекту? повної заявки?</li> <li>можливості поставити питання (і куди звертатись)?</li> <li>терміни розгляду заявки?</li> <li>коли повинен початися, закінчитися проект? (тривалість, дати)</li> </ul> </li> <li>Хто може бути       <ul style="list-style-type: none"> <li>заявником?</li> <li>партнером?</li> <li>хто НЕ може брати участь?</li> </ul> </li> </ul>	<p>Пройдіться по пунктам на двох слайдах і поясніть, на що треба звертати увагу в умовах конкурсу (доповніть текст нижче власними прикладами)</p> <p><b>Тематика та цілі</b> – чи співпадають вони з тематикою вашого планованого проекту, чи можливо якось вписати вашу тему в конкурс</p>
<p><b>Пріоритети...</b> - отримати краще уявлення про те, що донор очікує від проектів  <b>Часовий графік</b> – коли подається заявка? Чи є у вас час ще опрацювати ваші ідеї і підготувати проект? Питання, які уточнюють умови конкурсу, можна поставити до певної дати.  <b>Терміни розгляду</b> – можливо вони довгі (рік+), і проект втратить для вас актуальність ще до того, як ви отримаєте відповідь. Початок, кінець – можливо донор висуває чіткі часові межі для проектів, і ви не зможете реалістично вписатись у ці рамки.</p>	

**Заявник** – може це лише органи влади, а може лише ГО, а може певний вид ГО з певною кількістю років досвіду чи спеціалізацією, тощо. Перевірте це, оскільки невідповідність означатиме, що ваш проєкт буде відхилений на самому початку.  
**Партнери** – часто є вимоги щодо участі партнерів (кількість, тип тощо). Не можуть брати участь зазвичай політичні партії та релігійні організації, але можуть бути і специфічні вказівки.

**Розмір гранту** – скільки грошей пропонують і чи вистачить на ваш проєкт, або навпаки чи не забагато дають (якщо грант 100-500 тис., ви не можете подати проєкт на 50 тис.)  
**Прийнятність витрат** – донор може НЕ давати гроші на зарплату чи друк чи певне обладнання або обмежувати частку коштів, яку можна витратити на той чи інший ресурс.

**Регрантинг** – чи можна перерозподіляти гроші третім сторонам (але тільки на конкурсних засадах!!!) **Власний внесок** – часто обов’язковий і треба перевірити, чи зможете ви його зробити.  
**Критерії відбору** – завжди добре подивитись за що саме дають більше балів при оцінці та приділити особливу увагу саме цим питанням.  
**Процедура подачі** – на папері, чи мейлом, чи на диску, чи заповнити на сайті – конкретна процедура значно впливає на час та ефективність підготовки проєкту  
**Документи** – окрім заявки можуть вимагатись інші документи, перевірте чи зможете ви їх надати вчасно і належним чином

Якщо ви прочитали умови і розумієте, що підготовка проєкту вимагатиме забагато часу, зусиль, навіть грошей тощо, а конкуренція дуже висока – нормально відмовитись від участі в такому конкурсі.

Якщо ж ви вирішили брати участь, то не поспішайте і ... (згідно слайду)






<p><b>U-LEAD</b> MOTIVATION</p> <p><b>Зміст заявки – перші сторінки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Назва проекту</li> <li>• Конкурс/лот/пріоритет</li> <li>• Планована територія реалізації проекту</li> <li>• Заявник (організація, яка буде впроваджувати проект)</li> <li>• Партнери</li> <li>• Обсяг фінансування</li> <li>• Резюме проекту</li> </ul>	<p><i>Давайте пройдемося по змісту стандартної заявки.</i></p> <p><i>На перших сторінках зазвичай ви маєте вказати... (згідно слайду)</i></p>
<p><b>U-LEAD</b> MOTIVATION</p> <p><b>Опис проблеми, ситуації</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Коротко опишіть проблему, яку ви збираєтесь вирішити (або ситуацію у якійсь сфері життя, яку ви хочете змінити), з цифрами, статистикою</li> <li>• <i>Основою є дерево проблем</i></li> </ul>	<p><i>(слайд с анімацією)</i></p> <p><i>Заявка зазвичай починається з опису проблеми чи негативу, який ви хочете виправити (далі згідно змісту слайду)</i></p> <p><i>(до аудиторії) Що буде основою для написання цього розділу?</i></p> <p>...</p> <p><i>Звичайно у заявці майже ніхто не буде просити вас малювати дерево, але ви маєте взяти за основу його структуру, оформити цю інформацію у вигляді тексту та наповнити його даними та статистикою, які його підтверджують і обґрунтовують.</i></p>
<p><b>U-LEAD</b> MOTIVATION</p> <p><b>Актуальність проекту</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Невідкладність вирішення проблеми + відповідність пріоритетам регіональних, національних стратегій та програм</li> <li>• <i>Дерево проблем + Дерево цілей + стратегічні документи</i></li> </ul>	<p><i>(слайд с анімацією)</i></p> <p><i>Іноді разом з описом проблеми, а іноді окремо йде розділ щодо актуальності проекту, тобто чому потрібно його робити зараз</i></p> <p><i>(до аудиторії) Що буде основою для написання цього розділу?</i></p> <p>...</p>
<p><b>U-LEAD</b> MOTIVATION</p> <p><b>Цільові групи, бенефіціари</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• На кого безпосередньо буде спрямована діяльність у проекті</li> <li>• Хто отримає користь від реалізації проекту</li> <li>• Як проект відповідає потребам цільових груп та бенефіціарів</li> <li>• <i>Дерево проблем + Дерево цілей + аналіз зацікавлених сторін</i></li> </ul>	<p><i>(слайд с анімацією)</i></p> <p><i>Далі є розділ, що стосується цільових груп та бенефіціарів.</i></p> <p><i>(до аудиторії) Нагадайте мені хто є ким?</i></p> <p>...</p> <p><i>В описі нам часто треба не просто назвати ЦГ і Б, але й показати яким чином наш проєкт задовольняє потреби цих груп (напр., у проєкті з покращення викладання хімії наша ЦГ «вчителі» має потребу в інформації про новітні методики викладання та в обладнанні для дослідів; наш проєкт дає таку можливість через тренінги та закупівлю обладнання).</i></p> <p><i>(до аудиторії) Що буде основою для написання цього розділу? ...</i></p>

<p><b>U-LEAD</b></p> <p><b>Загальна ціль проекту</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Зв'язок з цілями та пріоритетами конкурсу</li> <li>Зв'язок зі стратегією регіонального чи галузевого розвитку</li> <li>Присутність у дереві цілей серед цілей (наслідків) вищого рівня</li> </ul>	<p>(слайд з анімацією)</p> <p><i>ЗЦ важливі у проекті, оскільки найчастіше саме вони прив'язують наш дуже конкретний проект до більш глобальних пріоритетів конкурсу та стратегій розвитку</i></p> <p>(до аудиторії) Де ми візьмемо інформацію про ЗЦ? ...</p>
<p><b>U-LEAD</b></p> <p><b>Конкретна ціль проекту</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Стан, якого ми хочемо досягти в результаті проекту</li> <li>Те, на що безпосередньо спрямований наш проект</li> <li>Обов'язково має бути досягнута на момент завершення проекту!!!</li> <li>Головна ціль у дереві цілей (після вибору стратегії проекту)</li> </ul>	<p>(слайд з анімацією)</p> <p><i>Повторюся, що конкретна ціль – це головна ціль проекту, те, що ми маємо обов'язково досягти наприкінці проекту і про що звітуємось</i></p> <p>(до аудиторії) Де ми візьмемо інформацію про КЦ? ...</p>
<p><b>U-LEAD</b></p> <p><b>Результати</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Якісні зміни, сукупність яких веде до досягнення конкретної цілі</li> <li>Знаходяться у дереві цілей під головною ціллю (після вибору стратегії проекту)</li> </ul>	<p>(слайд з анімацією)</p> <p><i>Результати (часто називаються «завдання») – це проміжні цілі, тому відповідно вони також мають бути досягнуті наприкінці проекту</i></p> <p>(до аудиторії) Де ми візьмемо інформацію про Р? ...</p>
<p><b>U-LEAD</b></p> <p><b>Опис діяльності</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Перелік та опис дій, які впроваджуватимуться у проекті для того, щоб досягнути запланованих результатів та цілей</li> <li>Перелік дій має бути дуже конкретним (що саме конкретно робимо?), а опис кожної дії має бути достатньо деталізованим, для того щоб можна було зрозуміти доречність та здійсненність кожної дії та її зв'язок з відповідними витратами бюджету</li> <li>Дії/блоки дій можуть базуватися на цілях нижчого порядку або розробляються окремо</li> </ul>	<p>(слайд з анімацією)</p> <p><i>Зверніть увагу учасників, що в описі вже недостатньо просто вказати назви дій, а треба розкрити їхній зміст і сутність</i></p> <p><i>Якщо ви запланували серію тренінгів, вкажіть скільки тренінгів і коли відбудеться, на яку кількість людей вони розраховані, тематику, яким чином будете залучати тренерів, що очікуєте від тренінгів, яким чином будете перевіряти знання, тощо</i></p> <p>(далі по змісту слайду)</p>
<p><b>U-LEAD</b></p> <p><b>Графік впровадження</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Показує розподіл дій у часі, завантаженість команди проекту на різних етапах, ефективність використання ресурсів</li> <li>Важливо вказати <b>реальний</b> необхідний для виконання окремих дій час</li> <li>Тут же часто вказується розподіл дій серед партнерів</li> <li>Розробляється окремо згідно форми та, серед іншого, є основою для підрахування бюджету</li> </ul>	<p>(слайд з анімацією)</p> <p>(по змісту слайду)</p>

<p><b>U-LEAD</b> MOTIVATION</p> <p><b>Сталість проекту</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Характеризує довгостроковий вплив проекту</li> <li>• Важливо показати не те, «за рахунок яких коштів буде утримуватися», а яким чином будуть використовуватися результати проекту після його закінчення</li> <li>• <i>Цілі вищого порядку у дереві проблем можуть натякати на певні напрямки сталості проекту</i></li> </ul>	<p>(слайд з анімацією)</p> <p>(по змісту слайду)</p>
<p><b>U-LEAD</b> MOTIVATION</p> <p><b>Інші можливі питання</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз альтернативних способів вирішення проблем</li> <li>• Соціальний, економічний, екологічний вплив проекту, його додаткові переваги, можливості мультиплікації та ефекту переливу</li> <li>• Аналіз ризиків</li> <li>• Структура управління/команда проекту</li> <li>• Запланований механізм моніторингу</li> <li>• ...</li> </ul>	<p>(по змісту слайду)</p>
<p><b>U-LEAD</b> MOTIVATION</p> <p><b>Бюджет</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Представляє всі витрати проекту, незалежно від того, за чий рахунок вони фінансуються</li> <li>• Містить виключно витрати, необхідні для реалізації дій та досягнення результатів проекту, понесені за час проекту</li> <li>• Витрати оцінено адекватно (вони не занижені і не завищені), кожна витрата обґрунтована щодо кількості та ціни</li> <li>• Бюджет – максимальна орієнтовна вартість необхідних ресурсів. Зазвичай існують правила перерозподілу витрат всередині бюджету</li> <li>• <i>Бюджет тісно пов'язаний з планом дій та графіком впровадження проекту</i></li> </ul>	<p>(слайд з анімацією)</p> <p>(по змісту слайду)</p>
<p><b>U-LEAD</b> MOTIVATION</p> <p><b>Логіко-структурна матриця</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Цілі, результати та дії, а також показники досягнення результатів та дій абсолютно ідентичні іншим частинам заявки</li> <li>• <i>Матриця розробляється на основі аналізу проблем і цілей та слугує скелетом проекту, навколо якого прописуються дії, графік, бюджет тощо</i></li> </ul>	<p>(слайд з анімацією)</p> <p>(по змісту слайду)</p>
<p><b>U-LEAD</b> MOTIVATION</p> <p><b>Інші додатки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Інформація про організацію</li> <li>• Меморандуми про партнерство, листи підтримки</li> <li>• Проектно-кошторисна документація</li> <li>• Фотографії</li> </ul> <p><b>Не надсилайте все підряд! Перевірте, що саме від вас хочуть отримати!</b></p>	<p><i>Конкурс може вимагати також додаткові документи, такі як...</i></p> <p><i>Але уважно перевірте, що саме вимагається від вас і не надсилайте все підряд!</i></p> <p><i>Недотримання форми подання (надіслали забагато документів) може стати підставою для відхилення вашого проекту – той випадок, коли більше не обов'язково краще!</i></p>

<p><b>U-LEAD</b> MOTIVATION</p> <p><b>ПОДАННЯ ЗАЯВКИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Перевірте, в якій саме спосіб та в якій комплектації ви маєте подати заявку</li> <li>• Роздрукуйте заявку на папері та отримайте всі необхідні підписи</li> <li>• <b>Не залишайте підготовку та відправлення пакету на останній день!!</b></li> </ul>	<p><i>Підготуйте всі необхідні складові заявки заздалегідь і відправте пакет. Не залишайте все на останній день, особливо якщо треба надсилати паперові копії – бо в останній день зламається принтер, вимкнуть електрику, не буде інтернету, печатку забере бухгалтер на захід у дальнє село, пошта закритється раніше тощо...</i></p>
<p><b>U-LEAD</b> MOTIVATION</p> <p><b>ОЦІНКА ЗАЯВКИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Технічна перевірка</li> <li>2. Експертна оцінка</li> <li>3. Остаточне узгодження</li> </ol>	<p><i>(слайд з анімацією)</i> Спочатку ваша заявка потрапляє на технічну перевірку (перевірку за формальними критеріями) – див. наступ. слайд У кожному конкурсі є оцінювачі/експерти. Заявки, які пройшли формальну перевірку, потрапляють до оцінювачів.</p>
<p><i>Кожна заявка оцінюється 2-3 експертами, які працюють незалежно один від одного. Вони виставляють оцінки, і середнє значення їхніх оцінок балом, за яким складається рейтинг проектів. Якщо ваш проект потрапляє по «прохідній» частини рейтингу, з вами зв'яжуться для остаточного узгодження – напр., попросять надати додаткові документи та запропонують певні зміни до змісту чи бюджету проекту. Якщо ви не надасте документи чи не погодитесь на зміни, ваш проект може бути відхилений.</i></p>	
<p><b>U-LEAD</b> MOTIVATION</p> <p><b>ТЕХНІЧНА ПЕРЕВІРКА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність всіх документів, відповідність формі</li> <li>• Вчасна подача: після дедлайну – ні-ні!</li> <li>• Прийнятні партнери, необхідна кількість</li> <li>• Часові рамки, територія</li> <li>• Розмір фінансування, що запитується, наявність та відповідність розміру власного внеску</li> <li>• Технічна перевірка відсіює велику кількість неякісних проектів, що дозволяє економити час на їх оцінку</li> </ul>	<p><i>(необов'язковий слайд)</i>  <i>(зміст слайду можна використати для коментування слайду «оцінка заявки» або більш детального опису цього етапу)</i></p>
<p><b>U-LEAD</b> MOTIVATION</p> <p><b>ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА - КОМПОНЕНТИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• соціально-економічний ефект !</li> <li>• Узгодженість з пріоритетами стратегії/програми/конкурсу/фонду, вбудованість в систему планування</li> <li>• Відповідь на реальні потреби цільових груп/бенефіціарів</li> <li>• Комплексність</li> <li>• Позитивний соціальний, екологічний, політичний вплив, додаткові переваги</li> </ul>	<p><i>(необов'язковий слайд)</i>  <i>(зміст слайду можна використати для коментування слайду «оцінка заявки» або більш детального опису цього етапу)</i></p>
<p><b>U-LEAD</b> MOTIVATION</p> <p><b>ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА - КОМПОНЕНТИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• чіткий, зрозумілий та логічний алгоритм !!</li> <li>• Чіткий зв'язок та узгодженість: <u>проблеми &gt; цілі/результати &gt; дії &gt; бюджет</u></li> <li>• Ясний і достатньо деталізований опис дій</li> <li>• Відповідність ресурсів, обґрунтування бюджету</li> <li>• Наявність показників впровадження та аналізу ризиків та можливостей їх усунення</li> </ul>	<p><i>(необов'язковий слайд)</i>  <i>(зміст слайду можна використати для коментування слайду «оцінка заявки» або більш детального опису цього етапу)</i></p>

<p><b>U-LEAD</b> <b>ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА - КОМПОНЕНТИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• довгостроковий вплив і <b>сталість</b> результатів !!! <ul style="list-style-type: none"> <li>• Створює додаткову вартість, а не додаткові витрати</li> <li>• Наявність показників досягнення цілей</li> <li>• Синергія, мультиплікаційний ефект або ефект переливу</li> <li>• Бачення подальшого використання результатів</li> </ul> </li> </ul>	<p>(необов'язковий слайд)</p> <p>(зміст слайду можна використати для коментування слайду «оцінка заявки» або більш детального опису цього етапу)</p>
<p><b>U-LEAD</b> <b>ЗА ЩО ВАС ЗЕНАВИДИТЬ ОЦІНЮВАЧ (1)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Занадто довга заявка</li> <li>• Google translate</li> <li>• Викривлення або невідповідність тексту стандартній формі заявки</li> <li>• Довга забюрократизована назва</li> <li>• Посилання та переказ загальновідомих фактів або законодавчих актів замість реального аналізу ситуації</li> <li>• Стилистичні витребеньки: непотрібна наукоподібність або пафосна "літературщина"</li> </ul>	<p>Прокоментуйте список на слайді та наведіть власні приклади ситуацій</p>
<p><b>U-LEAD</b> <b>ЗА ЩО ВАС ЗЕНАВИДИТЬ ОЦІНЮВАЧ (2)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Постійні повтори одного й того ж тексту в різних частинах заявки (замість відповідей на питання)</li> <li>• Неспівпадіння масштабу контексту та аналізу і пропонуваного проекту</li> <li>• Сорю-paste з вказівок для заявників</li> <li>• Шматки тексту з інших текстів</li> <li>• Відсутність логіки !!!</li> </ul> 	<p>Прокоментуйте список на слайді та наведіть власні приклади ситуацій</p>
<p><b>U-LEAD</b> <b>ОЦІНЮВАЧ – ТАКЕ СТВОРІННЯ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Може знати, а може й не знати ваш локальний контекст або вашу вузьку проблематику</li> <li>• Любить читати цікаве й дізнаватись нове</li> <li>• За потреби – гуглить (але не завжди)</li> <li>• Читав/ла вказівки і обмежені/и критеріями оцінки</li> </ul>	<p>Зверніть особливу увагу учасників на те, що оцінювач точно знає умови та вимоги конкурсу і обмежений критеріями оцінки – навіть дуже цікаву ідею, яка погано опрацьована та представлена, не можна «витягти» на високі бали</p>
<p><b>U-LEAD</b> <b>ЗА ЩО ОЦІНЮВАЧ ВАС ПОЛЮБИТЬ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• За локалізовану "цифріть"</li> <li>• За логіку й структуру</li> <li>• За коротку влучну назву</li> <li>• За стислий діловий стиль</li> <li>• За відповідність формату й питанням заявки</li> <li>• За класну ідею</li> <li>• За проектне мислення</li> </ul> 	<p>Перелічіть гарні риси заявки згідно списку</p>
<p><b>U-LEAD</b> <b>ФІНАЛЬНІ ПОРАДИ З ТОГО БОКУ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Напишіть всю заявку одразу (концепцію і чернетку повної заявки)</li> <li>• Дайте прочитати заявку сторонній особі, наприклад 15-річному підлітку</li> <li>• Не подавайте в останній момент</li> <li>• Спробуйте оцінити себе самі</li> </ul>  <p><small>Якщо їм не подобається наш проект, почекайте коментів. Вони люблять коментувати.</small></p>	<p><i>Дати почитати заявку сторонній особі потрібно не для того, щоб вона фахово оцінила проект, а для того, щоб зрозуміти наскільки він взагалі зрозумілий, написаний нормальною мовою тощо</i></p> <p><i>Оцінити самого себе – відкласти проект та подивитися на нього ззовні, неупереджено – це дозволить побачити і прибрати зайве</i></p>

## Опитування учасників та оцінка тренінгу

Для оцінки результатів тренінгу ви можете використати власну стандартну анкету або включити частково чи повністю наступні питання, що дозволять краще зрозуміти рівень задоволення учасників, розуміння охоплених тем та перспективи використання ними нових знань у майбутньому.

- Тренінг виправдав мої очікування (оцінити згідно шкали)
- Інформацію було представлено у зрозумілий спосіб (оцінити згідно шкали)
- Тренери було достатньо кваліфіковані (оцінити згідно шкали)
- Я зможу застосувати отримані знання на практиці (оцінити згідно шкали)
- Учасники мали достатньо часу для практичних вправ, питань та обговорень (оцінити згідно шкали)
- Як ви оцінюєте корисність окремих тем тренінгу? (можна пропонувати більшу чи меншу деталізацію за темами, наприклад:)
  - Визначення та типи проєктів. Проєкт у системі планування
  - Аналіз ситуації та формулювання проблем.
  - Побудова дерева проблем та дерева цілей
  - Логіко-структурна матриця
  - Планування ресурсів та бюджету
  - Підготовка та подання проєктних заявок на фінансування
- Які інші теми варто було б висвітлити в рамках тренінгу з підготовки проєктів? (можна запропонувати декілька варіантів відповідей або залишити це питання відкритим з можливістю пропонувати власні варіанти)
- Чи рекомендували б ви цей тренінг з підготовки проєктів своїм колегам, друзям, діловим партнерам? (так/ні або згідно шкали)
- Які теми вам було б цікаво вивчати разом з тією ж командою тренерів? (можна запропонувати декілька варіантів відповідей або залишити це питання відкритим з можливістю пропонувати власні варіанти)
- Будь ласка, позначте інші рекомендації, пропозиції або коментарі щодо тренінгу з розробки проєктів (відкрите питання)

## ДОДАТКИ

### Додаток 01. Зразок запрошення на тренінг

Дата

Шановна/шановний ...!

XXX запрошує двох співробітників вашої організації на навчальний тренінг з розробки та впровадження проєктів розвитку, який відбудеться з XX по XX місяця 2018 року в XXX за адресою: XXX.

Мета тренінгу – посилити спроможність XXX з написання та впровадження проєктів регіонального та місцевого розвитку.

Завдання заходу - ознайомити слухачів з методологією розробки проєктів, написання проєктних пропозицій, основними складовими та вимогами проєктної заявки та заходами необхідними для успішної реалізації проєкту. Програма триденного тренінгу додається.

Враховуючи виключно практичне спрямування тренінгу, а також високий попит на подібне навчання, наполегливо рекомендуємо надсилати до участі співробітників, які безпосередньо залучені до підготовки проєктних пропозицій та/або реалізації розвиткових проєктів.

Витрати на проживання та харчування учасників під час тренінгу будуть сплачені XXX. Витрати на проїзд до XXX відшкодовуються учасникам згідно придбаних квитків.

Просимо надати інформацію щодо учасників *(назва організації, ПІБ, посада, контактний телефон)* до 12:00 XX місяця 20XX року електронною поштою на адресу XXX@XXX.XXX.

З повагою,

XXX

Додаток 02. Зразок програми одноденного ознайомчого тренінгу

(логотип)

Програма навчального тренінгу  
«Знайомство з підходами до розробки проєктів розвитку»  
XXX місяця 20XX року  
Місце проведення: XXXXXXXX

Час	Сесія
09:30 – 10:00	Реєстрація учасників, вітальна кава
10:00 – 10:15	Вступне слово ....
10:15 – 10:30	Знайомство, правила роботи, очікування учасників
10:30 – 12:00	Визначення та типи проєктів. Ознаки якісного проєкту. Проєкт у системі планування. Практична вправа “Генерація ідей для проєктів”
12:00 – 13:00	Аналіз ситуацій та потреб. Практична вправа “Формулювання проблеми”
13:00 – 14:00	Перерва на обід
14:00 – 15:30	Комплексний аналіз проблем. Дерево проблем. Практична вправа “Побудова дерева проблем”
15:30 – 16:15	Підготовка та подання проєктної заявки на отримання фінансування. Процедура оцінки проєктів
16:00 – 17:00	Обговорення. Питання від учасників. Підбиття підсумків

Тренери:

XXX

\*\*\*



Додаток 03. Зразок програми триденного тренінгу

(логотип)

Програма навчального тренінгу  
«Розробка та подання проєктів розвитку»  
XXX місяця 20XX року  
Місце проведення: XXXXXXXX

Час	Сесія
<b>День 1</b>	
09:30 – 10:00	Реєстрація учасників, вітальна кава
10:00 – 10:30	<b>Знайомство, правила роботи, очікування учасників</b>
10:30 – 11:30	<b>Визначення та типи проєктів. Ознаки якісного проєкту. Практична вправа “Генерація ідей для проєктів”</b>
11:30 – 12:00	Перерва на каву
12:00 – 13:00	<b>Проєкт у системі планування. Проєктний цикл. Фінансування проєктів розвитку. Практична вправа “Дослідження мотивації донорів”</b>
13:00 – 14:00	Перерва на обід
14:00 – 15:00	<b>Аналіз ситуацій та потреб. Практична вправа “Формулювання проблеми”</b>
15:00 – 16:00	<b>Ідентифікація зацікавлених сторін. Практична вправа “Аналіз зацікавлених сторін”</b>
16:00 – 16:30	Перерва на каву
16:30 – 18:00	<b>Комплексний аналіз проблем. Дерево проблем. Практична вправа “Побудова дерева проблем”</b>
18:15	Вечеря

Час	Сесія
<b>День 2</b>	
09:30 – 10:30	<b>Визначення цілей. Практична вправа “Побудова дерева цілей. Вибір стратегії проєкту”</b>

10:30 – 11:30	<b>Практична вправа “Дії для досягнення цілей проєкту”</b>
11:30 – 12:00	Перерва на каву
12:00 – 13:00	<b>Логіко-структурна матриця проєкту: побудова логіки впровадження проєкту. Практична вправа (презентація результатів)</b>
13:00 – 14:00	Перерва на обід
14:00 – 15:30	<b>Логіко-структурна матриця: передумови, припущення та ризики, пов’язані з проєктом. Практична вправа</b>
15:30 – 16:00	Перерва на каву
16:00 – 17:30	<b>Логіко-структурна матриця: показники проєкту. Практична вправа</b>

Час	Сесія
<b>День 3</b>	
09:30 – 11:30	<b>Від матриці до графіка впровадження та бюджету проєкту. Практична вправа “Складання бюджету”</b>
11:30 – 12:00	Перерва на каву
12:00 – 13:00	<b>Практична вправа “Складання бюджету” (презентація результатів)</b>
13:00 – 14:00	Перерва на обід
14:00 – 15:00	<b>Обговорення питань зовнішньої комунікації. Практична вправа “Комунікаційний план проєкту”</b>
15:00 – 16:30	<b>Підготовка та подання проєктної заявки на отримання фінансування. Процедури оцінки проєктів</b>
16:30 – 17:00	Підбиття підсумків

**Тренери:**

**XXX**

\*\*\*

## Додаток 04. Зразок програми дводенного тренінгу

\*\*\*

### Програма навчального тренінгу «Розробка та подання проєктів розвитку»

XXX місяця 20XX року

Місце проведення: XXXXXXXX

Час	Сесія
<b>День 1</b>	
09:30 – 10:00	Реєстрація учасників, вітальна кава
10:00 – 10:15	<b>Знайомство, правила роботи, очікування учасників</b>
10:15 – 11:15	<b>Визначення та типи проєктів. Ознаки якісного проєкту. Практична вправа “Генерація ідей для проєктів”</b>
11:15 – 11:45	<b>Проєкт у системі планування. Проєктний цикл. Фінансування проєктів розвитку. Практична вправа “Дослідження мотивації донорів”</b>
11:45 – 12:00	Перерва на каву
12:00 – 13:00	<b>Аналіз ситуацій та потреб. Практична вправа “Формулювання проблеми”</b>
13:00 – 14:00	Перерва на обід
14:00 – 15:30	<b>Ідентифікація зацікавлених сторін. Комплексний аналіз проблем. Дерево проблем. Практична вправа “Побудова дерева проблем”</b>
15:30 – 16:00	Перерва на каву
16:00 – 17:00	<b>Визначення цілей. Практична вправа “Побудова дерева цілей. Вибір стратегії проєкту”</b>
17:00 – 18:00	<b>Практична вправа “Дії для досягнення цілей проєкту”</b>
18:15	Вечеря

Час	Сесія
<b>День 2</b>	
09:30 – 11:00	<b>Логіко-структурна матриця проєкту: побудова логіки впровадження проєкту. Практична вправа (презентація результатів)</b>
11:00 – 11:30	Перерва на каву
11:30 – 12:30	<b>Логіко-структурна матриця: передумови, припущення та ризики, пов'язані з проєктом. Практична вправа</b>
12:30 – 13:30	<b>Логіко-структурна матриця: показники проєкту. Практична вправа</b>
13:30 – 14:15	Перерва на обід
14:15 – 15:00	<b>Від матриці до графіка впровадження та бюджету проєкту. Обговорення</b>
15:00 – 16:00	<b>Підготовка та подання проєктної заявки на отримання фінансування. Процедури оцінки проєктів</b>
16:00 – 16:30	Перерва на каву
16:30 – 17:00	Підбиття підсумків

**Тренери:**

XXX

\*\*\*

## **ВПРАВА “ ГЕНЕРАЦІЯ ІДЕЙ ДЛЯ ПРОЄКТІВ або ДЕ ШУКАТИ КРАЩУ ІДЕЮ?”**

Розподіляємо учасників на три рівні групи. Роздаємо опис ролі кожної групи (Бажано індивідуально, щоб кожен читав про себе; краще, якщо групи на етапі генерації ідей не знають, яку роль отримали інші групи).

### **КРОК 1. Генерація ідей (15-20 хвилин)**

На слайді: “Оголошено велику програму з покращення якості початкової та середньої освіти в країні. Наразі очікуються пропозиції щодо можливих проєктів від різних зацікавлених груп”

*Напишіть список з 10 потенційних проєктних ідей. Сформулюйте свої ідеї максимально просто та чітко (можна дати приклади). Приймаються будь-які ідеї, як звичайні, так і дуже креативні, але такі що:*

- *Відповідають темі “Покращення якості початкової та середньої освіти”*
- *Відповідають умовам, окресленим в описі вашої ролі як зацікавленої сторони*

Групи складають списки ідей на великих аркушах.

Можна використовувати кольорові коди, наприклад: “Донори” складають список синім фломастером, потім помічають ідеї, які їм подобаються в інших групах синіми точками; “Громадська організація” – зеленим, “Громада” – червоним.

### **КРОК 2. Презентації (15-20 хвилин)**

Представник кожної групи зачитує перелік запропонованих ідей. За необхідності дуже коротко пояснює їх. Поки йде кожна презентація, інші групи можуть попередньо “приміряти” запропоновані ідеї на себе, для цього треба попередити, що вони будуть працювати з ідеями інших груп.

Після кожної презентації перепитати у всіх «Чи зрозумілі ідеї, які пропонує група? Чи треба щось пояснити?»

Важливо слідувати за часом і в разі необхідності нагадувати презентатору, що ідеї треба лише прочитати і дуже коротко пояснити, якщо вони не зрозумілі, бо часто люди починають занадто детально розповідати про свої проєкти.

### **КРОК 3. Вибір ідей інших груп (5 хвилин)**

Групи коротко обговорюють ідеї інших груп і вибирають по п'ять ідей, які відповідають також їхнім умовам (можна підійти до листів, які висять на стінах для обговорення).

Вибрати треба саме такі ідеї, які відповідають їхнім умовам, а не просто які збігаються. Помічають на листах кольором своєї групи.

### **КРОК 4. Загальне обговорення (5 хвилин)**

Підкреслюємо ті ідеї, які зацікавили всі сторони (такі що матимуть дві помітки).

*Чому обрали ці ідеї і не обрали інші?*

*Чи можемо ми вважати, що ідеї, підтримані всіма зацікавленими сторонами, краще? Чому так чи ні?*

*Чому деякі ідеї не знайшли підтримки в інших груп?*

*Як ми можемо покращити чи збагатити процес напрацювання ідей?*

*Які ще висновки ми можемо зробити з цієї справи?*

На наступних двох сторінках роздатковий матеріал. Роздрукувати необхідну кількість, розрізати.

✂ -----

## МИ – ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА

- Відносно велика, віддалена від найближчого великого міста на 180 км (їхати три години), але зовсім близька до кордону сусідньої країни
- В громаді три, приблизно рівні чисельно, етнічні спільноти, між якими періодично виникає напруга чи навіть конфлікти. Одна зі спільнот погано інтегрована, оскільки її представники часто не володіють державною мовою та орієнтують своє життя в напрямку сусідньої країни, де говорять їхньою мовою. Ще одна спільнота добре володіє державною, але їхня власна рідна мова на межі зникнення через асиміляцію
- Громада має застарілу соціальну інфраструктуру, наприклад обидві школи вже давно не ремонтувалися, тут бракує нормальних умов для навчання, не забезпечується здорове харчування учнів, а витрати на утримання шкіл дуже високі
- Кваліфікація вчителів різна: є професіонали, але дуже консервативні, є новачки, їм часто бракує знань, проте більшість готова пробувати щось нове
- Жителі громади хочуть отримати результати передусім швидко і так, щоб їх можна було “побачити та помацати”

## НАМ ПОТРІБНІ ТАКІ ПРОЄКТИ...

## МИ – МІЖНАРОДНЕ АГЕНТСТВО, ЯКЕ НАДАЄ ДОНОРСЬКЕ ФІНАНСУВАННЯ

- Зацікавлені в поширенні демократичних практик, залученні громадян до прийняття рішень, що стосуються їхнього життя. Наприклад, підтримуємо врахування думок та потреб дітей щодо навчання, заохочуємо співпрацю батьків та адміністрацій шкіл
- Надаємо перевагу проектам, які або пілотують певні практики, або ще краще - впливають на систему в цілому; дуже серйозно ставимось до розповсюдження кращих практик
- Заохочуємо співпрацю різних секторів суспільства: влади, громадських об'єднань та організацій, бізнесу
- Надаємо гранти переважно на м'які проекти, але також можемо фінансувати проекти з певною інфраструктурною складовою
- Маємо наскрізні пріоритети: сприяння гендерній рівності, розвиток толерантності у суспільстві, протидія різним видам дискримінації

## МИ ХОТИЛИ Б ПІДТРИМАТИ ТАКІ ПРОЄКТИ...

✂ -----

## МИ – ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ

- Маємо досвід впровадження малих та середніх проектів вартістю до 50 тис. євро
- Вміємо організовувати різноманітні публічні заходи, громадські обговорення, конференції, тренінги, навчальні поїздки, тощо
- Маємо партнерів у п'яти областях нашої країни та за кордоном
- Наш офіс розташований у прилеглому до державного кордону районі, де проживають три етнічних спільноти, одна з яких слабко інтегрована у суспільство через погане знання державної мови, а мова іншої – на межі зникнення
- Організація має дуже гнучку структуру, тут працює багато волонтерів; також можемо та вміємо залучати спеціалістів з тих галузей, в яких нам бракує знань
- Маємо дуже великий досвід у проектах з розвитку толерантності, громадянської журналістики, мультимедійних проектах, організації культурних заходів

## МИ МОГЛИ Б ВПРОВАДИТИ ТАКІ ПРОЄКТИ...

## Додаток 06. Вправа «Мотивація донорів»

*Але будь-хто, хто дає гроші на якісь справи, робить це не просто так. Має бути певна мотивація давати гроші. Давайте відволікнемося від якихось донорських грошей і проєктів, і згадаємо ситуації, коли ви особисто як люди, фізичні особи, давали комусь гроші, не очікуючи для себе безпосередньої вигоди, тобто просто так. Придбання товарів чи послуг, гроші на навчання дітей у школі і тому подібне нам не підходять. Нас цікавлять ситуації, де нема прямої вигоди для вас.*

Після цього просите учасників згадувати ситуації та пояснювати, яка сама мотивація спонукала їх дати гроші у тій чи іншій ситуації. Якщо учасники самі не можуть згадати щось цікаве, пропонуєте власні приклади і просите їх знайти мотивацію в прикладах.

- *Слід пам'ятати, що в кожній конкретній ситуації діє не одна, а декілька мотивацій, або навіть повний набір мотивацій*
- *Особиста мотивація - дуже егоїстична річ*
- Безліч мотивацій, які називають учасники, насправді зводиться до тих чи інших в списку, наприклад, «патріотизм», «релігійність, віра» - це ідеї, які ми поділяємо або ні, «бажання допомогти», «був у такій ситуації і знаю» - співчуття і очікування допомоги в майбутньому, тощо
- Чітко відділяйте обговорення особистих мотивацій від донорських, оскільки в аудиторії є тенденція повертатись до прикладів з їхнього «проєктного життя»

Спробуйте знайти максимальну кількість мотивацій із зазначених нижче разом з аудиторією. Деякі мотивації можуть називатись трохи інакше; іноді можуть запропонувати якісь мотивації, яких зовсім нема в списку. Такі мотивації можна прийняти та додати до вашого списку, якщо ви впевнені що відповідна мотивація є і у донора (бо в цьому головна суть нашої вправи). Якщо ні, спробуйте переформулювати її або взагалі відмовитись, якщо наприклад це щось, що має безпосередню вигоду для того, хто дає гроші.

Після того, як список особистих мотивацій складено, *давайте поглянемо, чи працюють ці мотивації для країн, фондів, компаній, організацій, які дають гроші.* Зазвичай учасники одразу вигукують: «частково», «так, але не повністю». Пройдіться по списку і попросіть згадати ситуації, де донори давали гроші або іншу допомогу через подібну мотивацію. Допомагайте учасникам з прикладами, якщо їм важко, але не поспішайте, залишайте їм час подумати. Обводьте іншим кольором або іншим чином помічайте мотивації, які також підійшли донорам.

Ви можете використовувати приклади з таблиці нижче та додавати власні приклади.

МОТИВАЦІЯ	ОСОБИСТА (приклади або пояснення)	ДОНОРСЬКА (приклади або пояснення)
СПІВЧУТТЯ	Дати гроші на лікування хворій людині, подати бідній людині	Допомога, яку надають постраждалим від стихійного лиха – повінь, тайфун, землетрус



ОЧІКУВАННЯ, ЩО МЕНІ ТЕЖ ДОПОМОЖУТЬ (ІНВЕСТИЦІЯ В МАЙБУТНЄ)	Той самий, що співчуття. Зворотній варіант – коли був у такій ситуації і хочеш допомогти комусь, хто зараз опинився.	Україна надсилає представників власного МНС, в т.ч. тому що очікує, що в разі стихійного лиха нам допоможуть.
ПОКРАЩЕННЯ СЕРЕДОВИЩА	Дати гроші на громадський простір; допомогти сусіду, колезі щось покращити у його житті – приємніше працювати і жити, коли навколо люди адекватні, гарний простір	Країни хочуть бути оточеними стабільними передбачуваними сусідами з нормальним рівнем життя, з якими можна обмінюватися, торгувати тощо.
БЕЗПЕКА	Гроші на вирішення проблеми бездомних тварин, допомога армії	Попередження розповсюдження хвороб, міграції, забруднення тощо
ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ НА ВІДСТАНІ	Допомога армії, особливо якщо безпосередньо знаходишся далеко від фронту	Допомога Швеції в будівництві очисних споруд на Волині – чому? – забруднена вода на Волині потрапляє до Західного Бугу, який тече до Балтійського моря, на іншому березі якого знаходиться Швеція
СПІЛЬНЕ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ	Толока. Гроші на громадський простір, на екологічні ініціативи тощо	Екологічні проблеми у прикордонні не можна вирішити самостійно. Інший - будівництво саркофагу у Чорнобилі
САМОТВЕРДЖЕННЯ	Що саме ви відчуваєте, коли даєте гроші на добру справу?	Польща 15 років тому була чистим отримувачем допомоги, а зараз, як більш заможна, допомагає третім країнам, і це є чинником внутрішньої політики
ІМІДЖ, АВТОРИТЕТ	Депутати дають гроші на майданчики. Щедро пригостити людей з нагоди дня народження	Допомагати – це важлива частина позитивного іміджу країни, організації, тощо.
ТАК РОБЛЯТЬ ВСІ	Всі подають в церкві, і я теж	Всі багаті країни допомагають менш заможним країнам
ПОДІЛЯЮ ІДЕЮ	Дати гроші на цікаву ідею на Bigideeee або Спільнокошті	Якщо США пропагують ідею розповсюдження демократії у світі – вони готові давати гроші на відповідну діяльність з поширення демократії
СПОКУТА ГРІХІВ	Подавати в церкві чи допомагати нужденним	Німеччина виплачує допомогу жертвам

		нацистського режиму. Серед найбільших донорів спортивних заходів – виробники алкоголю і тютюну. Екологічні проекти підтримують нафтовидобувними компаніями тощо
ЛЕГШЕ ДАТИ ГРОШИМА	«Мені просто легше дати гроші і забути»	Замість того, щоб довго розбиратись і залучатись у ситуацію в іншій країні, легше дати грошей
ДОВІРА	Чому ви подасте одній людині і не подасте іншій? – Важливо, що вона викликає у вас довіру	Жоден донор не дасть гроші, якщо не довіряє, що ви використаєте їх за призначенням, тому важливо формувати власну «грантову історію», поступова переходити від малих грантів до більших і більших
ІНШИЙ ЗРОБИТЬ КРАЩЕ	Можна самому годувати бездомних тваринок, а можна допомагати притулку для тварин – чому друге? Бо там працюють люди, які можуть зробити це краще.	Донор не має можливості безпосередньо брати участь в усіх позитивних справах або самостійно просувати ідеї, але часто може знайти на місці когось, хто зробить це краще за його допомоги

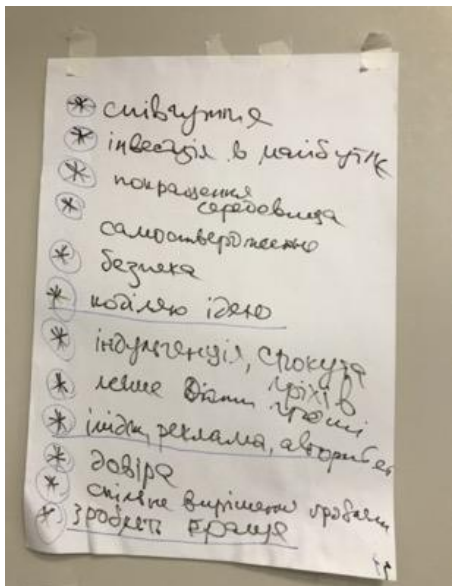


Рисунок 1 Приклад плакату з мотиваціями

Іноді учасники просять виділити найбільш важливі мотивації для донора – такими можна назвати «Поділяю ідею» - завжди у проекті є певна ідея, і ніхто не підтримає ідею, з якою не згодний, «Імідж, реклама» - важливо показати в проекті, як буде забезпечено інформування про підтримку з боку донора, «Зроблять краще» - важливо показати, що саме ви зробите проекти краще ніж інші заявники, особливо якщо йдеться про конкурс, де очікується багато однотипних схожих проектів, «Довіра» - без довіри ніхто гроші не дасть.

*Для чого ми робимо цю справу? – Щоб не забути під час підготовки та написання проекту/заявки, що з іншого боку цього процесу стоять також люди та організації які мають певну мотивацію*

*давати гроші, і варто показати їм не тільки, чому гроші потрібні вам, а й чому вони можуть бути зацікавлені в тому, щоб дати гроші вам.*

(поверніться до коментарів до презентації)

## Додаток 07. Вправа «Формулювання проблеми: що робити і що не робити»

### Що НЕ робити?

**Не застосовувати всеохоплюючі і розпливчасті формулювання:**  
*"Відсутня інфраструктура"*

**Не називати проблемою відсутність передбачуваного рішення, це блокує альтернативні можливості:**  
*"Туристичні можливості міста не рекламуються"*  
*"Не створено центр підвищення кваліфікації працівників ОДА"*

**Не використовувати в якості визначення проблеми оціночні судження:**  
*"Чиновники не виконують свою роботу"*

**Проблеми не повинні бути уявними:**  
*"Недостатня увага до місцевих особливостей може привести до нестійкості ситуації в регіоні"*

**Не вітаються невиразні або узагальнені позначення груп людей:**  
*"Деякі молоді люди не можуть знайти собі роботу"*

**Нечіткі визначення не дають можливість оцінити скільки людей стикаються з проблемою:**  
*"Фермери, а також інші жителі села, стикаються з браком фінансування для розвитку"*  
*"Постраждали від конфлікту і місцеві громади в цілому стикаються з наслідками неякісного надання послуг"*

**Деякі формулювання не дають чіткого розуміння проблемності ситуації:**  
*"Аграрні холдинги залучають власних працівників для обробки земель"*  
*"Люди працюють не за фахом"*

### Що робити?

**Використовуйте більш точні і конкретні визначення:**  
*"Відсутня дорога з твердим асфальтовим покриттям, що з'єднує село Н з районним центром"*

**Шукайте реальну проблему, як вона є (часто для цього необхідно досліджувати причини і наслідки початкової проблемної ситуації):**  
*"Потенційні туристи не знають про туристичні можливості міста"*  
*"Працівники ОДА не мають можливості отримувати необхідні навички та знання"*

**Констатуйте ситуацію, не даючи оцінки:**  
*"Органи влади не видають ліцензії для ведення підприємницької діяльності в деревообробній галузі"*

**Висловлюйте конкретні існуючі проблеми:**  
*"Незнання і нерозуміння місцевих особливостей веде до соціальної ізоляції груп переселенців"*

**Чітко вкажіть зацікавлені сторони:**

*"Більше 50% випускників ВНЗ у віці 22-25 років не можуть працевлаштуватися"*

**Дайте базу для якісної і кількісної оцінки цільових груп і кінцевих бенефіціарів:**  
*"Дрібні фермери і домашні господарства, що виробляють невеликі партії овочів для продажу на ринках, не мають грошей для розширення власного виробництва"*  
*"Демобілізовані учасники АТО та їхні сім'ї у місті П не можуть вчасно отримати документи для оформлення пільг"*

**Негативний характер ситуації повинен бути ясний і однозначний:**  
*"Низька кваліфікація не дозволяє сільським жителям конкурувати на ринку праці"*  
*"Недостатня теоретична підготовка волонтерів не дозволяє їм повноцінно діагностувати стан постраждалих"*

## Додаток 08. Проблемні ситуації для побудови «дерев проблем»

✂ -----

Подружжя Петренків переїхало до селища Конюхівці, розташованого на березі річки, 10 років тому. Чисте повітря, мальовничі пейзажі і розмірений ритм життя був необхідний їм після довгих років переповненої стресом роботи у великому мегаполісі. За час, що минув, вони побудували досить великий будинок і вирішили приймати у себе відпочиваючих. Кілька років поспіль до них дійсно приїжджали туристи, проте більшу частину часу, навіть влітку, будинок був порожній. Петренки поговорили з сусідами і зрозуміли, що у всіх приблизно та сама картина: всі шукають відпочиваючих через друзів і знайомих, людей приїжджає небагато, часто люди приїжджають один раз і більше не повертаються. В основному вони скаржаться на те, що в селищі хоч і красиво, але нудно, нема куди піти поїсти, та й житло хотілося б комфортніше. "Як же так, адже є багато людей, які просто хотіли б побути в тиші, помилуватися річкою, сходити в ліс або на рибалку. Чому вони не їдуть до нашого села?", - дивувалося подружжя. - "Ось тільки б автобус до нас пустили з міста, ех, зажили б!"

*Проаналізуйте ситуацію та побудуйте дерево з 9-12 окремих проблем, пов'язаних причинно-наслідковими зв'язками. Виділіть центральну проблему, над вирішенням якої ви можете працювати в рамках проекту.*

✂ -----

Голова Узунівської сільради визирнув у вікно. Перед будівлею, що прихистила у своїх старих, темних, погано пристосованих для великого потоку людей нутрощах сільраду, поштове відділення, місцеве комунальне підприємство і ще кілька кабінетів, пов'язаних з життєдіяльністю громади, зібрався натовп. Тиждень тому обласна енергетична компанія через борги місцевого КП припинила постачання електрики на насосну станцію, і декілька сіл, підключені до централізованого водогону, залишились без води. Хто має колодязі, ще перебивається якимось, але це не зовсім безпечно, адже відомо, що вода у верхніх горизонтах годиться хіба що для технічних потреб. А ще ж є худоба, яку треба поїти, і городи, які треба поливати. Люди ж вони такі, звикли, що вода, хоч з перебоями, але є, що можна городи заливати, не економити. Аж раптом така халепа. "Як же ж мені дати ради тому підприємству, коли водогін старий, зношений, втрати величезні, а багато хто й краде ту воду?" – вкотре замислився Голова. "В одному селі лічильників взагалі нема, в іншому колись поставили, так потім не перевіриш їх: то зачаяться, ніби нікого нема, а то й собак спускають. Ще й люки покрали. Немає довіри в нас з людьми. І культури немає", - сплюнув. "Он Михайлівна, два тижні тому скандал на порожньому місці спровокувала: до неї черги по три десятка людей - ті що свідомі, що самі приходять за ту воду сплатити - а вона сидить, паперами обклалася і ледве одним пальцем у комп'ютер. Ось люди й не витримують". Подумав, поправив піджак. "Ну в бій, так в бій", і пішов назустріч незадоволеним односельцям.

*Проаналізуйте ситуацію та побудуйте дерево з 9-12 окремих проблем, пов'язаних причинно-наслідковими зв'язками. Виділіть центральну проблему, над вирішенням якої ви можете працювати в рамках проекту.*

✂ -----

✂ -----

У містечку Старий Брід стався скандал - місцеві журналісти опублікували сенсаційний матеріал про те, що мерія нібито рік тому відмовилася підписати дуже вигідний контракт з великою фірмою-виробником пластикових виробів. Фірма хотіла купувати у міста пластикове сміття для подальшої переробки. "Як же так! - обурювалися журналісти. - Для городян стала вже звичною картина переповнених урн і сміттєвих контейнерів. Всюди валяються пластикові пляшки і обгортки, на деревах і чагарниках немов прапори майорять пластикові пакети. Всі давно махнули на це рукою, але ж нам же хотіли платити живими грошима за те, що валяється у нас буквально під ногами! Старе сміттєзвалище давно переповнене, та й місцевому бюджету весь час не вистачає грошей. Чому ж вони відмовилися? " А відповідь була проста - варто було лише зазирнути у власне відро для сміття.

*Проаналізуйте ситуацію та побудуйте дерево з 9-12 окремих проблем, пов'язаних причинно-наслідковими зв'язками. Виділіть центральну проблему, над вирішенням якої ви можете працювати в рамках проекту.*

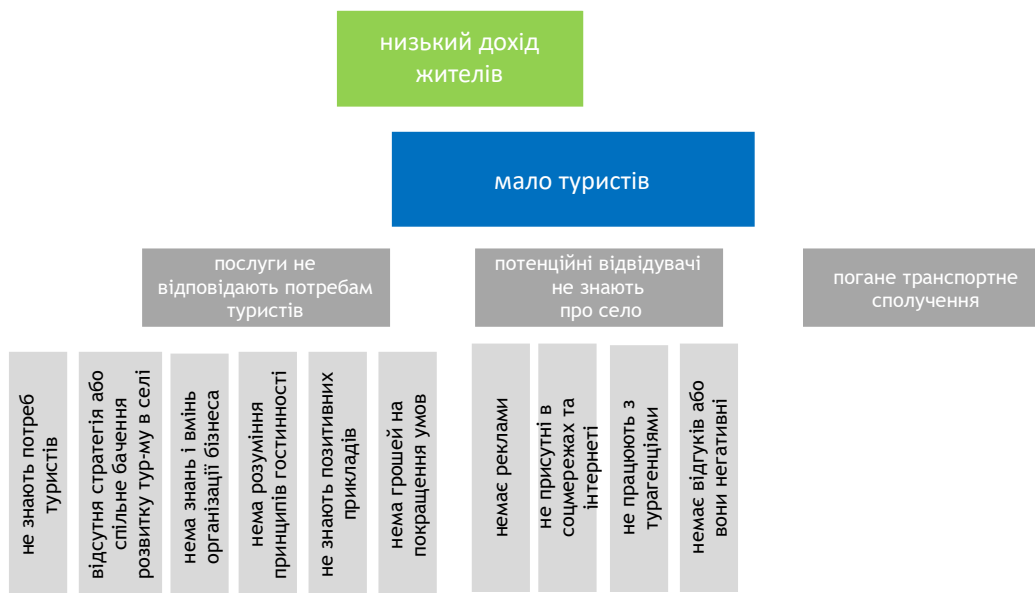
✂ -----

Максим Степанович вийшов на зупинці неймовірно втомлений: щоб дістатися рідного села з міста прийшлося два рази пересідати з однієї іржавої маршрутки на іншу і провести майже три години в дорозі. Центральну площу Видівки прикрашала невеличка будівля сільради, старі базарні ряди та обшарпаний магазинчик, навколо яких, за відсутності інших занять, крутилося все місцеве життя. Максим Степанович похмуро поглянув на купку зовсім молодих хлопців, що товклися перед магазином з пляшками пива в руках, і пішов навпростець через занедбаний парк в сторону батьківської хати. Стежинка проходила повз напівзруйновану будівлю, де колись розміщувався клуб, потім якась контора, потім її здали під бізнеси і врешті решт покинули. Власне кам'яна кладка була в непоганому стані, але дах і внутрішні перекриття провалилися, стіни вкрилися мохом, графіті та чорними плямами від багать. Земля навколо була всяяна різнобарвним сміттям, пляшками та вживаними шприцами. За будівлею бігали діти, зайняті якоюсь своєю незрозумілою грою. "І чому б їм не зайнятися чимось корисним? Повчитися грати на фортепіано, танцювати чи хоча б фотографією якоюсь зайнятися..." – подумав Максим Степанович, згадуючи захоплення власних онуків у місті. "Хоча де? Тут навіть у бібліотеці нову книжку бачили мабуть років тридцять тому! Годі вже й про інтернет думати. Та й кому ними займатися?! Досвідчені поїхали, ті, що залишились, не вміють." Він махнув рукою і побрів далі.

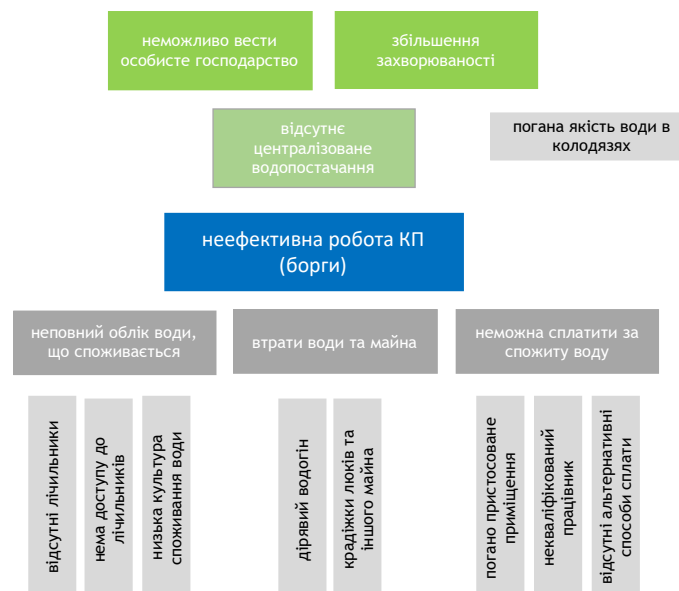
*Проаналізуйте ситуацію та побудуйте дерево з 9-12 окремих проблем, пов'язаних причинно-наслідковими зв'язками. Виділіть центральну проблему, над вирішенням якої ви можете працювати в рамках проекту.*

✂ -----

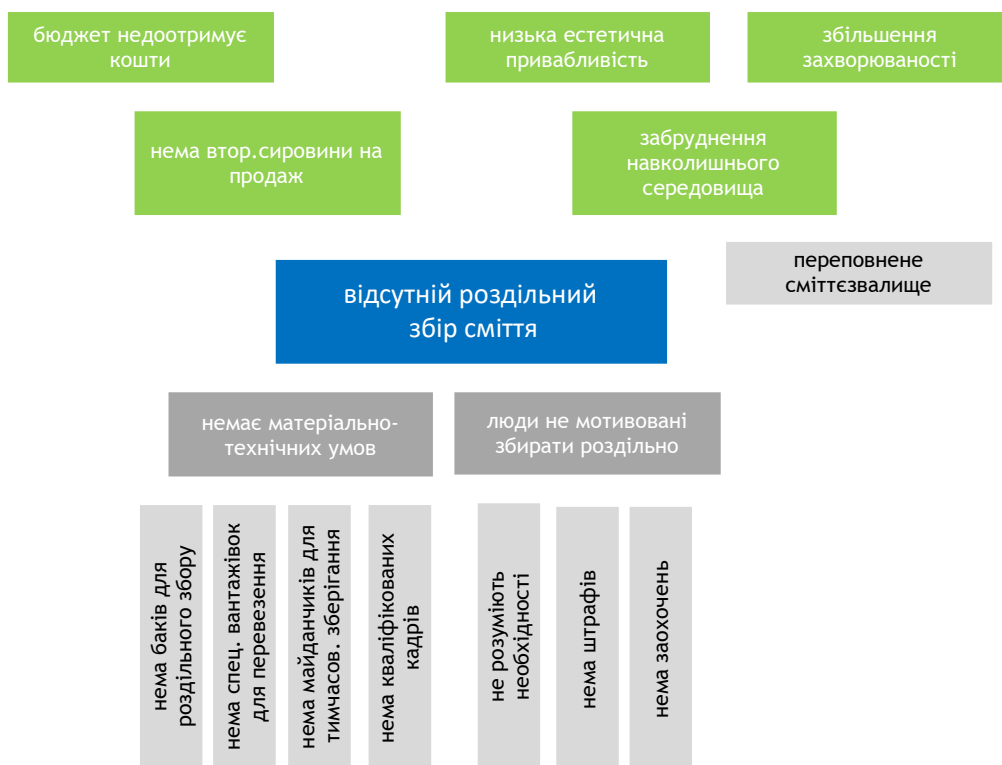
## Додаток 09. Базові моделі дерев проблем, побудованих на основі запропонованих проблемних ситуацій



В цьому прикладі варто показати, як в дереві може відбуватися «спрощення» - зазвичай учасники виписують картки про відсутність ресторанів, відсутність розваг, погані помешкання тощо, але 1) проєкт в подальшому безпосередньо не створює ці блага, оскільки за грантові/державні кошти безпосередньо не відкривають ресторани, 2) все це зводиться до невідповідності послуг потребам, і для проєкту нам важливіше поглянути у причини саме такої невідповідності.



В цьому прикладі важливо показати, що певні негативні ситуації (борги, відключення від електрики) є лише «симптомами» певного стану, як то неефективна робота КП, і нам набагато важливіше зафіксувати не історію виникнення проблем, а поточний стан і ієрархію проблем.



Цей приклад використовуємо серед іншого, щоб показати, що негатив, який перший кидається в очі (скандал, відмова влади підписувати контракт) може взагалі не мати відношення до проблематики – варто заглибитись трохи більше, аби знайти реальні проблеми.



Цей приклад дає нам розуміння того, що ми не завжди маємо повну інформацію про всю ситуацію. Тоді ми маємо обирати працювати з тією частиною, про яку знаємо, або продовжувати збір інформації. В даному випадку ми не зможемо робити проєкт про «занепад села», а маємо сфокусуватись на створенні можливостей для дозвілля – але це вже на етапі дерева цілей і обирання логіки впровадження (стратегії) проєкту.

## Додаток 10. Вправа «Складання бюджету заходу»

Вправу можна проводити в тих самих групах, які працювали над деревами та логіко-структурною матрицею, або перерозподілити учасників на нові групи, оскільки ця вправа тематично не пов'язана з попередніми. Бажано отримати не менше 4 варіантів бюджету на виході, для того щоб можна було порівнювати.

Роздрукуйте необхідну кількість примірників завдання, що знаходиться на наступній сторінці. Роздайте групам і поясніть, що їм необхідно скласти реалістичні бюджети описаного заходу. Всі групи мають однакові завдання, але кожна група працює окремо. Поясніть, що, оскільки бюджет має бути реалістичним, бажано знайти хоч і орієнтовну, але правдиву інформацію про ціни на ті чи інші ресурси, наприклад в інтернеті.

Можна також ускладнити завдання і запропонувати не тільки скласти бюджет у формі довільного списку, але й розподілити рядки (витрати) згідно певної класифікації витрат, наприклад:

1. Винагорода (зарплата, гонорари)
2. Транспортні витрати
3. Обладнання та матеріали
4. Послуги
5. Інше

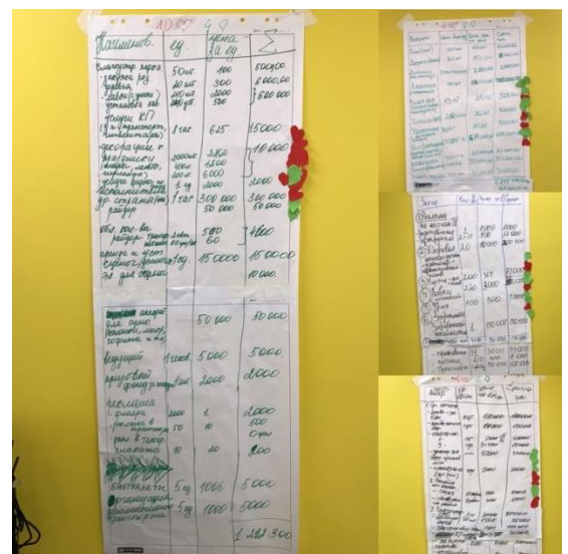
Виконання завдання зазвичай триває 1-1,5 години. Частково виконання можна комбінувати з кави-брейком («Можете взяти каву та продовжити працювати над вашим бюджетом»).

Коли групи готові, запросіть їх презентувати їхні бюджети. Ця частина зазвичай триває не дуже довго. Людина, яка презентує, має коротко пояснити рішення щодо витрат, які запропонувала група (наприклад, «висаджують дерева волонтери, але необхідно два працівника КП для того, щоб пояснити і проконтролювати, як вони це роблять, тому ми заклали винагороду двом працівникам» або «запропонована ціна лавок включає доставку і встановлення, тому вони дорожчі, але маємо готове для використання обладнання»).

Після того, як всі групи презентували свої бюджети, проводимо голосування за кращий бюджет. Для цього підготуйте та роздайте учасникам «голосувалки», наприклад клейкі цінники двох кольорів, один з яких значить «дуже подобається», а інший – «нормально, ОК». Як варіант, можна також нарізати папірці двох кольорів, а на плакати приклеїти двосторонній скотч або приспунути смугу клею, що використовується для фасилітаційної стінки. Поясніть учасникам, що вони можуть голосувати за будь-який бюджет, але мотивовано, тобто не просто тому що він їхній. Як варіант можна заборонити голосувати за свій бюджет або дозволити голосувати за нього лише якщо він дуже якісний.

Проведіть голосування та порахуйте скільки «дуже подобається» та «ОК» зібрали бюджети. Визначте переможця. Спитайте учасників, чому вони голосували за той чи інший бюджет, чому найбільше симпатій зібрав такий-то бюджет (зазвичай це деталізація, чіткість формулювань, врахування дрібниць, на які інші не звернули уваги). Зверніть увагу на те, що, незалежно від того, що бюджети групи розробляли окремо, всі вони приблизно в одному порядку цифр (різниця найчастіше буде виникати за рахунок винагороди, закладеної на зарубіжного виконавця), що свідчить про те, що навіть якщо оцінювач проєктів не буде навмисно робити дослідження ринку для визначення цін, простим порівнянням схожих бюджетів він/вона може зрозуміти порядок цін на ринку і виявити тих, хто намагається зловживати.

Спитайте, чи є додаткові питання, та дайте відповіді на них.





Завдання: Скласти бюджет окремого заходу

Міська влада Калиновця, маленького містечка на Поділлі, планує в день весняного рівнодення провести для громади захід «Зустрічаємо весну разом». Мета – сприяти взаєморозумінню та взаємодії людей, що належать до різних національних спільнот, різних вікових та соціальних груп, через залучення до участі в озелененні та благоустрої парку.

Місце проведення заходу – загальноміський парк, благоустрої якого востаннє проводився 10 років тому. Загальна площа парку складає 8 га. Парк має доріжки з твердим покриттям, елементи озеленення та освітлення, урни та контейнери для сміття, лави. Центральна алея має довжину 100 м. В квітнику шириною 2 м в середині центральної алеї планується висадити кущі троянд на відстані 1 метр один від одного, а вздовж однієї з другорядних алей - 20 дерев. Висадку дерев та квітів робитимуть волонтери з числа відвідувачів заходу, але для організації процесу висадки зелених насаджень мають бути залучені співробітники відповідного муніципального підприємства. Крім того, треба встановити додаткові лави. Зараз в парку є 80 лав для сидіння, але зазвичай у літні дні в середньому парк відвідують біля 5000 осіб на добу, і така кількість лав для сидіння замала.

Ввечері, наприкінці заходу, о 19-00, планується організувати концерт з запрошенням одного виконавця з іншої країни, трьох колективів з обласного центру та декількох місцевих виконавців.

Додаткова інформація:

Кількість одночасних відвідувачів	Рекреаційне навантаження, чол/га		
	100	50-100	до 50
Необхідна кількість лав на 1 га	35 - 40	15 - 20	8-12



## Додаток 11. Вправа «Комунікаційний план проєкту»

*Для проведення цієї вправи не використовується презентація.*

Комунікація є невід'ємною частиною роботи з впровадження проєкту. Сам проєкт може містити діяльність з інформування, покращення обізнаності, навчання, яка вимагає взаємодії з тими чи іншими зовнішніми аудиторіями. Окрім цього, звичайно, саме впровадження проєкту є предметом для інформування широкого загалу або низки визначених груп та осіб.

У вправі про мотивацію донорів, ми зазначали, що поширення проєктом інформації про підтримку з боку донора є обов'язковим для абсолютної більшості проєктів, і часто донор висуває певні вимоги до формату, частоти і навіть цільових груп, яких мають дотримуватися виконавці проєктів. Так звані вимоги до «візібіліті» встановлюють, між іншим, як розміщуються логотипи та інформація про донора, як формулюється інформація про підтримку з боку донора тощо.

Але звичайно інформування про донора не є єдиною причиною для впровадження комунікаційної роботи. Так само ми говорили про необхідність підтримки діяльності проєкту з боку його потенційних бенефіціарів та інших зацікавлених сторін. Саме інформування є інструментом залучення та забезпечення їхньої підтримки.

Зовнішня комунікація також сприяє формуванню позитивного іміджу виконавця проєкту, встановленню довіри з боку донорів, партнерів, представників влади та громадських організацій, широкого загалу.

Основа для успішної комунікації проєкту закладається ще на етапі його планування та згодом коригується по мірі необхідності. Для цього, зокрема, складається стратегія та/або план комунікації, який окреслює основні цільові аудиторії, способи донесення інформації/засіб, час або регулярність, формат, а також звичайно тематику та основні повідомлення (меседжі), які треба донести до кінцевого споживача цієї інформації.

Власне практична вправа проводиться на основі матеріалів, розроблених групами під час роботи з деревами та логіко-структурною матрицею. Щоб додати цікавості, перед початком рекомендуємо передати напрацювання, зокрема першу колонку, між групами по колу. Таким чином кожна група отримує вже знайомий з попередніх презентацій матеріал, але має нагоду подивитись на нього свіжим оком і запропонувати щось нове від себе.

Запропонуйте учасникам подивитися на проєкти, які вони отримали, і подумати, з ким подібний проєкт має комунікувати, яку інформацію кому має доносити, одонорозово чи з певною регулярністю, якими можуть бути засоби донесення інформації тощо. Запропонуйте групам заповнити наступну таблицю

Цільова група	Час (коли та/або як регулярно)	Форма інформування	Тема та/або меседжі

Під час аналізу результатів вправи вкажіть, що іноді інформаційна робота сама по собі є програмною роботою – наприклад, якщо одним з очікуваних результатів є підвищення обізнаності про певну тему, тоді стратегія інформування має включати як «програмні» елементи, так і власне інформування про проєкт, його результати, донорів тощо.

Зверніть увагу, що ЗМІ можуть розглядатися одночасно і як засіб комунікації, і як окрема цільова аудиторія, яка отримує інформацію для можливого подальшого поширення.

Приклад ->

ЦП	Зас	Вид	Тем
1. ЗМІ	1 міс	пре-конференція	Про початок проєкту
1.1 Місцеве насел.	1 міс	сайт ООФ, РДА, місц. раф і др	- 11 - 11 -
2. Партнери	1 міс	Офіційна зустріч з партнерами	Підготовка інформаційної кампанії про вивід ліній
3. ЗМІ, ГО, місцеве населення, партнери, експерти	2 міс	Конференція по поводженню з ТПВ	Прогнозування нових інноваційних нових з ТПВ у рамках проєкту
4. Місць теледія-копії	щодня	Участь у теле- та радіоісторичних	Про реалізацію проєкту
5. Друковані та електронні ЗМІ	щодня	Матеріали ЗМІ (статті)	- 11 - 11 -
6. Соцмережі	щодня	Пости	- 11 - 11 -
7. Місцеве населення	2-3 міс	Розповсюдження буклетів	Про способи вирішення проблем з'єднання
8. Місцеве населення	2-3 міс	Сонячна панель, радіо, рекламні повідомлення	- 11 - 11 -
9. Місцеве населення	2-12 міс	Зовнішня реклама	- 11 - 11 -
10. ЗМІ, ГО, місц. населення	5 міс	Конференція щодо розробки документу про систему ліній	→
11. Місц. населення	6 міс	Сайт, ЗМІ, ТВ, радіо, мобільні	Щодо аналізу лінійних систем ліній
12. Місцеве населення	7-12 міс	Інформаційно-роз'яснювальні заходи	Щодо поводження з ТПВ
13. ЗМІ	12 міс	пре-конференція Реніє або пре-бридінг	Про результати проєкту

## Додаток 12. Шаблон логіко-структурної матриці та приклад заповнення

Роздрукуйте приклад матриці на наступних сторінках.

# Логіко-структурна матриця

ЛОГІКО-СТРУКТУРНА МАТРИЦЯ ПРОЕКТУ					
	Логіка втручання	Об'єктивно вимірювані показники	Джерела та засоби перевірки	Припущення	
<b>Загальні цілі</b>	Будь ласка, перелічіть та прономеруйте їх Якими є загальні ширші цілі, досягненню яких сприяє цей проект? O1 – "Назва загальної цілі 1" O2 – "Назва загальної цілі 2"	Будь ласка, вкажіть <b>цільове значення</b> для кожного показника в цьому стовпчику всюди, де можливо. Якими є ключові показники, пов'язані з загальними цілями?	Будь ласка, перелічіть джерела перевірки для <b>кожного показника</b> . Якими є джерела інформації по цим показникам?		
<b>Конкретна ціль</b>	Яку конкретну ціль має досягти проект, для того щоб сприяти досягненню загальних цілей? SO – "Назва конкретної цілі"	Які показники чітко демонструють, що ціль проекту було досягнуто? Будь ласка, перелічіть показники наступним чином: SO. "Показник 1" : цільове значення SO. "Показник 2" : цільове значення ...	Якими є джерела інформації, що вже існує або може бути зібрана? Які методи необхідні для збору цієї інформації?	Які фактори та умови поза межами відповідальності бенефіціара необхідні для досягнення цієї цілі? (зовнішні умови) Які ризики треба брати до уваги?	
<b>Очікувані результати</b>	Результати – це продукти діяльності/результативні наслідки, що допомагають досягти конкретної цілі. Якими є очікувані результати? R1 – "Назва результату 1" R2 – "Назва результату 2"	Якими є показники, що вимірюють, чи досягає та в якій мірі досягає проект очікуваних результатів? Будь ласка, перелічіть показники для кожного результату наступним чином: 1.1 "Показник 1" : цільове значення (R1) 1.2 "Показник 2" : цільове значення (R1) 1.3 ... 2.1 "Показник 1" : цільове значення (R2) 2.2 "Показник 2" : цільове значення (R2) ...	Якими є джерела інформації для цих показників? Приклад: Джерело 1 (показник 1.2, 2.3 тощо) або Показник 1.1: джерело 1 Показник 1.2: джерело 1 ...	Які зовнішні умови мають впливатися для того, щоб отримати очікувані результати вчасно?	
<b>Дії (заходи)</b>	Які ключові дії треба виконати для того, щоб створити очікувані результати? (Згуртуйте дії по результатам та прономеруйте їх за таким принципом: A1.1 – "Назва дії 1" (R1) A1.2 – "Назва дії 2" (R1) A 2.1 – "Назва дії 1" (R2) A2.2 – "Назва дії 2" (R2)	<b>Засоби:</b> Які засоби необхідні для впровадження цих дій, напр.: персонал, обладнання, тренінги, дослідження, товари, виробничі об'єкти, тощо.	Якими є витрати по проекту? Як вони класифікуються? (Розбивка у Бюджеті проекту)	Які попередні умови мають виповнитися, щоб проект розпочався? Які умови поза прямим контролем бенефіціара мають виповнитися для впровадження запланованих дій?	

# Приклад матриці: Збільшення продажу помідорів

ЛОГІКО-СТРУКТУРНА МАТРИЦЯ ПРОЕКТУ				
	Логіка впровадження	Об'єктивно вимірювані показники	Джерела та засоби перевірки	Припущення
<b>Загальні цілі</b>	O1 – Підвищення доходу сільських жителів O2 – Підвищення рівня зайнятості жителів	1.1 Підвищення середнього доходу сільських жителів села Н. на 50% 1.2 Підвищення відрахувань до бюджету 2. Підвищення зайнятості на 30%	Статистичні дані щодо села (району) (Регіональна статистика) Фінансові показники місцевого бюджету	
<b>Конкретна ціль</b>	SO – "Підвищення продажів помідорів, вирощених жителями села"	SO. Обсяг продажів збільшився на 150% (в 2,5 рази)	Опитування жителів села на початку та наприкінці проекту Накладні на відвантаження помідорів оптовим покупцям	Жителі села готові виробувати помідори у більшому обсязі Ризики: значне падіння цін на помідори
<b>Очікувані результати</b>	R1 – Підвищено конкурентоспроможність продукту R2 – Розширено можливості збуту R3 – Збільшено впізнаваність товару на ринку	1 Собівартість кілограму помідорів знижено на 30% (R1) 2 Укладено мінімум 3 договори з оптовими покупцями (R2) 3. Мінімум 10% споживачів регіону знають про помідори з села Н.	1. Дані обліку виробників продукції 2. Договори з оптовими покупцями 3. Результати ринкового (соціологічного) дослідження	Збереження якості при зниженні собівартості продукції Зацікавленість крупних покупців Деякі виробники взяли на себе функцію фермерів-лідерів
<b>Дії (заходи)</b>	A1 – Підвищення ефективності виробництва (R1) A1.1 – Навчання новим технологіям вирощування A1.2 – Закупка і встановлення обладнання A1.3 – Навчання фінансовому обліку A2 – Розширення каналів збуту (R2) A2.1 – Проведення перемовин з крупними торговельними мережами A2.2 – Участь у виставці сільськогосподарців A3 – Створення системи консолідації товарних партій (R2) A3.1 – Проведення інформаційних зустрічей для жителів села A3.2 – Навчання для потенційних фермерів-лідерів A4 – Будівництво овочеховоща на 20 тон (R2) A5 – Підвищення впізнаваності продукції села (R3) A 5.1 – Розробка торгової марки A 5.2 – Проведення прес-туру A 5.3 – Розміщення 5 рекламних біг-бордів на трасах	<b>Засоби:</b> Персонал, експерти з маркетингу і збуту, експерти з технологій вирощування, тренінги, обладнання для виробництва, дослідження ринку	Звітність проекту, бухгалтерські документи та документи з проведення закупівель, звіти експертів, списки учасників заходів/консультацій, протоколи зустрічей  <b>Витрати</b> Витрати на персонал ..... євро Поїздки ... ..... євро Обладнання та матеріали ..... євро Витрати на офіс..... євро Послуги ..... євро Інше (роботи) ..... євро Непередбачувані витрати ..... євро Непрямі витрати .....євро	Наявність зацікавлених місцевих виробників



## ПРИМІТКИ