

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ  
НА ПРАКТИЦІ



*Децентралізація на практиці.  
Польський досвід місцевого самоврядування  
та нові рішення в Україні*

**Операційне планування. Управління розвитком  
при застосуванні РСМ  
(Project Cycle Management)**

**Відкрита Міжнародна Конференція  
«Децентралізація – ВЖЕ»**

24.11.2015



Solidarity Fund PL

Проект співфінансований у рамках програми польського співробітництва  
для розвитку Міністерства закордонних справ Республіки Польща

Програма «Підтримка демократії»



польська допомога

# Операційне планування Управління розвитком при застосуванні РСМ (Project Cycle Management)

- Команді Фонду Terra Humana - Варшава:
  - Ярослав Біттель
  - Павел Ментельські
  - Дорота Збінковська



Проект співфінансований у рамках програми польського співробітництва  
для розвитку Міністерства закордонних справ Республіки Польща  
Програма «Підтримка демократії»



польська допомога

# Стратегічне планування

Стратегічне планування є **процесом управління**, який полягає у створенні та підтримці оптимальних співвідношень між **цілями організації і її ресурсами**, та можливостями, які виникають або змінюються в її оточенні.

# Операційне планування

Це короткотермінове планування, тому детальним чином можна визначити усі завдання і дані, які необхідні для конкретного визначення цих завдань.

В цих планах визначаються короткотермінові цілі та заходи, які необхідні для реалізації стратегічних планів за умови забезпечення фінансової стійкості організації.

Операційне планування загалом включає один фінансовий рік. У випадку публічних організацій це може бути 3-4 роки.

# Проект. Програма.

В номенклатурі Європейської Комісії проект визначається як ряд завдань з конкретними цілями, які спрямовані на досягнення визначеного результату в обмежених часових рамках.

Програма, в свою чергу, це ряд проектів, які мають спільну центральну мету.

Методологію РСМ використовують в однаковій мірі як відносно програмування (розробки програм), так і проектування (розробки проектів)

# Управління циклом проекту

Набір знарядь для підготовки і впровадження проектів (і програм), управління ними, а також їх оцінювання, який було розроблено Європейською Комісією.

Ця методика базується на аналізі за допомогою логічної матриці.

# Виникнення РСМ

Ідея управління проектами за допомогою логічної матриці виникла в Сполучених Штатах у 70-ті роки ХХ століття.

У цей час відбувалося різке збільшення витрат публічного сектору у країнах-членах Організації Економічної Співпраці і Розвитку (ОЕСД).

Це зростання викликало дискусію відносно контролю за ефективністю публічних витрат.

# Виникнення РСМ

Суспільства Західної Європи та Північної Америки усвідомили собі масштаби коштів, призначення яких залежала від рішення чиновників, які не перебували під контролем вільного ринку. Отже, суспільства почали вимагати запровадження знарядь, які дозволили б оцінити те, який з варіантів витрачання бюджетних коштів принесе найбільшу користь громадянам. Нові методи управління публічними ресурсами дали також можливість контролю ефективності реалізації окремих проектів.



Проект співфінансований у рамках програми польського співробітництва  
для розвитку Міністерства закордонних справ Республіки Польща  
Програма «Підтримка демократії»



польська допомога



# Виникнення РСМ –продовження

Ідею логічної матриці було розвинуто в формі німецької методики ZOPP (планування проектів виходячи з цілей). На початку 90-х років ХХ ст. Європейська Комісія розпочала роботу над власним підходом до цієї методики. Йому дали назву: Управління циклом проекту (УЦП). Його було прийнято Європейською Комісією в 1992 році.

# Цілі РСМ

Ціллю УЦП є вдосконалення процесу управління фінансовою допомогою (дотаціями, грантами), проектами і програмами, завдяки використанню інструментів аналізу, розробки і впровадження проектів які містяться в УЦП з особливим врахуванням участі безпосередньо зацікавлених сторін.



Проект співфінансований у рамках програми польського співробітництва  
для розвитку Міністерства закордонних справ Республіки Польща  
Програма «Підтримка демократії»



польська допомога

# Цикл проекту

Природній для публічної допомоги спосіб планування і реалізації проектів підпорядковується певному циклові.

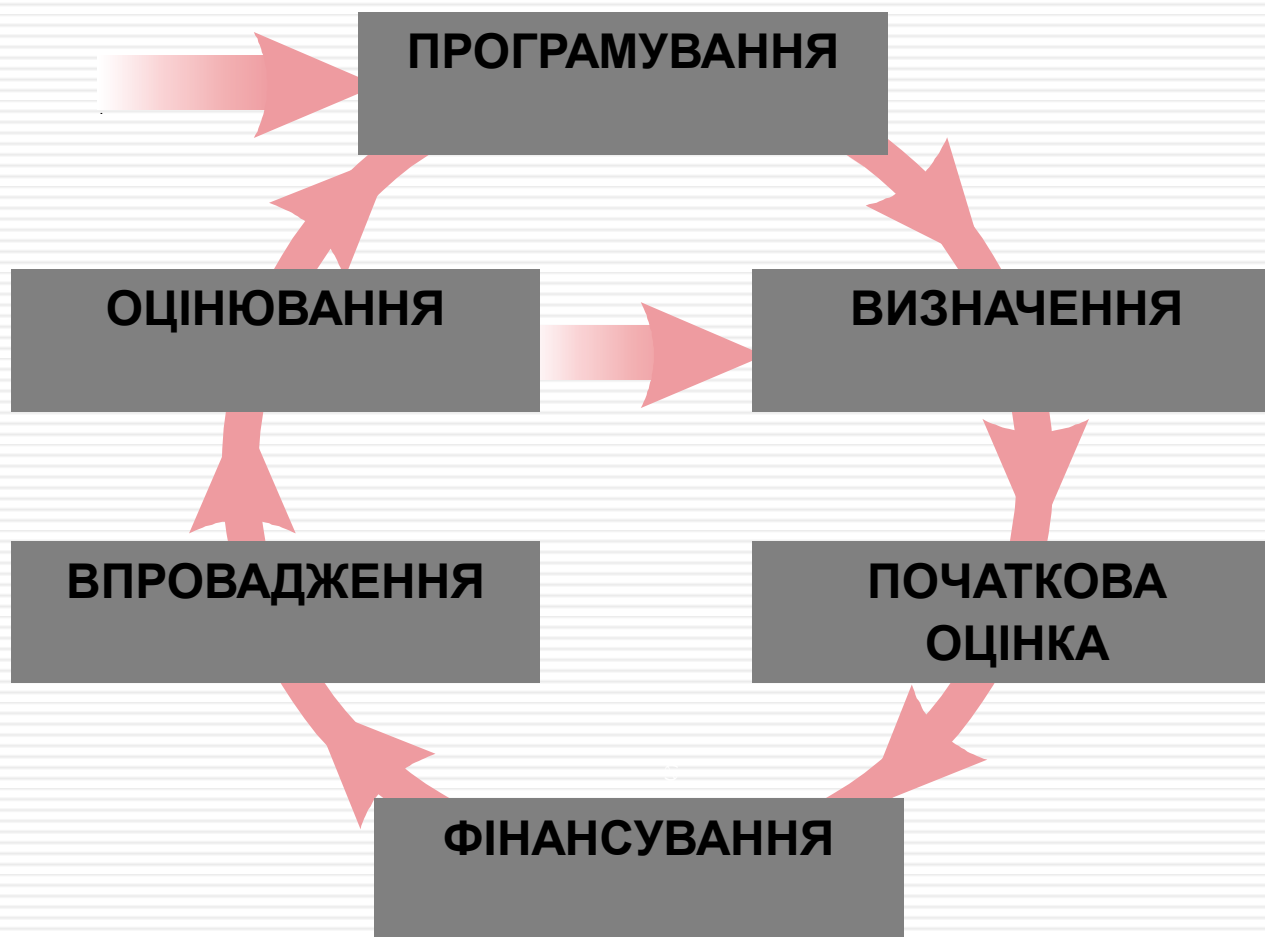
З огляду на повторюваність проблем і способів їх вирішення, форма циклу дозволяє не лише ефективно управляти конкретним проектом але дозволяє також і нагромаджувати досвід та дані, кт які стануть чинниками які супроводжують прийняття рішень відносно майбутніх завдань.

# Цикл проекту

Цикл починається з узгодження стратегії. В її результаті виникає ідея щодо конкретного завдання, яке допоможе змінити існуючу негативну ситуацію в бажаному напрямку. Ця ідея в подальшому розвивається, впроваджується і оцінюється.

Оцінювання відбувається з точки зору застосування нагромадженого досвіду у подальших проектах.

# Цикл проекту



# Програмування

Розуміється як встановлення загальних передумов і принципів співпраці Європейського Союзу з країною бенефіціаром.

Визначається тематична сфера допомоги ЄС. У цій фазі приймаються рішення, у яких сферах необхідним є втручання держави і допоміжних засобів Європейського Союзу. Як втручання, у цьому випадку, розуміється підтримка визначених, соціально бажаних завдань, які в звичайних умовах скоріш за все не були б реалізовані.

# Визначення

В рамках сформульованих передумов і принципів аналізуються проблеми і потреби можливих партнерів. Аналізуються ідеї щодо проектів або інших завдань. Ці ідеї проходять попередній аналіз з точки зору їх можливості і доцільності.

# Формулювання

У цій фазі аналізуються усі значні аспекти даної ідеї. Досліджується планована логіка завдань, детально визначається ідея проекту. Основними умовами є відповідність визначеній сфері діяльності і доцільність проекту, як з фінансової, так і з економічної точки зору. На цьому етапі проводяться всі необхідні форми фінансового аналізу та аналізу оточення, в результаті яких створюється логічна матриця.

Потрібно також розробити детальні графіки впровадження, логічну матрицю, включаючи показники очікуваних результатів і впливу, а також графік використання ресурсів. В результаті попередньої оцінки приймається рішення щодо можливого внесення проекту на фінансування.



# Формулювання

Фінансова пропозиція (формуляр проекту) готується і оцінюється відповідними комісіями (як національними, так і закордонними). Приймається рішення, чи проект буде профінансовано. На його підставі укладається угода між бенефіціаром і спонсором. Угода підтверджує факт передачі коштів на реалізацію даного проекту.

Такі угоди стосуються переважно цілих груп проектів, у Польщі вони називаються Фінансовими Меморандумами.

# Впровадження

Запланована діяльність проводиться за допомогою угод на послуги, постачання товарів або проведення будівельних робіт. Паралельно і постійно проводиться моніторинг. Під час нього оцінюється поступ в реалізації проекту, що дає можливість пристосувати проект до умов і обставин середовища, яке постійно змінюється.



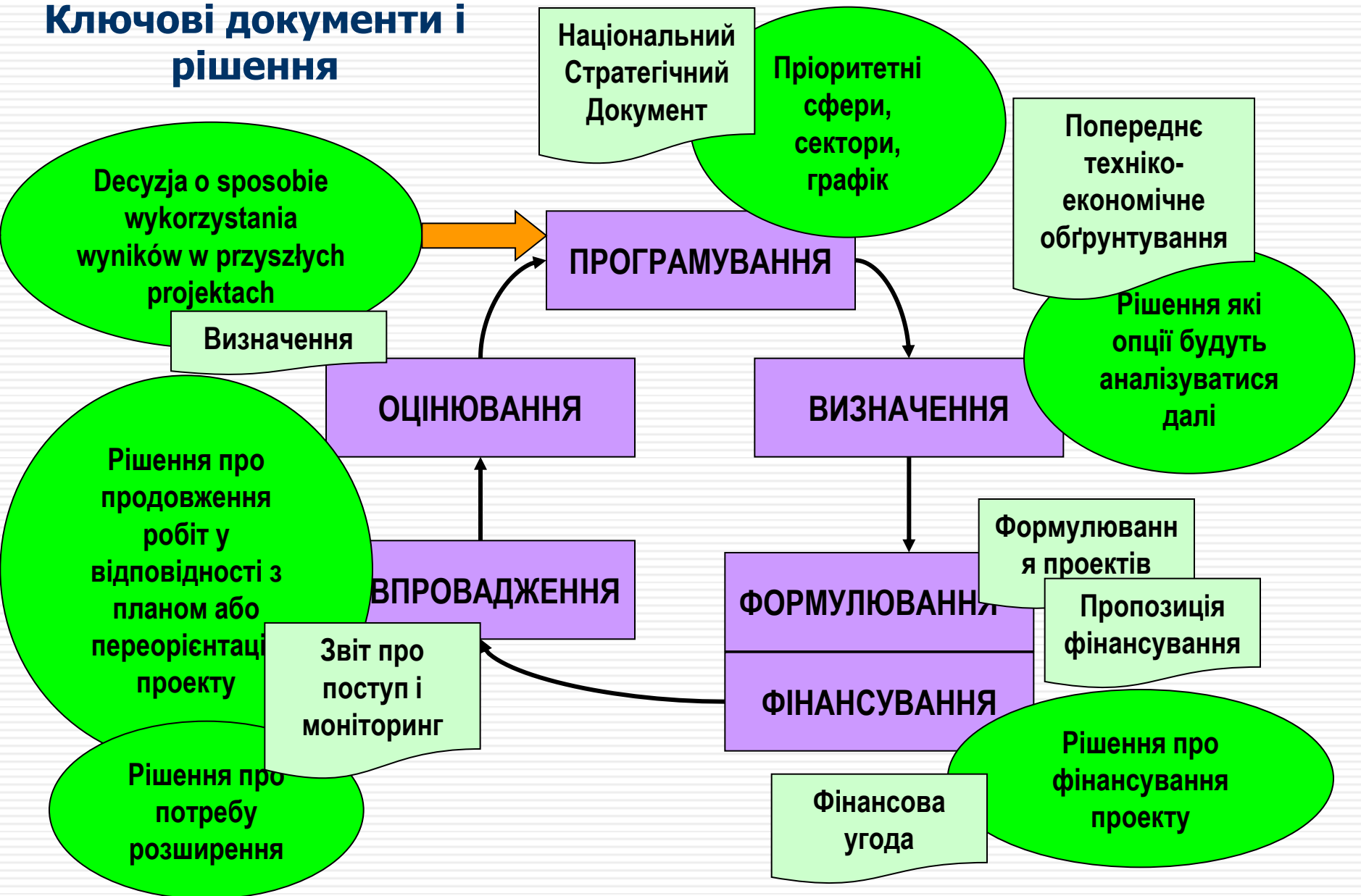
Проект співфінансований у рамках програми польського співробітництва  
для розвитку Міністерства закордонних справ Республіки Польща  
Програма «Підтримка демократії»



# Оцінювання

Оцінювання є оцінкою – настільки систематичною і об'єктивною, наскільки це можливо, триваючих або закінчених проектів, програм або політик, їх конструкції, впровадження та результатів. Метою оцінювання є визначення чи це були (є) відповідні завдання і чи було реалізовано цілі, а також якою є їх продуктивність та ефективність з точки зору співвідношення внеску до розвитку, якою є стійкість проекту і вплив результатів на ситуацію цільової групи, тобто кінцевого, фактичного бенефіціара проекту.

# Ключові документи і рішення



# Цикл проекту



\* „Manual Project Cycle Management” European Commission – EuropeAid Co-operation Office, 2004.

# Основні принципи управління за РСМ

1. Використання логічної матриці у всіх фазах циклу управління проектом
2. Інтегрований процес прийняття рішень, який базується на ретельних даних
3. Консультування і участь основних зацікавлених на усіх етапах планування і реалізації проекту
4. Концентрування на меті проекту і довготривалій користі для цільової групи
5. Включення до проектних робіт найважливіших якісних питань

# Основні принципи управління РСМ

1. Використання логічної матриці до аналізу проблем і вироблення відповідного рішення, напр. створення проекту. Конструкцію логічної матриці запроектовано так, щоб схилити творців проекту до представлення логічного зв'язку між діями та цілями, реалізації яких вони служать. Логічна матриця служить для синтетичного представлення проекту і є інструментом підвищення його якості. Заповнюючи матрицю, майбутні бенефіціари змушені повторного проводити аналіз свого задуму і запланувати діяльність так, щоб причинно-наслідковий зв'язок між діями та їх результатами був якомога більш очевидним і імовірним.

# Основні принципи управління РСМ

2. Підготовка якісних документів в кожній фазі. Це повинно дати можливість добре поінформованим керівникам приймати відповідні рішення. Стандартизація документів покликана також внести полегшення до праці чиновників, на етапі оцінки проекту і обдумування правильності його фінансування.



# Основні принципи управління РСМ

3. Консультування з ключовими партнерами у настільки значній мірі, наскільки це тільки можливо. Досвід під час реалізації проектів показав, що для успіху проекту ключове значення має отримання підтримки з боку груп, які безпосередньо ним скористаються. Лише тоді, коли проект буде визнано партнерами як „власний”, стане можливим його тривале функціонування. Відповідно, ранні консультації допоможуть уникнути багатьох прикрих розчарувань і проблем в реалізації проекту.

# Основні принципи управління РСМ

4. Зрозуміле формулювання і концентрація на меті проекту в категоріях довготривалих вигод для запланованих цільових груп. Важливо, щоб проект не обмежувався до короткочасного вирішення негативної ситуації. Він повинен мати на меті створення механізму, який діятиме в довший період часу і який існуватиме після закінчення зовнішнього фінансування.

# Основні принципи управління РСМ

5. Впровадження основних чинників якості на самому початку розробки проекту. Критичний аналіз чинників якості дозволяє поправити його цілі, результати, діяльність, передумови і показники.



# Дякую!



Solidarity Fund PL

Проект співфінансований у рамках програми польського співробітництва  
для розвитку Міністерства закордонних справ Республіки Польща

Програма «Підтримка демократії»



польська допомога