



Materiały dla samorządów Armenii na temat realizacji i zarządzania projektów rozwojowych są dostępne na licencji Creative Commons „Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0 Międzynarodowe” (CC BY-NC 4.0). Pewne prawa zastrzeżone na rzecz CASE i EDRC. Utwór powstał w ramach projektu „Wyrównanie szans mniej rozwiniętych regionów Armenii dzięki realizacji projektów rozwojowych”, realizowanego przez CASE i EDRC przy wykorzystaniu środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Zezwala się na dowolne wykorzystanie treści – pod warunkiem zachowania niniejszej informacji, w tym informacji o stosowanej licencji, posiadaczach praw oraz o projekcie „Wyrównanie szans mniej rozwiniętych regionów Armenii dzięki realizacji projektów rozwojowych”. Treść licencji jest dostępna na stronie <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pl>.

Վերինար 3. Հաջողակ առաջարկի պատրաստման փուլերը

Տնային առաջադրանքի ստուգում. քննարկում

1. Ճշտեք առաջարկի ներկայացման ձևաչափը և չափորոշիչները,
2. Պատկերացում կազմեք տնտեսատեխնիկական հիմնավորման, ծրագրի շրջանակի և պահանջների մասին,
3. Սահմանեք խնդիրը և մշակեք դրա լուծման ուղիները (SMART նպատակներ, CLEAR նպատակներ),
4. Առանձնացրեք շահառուներին (շահառուների ազդեցության սանդղակ),
5. Կազմեք ծրագրի ժամանակացույցը. Գանտի աղյուսակը՝ նախագծերի համար,
6. Կազմեք բյուջեն,
7. Ամփոփում, հարցերի և պատասխանների փուլ,
8. Տնային առաջադրանք. մշակեք ապագա ծրագրի բաղադրիչների նկարագրության նախնական տարբերակը:

1. Ստուգել առաջարկի ներկայացման ձևաչափը և չափորոշիչները

Հնարավորության մանրակրկիտ ուսումնասիրությունը

Առաջին հայացքից հետաքրքիր թվացող մեկ կամ մի քանի հայտարարությունն առանձնացնելուց հետո, չափազանց կարևոր է ուշադիր ընթերցել դրանց պահանջները՝ որոշելու համար արդյո՞ք օգտվել հնարավորությունից թե ոչ:

Կարևոր գործոնների շարքում, որոնք անհրաժեշտ է հաշվի առնել առաջարկների ներկայացման հրավերը դիտարկելիս և ընթերցելիս, ընդհանուր ֆինանսավորման ծավալն ու հայտերի ներկայացման վերջնաժամկետներն են:

Նկար 1: Ֆինանսավորման/դրամաշնորհի հնարավորությունների դիտարկման կարևոր գործոնները





Որոշ առանցքային կետեր, որոնք անհրաժեշտ է հաշվի առնել, ներկայացված են Նկար 1-ում: Նշված խնդիրներն անհրաժեշտ է ամենայն ուշադրությամբ դիտարկել, քանի որ դրանք մեծապես ազդում են հայտերի հաջողության վրա: Վերոնշյալ գործոնների մանրակրկիտ ուսումնասիրությունը թույլ կտա Ձեզ կազմել լավագույն հնարավորությունների կարճ ցուցակը, որոնց ամրագրումը կլինի արժանապատեղի: Սա հնարավորություն կընձեռի ջանքերն առավել հասցեական դարձնել և ժամանակն ու ռեսուրսներն ավելի արդյունավետ ծախսել:

2. Տնտեսատեխնիկական հիմնավորման, ծրագրի շրջանակի և պահանջների ընկալումը

Մրցույթի հայտարարություններն ու առաջարկների ներկայացման հրավերները ներառում են ողջ տեղեկատվությունը, որն անհրաժեշտ է հայտը կամ առաջարկը ներկայացնելու համար: Որոշ առանցքային կետեր, որոնք անհրաժեշտ է նախապես առանձնացնել ներկայացնում ենք ստորև.

1. **Հրավերի նպատակն ու վերջնարդյունքները.** ծրագրից ակնկալվող արդյունքներն ու գործողությունների տեսակները:
2. **Ֆինանսավորման չափը.** ծրագրի շրջանակում հասանելի ֆինանսավորման առավելագույն և նվազագույն չափը:
3. **Ֆինանսավորման տոկոսը/չափաբաժինը.** Ծրագրի ծախսերում Ձեր ներդրմանն առնչվող պահանջ, նաև ֆինանսավորման որոշակի փուլերում այլ հատկացումների պահանջներ:
4. **Համագործակցության ու կոնսորցիումների ձևավորման չափորոշիչները.** Սահմանվում են գործընկերներին վերաբերող չափանիշները: Կարևոր է նաև հաշվի առնել, թե որ երկրները կարող են մասնակցել:
5. **Ժամկետը.** նվազագույն և առավելագույն տևողությունը:
6. **Մեկ կամ երկու փուլից բաղկացած.** առաջարկների ներկայացման փուլերին առնչվող պահանջները:
7. **Վերջնաժամկետ.** ամսաթիվը, երբ առաջարկը պետք է ներկայացված լինի:

Կարևոր կետերը, որոնք նախապես անհրաժեշտ է հաշվի առնել.

- **Ուշադիր ընթերցեք հայտերի ներկայացման հրավերը:** Կարող եք արդյո՞ք Ձեր առաջարկում անդրադարձ կատարել հայտարարության մեջ նշված առանցքային թեմաներին:
- **Արդյո՞ք բյուջեն բավարարում է Ձեր կազմակերպությանը:** Համապատասխանում է արդյո՞ք այն Ձեր և Ձեր գործընկերների ակնկալիքներին և կառավարման կարողություններին:



- Կարող եք արդյո՞ք Դուք կամ Ձեր գործընկերները **մասնակիորեն ֆինանսավորել** և (կամ) **որպես կանխավճար հատկացնել գումար և ռեսուրսներ:**
 - Արդյո՞ք նախնական հետաքրքրություն արտահայտած Ձեր գործընկերների խումբը համապատասխանում է **կոնսորցիումների ներկայացվող պահանջներին** (օր. ընկերությունների չափի կամ տարբեր ազգությունների ներկայացուցիչների ներգրավվածության առումով):
 - Արդյո՞ք **Ժամկետները** հարմար են Ձեզ:
 - Ունե՞ք արդյո՞ք **բավարար ժամանակ կազմելու համար Ձեր ծրագրային առաջարկը:** Ստեղծեք գործընկերների հետ առաջադրանքներին ու բյուջեին նվիրված քննարկումներին վերաբերող ինֆորմացիայի ժամանակավոր պահոց¹:
- 3. Սահմանեք խնդիրը և մշակեք դրա լուծման ուղիները (SMART նպատակներ, CLEAR նպատակներ)**

Ֆինանսավորման հնարավորությունից օգտվելու համար սահմանված բոլոր պահանջներն ընկալելուց հետո, կարող եք սկիզբ դնել նախագծի մեկնարկային փուլին (մշակման փուլին): Նշված փուլում, մշակվում է նախագծի հայեցակարգը, և այնուհետև նախապատրաստվում է բուն ծրագիրը: Հաջորդիվ, պլանավորման փուլում, հստակեցվում են նախագծի արդյունքները և մշակվում է իրականացման պլանը: Նշված երկու փուլերը կարող են ներառել հետևյալ քայլերը.

Մեկնարկային փուլ	Պլանավորման փուլ
<p>Ծրագրի շրջանակի, նպատակների, խնդիրների և արդյունքների սահմանում,</p> <p>Ծրագրի բյուջեի մշակում,</p> <p>Ռիսկերի, մոտեցումների և ժամկետների ընդհանուր ձևակերպումներ,</p> <p>Շահառուների հատկորոշում,</p> <p>Ծրագրի կառավարման համակարգի սահմանում,</p> <p>Ծրագրային առաջարկի և ծրագրի իրականացման</p>	<p>Արդյունքները հստակ սահմանված են,</p> <p>Ըստ արդյունքների, աշխատանքների բաշխման պլանով սահմանվում են աշխատանքների/միջոցառումների փաթեթները,</p> <p>Աշխատանքային փաթեթներն օգտագործվում են ժամանակացույցը մշակելու համար,</p> <p>Մշակվում են շահառուների հետ հաղորդակցության, որակի ծախսերի, ռիսկերի, գնումների և ռեսուրսների (այդ թվում նաև</p>

¹ <https://eufundingplaybook.fi/how-to-apply/>



փաստաթղթերի կազմում,

Ծրագրի իրականացման փաստաթղթերի հաստատումից հետո անցում պլանավորման փուլին:

մարդկային ռեսուրսների) կառավարմանն ուղղված պլանները:

Նախագիծը մշակելիս, կարևոր է հստակեցնել, թե ինչ խնդիր է նախատեսում լուծել նշված ծրագիրը: Արդիականությունը ծրագրի հաջողության կարևոր կողմերից է: Արդիականությունը ենթադրում է, որ նախագիծը մշակվել է համայնքի կարիքների պատշաճ ընկալման հիման վրա: Սա ներառում է իրավիճակի ախտորոշում, որպեսզի ծրագիրը կենտրոնանա համայնքի իրական կարիքների և այն գործոնների վրա, որոնք խոչընդոտում են համայնքի երկարաժամկետ նպատակների իրագործմանը: **Համայնքներում իրականացվող գնահատումը** կարող է օգնել վերհանել այն խնդիրները և սահմանել այն առաջնահերթ հիմնահարցերը, որոնց ծրագիրը պետք է անդրադառնա:

Համայնքներում գնահատման իրականացման բազմաթիվ մեթոդներ կան (ֆոկլուս խմբային քննարկումներ, քարտեզագրում, շահառուների վերլուծություն, համայնքների համեմատություն, «հիմնախնդիրների ծառ» (տրամաբանական ծառ), վիճակագրական հետազոտություններ (հարցումներ), ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների ու ռիսկերի (SWOT) վերլուծություն և այլն) և տարբեր իրավիճակների համար տարբեր մեթոդներ են կիրառելի: Օգտագործվող մեթոդը պետք է ընտրվի հավաքված տեղեկությունների հիման վրա՝ դրական արդյունք ապահովելու նպատակով:

Համայնքների գնահատումն ավարտին հասցնելուց հետո, կարող եք սահմանել և նկարագրել Ձեր համայնքի խնդիրները: Հաջորդ քայլը հիմնախնդրի կամ հիմնադիրների առանձնացումն է, որոնք ցանկանում եք լուծել Ձեր ծրագրի շրջանակում՝ համայնքահեն պլանավորման միջոցով: Ընդհանուր առմամբ, նախագծերն ավելի մեծ հաջողություն են գրանցում, եթե կենտրոնանում են մեկ խոշոր հիմնախնդրի, կամ մի քանի փոքր առանձին խնդիրների վրա, քանի որ դա օգնում է ծրագրի ծավալները պահել իրագործելի սահմաններում: Լուծման ենթակա խնդիրները վերհանելուց հետո, համայնքը կարող է մշակել լուծումներ՝ առանձնացված խնդիրը մեղմելու կամ այն վերացնելու համար: Գաղափարներն անմիջապես պետք է անդրադառնան խնդիրների այն ցանկին, որոնք նախատեսվում է հաղթահարել, և դրանք պետք է հիմք ծառայեն **Ձեր խնդրի ձևակերպման համար**: **Ծրագրի նպատակն է հիմնախնդրի, խնդիրների մեղմումը կամ դրանց հաղթահարումը**: Ծրագրի նպատակը, ի թիվս այլոց, պետք է արտացոլի խնդրի լուծումից հետո համայնքի կողմից ակնկալվող դրական փոփոխությունները:



Նպատակների սահմանման առավել տարածված մեթոդներից են SMART և CLEAR մեթոդները: SMART նպատակների սահմանման մեթոդն օգնում է ապահովել նպատակների մանրակրկիտ ուսումնասիրությունը: Այն նաև հնարավորություն է ընձեռում հստակ հասկանալ նպատակների սահմանման գործընթացի համատեքստը: CLEAR նպատակների սահմանման մեթոդը նպատակների հատկորոշման ավելի նոր մեթոդ է, որը հաշվի է առնում ներկայիս արագ զարգացող բիզնես միջավայրը²:

S.M.A.R.T.

Հստակ - Ինչպե՞ս նպատակներ սահմանելու համար պետք է պատասխանել հետևյալ հարցերին. ո՞վ, ի՞նչ, ե՞րբ և ի՞նչու:

Չափելի - չափանիշներ, որոնք կարող են կիրառել նպատակի հաջող իրագործումը գնահատելու համար:

Հասանելի - սահմանե՞ք առավել կարևոր նպատակները և առանձնացրե՞ք, թե ինչ կպահանջվի դրանց հասնելու համար:

Իրատեսական - պետք է պատրաստակամ և կարող լինե՞ք աշխատել կոնկրետ նպատակի իրագործման ուղղությամբ:

Ժամանակային առումով սահմանափակ - սահմանե՞ք ժամանակացույց՝ նպատակին հասնելու համար:

C.L.E.A.R.

Համագործակցային - նպատակը պետք է խրախուսի աշխատակիցներին համատեղ աշխատել:

Սահմանափակ - շրջանակն ու ժամկետները պետք է սահմանափակ լինեն՝ այն կառավարելի պահելու համար:

Էմոցիոնալ - նպատակները պետք է լինեն աշխատակիցների ձգտումներին համահունչ և պետք է ձևավորվի էմոցիոնալ կապ: Սա կարող է բարելավել աշխատանքի որակը:

Գնահատման ենթակա - մեծ նպատակները բաժանե՞ք ավելի փոքր առաջադրանքների, որոնք հնարավոր է արագ իրականացնել:

Վերամշակման ենթակա - լինե՞լ ճկուն նոր իրավիճակներում և ըստ անհրաժեշտության վերանայել նպատակները:

4. Շահառուների հատկորոշում (շահառուների ազդեցության սանդղակը)

Ծրագրի պլանավորման հաջորդ առանցքային տարրը ներգրավված կողմերի և ծրագրի շահառուների հատկորոշումն է, մասնավորապես, ընդգծելով, թե որ գործառնությունների և մարդկանց վրա կարող են ազդել ծրագրի միջոցառումները, ո՞վքեր են ներդնելու ռեսուրսները (մարդկային ռեսուրսներ, տարածք, ժամանակ, գործիքներ և գումար) և ով է օգտվելու ու շահելու ծրագրի արդյունքներից: Համայնքային ծրագրերի դեպքում, շահառուներ կարող են լինել համայնքի անդամները, կառավարական ստորաբաժանումները, պետական կառույցները, հատուկ սոցիալական խմբերը և այլն: Ծրագրի բոլոր շահառուներին առանձնացնելուց հետո, վերջիններս կարող են բաժանվել հետևյալ խմբերի.

- Մեծ ազդեցություն և մեծ հետաքրքրություն ունեցող շահառուներ. լիարժեք ներգրավված են:

² Fundamentals of Project Management for the Non-Project Manager
<http://www.cwu.edu/hr/sites/cts.cwu.edu.hr/files/documents/project-management-workshop.pdf>

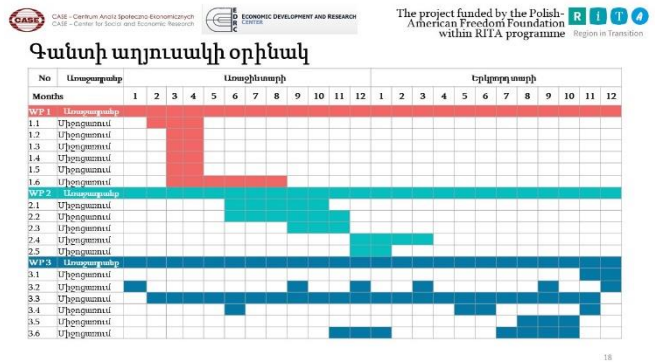


- Մեծ հետաքրքրություն, սակայն փոքր ազդեցություն ունեցող շահառուներ. նրանք պետք է տեղեկացված լինեն ծրագրի առաջընթացի մասին և կարող են օգտագործվել ծրագրին աջակցություն ապահովելու նպատակով՝ այլ խմբերի շրջանում հետաքրքրություն առաջացնելու համար:
- Մեծ ազդեցություն ունեցող, սակայն փոքր հետաքրքրություն դրսևորող շահառուներ. նրանք պետք է ապահովված լինեն տեղեկատվությամբ, և կարող են հանդես գալ որպես ծրագրի հովանավորներ և աջակիցներ:

Շահառուների վերլուծության վերջին քայլը ներառում է ռազմավարության մշակում՝ ուղղված այն խնդրին, թե ինչպես ծրագրում լավագույնս ընդգրկել տարբեր շահառուների կամ խմբերի: Սա կարող է ներառել յուրաքանչյուր խմբին ծրագիրը ներկայացնելու յուրահատուկ միջոց, եղանակ, որը կարթնացնի նրանց հետաքրքրությունը և ծրագիրը կարժանանա վերջիններիս աջակցությանը: Շահառուների վերլուծության գործընթացը կարող է օգնել նաև վերհանել ծրագրի շրջանակում համագործակցության հնարավորությունները:

5. Կազմեք ծրագրի ժամանակացույցը. Գանտի աղյուսակ

Նախագծի աշխատանքները կազմակերպվում են աշխատանքների բաշխման պլանի հիման վրա, որը ծրագրի ընդհանուր նպատակը բաժանում է առանձին միջոցառումների կամ առաջադրանքների՝ ծրագրի յուրաքանչյուր ուղղության կամ բաղադրիչի համար: Ենթադրվում է, որ աշխատանքների բաշխման պլանը արտացոլում է նախագծում ներգրավված աշխատանքի ընդհանուր շրջանակը:



Աշխատանքների բաշխման պլանը (WBS) սահմանում է.

- աշխատանքների բաշխումը (աշխատանքների/միջոցառումների փաթեթները և առաջադրանքները),
- միջոցառումների/գործողությունների բաժանումն՝ ըստ տեսակների (կարգավիճակը),
- պարտականությունների բաշխումը գործընկեր կազմակերպությունների և ծրագրին առաջնորդող կազմակերպության միջև:

Ծրագրի նպատակների, գործողությունների, առաջադրանքների ձևակերպումից հետո, պետք է կազմվի **ծրագրի ժամանակացույցը**: Այն սահմանում է ինչպես նպատակներին



հասնելու համար անհրաժեշտ յուրաքանչյուր առաջադրանքի հստակ տևողությունը, այնպես էլ դրանց վերջնաժամկետները: Գրաֆիկի միջոցով պատկերված ժամանակացույցը կոչվում է Գանտի աղյուսակ, և իրականացման փուլում հիմք (նաև գործիք) է ծառայում ծրագրի առաջընթացի մշտադիտարկման/վերահսկողության համար:

6. Բյուջեի կազմում

Բյուջեն արտացոլում է այն ծախսերը, որոնք անհրաժեշտ են ծրագրի միջոցառումներն իրականացնելու համար, և այն պետք է լինի ողջամիտ ու սերտորեն կապված՝ ծրագրի նպատակների, ինչպես նաև աշխատանքային պլանի հետ: Բյուջետավորումն այն միջոցն է, որով կազմակերպությունը ծրագրի նպատակներն ու խնդիրները վերածում է դրանց իրագործման համար անհրաժեշտ միջոցների: Թեև բյուջեի ձևաչափերն ու պահանջները տարբերվում են՝ կախած ֆինանսավորող գործակալությունից, սակայն բյուջեի կազմման ստանդարտները հետևյալն են.

- աշխատակազմ (աշխատավարձեր),
- հավելյալ արտոնություններ (լրացուցիչ վարձատրություն կամ նպաստներ, ապահովագրություն),
- ուղևորություններ,
- սարքավորումներ
- նյութեր,
- պայմանագրեր (վարձակալություն, ծառայությունների մատուցում և այլն):

Կա բյուջեի կազմման չորս հիմնական մեթոդ.

- **Նմանօրինակ կառուցվածք ունեցող բյուջեներ.** հաշվարկում կիրառվում են նմանատիպ նախորդ ծրագրի ծախսերը:
- **Վերնից ներքև հաշվարկ.** սա բյուջեի հաշվարկման մեթոդ է, որտեղ հայտնի է ծրագրի ընդհանուր բյուջեն և անհրաժեշտ է սահմանել ծախսերը՝ յուրաքանչյուր առանձին միջոցառման համար: Այս սցենարի դեպքում, ծրագրով սահմանվում է միջոցառումների/գործողությունների քանակը, և այն արդյունքները, որ կարող են ապահովվել տվյալ բյուջեի սահմաններում:
- **Ներքևից վերև հաշվարկ.** Այս դեպքում պահանջվում է առանձին գործողությունների, ինչպես նաև ներդրվող միջոցների գնահատում և դրանց համադրումը՝ ծրագրի համար անհրաժեշտ ընդհանուր գումարը ստանալու համար:
- **Պարամետրային հաշվարկ.** Այս հաշվարկում կիրառվում են ստանդարտ պարամետրեր, սահմանելու համար միջոցառման կամ առաջադրանքի հետ



կապված ծախսերը՝ որոշակի վերջնարդյունքի հասնելու համար: Օրինակ, մեկ հոգու վերապատրաստման ծախսերը՝ ներառյալ մարդկային ռեսուրսների, անհրաժեշտ նյութերի, սարքավորումների արժեքը, բազմապատկվում են մարդկանց թվով, որոնք պետք է անցնեն վերապատրաստումը, և ստացվում է ողջ միջոցառման ընդհանուր բյուջեն:

Օգտագործված նյութերի աղբյուրները

- Project Management Institute, “A Guide to the Project Management Body of Knowledge”, Fifth Edition, 2013, https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf
- Adrienne Watt, “Project Management – 2nd Edition” <https://opentextbc.ca/projectmanagement/>
- G. Barbera “Project Cycle Management and Logical Framework”, <https://europa.eu/capacity4dev/file/26852/download?token=ZjHp5eyZ>
- “Elements of the CYCLE OF OPERATIONS and Introduction to the Logical Framework approach”, TAO – training workshop – programming and implementation of the 11th EDF for OCTs, Unit DEVCO 06 https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/3-cycle-of-operations-and-logical-framework-approach-09122013_en.pdf
- “Project Cycle Management & Logical Framework”, training material, Cypriot Civil Society in Action V, Innovation and Changes in Education VI. <https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?ADSSChck=1477434274057&do=publi.getDoc&documentId=149258&pubID=136797>
- “Learning Materials on Project Management”, Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, December 2020 <https://www.unescap.org/sites/default/files/Learning%20Material-Project%20Management.pdf>
- “Brief Introduction to Completing the Logframe Matrix” European Commission Civil Society Fund in Ethiopia https://eeas.europa.eu/archives/delegations/ethiopia/documents/eu_ethiopia/ressources/pcm_briefing_en.pdf
- M. Delevic, . 2011, European Integration Office “Guide to the Logical Framework Approach”, Republic of Serbia Government Belgrade, 2011 <http://www.evropa.gov.rs/Evropa/ShowDocument.aspx?Type=Home&Id=525>
- PM4DEV 2015, . *Project Management for Development Organizations, A methodology to manage development projects for international humanitarian assistance and relief organizations*, <https://www.pm4dev.com/resources/free-e-books/2-project-budget-management/file.html>