

ПРОЕКТ
„Подпомагане интегрирането на хора с увреждания и
превенция на социалното им изключване чрез
механизмите на неформалното образование“

Практически насоки за разработване на проектно предложение – I част

Определение за проектно управление

Терминът се използва, за да се:

1. Описват задачи за управление на дадена работа
2. Описва самата работа, която трябва да извърши, за да се получат резултати по проекта.
3. Разглежда се като професия, имайки предвид не само мениджъра по проекта, но и конкретните специалисти, участващи в проекта.
4. Описват практическите аспекти на традиционното или техническото управление.

25.9.2013 г. Агенция за Икономическо Развитие Варна

Определение за проектно управление

Публичния проект е съвкупността от взаимосвързани дейности, насочени към постигане на конкретни цели и резултати, предприети от определена отправна точка, в рамките на определено време и с конкретни ресурси, като се отчита влиянието на вътрешната и външната среда.

25.9.2013 г. Агенция за Икономическо Развитие Варна

Характеристики на проекта

- "Набор от определени цели, задачи и дейности, които се осъществяват в рамките на определен срок."
- "Организираны дейности за постигане на определени цели в рамките на определено време и ресурси."
- "Планирано начинание, представляващо комплекс от взаимно свързани и координирани дейности за постигане на определени специфични цели в рамките на определен бюджет и период от време."
- "Временна организация, необходима за постигането на уникален, предварително определен резултат за определено време с използване на определени ресурси."
- "План за постигане на определени цели."
- "Планирано начинание, с очаквани резултати в определен срок; нещо, явяващо се изключение от тривиалните ежедневни дейности; дефиниция, основаваща се на продукта – какъв точно продукт се очаква в края; дефиниция, основаваща се на процеса на самия проект - как точно продуктът ще бъде изработен и/или използван."

25.9.2013 г. Агенция за Икономическо Развитие Варна

Характеристики на проекта

- Проектът е ограничен във **времето**, има точно начало и край. Има предварително изградена **организационна структура**.
- Реализира определени **цели**.
- Предварително се прогнозира измерими **резултати**, които трябва да се постигнат.
- Включват се комплекс от **дейности**, обслужващи постигането на резултатите.
- Изчислява се количеството на **ресурсите** за изпълнение на проекта.

25.9.2013 г. Агенция за Икономическо Развитие Варна

Ценност на проектите

Ценността на проекта не е еднаква за всички сектори на икономиката.

- Корпоративните проекти трябва да увеличават печалбата или да намаляват загубите.
- Неправителствените организации трябва да осигуряват обществена полза от проектите, а проектите, които се считат за успешни, получават значителни дарения.
- Държавните проекти трябва да представят необходимите услуги или ползи за населението. Проектите, които изпълняват тези условия и задоволяват интересите на всички заинтересовани страни в съответните програми и в рамките на законодателството се считат за успешни.

25.9.2013 г. Агенция за Икономическо Развитие Варна

Видове проекти

☞ *Класификация в зависимост от областта на реализация на проектите (икономическия сектор):*

- Проекти в държавния и общественния сектор - в здравеопазването, в социалната сфера, в образованието, и др.
- Индустиални проекти - в автомобилостроенето, в химическата промишленост, в областта на информационните технологии и др.
- Инфраструктурни проекти - транспорт, газификация, водоснабдяване, енергетика, енергоснабдяване.
- Научно-изследователски проекти в различни области.

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



7

Видове проекти

☞ *Класификация в зависимост от географския обхват:*

- Международни проекти (International Projects) - проекти, в изпълнението на които участват организации от повече страни. Тези проекти се съобразяват с множество фактори като политически различия и стабилност, икономически различия и стабилност, културни различия, често се отчитат и по-елементарни на пръв поглед неща, които обаче могат да повлияят много върху проекта като разлика в часовите зони. Големите международни проекти се наричат още глобални (Global Projects).
- Проекти, които се реализират в рамките на една страна.

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



8

Видове проекти

☞ *Класификация в зависимост от степента на сложност на проекта:*

- Линеини проекти (Linear Projects) - Това са малките и средните проекти по отношение на всички свои променливи. Традиционните методи за управление на проекта са резултатни.
- Сложни проекти (Complex Projects) - това са проектите с висока стойност на една или множество от променливите си - висок риск, продължителни, с голямо географско покритие, с висока цена, със сложна организационна структура.
При сложните проекти използването на традиционните методи и подходи не е удачно, тук се търсят гъвкави иновативни начини за управление на проекта.

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



9

Проектен цикъл

- Последователността, през която преминава разработването и осъществяването на проекта
- Процес, в който поуците, извлечени от изпълнението на проекта, дават нови идеи, информация и опит и впоследствие водят до нови проекти или до подобряване на съществуващия проект.

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



10

Етапи на проектния цикъл

1. Идентифициране на проекта
↓
2. Подготовка/разработване на проекта
↓
3. Предварителна оценка за одобряване на проекта
↓
4. Финансиране на проекта/пеговори.
↓
5. Изпълнение и надзор (мониторинг) на проекта
↓
6. Оценка на проекта

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



11

Предимства на метода на логическата матрица

- Обединява в едно ясно, стегнато и достъпно за разбиране описание всички компоненти на проекта.
- Изяснява/проверява логиката на действие на проекта, като представя йерархия от действия и предпазва от смесването на ресурси, дейности, резултати и конкретни цели.
- Определя главните фактори, свързани с успеха на проекта и неговата целесъобразност въобще (вкл. факторите извън контрола на екипа на проекта).
- Дава основата за периодична проверка и оценка, като определя индикаторите за изпълнение и начините за количествено и качествено измерване.

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



12

Недостатъци на метода на логическата матрица

- Започва с идентифициране на проблемите; създава отрицателна нагласа и ограничава виждането на възможните решения; такова начало не е подходящо там, където има неяснота в проблема; изключва проекти от чисто изследователски тип.
- Не е изчерпателен инструмент за планиране или управление на проект.
- Отнема много време.
- Изисква обучение в областта на понятията и логиката на подхода.
- Обобщаването на сложни идеи в кратки, прости изречения може да доведе до неяснота или липса на смисъл.
- Често се превръща в попълване на "квадратчета" без въвличане на заинтересованите страни в процеса.
- Често се използва, след като проектът е разработен.
- Не позволява проследяване на неочаквани резултати от проекта.
- Предизвиква проблеми, ако се прилага стриктно и буквално, без да се вземат предвид променените условия; потиска новаторското мислене и гъвкавото управление.

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



13

Фази на логическата матрица

Фаза на анализ

- Стъпка 1 - Анализ на заинтересовани страни. Идентифициране на групи, хора и институции, които е възможно да бъдат облагодетелствани или засегнати от проекта и ключовите проблеми, пречки и възможности, пред които те са изправени.
- Стъпка 2 - Анализ на проблемите. Формулиране на проблемите, определяне на причинно-следствените връзки и създаване на диаграма (дърво) на проблемите.
- Стъпка 3 - Анализ на целите. Разработване на цели въз основа на идентифицираните проблеми; определяне на начините за постигане на целите; формиране на диаграма (дърво) на целите.

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



14

Фази на логическата матрица

Фаза на планиране

- Стъпка 4 - Определяне логиката на действие. Определяне на елементите на проекта, проверка на формулиране на целите по измерим начин.
- Стъпка 5 - Конкретизиране на предпоставките и рисковете. Определяне вътрешната му логика, на условията, които може да повлияят на осъществяването на проекта, но са извън контрол на екипа на проекта.
- Стъпка 6 - Определяне на индикаторите. Определяне на начините за измерване на постигнатия напредък; формулиране на индикатори; установяване на източници за информация за индикаторите.
- Стъпка 7 - Изготвяне на график на дейностите. Определяне на последователността и зависимостта на дейностите; определяне на продължителността на ключовите събития; възлагане на отговорности.
- Стъпка 8 - Изготвяне на финансов план. Определяне на необходимите ресурси, разработване на финансов план; подготовка за подробен бюджет.

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



15

Инструментариум за управление на проекта: дърво на проблемите

Дървото на целите е процедура за декомпозиране на главната стратегическа цел във вид на йерархия от основни цели, подцели и задачи с оглед по-резултатното и осъществяване. Характеризира се със следните особености:

Дървото на целите се строи отгоре надолу Ψ , а се изпълнява отдолу - нагоре \Uparrow

В клетките се вписват очакваните резултати, а със стрелки се означават йерархичните връзки между тях

Броят на нивата на декомпозиция зависи от сложността на главната цел, т.е. от сложността на решавания проблем (максимум 5-7 нива на декомпозиция)

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



16

Технологията на разработване на дърво на проблемите

1. **Определяне** на стратегическите проблеми в публичния сектор, изискващи стратегическо решение, т.е. разработване на стратегии.
2. **Анализ и степенуване** (ранжиране) на проблемите по: важност, значимост; критичен срок за решаване и ориентировъчно необходими ресурси.
3. Позитивно **преформулиране** на всеки от проблемите в стратегическа цел (отделен образ на дървото на проблемите).
4. **Построяване** на дърво (диаграма) на целите за всяка стратегическа цел, т.е. декомпозирането и на основни цели Ψ подцели Ψ задачи Ψ дейности Ψ действия.
5. **Определяне** на значимостта (теглото и ранга) на всеки елемент от дървото на целите (напр. по метода на балните оценки) и на междуцелевите връзки.
6. **"Оразмеряване"** на дървото на целите: съобразно необходимите/финансови ресурси, сроковете за изпълнение и екипа от изпълнители.
7. **Съгласуване** на разпределените ресурси, сроковете и изпълнителите помежду им за дърво на целите; на различните диаграми (дърво) на целите помежду им и по нива или функции на управление, по елементи на проблемната област, по еднородни обекти и др.

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



17

Инструментариум за управление на проекта: дърво на проблемите

Тази техника помага да:

- Разберете проблемите, с които се сблъскват хората в определена общност.
- Разберете взаимовръзката между проблемите.
- Разберете как причините и следствията въздействат върху проблемите.

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



18

Инструментариум за управление на проекта: дърво на проблемите

- Винаги включвайте мнението на хората, които страдат от конкретните проблеми.
- Няма перфектно изградено дърво – важното е да се разберат проблемите и причинно-следствената логика между тях.
- За да направите “дърво на целите” трябва да познавате фактите, да имате реална информация за общността.

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



19

Други техники за ситуационен анализ

- SWOT анализ
- STEP анализ
- Анализ на организацията
- Анализ на заинтересованите страни

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



20

Заинтересовани страни

Това са всички лица, групи хора, институции или фирми, които могат да имат връзка с проекта/програмата

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



21

Как да направим анализ на заинтересованите страни?

1. Опишете кои са заинтересованите страни.
2. Оценете значението на всяка заинтересована страна и тяхното въздействие.
3. Определете рисковете и условията, които ще повлияят върху успеха на проекта.

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



22

Видове експертно – аналитични методи при управление проекти

- “Мозъчна атака”
- “Делфи”
- “Сценарий”
- “Морфологичен анализ”
- “Прогнозен граф”
- “Комуникационен анализ”

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



23

Мозъчна атака

Методът на мозъчната атака успешно може да се прилага при:

- задачи, чието решаване предполага варианти, един от които е най-целесъобразен;
- задачи, за решаването на които се изисква очертаване на съвкупност от фактори, които би трябвало да се вземат под внимание;
- задачи, свързани със синтеза на проучвания обект и съставянето на модел на обекта.

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



24

Методът “Делфи”

Методът "Делфи" представлява метод за анализ и оценка на проблеми чрез изучаване на информационно-интуитивните съждения на специално подбрана група експерти с последващото им обобщаване и използване при избор на социално значими цели, подготовка на стратегически решения или прогнозиране на развитието.

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



25

Методът “Сценарий”

- Методът "Сценарий" е полуаналитичен метод за разработка на относително вярна картина на обстановката в бъдеще, като на тази основа се предвиждат съответните възможни решения, ако събитията се сбъднат по един или друг от набелязаните алтернативни варианти.

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



26

Методът “Морфологичен анализ”

- Същността на метода "Морфологичен анализ" се състои в целенасочено и непредубедено търсене, с помощта на експерти, на всички възможни алтернативи за решаването на даден проблем, с последваща оценка на тяхната практическа осъществимост и евентуална полезност.
- Всеки проблем отначало се декомпозира на относително самостоятелни части. За всяка част се търси цялото поле от теоретически или интуитивно възможни решения. Едно общо решение на проблема се получава, след като се направи комбинация от решения на съставлящите го частни подпроблеми.

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



27

Методът “Прогнозен граф”

- Методът "Прогнозен граф" се основава на експертни и математически процедури за построяване и анализ на определена логическа или информационна структура, подобна на тази на явленията и процесите, които се срещат в обществената практика.
- Тази структура се изобразява с помощта на специална графична схема (т. нар. прогнозен граф), която отразява обобщеното мнение на широк кръг експерти за потребностите, възможните пътища и очаквания разход на материални, енергийни, финансови, кадрови и други ресурси за решаването на разглеждания проблем или достигането на поставени стратегически цели.

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



28

Методът “Комуникационен анализ”

- Методът "Комуникационен анализ" се основава на анализа на динамичните връзки на дадено, изследвано събитие, процес, явление (или на характеризиращите го документи) с други процеси, събития или явления както по време, така и по взаимно влияние върху предметното им съдържание.

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



29

Структура на проекта

- Наименование на проекта
- Област и приоритети на проекта
- Обща стойност и искано финансиране
- Срок на изпълнение
- Териториален обхват и място на изпълнение
- Резюме
- Обосновка
- Обща цел
- Специфични цели
- Целева група
- Резултати
- Дейности
- Ресурси
- Индикатори
- Структура за управление

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



30

Изработване на график на дейностите и ресурсите

1. Избройте основните дейности.

Основните дейности в логическата матрица са обобщение на това какво трябва да постигне с проекта, за да се постигнат основните цели.

2. Разбийте дейностите на отделни задачи.

Задачите трябва да очертават времето и нужните ресурси, както и човека, отговарящ за изпълнението им.

3. Изяснете последователността и зависимостта между дейностите.

4. Изчислете началото, продължителността и края на дейностите.

5. Обобщете графика за изпълнението на основните дейности.

6. Определете ключовите фази от проекта.

7. Определете необходимостта от експертни знания.

8. Разпределете задачите между екипа.

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



31

Изработване на система за мониторинг

1. Анализирайте целите на проекта, за да изясните дизайна на проекта.

2. Разгледайте процедурите за изпълнение, за да определите информационните нужди на всяко управленско ниво

3. Направете преглед на индикаторите, за да ги използвате при измерването на постигането на целите.

4. Изработете форми за отчети, които да предоставите на мениджърите на всички нива на проекта с достъп до подходяща и навременна информация, която улеснява анализа.

5. Подгответе план за изпълнение на мониторинговата система, която определя необходимия персонал, умения и обучение и ясно разпределя набирането на информация и отговорностите по отчитането.

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



32

Благодаря за вниманието!

Информация за контакт:

Агенция за Икономическо Развитие Варна

Мобилен: 0887 / 934 526

Ел. поща: office@veda-bg.eu

25.9.2013 г.

Агенция за Икономическо Развитие Варна



33