Проект Европейского союза
в поддержку политики регионального развития Украины

Разработка концептуальной записки проекта

Практическое руководство

Данный проект финансируется
Европейским союзом

Проект реализуется компанией
GIZ International Services

В партнерстве с

Настоящая публикация подготовлена при поддержке Европейского союза. Ответственность за содержание данной публикации несет исключительно консорциум под руководством GIZ International Services, и оно ни в коей мере не может рассматриваться как отражение позиции Европейского союза.

Содержание

1. Введение 4
2. Проект — что это такое 5
3. Как выявить и сформулировать проблему? 5
4. Кто заинтересован в проекте? Кто получит выгоду от проекта? 6
5. Как проанализировать проблему? 8
6. Как сформулировать цели? 12
6. Что выбрать? Как определить стратегию проекта 15
8. Что необходимо для достижения целей проекта 17
9. Как разработать и проверить логику вмешательства 20
10. Как оценить бюджет проекта 22
11. Является ли ваш проект устойчивым? 24
12. Заключительные рекомендации по написанию концептуальной записки 25
Список литературы 26
Приложение1. Методология построения «дерева проблем» 27

1. Введение

Программа финансирования ЕС «Поддержка политики регионального развития Украины» направлена на содействие созданию более эффективных условий для реализации политики регионального развития с целью более активного стимулирования развития районов и областей Украины. Европейский Союз будет предоставлять финансирование соответствующим украинским организациям в рамках механизма предоставления грантов. Для получения финансирования организация, претендующая на участие в программе, должна соответствовать требованиям конкурса проектов и соблюдать установленные процедуры. Ограниченный конкурс предложений означает, что потенциальные заявители должны представить идею проекта в два этапа: сначала подать концептуальную записку, кратко описывающую идею или концепцию проекта; затем, после первоначальной оценки, подать полную заявку. Эти концептуальные записки будут оценены, и будет проверена соответствие подающих организаций критериям участия. При условии, что подающая организация соответствует критериям, будут отобраны лучшие концептуальные записки, и организациям, прошедшим отбор, будет предложено подать полную заявку. Обеспечение высокого качества концептуальной записки имеет решающее значение. Настоящее руководство призвано помочь вам подготовить качественную концептуальную записку.

Во-первых, необходимо помнить, что два этапа ограниченного конкурса заявок отражают два последовательных этапа подготовки проекта: этап анализа и этап планирования.

Результатом этапа анализа станет концептуальная записка, а результатом этапа планирования (если вас отберут для подачи заявки) — заполненная форма заявки. В концептуальной записке вы представите анализ текущей ситуации и выбранную стратегию, оставив более подробную информацию о разработке проекта на потом (она будет разработана на этапе планирования после того, как вас отберут для подачи полной заявки). Однако ваша идея проекта должна быть тщательно продумана до того, как вы начнете заполнять концептуальную записку. Это очень важно. Большинство успешных получателей грантов отмечают, что наличие тщательно подготовленной идеи или концепции проекта имеет решающее значение для успешной заявки. Поэтому уделите время разработке идеи проекта так тщательно, как только сможете.

На первом этапе (подача концептуальной записки) вам необходимо:

- представить проблему, на решении которой будет сосредоточен ваш проект;
- опишите цели вашего проекта;
- Опишите все группы, которые получат пользу от вашего проекта;
- Обсудите результаты вашего проекта (или то, чего вы планируете достичь в ходе его реализации);
- Опишите виды мероприятий, запланированных в рамках проекта;
- Укажите сумму финансирования, запрашиваемую в рамках грантовой программы.

Позже, в форме заявки (если ваша концептуальная записка будет отобрана и вы соответствуете критериям отбора), вам предстоит представить подробные данные о мероприятиях, их реализации, графике и детальном бюджете. Вы должны учитывать, что концептуальная записка — это единственное место, где необходимо: предоставить подробный анализ проблемы; цели проекта; целевую(ые) группу(ы); и бенефициаров. Это означает, что ваша идея проекта должна быть тщательно продумана, прежде чем вы начнете писать концептуальную записку. Помните, что концептуальная записка и форма заявки должны дополнять друг друга, чтобы сформировать единую заявку, хотя описание проблемы и целей проекта следует представить только один раз — в вашей концептуальной записке.

2. Проект — что это такое?

Везде вокруг вас можно заметить проблемы и трудности. Если у вас есть искреннее желание решить конкретную проблему, это дает вам возможность приступить к работе над проектом.

Ключом к разработке решения вашей проблемы и, возможно, получению финансирования является понимание того, что такое проект. «Проект — это ряд мероприятий, направленных на достижение ряда четко определенных целей в течение установленного периода времени и в рамках установленного бюджета».[1] Это конкретный способ представить вашу идею и ваше решение проблемы, с которой вы сталкиваетесь или которую пытаетесь решить. Это способ планирования, воплощения решения проблемы / вашей идеи в реальность и реализации ее на практике. Если более подробно рассмотреть структуру проекта, можно сказать, что:

Проект:

Проект — это самостоятельная операция, состоящая из согласованного комплекса мероприятий, направленных на достижение четко определенных целей, решение проблем выявленных целевых групп, с запланированными осязаемыми результатами и ограниченными временными рамками, для реализации которой необходимо использовать определенные средства и ресурсы в пределах установленного бюджета.

С точки зрения донора одним из важнейших моментов является то, что проект должен решать конкретную проблему в конкретной сфере. Если нет проблемы, то нет и проекта. Кроме того, важно, чтобы данная конкретная проблема могла быть решена в рамках вашего проекта. Именно поэтому разработку концепции и проекта следует начинать с выявления и определения проблемы.

3. Как выявить и сформулировать проблему?

Точное определение проблемы — ключ к планированию и реализации проекта. Если вы неправильно определите проблему, а затем попытаетесь подстроить её под предлагаемое вами решение, вы, вероятно, столкнётесь с трудностями при постановке целей проекта. Эти цели проекта, о которых пойдёт речь позже, чрезвычайно важны для донора, предоставляющего финансирование. Именно поэтому вам следует уделить достаточно времени выявлению и определению проблемы.

Во-первых, проанализируйте ситуацию, подумайте, какие проблемы требуют решения, и выберите ключевую проблему, которую вы действительно хотите решить. Изучите статистические данные, ознакомьтесь с проектами, которые реализовывались в вашем регионе или аналогичном регионе (донорами, НПО или правительством) — как в настоящее время, так и в прошлом — и оцените их эффективность. Проанализируйте доступные исследования и публикации. Задайте себе следующие вопросы:

- Кого или что затрагивает эта проблема?
- Каков масштаб проблемы? Насколько она серьезна и как её можно решить?
- Откуда мы знаем, в чем заключается проблема?

При определении идеи вашего проекта подумайте о проблемах местного/регионального развития и помните, что у донора будут конкретные параметры или конкретные намерения в отношении предоставляемых им финансовых ресурсов. Понимание этих конкретных намерений или параметров очень важно, поскольку донор может финансировать только те проекты, которые соответствуют этим конкретным намерениям/параметрам. Поэтому внимательно ознакомьтесь с пакетом документов для заявителей, уделяя особое внимание целям программы, ожидаемым результатам и приоритетным вопросам. Воспользуйтесь собственным опытом и знанием ситуации. Если вокруг вас много проблем, вы можете начать с определения тех из них, которые входят в сферу действия программы, и выбрать одну из наиболее важных для вашего региона/районы. Будьте внимательны при формулировке проблемы — она должна быть чёткой и конкретной, и, что самое важное, — решаемой (её можно решить с помощью финансирования, доступного в рамках вашего проекта).

Пример:

Неправильно: Основная региональная проблема — наша река

[1] «Методы оказания помощи», том 1: «Управление проектным циклом», Европейская комиссия, Управление EuropeAid, Брюссель, 2004 г., стр. 8

Правильно: Высокий уровень загрязнения реки X

Проблема должна быть определена как существующая негативная ситуация, а не как отсутствие желаемой ситуации. Необходимо помнить, что определение проблемы всегда представляет собой негативное утверждение. Оно описывает негативную ситуацию, процесс или тенденцию, а также дефицит, ограничение или неудовлетворенную потребность.

Например, формулировка «нехватка работников, отвечающих потребностям рынка труда» не отражает более глубокую проблему (отсутствие у работников необходимой квалификации) и направляет меры на неверное и неэффективное решение (увеличение числа работников), тогда как правильным решением могла бы стать серия тренингов для сотрудников, совершенствование системы управления или развитие конкретного набора навыков. Необходимо проявлять осторожность при использовании выражения «нехватка чего-либо».

Пример:

Неправильно: Нехватка сотрудников, отвечающих потребностям рынка труда
Правильно: Квалификация сотрудников не соответствует потребностям рынка труда

4. Кто заинтересован в проекте? Кто получит выгоду от проекта?

Далее вы должны понимать, что правильное определение идеи вашего проекта позволит правильно направить его ход, даст возможность детально сформулировать проблему, уточнить цели и оптимально подобрать соответствующие мероприятия. Негативные ситуации, определяемые как проблема, затрагивают конкретные секторы, субъекты, организации, местное население или социальные группы. Преодоление или смягчение этой проблемы в будущем, несомненно, принесет пользу конкретному сектору, субъектам, организациям, местному населению, социальным группам или отдельным лицам. Именно они являются вашими потенциальными союзниками, и только от вас зависит, как вы включите этих заинтересованных сторон в процесс определения ваших проблем. Важно тщательно составить список тех, кто будет заинтересован в вашем проекте и кто получит от него пользу. Это и будет вашим предварительным анализом заинтересованных сторон. Эти люди и структуры могут оказать вам важную помощь или, напротив, потенциально стать препятствием для вашего проекта; тем не менее важно учесть всех людей и организации, которые будут играть какую-либо роль.

Именно поэтому вам следует проанализировать заинтересованные стороны проекта сразу после определения проблемы. Заинтересованные стороны — это все люди и учреждения, заинтересованные в решении проблемы и на которых повлияет её решение.

Заинтересованные стороны:

Лица или учреждения, которые могут — прямо или косвенно, положительно или отрицательно — влиять на проект или подвергаться его влиянию[2]

Таким образом, проще говоря, заинтересованные стороны — это все люди или организации, которые заинтересованы в успехе или провале вашего проекта или могут каким-либо образом повлиять на него. Они являются либо вашими союзниками, либо, в некоторых случаях, людьми или организациями, которые могут помешать успешной реализации вашего проекта (если их не вовлечь в процесс эффективно). Вы должны помнить о них на этапе планирования, так как они могут сыграть важную роль в проекте. Заинтересованные стороны необходимо выявить; некоторым из них может потребоваться уделение особого внимания посредством специальных мероприятий, направленных именно на них. Вы должны помнить о заинтересованных сторонах, которые могут дополнительно противостоять реализации вашего проекта, при выявлении его рисков и допущений (обсуждаемых далее в данном руководстве).

Составление списка заинтересованных сторон поможет вам учитывать все эти группы и принять решение о том, как эффективно вовлечь этих заинтересованных лиц или взаимодействовать с ними. Это поможет вам определить степень важности того или иного лица или учреждения, чтобы наилучшим образом решить, как вы будете взаимодействовать с ними или вовлекать их (или преодолевать потенциальные будущие препятствия), и выбрать наиболее эффективный подход. Приведенная ниже аналитическая таблица поможет вам определить степень важности заинтересованной стороны.

[2] «Методы оказания помощи», Том 1: Управление проектным циклом, Европейская комиссия, Управление EuropeAid, Брюссель, 2004 г., стр. 62

Таблица 1: Матрица предварительного анализа заинтересованных сторон

		Важность заинтересованной стороны			
		Неизвестна	Незначительная / Не имеет значения	Некоторое значение	Значительно е значение
Влияние заинтересованной стороны	Значительное влияние	*Имя заинтересованной заинтересованной стороны*			
	В некоторой степени влиятельный				
	Незначительное влияние / отсутствие влияния				
	Неизвестна				

На основе: «Руководство по проведению анализа заинтересованных сторон в проектах и программах помощи», Министерство международного развития Великобритании, Лондон, 1993 г.

Организации и лица, указанные в розовых, синих и белых блоках, являются ключевыми заинтересованными сторонами вашего проекта.

- Розовые блоки обозначают заинтересованные стороны, имеющие чрезвычайно важное значение; это означает, что вам следует установить с ними очень хорошие отношения и/или пригласить их к совместной реализации проекта.
- В синих прямоугольниках указаны заинтересованные стороны, требующие особого внимания, мер по защите их интересов и мониторинга.
- В белых рамках указаны те, кто может повлиять на достижение результатов проекта; это означает, что их необходимо контролировать на протяжении всего процесса реализации проекта.
- Зелёные ячейки обозначают заинтересованные стороны, требующие ограниченного мониторинга/оценки.

Составьте список заинтересованных сторон на основе приведенной выше таблицы. Расставьте их по приоритетам в зависимости от их влияния на проект, начиная с тех, кто находится в розовых ячейках, затем в синих и белых ячейках и, наконец, в зеленых ячейках.

Сохраните этот список для дальнейших этапов подготовки проекта, связанных с анализом заинтересованных

сторон. Пример заинтересованных сторон:

- Доноры и потенциальные доноры;
- Национальные и региональные органы власти, включая ключевых должностных лиц, ответственных за данный сектор, регулирующие органы и т. д.;
- Сотрудники / государственные служащие в соответствующей отрасли;
- Группы гражданского общества, такие как профсоюзы, НПО, заинтересованные в данной отрасли, агентства регионального развития, агентства по поддержке бизнеса, представители СМИ и т. д.;
- Соответствующие государственные учреждения — например, дорожная администрация (в случае проекта, направленного на обеспечение транспортной доступности региона), управление канализационной системой и т. д.;
- Представители частного сектора, включая ассоциации частного сектора, предприятия, работающие в данной отрасли, и т. д.;
- Потенциальные инвесторы из частного и государственного секторов;
- Прочие (в зависимости от масштаба проекта, отрасли, региона).

После того как вы определите приоритетность заинтересованных сторон, вам следует проанализировать их заинтересованность, возможности и мотивацию. Подумайте, какие мероприятия, ориентированные на них, можно провести для обеспечения беспрепятственной реализации проекта. Вы можете воспользоваться следующей таблицей:

Таблица 2. Анализ заинтересованных сторон

Заинтересованная сторона и основные характеристики	Интересы и степень затронутости проблемой (проблемами)	Возможности и мотивация для осуществления изменений	Возможные меры по удовлетворению интересов заинтересованных сторон

Источник: «Методы оказания помощи», том 1: «Управление проектным циклом», Европейская комиссия, Управление EuropeAid, Брюссель, 2004 г.

Сохраните этот список для дальнейших этапов подготовки проекта, связанных с анализом заинтересованных сторон. Очень важно на каждом из следующих этапов проверять, не появились ли новые заинтересованные стороны.

5. Как проанализировать проблему?

После того как проблема определена, вам следует подумать о том, на кого она непосредственно влияет, на кого будет направлен проект, определить целевую группу проекта и конечных бенефициаров. Бенефициары — это те, кто тем или иным образом получает выгоду от реализации проекта. Можно провести различие между целевой группой (группами) и конечными бенефициарами.

Целевая группа:

Группа или организация, на которую проект окажет непосредственное положительное влияние.[3]

Конечные бенефициары:

Те, кто получает выгоду от проекта в долгосрочной перспективе на уровне общества или сектора в целом, например, «дети» благодаря увеличению расходов на здравоохранение и образование, «потребители» благодаря улучшению сельскохозяйственного производства и сбыта.[(4)]

При описании вашей целевой группы (групп) постарайтесь быть как можно более исчерпывающими. Чем подробнее описание, тем яснее донору станет, что вы проанализировали группу получателей, изучили их проблемы и потребности, и что ваше решение будет ими положительно воспринято и удовлетворит их потребности. Если целевых групп более одной, вам следует отдельно проанализировать и описать каждую из них. Определение должно чётко отличать целевую группу от всего населения. В случае вашего проекта критериями разграничения могут быть, например: возрастная группа (молодые люди в возрасте 20–25 лет) или род занятий (водители, учителя, фермеры и т. д.).

Следующие вопросы могут оказаться полезными при определении целевой группы:

- На кого будет направлен ваш проект?
- Кто получит пользу от проекта и в какой степени он повлияет на этих людей?
- Знают ли адресаты о вашем запланированном проекте? Каково их мнение о вашем проекте?
- На кого повлияет ваш проект, чьи потребности вы учитываете при его разработке?

[3] «Методы оказания помощи», том 1: «Управление проектным циклом», Европейская комиссия, Управление EuropeAid, Брюссель, 2004 г., стр. 62

[4] Как указано выше

Иногда в ходе анализа проблемы вы поймёте, что от определённой проблемы затронута более широкая группа людей и что можно выбрать более одной целевой группы. В таком случае вам следует тщательно проанализировать каждую из выбранных целевых групп.

Затем необходимо детально сформулировать проблему, определить её масштаб и значимость для регионального развития. Чрезвычайно полезно связаться с выявленными заинтересованными сторонами, узнать их мнение, что, по их мнению, является причиной проблемы и к каким последствиям может привести её нерешение.

Подводя итог, можно сказать, что анализ проблемы должен включать:

- Подтверждения существования проблемы;
- Выявления любых дополнительных проблем, напрямую связанных с основной проблемой в конкретной области;
- определения проблем, важных для бенефициаров и существующих на момент планирования вашего проекта; и
- систематизации проблем с целью создания структуры причинно-следственных связей, называемой «деревом проблем». Концепция «дерева проблем» будет рассмотрена ниже.

Основываясь на рекомендациях Европейского Союза (который будет оценивать ваши проектные идеи/концепции), мы хотели бы порекомендовать вам использовать в дальнейшей разработке проекта специальные инструменты, называемые «Дерево проблем» и «Дерево целей» — это один из самых простых способов анализа проблем и целей.

Дерево проблем:

Визуализация проблем в виде диаграммы (….) для облегчения анализа и прояснения причинно-следственных связей[5]

«Дерево проблем» как конечный результат вашего анализа проблем представляет собой всеобъемлющее обобщение существующей негативной ситуации, связанной с вашей основной проблемой. Основная проблема — это главная проблема, которая была сформулирована ранее в ходе процесса и на решение которой будет направлен ваш проект.

При создании «Дерева проблем» [6] вы начинаете с основной проблемы, сформулированной в виде негативного утверждения. Затем вы выявляете все другие проблемы, связанные с ней; например, если в качестве основной проблемы вы определили безработицу среди молодого населения региона, вы можете обнаружить связанные с ней проблемы, такие как: беспомощность, фрустрация, недостаток уверенности в себе у молодежи, несоответствие профессиональной квалификации текущим потребностям рынка труда, отсутствие опыта работы, отсутствие навыков поиска работы, обострение социальных конфликтов и т. д.

Проблемы, связанные
с основной проблемой

[5] «Методы оказания помощи», том 1: «Управление проектным циклом», Европейская комиссия, Управление EuropeAid, Брюссель, 2004 г., стр. 67

[6] Методология составления «Дерева проблем» приведена в Приложении 1 к данному руководству

После определения всех проблем, связанных с основной проблемой, необходимо тщательно проанализировать каждую из них и установить причинно-следственные связи между ними. Затем их следует представить таким образом, чтобы причина проблемы располагалась на один уровень ниже, чем ее следствие. Проблемы, не находящиеся в прямой причинно-следственной связи, отображаются на одном уровне.

Например, рассмотрим четыре проблемы: основную проблему (безработица среди молодого населения региона), проблему А (разрыв между профессиональной квалификацией и текущими потребностями рынка труда), проблему В (отсутствие навыков поиска работы) и проблему С (эскалация социальных конфликтов). Проблемы А и В являются причинами основной проблемы, поэтому их следует разместить ниже неё. Они не связаны между собой, поэтому их следует разместить на одном уровне. Проблема С является следствием основной проблемы (и, косвенно, проблем А и В), поэтому её следует разместить выше неё.

Обратите внимание: основная проблема не должна содержать своего решения, а «Дерево проблем» не является иерархической структурой (их положение в «Дереве проблем» не отражает их важность). Не забудьте привлечь заинтересованные стороны проекта к подготовке «Дерева проекта». Поскольку это должен быть групповой процесс, постарайтесь привлечь как можно больше экспертов и заинтересованных сторон.

См. пример «дерева проблем» с обозначенными причинно-следственными связями на рисунке 5, представленном ниже:

Рисунок 1. Пример «дерева проблем»

Источник: «Методы оказания помощи», Том 1: «Управление проектным циклом», Европейская комиссия, Управление EuropeAid, Брюссель, 2004 г., стр. 68

Обратите внимание: основная проблема не должна находиться на самом верху вашего «дерева проблем». Если вы определили свою проблему на самом верхнем уровне, вам необходимо проверить, может ли она быть полностью решена благодаря реализации проекта. Если нет, если вы лишь частично способствуете решению проблемы, вам следует переформулировать её. Ваше решение должно полностью решать вашу основную проблему. Если ваше «дерево проблем» было построено правильно, вам следует спуститься всего на один уровень вниз по «дереву проблем» и поместить основную проблему на уровень «Общая цель» — проблемы, которые вы сможете решить в ходе реализации проекта, станут вашими «Конкретными целями проекта».

Иногда люди формулируют проблему на самом высоком уровне. Поэтому вам необходимо проверить, может ли ваша проблема быть полностью решена благодаря реализации проекта. Если нет, если вы лишь частично способствуете решению проблемы, вам следует переформулировать её. Ваше решение должно полностью решать вашу проблему. Если ваше «дерево проблем» было построено правильно, вам следует спуститься всего на один уровень вниз по дереву и поместить основную проблему на уровень «Общая цель» — проблемы, которые вы сможете решить в ходе реализации проекта, станут вашими «Конкретными целями проекта».

Иногда при построении «дерева проблем» для проекта в сфере развития вы можете заметить, что отдельные проблемы напрямую связаны с конкретными бенефициарами. Если ваш проект имеет очень широкую направленность и затрагивает различные целевые группы, то ваше «дерево проблем» должно отражать это с помощью набора отдельных «ветвей» для конкретных категорий бенефициаров. Например, в проекте, направленном на улучшение туристического сектора, причины-проблемы для выявленной проблемы «Экономическая деятельность не соответствует спросу туристов» сформируют отдельную «ветвь» «дерева проблем», поскольку она отражает ситуацию местных предпринимателей (ремесленников, МСП и т. д.), и т. д.), в то время как следующая «ветвь» может быть связана с работниками туристического сектора («Недостаточная квалификация кадров»), а ещё одна — с низким уровнем продвижения и т. д. При построении «дерева проблем» вам следует тщательно проанализировать каждую проблему, соотнеся её с отдельной группой людей/субъектов, и убедиться, что каждая «ветвь» связана с одной конкретной группой бенефициаров.

Когда ваше «Дерево проблем» будет завершено, вы сможете ещё раз проверить свой список заинтересованных сторон и уточнить, не было ли замечено каких-либо новых заинтересованных сторон. Все выявленные новые заинтересованные стороны должны быть включены в ваш список заинтересованных сторон.

Помните, что «дерево проблем» представляет собой открытую логическую структуру, связанную с матрицей анализа заинтересованных сторон. Как «дерево проблем», так и матрица анализа заинтересованных сторон допускают дальнейшее развитие, преобразования и корректировки. Их необходимо проверять и пересматривать на каждом последующем этапе процесса разработки проекта. Эти документы могут служить основой для разработки нескольких проектов.

При подведении итогов анализа проблем обратите внимание на следующие правила:

- каждая карточка или ячейка в дереве проблем должна содержать только одну проблему, не более;
- проблемы должны быть реальными, а не гипотетическими;
- по возможности избегайте формулирования проблемы в виде отрицания решения (например: «информационного центра нет»);
- убедитесь в правильности последовательности причин и следствий, т. е. проблемы-следствия вытекают из проблем-причин;
- дерево проблем не составляется за один сеанс; вам необходимо обратиться к экспертам, созаявителям и/или аффилированным организациям, а также к ключевым заинтересованным сторонам, чтобы получить информацию, которая поможет вам завершить построение дерева;
- анализ проблем имеет огромное значение, поскольку он обосновывает весь план проекта, включая цели и результаты; поэтому его итоги должны быть чёткими и точными.

При правильном составлении «дерево проблем» дает очевидные преимущества разработчикам проекта, помогая им избежать типичных ошибок:

Негативная практика	Правильная практика
Слишком широкие и неконкретные определения	Целенаправленные и конкретные определения
Отсутствие связи с заинтересованными сторонами	Проблемы соответствуют интересам заинтересованных сторон
Акцент на мероприятиях и готовых решениях	Акцент на решении проблем

Пример *окончательно сформулированной конкретной приоритетной проблемы для: Целевая группа — молодые люди в возрасте 25–30 лет с высшим образованием*

Неправильно: В нашем регионе очень высокий уровень безработицы
Правильно: Уровень безработицы среди молодых людей с высшим образованием (в возрасте 25–30 лет) в регионе «N» вырос до 21 % в феврале 2013 года по сравнению с 18 % в феврале 2011 года

6. Как определить цели?

После построения дерева проблем можно приступить к обдумыванию того, как ситуацию можно было бы изменить в лучшую сторону в будущем.

Представьте себе желаемый результат для каждой проблемы, когда негативная ситуация, процесс или тенденция будут преодолены или смягчены; когда нехватка или ограничение будут устранены, а конкретная потребность — удовлетворена. Все эти желаемые достижения в будущем можно трактовать как цели. Преобразование этих негативных утверждений из «дерева проблем» в позитивные приведет к четкому определению целей. При определении целей помните, что они должны быть измеримыми и достижимыми.

Рисунок 2: Преобразование проблем в цели
Источник: Собственная схема, основанная на «Методах оказания помощи», том 1: «Управление проектным циклом», Европейская комиссия, Управление EuropeAid, Брюссель, 2004 г.

«Дерево целей» строится путем переформулирования ваших проблем в задачи, выработки взаимосвязи «средства-цель» и последующего выбора одной или нескольких конкретных целей.

Чтобы создать «Дерево целей», сформулируйте «позитивное» утверждение на основе вашего «Дерева проблем», используя уровни, которые вы создали для «Дерева проблем». Таким образом, «Дерево целей» будет создано на основе «Дерева проблем». Уровень основной проблемы превратится в конкретную цель, уровни выше него — в общие цели, а ниже — в результаты.

Его цель — представить взаимосвязи между целями посредством создания древовидной структуры. Это также позволяет выявить дополнительные цели, которые ранее могли остаться незамеченными.

Дерево целей

Дерево целей — это визуализация проблем в виде диаграммы (….) для облегчения анализа и прояснения причинно-следственных связей[7]

При разработке «дерева целей» следует проверить, являются ли позитивные утверждения правильно сформулированными, конкретными и ясными. Внимательно проверьте связи и отношения между целями. Причинно-следственные связи между проблемами теперь заменяются связями «средство-цель». Это означает, что достижение положительного эффекта на нижнем уровне является основным условием для улучшения ситуации на следующем уровне. Конечным результатом этой операции является дерево целей, в котором проблемы преобразованы в цели, а причинно-следственные связи — в связи «средство-цель». Это означает, что достижение целей на нижнем уровне «дерева целей» стало основой и источником для достижения целей на верхнем уровне.

Внимательно изучите приведенное ниже дерево целей и проверьте, правильно ли оно построено и не следует ли переместить некоторые ячейки. Может случиться так, что только при построении дерева целей вы заметите необходимость изменить причинно-следственную связь (что не было заметно при построении дерева проблем). Помните: как только вы измените положение ячейки в «Дереве целей», вам необходимо изменить положение связанной с ней проблемы в «Дереве проблем». Необходимо помнить, что «Дерево целей» и «Дерево проблем» — это две взаимозависимые логические структуры, напрямую связанные друг с другом. Если в одну из них вносится какое-либо изменение или корректировка, то в другую необходимо внести соответствующее изменение или корректировку.

Дерево целей является основой всего вашего будущего проекта.

Рисунок 3. Дерево целей
Источник: «Методы оказания помощи», Том 1: «Управление проектным циклом», Европейская комиссия, Управление EuropeAid, Брюссель, 2004 г., стр. 70

[7] «Методы оказания помощи», том 1: «Управление проектным циклом», Европейская комиссия, Управление EuropeAid, Брюссель, 2004 г., с. 73

6. Что выбрать? Как определить стратегию проекта?

Полное дерево целей состоит из ряда «ветвей», то есть отдельных, взаимосвязанных единиц, каждая из которых представляет собой альтернативную стратегию (группу целей, связанных причинно-следственной связью). Каждая «ветвь» может служить основой для отдельного проекта. Каждая представляет собой альтернативную стратегию.

После того как «дерево целей» создано и проверено, можно приступать к определению стратегии проекта.

Стратегия проекта

Стратегия проекта — это направление деятельности, способствующее успеху и выживанию проекта в его среде[8]

Чтобы обеспечить успешную реализацию вашего проекта, необходимо тщательно проанализировать все отдельные альтернативные стратегии (все отдельные «ветви» «Дерева целей») и выбрать ключевую стратегию для вашего проекта. Это один из самых сложных этапов в процессе разработки проекта, поскольку стратегия определяет ваш проект (и будет оцениваться как основная часть вашей концептуальной записки).

Решение следует принимать на основе таких критериев, как приоритеты политики, бюджет, человеческие ресурсы, срочность, социальная приемлемость и т. д.

При анализе возможных стратегий определите, какая из них:

- наилучшим образом соответствует национальной политике в области регионального развития,
- соответствует требованиям конкурса предложений,
- состоит исключительно из реалистичных и достижимых целей,
- отвечает потребностям бенефициаров проекта,
- обладает высокой эффективностью (обеспечивает достижение целей при минимальных финансовых затратах)
- основана на имеющихся кадровых и финансовых ресурсах,
- обеспечивает устойчивые результаты.

Самый простой способ выбрать стратегию — удалить из «Древа целей» те «ветви», которые не соответствуют приведенным выше критериям. Это означает, что для выбора стратегии проекта вам следует еще раз внимательно изучить каждую ветвь «Древа целей» и ответить на следующие вопросы:

- Входит ли сфера деятельности проекта в наши компетенции? (Например, местные органы власти не имеют влияния на приграничную инфраструктуру, хотя она и расположена на их территории);
- Входит ли конкретный сектор/тема (например, энергетика, транспорт, водоснабжение и т. д.) в обычный тематический круг деятельности вашей организации? Например, учреждение, обычно занимающееся исключительно вопросами управления водными ресурсами, вероятно, имеет небольшой опыт в сфере здравоохранения. Имеет ли ваше учреждение соответствующий опыт и экспертизу в выбранной области?
- Имеет ли ваша организация достаточный потенциал для реализации данного конкретного проекта: имеются ли необходимые кадровые, материальные и технические ресурсы?
- Существует ли реальная возможность достичь целей проекта в сроки, установленные для данного конкурса заявок (минимум 18 и максимум 30 месяцев)?
- Соответствуют ли цели вашего проекта целям, закреплённым в программе SURDP и в настоящем конкурсе предложений?
- Соответствует ли ваш проект политикам доноров, например в отношении экологических вопросов и интересов уязвимых социальных групп?

На данном этапе важно, чтобы вы ответили «да» на все эти вопросы.

Анализируя альтернативные стратегии для ответа на эти вопросы, вам необходимо подумать, кто еще может принять участие в реализации проекта, и проверить подготовленный список заинтересованных сторон, чтобы пригласить организации, имеющие большой интерес к реализации вашего проекта и способные оказать значительное влияние на его успех

[8] Артто К., Куяла Дж., Дитрих П., Мартинсуо М. (2007). Что такое стратегия проекта?, Европейская академия менеджмента (EURAM) 2007, 7-я ежегодная конференция, 16–19 мая, Париж, Франция

(если они могут предоставить ресурсы, компетенции или опыт, необходимые для оказания вам поддержки в создании отдельного «филиала»).

Если ответ хотя бы на один вопрос, касающийся ветви, — «нет», удалите её, как показано на рисунке ниже.

Таким образом, ваше «Дерево целей» будет состоять только из ветвей, которые вы способны реализовать в рамках вашего проекта и которые соответствуют критериям донора. Удаление ветвей (отсев альтернативных стратегий) — это способ выбора стратегии вашего проекта. Оставшиеся ветви и становятся стратегией вашего проекта — стратегией решения выявленной вами проблемы.

На рисунке ниже показан выбор стратегии для представленного ранее дерева проблем:

Рисунок 4. Выбор стратегии

Источник: Собственная схема, на основе «Методы оказания помощи», Том 1: Управление проектным циклом, Европейская комиссия, Управление EuropeAid, Брюссель, 2004 г.

По завершении этого этапа у вас должны быть определены основные элементы проекта: проблема, общая(ие) цель(и), конкретная(ые) цель(и) и результаты.

Анализ стратегии позволяет разработчикам проектов избежать некоторых типичных ошибок:

Негативная практика	Правильная практика
Неясная и непоследовательная стратегия	Четкая и последовательная стратегия
Отсутствие четкой связи с программой	Связь с программой очевидна и легко обосновывается
Многочисленные и плохо структурированные цели	Логически подчинены и хорошо структурированные цели
Отсутствие соответствия между целями и результатами	Соответствие между целями и результатами

Наконец, анализ стратегии даст вам ответы на следующие вопросы:

- Какие проблемы / задачи будут решены?
- Какое сочетание ожидаемых результатов имеет более высокую вероятность достижения и приводит к устойчивым выгодам?
- Какой вариант является более эффективным и экономически выгодным?
- Каким образом проект опирается на другие прошлые и текущие мероприятия в этой области?
- Возможны ли создание добавленной стоимости и/или синергетический эффект?

После выбора стратегии вам следует завершить анализ заинтересованных сторон: внесите информацию о каждой заинтересованной стороне в таблицу и тщательно проанализируйте их отношение к данному мероприятию. Подумайте, следует ли учесть какие-либо меры по удовлетворению интересов заинтересованных сторон для обеспечения беспрепятственной реализации вашего проекта, и ведите точные записи по результатам анализа заинтересованных сторон для дальнейшего планирования проекта.
Все альтернативные стратегии, которые были определены, но не выбраны, следует сохранить для дальнейшей разработки проекта на этапе планирования.

8. Что необходимо для достижения целей проекта?

Создание «дерева проблем» и «дерева целей», а также последующий анализ альтернативных стратегий позволяют вам выбрать стратегию проекта. Взглянув на готовое «дерево целей», вы увидите, что определили рамки проекта, сформулировали его цели и запланировали ожидаемые результаты.

Дерево целей

Теперь вы, наконец, можете определить эти элементы вашего проекта.

Проанализируйте общую цель, учитывая определение общей цели:

Общая цель:

Широкое воздействие на развитие, которому способствует проект, — на национальном или отраслевом уровне (обеспечивает связь с контекстом политики и/или отраслевой программы)[9] .

Общая цель — это более широкая цель, достижению которой будет способствовать проект. Обычно она будет достигнута через некоторое время ПОСЛЕ завершения проекта. Она показывает, почему проект важен для общества с точки зрения долгосрочных выгод. Она указывает, как ваш проект соотносится с программой и приоритетами регионального развития. Как правило, общая цель не может быть достигнута в результате реализации только одного проекта и может потребовать реализации многих других проектов/программ.

После того как вы сформулировали общую цель, вам необходимо определить конкретные цели.

Конкретные цели:

Результат развития по завершении проекта — более конкретно, ожидаемые выгоды для целевой группы (целевых групп)[10]

Конкретные цели должны быть достигнуты к моменту завершения проекта. Они отражают основную проблему проекта и включают в себя долгосрочные выгоды и преимущества для бенефициаров и целевых групп. Они напрямую связаны с проблемами или потребностями целевой группы и конечных бенефициаров

Достижение конкретных целей должно способствовать достижению общих целей проекта

Конкретные цели связаны не с оказанными услугами (результатами), а с использованием этих услуг бенефициарами и показывают, как целевые группы/конечные бенефициары используют продукты вашего проекта, как правило, отражая изменения в поведении или понимании (например, повышение осведомленности, формирование новых привычек, приобретение практических навыков и т. д.)

Результаты:

Прямые/ощутимые результаты (товары и услуги), которые обеспечивает проект и которые в значительной степени находятся под контролем руководства проекта.

Результаты проекта должны быть тщательно продуманы. Все заявленные вами результаты проекта должны быть достигнуты к последнему дню реализации проекта.

Достижение конкретных целей проекта и внесение разумного вклада в достижение общих целей требуют осуществления ряда мероприятий, приводящих к конечным результатам, итогам и воздействиям. Конечные результаты и итоги — это удовлетворенные потребности и устраненные препятствия на пути регионального развития в рамках конкретной цели проекта посредством реализованных проектных мероприятий с использованием имеющихся ресурсов (денежных средств, персонала, оборудования и т. д.).

[9] *«Методы оказания помощи», том 1: «Управление проектным циклом», Европейская комиссия, Управление EuropeAid, Брюссель, 2004 г.,* с. 73

[10] как выше

Результаты	Какие изменения или выгоды приносит проект	например, повышение квалификации/расширение знаний/укрепление уверенности в себе, что в долгосрочной перспективе приводит к повышению по службе, новой работе и т. д.
Результаты	Что представляет собой создано в результате этих мероприятий?	Например, количество буклетов буклетов , проведённых семинаров, прошедших обучение
Мероприятия	Какие мероприятия предусматривает проект?	например, разработка материалов, учебных программ
Ресурсы	Какие ресурсы задействованы в проекте?	например, средства, персонал, оборудование

Таблица 3. Компоненты проекта

Результаты проекта состоят из конечных результатов и последствий проекта.

Продукты:

Продукты — это прямые/осязаемые результаты (товары и услуги), которые обеспечивает проект и которые в значительной степени находятся под контролем руководства проекта[11]

Результаты обычно определяются как продукты или услуги, созданные в рамках проекта. Некоторые примеры результатов проекта: проведенные тренинги, оценки, технико-экономические обоснования, соглашения, отчеты, мероприятия (например, семинары), руководства, рекомендации, технические проекты, построенная/реконструированная инфраструктура и т. д.

Результаты, как правило, являются непосредственными и конкретными последствиями осуществленных мероприятий и использованных ресурсов.

Подумайте о менее осязаемых результатах, которые вы добьётесь в рамках своего проекта, и о том, как их можно выразить в материальной форме.

Результаты:

Результаты — это последствия, вытекающие из продуктов или услуг, предоставленных в ходе реализации проекта; следствие результатов проекта

Результаты существенно отличаются от конечных продуктов, которые вы создадите. Подумайте о том, что люди смогут делать лучше, быстрее или эффективнее, или о том, что они никогда не могли делать раньше. Результаты проекта — это достижения на уровне конечной целевой группы.

Результаты отражают изменения, произошедшие благодаря продуктам и услугам (результатам деятельности), предоставленным в рамках вашего проекта. Вот несколько примеров результатов, связанных с конкретными результатами деятельности:

- «проведение обучения» (результат проекта) приводит к «повышению профессиональных навыков» или «формированию положительных привычек» (результаты),
- «строительство 20 км дороги между деревней X и городом Y» (результат деятельности) приводит к «сокращению времени поездки до медицинского центра на 1 час» (результат)

Мероприятия:

Задачи (в рабочей программе), которые необходимо выполнить для достижения запланированных результатов[12] .

Для достижения результатов вашего проекта необходимо реализовать ряд мероприятий. Именно вам предстоит решить, какой вид / тип мероприятий обеспечит путь к достижению результата проекта. Это может быть мероприятие, направленное

[11] *«Методы оказания помощи», Том 1: Управление проектным циклом, Европейская комиссия, Управление EuropeAid, Брюссель, 2004 г.* с. 73

[12] *«Методы оказания помощи», том 1: «Управление проектным циклом», Европейская комиссия, Управление EuropeAid, Брюссель, 2004 г.* с. 73

непосредственно на целевую группу (группы) и осуществляемое с их участием (проведение тренингов, консультаций и т. д.) или без их активного участия, но ориентированное на них (например, разработка новых туристических маршрутов, публикации, инфраструктурные мероприятия (строительство нового моста и т. д.)).

9. Как построить и проверить логику вмешательства?

Логика вмешательства

Логика вмешательства отражает логическую связь между целями проекта и запланированными мероприятиями и используется для проверки того, обеспечат ли запланированные мероприятия достижение поставленных целей.

После того как определены все перечисленные (в предыдущих разделах) основные компоненты проекта (общие и конкретные цели, результаты (выходные данные и конечные результаты) и мероприятия), настало время подвести итоги и проверить, насколько ваш проект логичен — насколько убедительна его логика вмешательства. Необходимо проверить, действительно ли все компоненты проекта согласуются друг с другом и необходимы для вашего проекта, или, возможно, что-то упущено. Расположите все эти компоненты в следующем порядке:

- общая цель (цели)
- конкретные цели
- результаты, необходимые для достижения конкретных целей
- мероприятия, необходимые для достижения каждого результата

Проверьте, правильно ли определены элементы вашего проекта. Старайтесь использовать стандартные формулировки. Помните, что:

- Общая цель должна быть сформулирована в виде «Способствовать...»
- Конкретные цели должны формулироваться с точки зрения выгод для целевой группы в виде «Увеличить/улучшить/и т. д.»
- Результаты должны быть сформулированы в терминах конкретного результата: «достигнуто/получено/проведено и т. д.»
- Мероприятия должны формулироваться в настоящем времени, начиная с глагола активного залога, например: «подготовить/разработать/построить/провести исследование и т. д.»

Таблица 3. Пример правильно определенных элементов проекта

Иерархия целей	Пример того, как следует формулировать утверждения
Общая цель	Способствовать улучшению здоровья семей, особенно детей в возрасте до 5 лет, а также общего состояния речной экосистемы
Конкретные цели	1. Улучшить качество речной воды
Результаты	1.1. Сокращение объема сточных вод, сбрасываемых непосредственно в речную систему домохозяйствами и предприятиями 1.2. Установлены и эффективно соблюдаются стандарты очистки сточных вод
Мероприятия	1.1.1 Проведение исходного обследования домохозяйств и предприятий 1.1.2 Подготовка технических заданий на расширение канализационной сети 1.1.3 Подготовка тендерной документации, проведение тендера и выбор подрядчика 1.1.4 Определение соответствующих стимулов для предприятий с целью использования экологически чистых технологий 1.2.1 и т. д.

На основе: «Методы оказания помощи», Том 1: «Управление проектным циклом», Европейская комиссия, Управление EuropeAid, Брюссель, 2004 г.

Все компоненты проекта можно организовать в виде блок-схемы, где внизу располагаются блоки мероприятий, а вверху — соответствующие им цели (см. рисунок 5). Четкая нумерация позволяет избежать путаницы и помогает проверить логику вашего проекта.

Рисунок 5. Проверка логики реализации проекта
Источник: на основе «Методов оказания помощи», том 1: «Управление проектным циклом», Европейская комиссия, Управление EuropeAid, Брюссель, 2004 г.

Представьте себе процесс реализации проекта. Использование диаграммы поможет ответить на следующие вопросы:

- Приведут ли наборы мероприятий данного конкретного типа к соответствующим результатам и конечным результатам/воздействиям?
- Являются ли все мероприятия каждого конкретного типа достаточными и необходимыми для достижения каждого результата?
- Обеспечат ли все результаты и конечные показатели достижение конкретной цели (целей) проекта?
- Будут ли все конечные результаты и конкретные результаты отвечать ожиданиям и потребностям целевых групп проекта и конечных бенефициаров?
- Будут ли все результаты и конечные продукты устойчивыми и будут ли целевые группы проекта и конечные бенефициары использовать их после завершения проекта в разумные сроки?
- Являются ли все эти результаты достаточными и необходимыми для достижения конкретной цели (целей) проекта?
- Поможет ли достижение цели проекта решить, смягчить или устранить существующие проблемы регионального развития?
- Будут ли достигнутые конкретные цели проекта вносить разумный вклад в достижение общих целей проекта и, соответственно, целей программы грантов?

Если ответ на все эти вопросы «да», это означает, что логика вашего проекта достаточно убедительна и понятна.

10. Как оценить бюджет проекта?

В концептуальной записке вам предлагается указать сумму финансирования, на которую вы подаете заявку, а также долю, которую эта сумма составляет в общем бюджете проекта. Сумма финансирования, указанная в концептуальной записке, может измениться в окончательном бюджете проекта (который будет заполнен в заявке на проект), но только в пределах 20%.

Это означает, что в таблице «Краткое описание мероприятия» вам необходимо указать только две цифры, а именно:

- запрашиваемое финансирование со стороны ЕС (сумма в евро) и
- Запрашиваемое финансирование со стороны ЕС в процентах от общего бюджета мероприятия (ориентировочное значение в %).

Это означает, что вам необходимо составить смету бюджета проекта, затем указать сумму финансирования со стороны ЕС и рассчитать, какую долю от общей суммы бюджета составляет финансирование со стороны ЕС.

При определении этих показателей необходимо учитывать следующие требования[13] :

- Сумма финансирования со стороны ЕС не может быть меньше минимальной и больше максимальной сумм, установленных в Руководстве для заявителей; запрашиваемое финансирование со стороны ЕС в виде доли от общего бюджета проекта не может быть меньше минимальной и больше максимальной сумм, установленных в Руководстве для заявителей
- общий бюджет проекта должен включать только приемлемые расходы[14] ;

Тот факт, что отклонение размера вклада ЕС в окончательной заявке возможно, но не более чем на 20 %, требует от вас точности при определении бюджета проекта на этапе концептуальной записки. Возможно, вам придется задействовать весь опыт и лучшие экспертные знания, которыми располагают ваша организация и организации ваших партнеров[(15)] ,чтобы составить достаточно надежную общую оценку. Ваш предыдущий опыт может дать вам представление о том, какой финансовый вклад потребуется.

Тем, кто не имеет достаточного опыта в проведении приблизительной оценки финансовых ресурсов, необходимых для достижения результатов проекта на основе запланированных мероприятий, рекомендуется рассмотреть возможность более детального планирования мероприятий и составления бюджета на данном этапе.

При составлении сметы проекта необходимо помнить, что она должна быть реалистичной, экономически обоснованной и включать расходы:

- понесенные исключительно в ходе реализации проекта (в бюджет могут быть включены только счета, выставленные после подписания контракта, а также счета, выставленные и оплаченные до завершения проекта; все расходы на разработку проекта (например, перевод на английский язык, привлечение внешних экспертов при разработке проекта, дополнительный анализ или техническая документация) не могут быть включены в бюджет проекта)
- необходимые для реализации проекта;
- соответствующие требованиям действующего налогового и социального законодательства;
- являются разумными, обоснованными и соответствуют требованиям рационального финансового управления, в частности в отношении экономичности и эффективности.

В Руководстве для заявителей перечислены так называемые «неприемлемые расходы», то есть расходы, которые нельзя включать в бюджет, например:

- задолженность и расходы по обслуживанию долга (проценты);
- резервы на покрытие убытков или потенциальных будущих обязательств;
- расходы, заявленные бенефициаром (бенефициарами) и финансируемые в рамках другого мероприятия или рабочей программы, получающей грант ЕС (в том числе через ЕФР);
- приобретение земельных участков или зданий, за исключением случаев, когда это необходимо для непосредственной реализации мероприятия; в таком случае право собственности должно быть передано конечным бенефициарам и/или местному(ым) бенефициарам не позднее окончания мероприятия[16] ;
- курсовые убытки;
- кредиты третьим сторонам;
- взнос в натуральной форме (рыночная стоимость товаров или услуг, предоставленных проекту бесплатно третьей стороной, не является приемлемыми расходами.

---

[13] Более подробную информацию см. в разделе «Приемлемые расходы: расходы, которые могут быть включены» в «Руководстве для заявителей на получение гранта».

[14] Критерии приемлемости расходов описаны в «Руководстве для заявителей», стр. 10

[15] созаявители и/или аффилированные организации — эти термины разъясняются в «Руководстве для заявителей» по данному конкурсу предложений

При составлении бюджета проекта:

1. оценивайте расходы по проекту исходя из запланированных мероприятий;
2. все расходы, понесенные партнерами проекта, должны быть оценены ими самими;
3. Получите общее представление об общих расходах по проекту, включая ожидаемый вклад ЕС, а также ваше софинансирование (например, сотрудники вашей организации, работающие над проектом и не получающие заработную плату за счет гранта) или другие источники финансирования (например, национальное/региональное софинансирование).

11. Является ли ваш проект устойчивым?

Устойчивость:

Устойчивость — это вероятность того, что поток выгод, создаваемых проектом, сохранится и после окончания периода внешней поддержки.

Таким образом, устойчивый проект будет продолжать приносить пользу целевым группам и конечным бенефициарам проекта даже после его завершения; это проект, который, вероятно, окажет ощутимое воздействие на целевые группы и будет иметь так называемый мультипликативный эффект (то есть его можно легко повторить, расширить и т. д.). Вопрос устойчивости очень важен с точки зрения донора, поэтому вам следует тщательно проанализировать его и представить в своей концептуальной записке.

При анализе устойчивости следует учитывать четыре основных элемента:

- финансовый (показать, как будут финансироваться мероприятия после окончания финансирования);
- институциональный (описание того, как структуры, обеспечивающие проведение мероприятий, будут продолжать существовать по окончании проекта и будут ли результаты проекта считаться местными, принадлежащими бенефициарам);
- на уровне политики (если применимо);
- экологический (если применимо).

Финансовая устойчивость касается будущего финансирования мероприятий и результатов проекта. Вам следует продумать (и изложить в концептуальной записке), насколько доступными по цене будут продукты или услуги, предоставляемые в рамках проекта, для целевых бенефициаров в ходе реализации проекта и останутся ли они такими после завершения финансирования, а также будет ли финансироваться деятельность проекта после окончания финансирования проекта (например, кто будет обеспечивать финансирование будущих тренингов, содержание созданных в рамках проекта структур (например, информационного центра) и т. д.).

Институциональная устойчивость касается того, каким образом вы обеспечите будущую причастность бенефициаров к результатам проекта (например, смогут ли бенефициары пользоваться медицинскими услугами, предоставляемыми больницей, отремонтированной и оснащенной в рамках проекта), соответствуют ли предоставляемые технологии, знания, процессы или услуги существующим потребностям, культуре, традициям, навыкам или знаниям, и смогут ли бенефициары адаптироваться к приобретенным технологиям и поддерживать их в рабочем состоянии без дополнительной помощи (например, было ли обучено достаточное количество людей для работы с оборудованием или будет ли обеспечено дальнейшее техническое обслуживание без мониторинга со стороны проекта).

Устойчивость на политическом уровне (где это применимо) касается структурного воздействия мероприятия — например, приведет ли оно к совершенствованию законодательства, кодексов поведения, методов и т. д. (например, будут ли реализованы рекомендации, разработанные благодаря оценкам и исследованиям, проведенным в рамках проекта, кто от них выиграет и т. д.).

Экологическая устойчивость касается влияния проекта на природную среду (например, если вы реализуете инфраструктурные мероприятия, вам следует показать, как это повлияет на природную среду, и доказать, что это никоим образом не нанесет вреда окружающей среде, а принесет пользу).

Высококачественные проекты должны обеспечивать устойчивость своих результатов и воздействия на конечных бенефициаров проекта.

12. Заключительные рекомендации по составлению концептуальной записки

Когда ваш проект будет тщательно продуман, можно приступать к работе над концептуальной запиской. Хотя точного шаблона не предусмотрено, конкретные требования определены, и вам необходимо предоставить полную и подробную информацию в соответствии с ними. Чтобы подготовить хороший проект документа, придерживайтесь следующих рекомендаций:

- Точно следуйте инструкциям, приведённым в «Форме заявки на грант» и в «Инструкции по заполнению концептуальной записки»;
- Используйте требуемый формат бумаги и рекомендуемые шрифты;
- Соблюдайте точное количество страниц, указанное в требованиях;
- Соблюдайте требуемый порядок;
- Предоставьте исчерпывающую информацию по каждому заданному вопросу, соблюдая тот же порядок;
- Изложите всю информацию ясно и понятно;
- Используйте соответствующую терминологию в области управления проектами и не стесняйтесь использовать ту же терминологию, выражения или даже фразы, что и в Руководстве;
- Используйте простой, легко понятный язык;
- Старайтесь заинтересовать эксперта;
- Будьте точны и конкретны, избегайте жаргона и технических терминов;
- Используйте простую терминологию, понятную всем, а не только специалистам конкретной отрасли или ученым;
- Ваша концептуальная записка должна быть подготовлена на английском языке — обеспечьте высокое качество перевода.

Ссылки:

Методы оказания помощи, Том 1: Управление проектным циклом, Европейская комиссия, Управление EuropeAid, Брюссель, 2004 г.

«Руководство по проведению анализа заинтересованных сторон в проектах и программах помощи», Министерство международного развития Великобритании, Лондон, 1993 г.

Руководство для заявителей на получение гранта, Бюджетная статья: 19.080103, Ссылка: EuropeAid/134171/L/ACT/UA, Крайний срок подачи концептуальной записки: 1 июля 2013 г.

Артто К., Куяла Дж., Дитрих П., Мартинсуо М. (2007). Что такое стратегия проекта?, Европейская академия менеджмента (EURAM) 2007, 7-я ежегодная конференция, 16–19 мая, Париж, Франция

Приложение 1. Методология построения дерева проблем

Разработка эффективного «дерева проблем» является ключевым аспектом создания успешной проектной идеи или концепции. Хотя существует множество различных методологий построения эффективного «дерева проблем», одной из наиболее результативных является привлечение группы заинтересованных сторон или лиц, которые будут играть ключевую роль в разработке и реализации вашего проекта.

Обратите внимание, что для эффективной групповой работы необходимо ограничить количество участников. Мы рекомендуем формировать группы численностью не менее 6 и не более 12 человек. Если у вас большое количество заинтересованных сторон, может оказаться целесообразным провести несколько групповых сессий.

Для построения «дерева проекта» вам необходимо подготовить к каждому заседанию набор чистых карточек (каждая проблема должна быть записана на отдельной карточке) и место (желательно на стене) для размещения карточек.

Выберите лидера группы (обычно это самый опытный участник), который будет модерировать и направлять работу команды. Если вы считаете, что вам нужна внешняя поддержка, вы можете пригласить внешнего эксперта в качестве лидера.

Роль лидера заключается в содействии конструктивному обсуждению. Это означает, что лидер не должен позволять кому-либо доминировать в дискуссии, должен обеспечить всем участникам равную возможность высказать своё мнение, а также стараться стимулировать участие менее активных участников и ограничивать участие (если обсуждение становится слишком односторонним) тех, кто проявляет чрезмерную активность.

Если проблема уже определена, руководитель объясняет, почему именно эта проблема была выбрана в качестве приоритетной и почему она важна для регионального развития.

Если ключевая проблема еще не выбрана, ваша группа должна обсудить основные региональные/местные проблемы и выбрать одну из них. Ключевую исходную проблему можно определить на основе уже проведенных оценок потребностей регионального развития (например, в целях регионального планирования), которые можно найти в соответствующих стратегиях, программах или планах развития. При рассмотрении выбора проблем важно учитывать требования, предъявляемые донором. Убедитесь, что выбранная приоритетная проблема соответствует целям и приоритетам грантовой программы, описанным в «Руководстве для заявителей». Помните, что выявленная проблема не существует сама по себе. Она всегда затрагивает конкретные секторы, субъекты, организации, местное население или социальные группы. Определите, на кого влияет каждая проблема.

После того как приоритетная проблема выбрана и сформулирована, запишите её на отдельной карточке вместе с затронутыми людьми/секторами и т. д. и вывесьте так, чтобы её могли увидеть все.

Затем каждый участник группы записывает как можно больше проблем, связанных с основной проблемой.

Каждая проблема должна быть записана на отдельной карточке. Поскольку это индивидуальное задание, участники на данном этапе не должны обсуждать свои идеи друг с другом. Каждое определение должно быть максимально кратким, ясным и конкретным. При определении проблемы необходимо помнить, что (как уже упоминалось в отношении основной проблемы) определение каждой проблемы всегда представляет собой утверждение отрицательного характера. Оно описывает негативную ситуацию, процесс или тенденцию, недостаток, ограничение или неудовлетворенную потребность.

Когда группа завершит формулирование проблем, ведущий собирает все карточки и складывает их вместе. Это необходимая операция, позволяющая отделить человека от его мнения. Её роль заключается в том, чтобы свести к минимуму влияние личных отношений и установок или служебной иерархии на обсуждение.

Затем группа обсуждает каждую выявленную ею проблему. Ведущий показывает каждую карточку и помогает участникам прийти к общему пониманию и единому мнению по поводу утверждения:

- Является ли данное утверждение проблемой
    - Если группа решает, что проблемы не существует, карточку откладывают в сторону

    - Если проблема существует, ведущий задает следующий вопрос
- Связана ли эта проблема напрямую с ключевой проблемой (первоначально обозначенной в качестве предмета анализа)
    - Если группа решает, что нет, — она откладывает карточку в сторону
    - Если связана — ведущий задает следующий вопрос
- Является ли данная проблема причиной или следствием основной проблемы и любой другой проблемы, уже помещенной в дерево

Проблема-причина должна быть размещена ниже соответствующей проблемы-следствия. Проблема-следствие должна быть размещена выше соответствующей проблемы-причины. Помните, что каждая проблема может иметь несколько причин и несколько следствий.

Если обсуждаемую проблему невозможно отнести к причине или следствию какой-либо другой проблемы, уже размещенной на стене, попробуйте сравнить её с другими, определив соответствующий уровень в иерархии проблем, и разместите её рядом.

Если формулировка проблемы схожа с теми, что уже размещены в «Дереве», команда должна решить:

- Какое определение лучше: более краткое, более всеобъемлющее, более ясное или более конкретное? Можно ли объединить эти формулировки и создать новую, более удачную?

Если в ходе обсуждения и просмотра растущего «дерева проблем» у участников появятся дополнительные идеи, они могут записать их на карточках и передать ведущему.

После того как все карточки будут обсуждены, ваше «Дерево проблем» будет готово. Проверьте, правильно ли сформулированы проблемы и обозначены ли связи между ними.

Соедините проблемы стрелками «причина-следствие», четко обозначив ключевые связи. Проверьте определения на правильность, полноту, ясность и конкретность. Просмотрите диаграмму и убедитесь в её обоснованности и полноте. Спросите себя/группу: «Есть ли какие-то важные проблемы, которые ещё не были упомянуты?» Если да, уточните эти проблемы и включите их в соответствующее место на диаграмме.

При подведении итогов анализа проблем обратите внимание на следующие правила:

- каждая карточка или ячейка в дереве проблем должна содержать только одну проблему, не более;
- проблемы должны быть реальными, а не гипотетическими;
- по возможности избегайте формулирования проблемы в виде отрицания решения (например, «нет информационного центра»);
- убедитесь в правильности последовательности причин и следствий, т. е. проблемы-следствия вытекают из проблем-причин;
- дерево проблем не составляется за один сеанс; вам необходимо обратиться к экспертам, созаявителям и/или аффилированным организациям, а также к ключевым заинтересованным сторонам, чтобы получить информацию, которая поможет вам завершить построение дерева;
- анализ проблемы имеет огромное значение, поскольку он обосновывает весь план проекта, включая цели и результаты; поэтому его итоги должны быть четкими и точными.