



ШВЕЙЦАРСЬКО-УКРАЇНСЬКИЙ ПРОЄКТ
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ

ПОШУК РЕСУРСІВ ТА ПАРТНЕРІВ ДЛЯ
РЕАЛІЗАЦІЇ ПЛАНУ ВІДНОВЛЕННЯ

Олег Кулініч



2021 – 2024, Експерт Програми «U-LEAD з Європою» з питань управління проєктним циклом



Старший викладач кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту державного управління ХНУ ім. В.Н. Каразіна, к.держ.упр.



Виконавчий директор Громадської організації «Інститут соціальної політики регіону»



Співзасновник Експертного центру «Grant Management»





Міжвідомча взаємодія у процесі відновлення

Види взаємодії



Конфронтація



Домінування



Коменсалізм (*від лат. con mensa — букв. «за одним столом»*), співіснування



Координація



Партнерство



Патерналізм

Ключові виклики міжвідомчої взаємодії

- 1. Нестача ресурсів:** недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів, фінансування та техніки може сповільнювати процес відновлення.
- 2. Відсутність єдиного візійного документа:** якщо немає узгодженого плану, кожне відомство чи організація може рухатися у власному напрямку, не враховуючи пріоритети громади в цілому.
- 3. Правові та бюрократичні перепони:** незавершені або надто складні процедури погодження, тендерних закупівель, відсутність чітких підзаконних актів.
- 4. Комунікаційні прогалини:** несвоєчасний обмін інформацією, нерозуміння спільних цілей, відсутність систематичного залучення громадськості.

Міжвідомча взаємодія у процесі відновлення

Для забезпечення ефективної міжвідомчої взаємодії у процесі відновлення необхідно вжити комплекс заходів, що охоплюють різні аспекти управління та комунікації. Ось деякі кроки, які можуть бути застосовані:

1. Створення чіткої координаційної структури

- **Визначення головного координаційного органу:** Необхідно обрати або створити єдиний орган, відповідальний за загальну координацію процесу відновлення. Це може бути спеціально створений міжвідомчий комітет, робоча група або інша структура.
- **Розподіл ролей та відповідальностей:** Чітко визначити функції, завдання та сфери відповідальності кожного залученого відомства. Уникати дублювання функцій та прогалин у відповідальності.
- **Використання чітких процедур прийняття рішень:** Встановити прозорі та зрозумілі процедури для прийняття спільних рішень, включаючи механізми узгодження позицій та вирішення розбіжностей.

Міжвідомча взаємодія у процесі відновлення

2. Розробка спільної стратегії та плану відновлення

- **Визначення загальних цілей та пріоритетів:** Усі залучені відомства повинні узгодити спільне бачення процесу відновлення, його цілі та першочергові завдання.
- **Розробка комплексного плану дій:** На основі спільної стратегії необхідно розробити детальний план відновлення, який охоплює всі ключові сфери (інфраструктура, житло, економіка, соціальна сфера тощо) та визначає конкретні заходи, терміни виконання та відповідальних виконавців.
- **Забезпечення гнучкості та адаптивності плану:** План відновлення повинен бути гнучким та передбачати можливість внесення змін у зв'язку зі зміною обставин або виникненням нових потреб.

Міжвідомча взаємодія у процесі відновлення

3. Запровадження ефективних механізмів комунікації та обміну інформацією

- **Проведення регулярних зустрічей** на різних рівнях для обговорення поточних питань, обміну інформацією та прийняття спільних рішень.
- **Створення спільних інформаційних платформ:** Запровадження онлайн-платформ або баз даних для обміну документами, звітами, аналітичною інформацією та іншими важливими даними між відомствами.
- **Визначення контактних осіб у кожному відомстві:** Для оперативного вирішення питань та налагодження прямих контактів необхідно визначити відповідальних осіб у кожному залученому відомстві.
- **Спільний календар подій:** дозволяє уникнути дублювання заходів та краще узгоджувати дії різних відомств.
- **Протоколи взаємодії** – формалізовані домовленості, де прописано: хто, коли і які рішення приймає, яку інформацію зобов'язаний надавати, в які строки.



**Як об'єднати
інтереси громади,
бізнесу та
громадських
організацій.**

Три сектори суспільства



Організації громадянського суспільства

- **Громадські об'єднання** (ЗУ «Про громадські об'єднання») – громадські організації та громадські спілки.
- **Благодійні організації** (ЗУ «Про благодійну діяльність та благодійні організації») - благодійне товариство, благодійна установа чи благодійний фонд.
- **Професійні спілки** (ЗУ «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», ЗУ «про об'єднання громадян»)
- **Релігійні організації** (ЗУ «про свободу совісті та релігійні організації») - релігійні громади, управління і центри, монастирі, релігійні братства, місіонерські товариства (місії), духовні навчальні заклади, а також об'єднання, що складаються з вищезазначених релігійних організацій

Організації громадянського суспільства

- **Громадські об'єднання фізкультурно-спортивної спрямованості** (ЗУ «Про фізичну культуру і спорт») - фізкультурно-спортивні товариства, спортивні федерації тощо.
- **Організації роботодавців** (ЗУ «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності») – галузеві та територіальні
- **Творчі спілки** (ЗУ «Про професійних творчих працівників та творчі спілки»)
- **Асоціації органів місцевого самоврядування** (ЗУ «Про асоціації органів місцевого самоврядування»).
- **Органи самоорганізації населення** (ЗУ «Про органи самоорганізації населення»).
- **Об'єднання співвласників багатоквартирних будинків** (ЗУ «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку»)

Як об'єднати інтереси влади, бізнесу та організацій громадського суспільства

Спільне бачення розвитку. Щоб зусилля у відновленні були дієвими, усі зацікавлені сторони мають спільно визначити пріоритети. Без узгодженого бачення того, як має розвиватися громада у майбутньому, складно знайти компроміси щодо конкретних проєктів чи форм співпраці.

Залучення громадськості: громадські слухання, фокус-групи, опитування жителів онлайн або в офлайн форматі. Це допоможе виявити основні потреби та проблеми мешканців.

Врахування інтересів бізнесу: підприємці прагнуть отримати чіткі й стабільні умови для розвитку, пільги або спрощення регуляторних процедур, щоб ефективно інвестувати в громаду.

Громадські організації: звертають увагу на соціальну складову розвитку, захист прав, екологію, культурну спадщину. Їх внесок є важливим для формування суспільного діалогу та контролю.

МАПА СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Карта стейкхолдерів

-----	Слабкі або неформальні зв'язки
=====	Рівноцінні контакти, спільні інтереси, координація
=====	Альянс або формалізоване партнерство
—————>	Домінування одного з акторів над іншим
.....	Конфлікт, напружені відносини
-----	Перервані або зіпсовані зв'язки

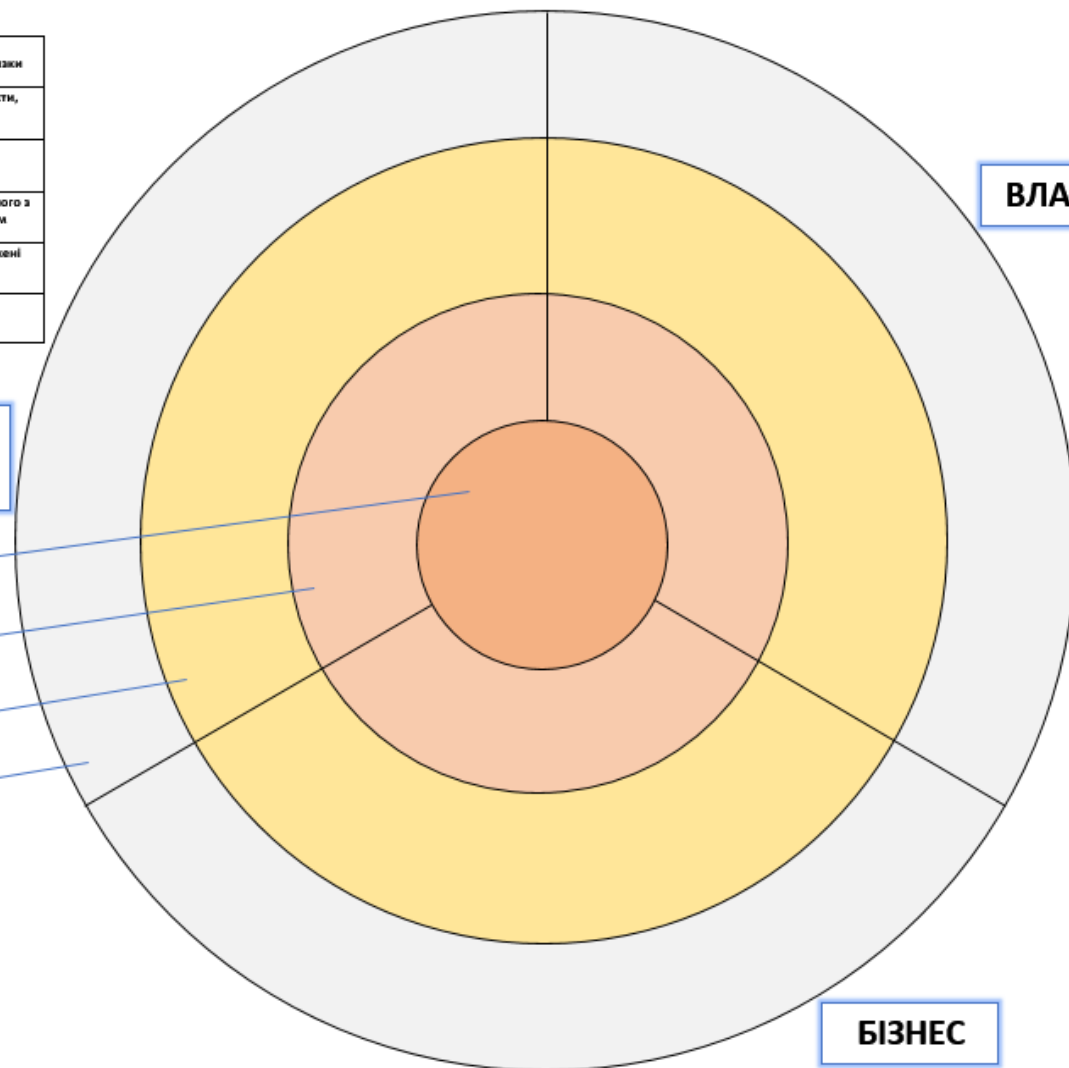
ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО

Проблема

Команда проєкту

Первинні актори

Вторинні актори



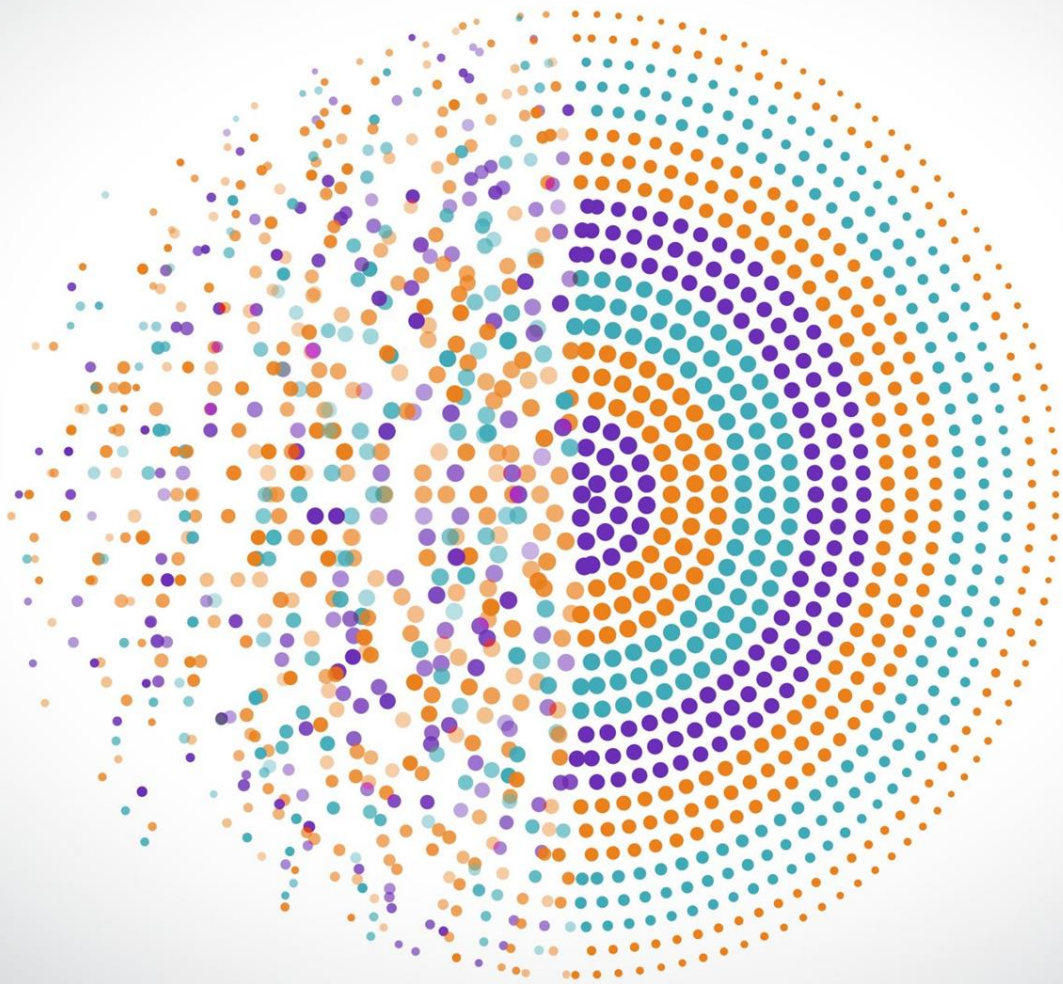
ВЛАДА

БІЗНЕС



ФОРМУЛЯР АНАЛІЗУ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Стейкхолдери (у т.ч. контактні особи для юр. осіб)	Контакти	Важливі для проєкту характеристик и стейкхолдерів	Інтереси та очікування стейкхолдері в від проєкту	Можливий вплив стейкхолдерів на проєкт	Заплановані дії команди проєкту щодо стейкхолдері в
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					



**Як об'єднати
інтереси громади,
бізнесу та
громадських
організацій.**

Напрямки проєктів відновлення

- **Відновлення інфраструктури** (дороги, мости, будівлі, мережі).
- **Відновлення житла.**
- **Соціальні проєкти** (підтримка ВПО, психологічна реабілітація, відновлення освітніх закладів).
- **Економічні проєкти** (підтримка бізнесу, створення робочих місць).
- **Екологічні проєкти** (ліквідація наслідків забруднення, відновлення екосистем).

Особливості проєктів відновлення

- Надзвичайні обставини та обмежені терміни.
- Високий рівень невизначеності та ризиків.
- Залучення великої кількості стейкхолдерів (органи влади, донори, громада, волонтери).
- Необхідність швидкого реагування на зміни.
- Підвищена увага до прозорості та підзвітності.

Процеси управління проектом



Управління командою проекту



Управління змістом проекту



Управління якістю проекту



Управління часом



Управління вартістю



Управління комунікаціями



Управління ризиками



Управління змінами

МОНІТОРИНГ

- це систематична діяльність, спрямована на відстеження ходу і результатів проекту на підставі планомірного вимірювання значень ряду заздалегідь вибраних показників (індикаторів).



ОБ'ЄКТИ МОНІТОРИНГУ



Хід реалізації проєкту (виконання робіт, отримання продуктів, досягнення результатів)



Предметна галузь проєкту



Ресурси (бюджет)



Час, термін реалізації проєкту



Якість продуктів, якість проєкту

УПРАВЛЯТИ МОЖЛИВО ЛИШЕ ТІЄЮ ЧАСТИНОЮ ПРОЄКТУ, ЯКА ЗАЛИШИЛАСЯ

Зміни у проєкті – модифікація затвердженого раніше змісту, термінів, ресурсів у проєкті, а також встановлених процедур



РИЗИК - ЦЕ



випадковості або небезпеки, які носять можливий, а не неминучий характер і можуть бути причинами шкоди та втрат



можливість виникнення таких умов, які призведуть до негативних наслідків для всіх або для окремих учасників проєкту



ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ РИЗИКІВ

Яку шкоду проекту здатен нанести ризик?

Значну

Незначну

Не враховуємо

Яка ймовірність, що ризик здійсниться?

Висока

Низька

Маємо на увазі

Чи можна уникнути ризику шляхом внесення змін у проєкт?

Так

Ні

Увага!
Можливо проєкт нездійснений

Переплануємо

МАТРИЦЯ ЙМОВІРНОСТЕЙ / ВТРАТ

Ймовірність	Висока	Середні ризики		Високі ризики
	Середня	Низькі ризики	Середні ризики	
	Низька			Низькі
		Низькі	Середні	Високі

Втрати

ВИДИ РИЗИКІВ

Види ризиків	Опис
Внутрішньо-організаційні	Ризики, пов'язані з командою проєкту (невиконання своїх обов'язків через хвороби, недобросовісність, непрофесіоналізм, конфлікти у команді проєкту тощо)
Політичні	Ризики, пов'язані з політичною ситуацією, впливом і рішеннями відповідних політиків і політичних органів (наприклад, зміна бажання місцевих органів влади підтримувати проєкт через зміну пріоритетів)
Правові	Ризики, пов'язані із можливими змінами у законодавстві та нормативно-правовій базі
Економічні	Ризики, пов'язані з можливістю того, що ви не вкладетеся в затверджений бюджет (зміна цін, курсу валют, інфляція тощо) та затримками фінансування
Технічні	Ризики, пов'язані з можливими технічними або технологічними проблемами
Соціальні	Ризики, пов'язані з діяльністю стейкхолдерів, партнерів та підрядників
Природні	Ризики, пов'язані з проявом стихійних сил природи.
Безпекові	Ризики, пов'язані з безпекою команди та цільової аудиторії проєкту

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Скасування ризику означає відмову від певної діяльності чи таку істотну (радикальну) її трансформацію, через що ризик зникає.

Запобігання та контролювання (зменшення) ризику - це така організація проектної діяльності, що призводить до зменшення можливості настання несприятливої події та / або мінімізація збитків після настання несприятливої події.

Перенесення ризику передбачає зменшення збитків від діяльності за рахунок перекладання ризику на партнерів та / або стейкхолдерів.

Поглинання (прийняття) ризику - це такий спосіб діяльності, коли при матеріалізації ризику збитки повністю несе команда або учасники проекту. Цей метод управління ризиками застосовують тоді, коли можливість ризику невелика чи збитки в разі його настання неістотно впливають на учасників проектної діяльності.

ПЛАН РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ – ДІАГРАМА ГАНТТА

Рік	2024			2025									Загальна тривалість	Відповідальний виконавець	Необхідні ресурси
Квартал	IV			I			II			III					
Календарний місяць	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX			
Місяць реалізації проєкту	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
1. Покращати систему інформування мешканців													12 міс.		
1.1. Створення і ведення Інтернет-сторінки													12 міс.	ОК	Ноутбук Доступ до мережі Інтернет
1.2. Видання інформаційної брошури для мешканців													5 міс.	ВК	Дизайн Поліграфія
1.3. Створення мережі інформаційних стендів													7 міс.	ДТ	Дизайн Виготовлення стендів
2. Підвищити компетенції працівників													8 міс.		
2.1. Розробка процедур підбору на посади в установі													4 міс.		-
2.2. Система навчань для працівників													6 міс.		
3. Вдосконалення організації роботи установи													7 міс.		
3.1. Провести самооцінку за методом «Загальної системи самооцінки» (CAF)													4 міс.		
3.2. Розробка програми вдосконалення функціонування													3 міс.		

ПРАВИЛА КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ПРОЄКТАХ



Обсудіть та узгодьте цінності



Вся команда має знати куди ви рухаєтесь, яка мета, цілі, завдання, очікувані результати в деталях (якісні та кількісні показники), знати один одного



Визначте засоби комунікації (месенджери, додатки, тощо)



Здійсніть чіткий розподіл обов'язків в команді

ПРАВИЛА РОЗПОДІЛУ ОБОВ'ЯЗКІВ В ПРОЄКТІ



Реальні за обсягами



Співставні за часом



Чіткі за формулюваннями



Ті, що підходять до індивідуальних рис характеру

МАТРИЦЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ (RACI)

R

Responsible – відповідальний,
фактичний виконавець

A

Accountable – той, хто затверджує

C

Consulted – той, з ким треба
обов'язково проконсультуватися

I

Informed – той, кого треба обов'язково
інформувати

МАТРИЦЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ (RASI)

Завдання	Менеджер проекту	Голова громади	Юрист громади	Архітектор
Оголосити тендер на проектування будівлі	R, A	I	C	I
Підписати договір з підрядником	R	A	C	
Вибрати макет будівлі	R	A		C
Провести презентацію громадськості	R	I		I

МАТРИЦЯ РОЗПОДІЛУ ОБОВ'ЯЗКІВ

У матриці відповідальності, крім ролей членів команди проекту, можуть бути відображені ролі інших партнерів та стейкхолдерів, які безпосередньо не задіяні в проекті, але можуть сприяти реалізації проекту.

Узагальнені функції членів команди / статті витрат згідно вкошторису проекту	Керівник	Менеджер 1	Менеджер 2	Бухгалтер	Копірайтер	Відеооператор	Монтажер	Графічний дизайнер
Оренда приміщення для проведення онлайн трансляції теоретичного курсу (60 пар в 5 шк) - не більше 25 м2	Загальний контроль	Пошук підрядника, контроль виконання послуг		Укладання договорів				
Послуги фотографа для фотосесії 15 годин для 75 осіб (5 фотосесій по 3 години для 15 осіб)	Загальний контроль	Пошук підрядника, контроль виконання послуг		Укладання договорів				
Друкування 75 дипломів А5, односторонній друк, кольоровий, мелований папір, 300 млг	Загальний контроль		Пошук підрядника, контроль виконання послуг	Укладання договорів				
Послуги виготовлення одного хештегу з дерева з назвою проєкту для усіх заходів проєкту розміром 1,20 x 0,3 м, та одного логотипу проєкту розміром 0,35 x 0,35 м	Загальний контроль	Пошук підрядника, контроль виконання послуг		Укладання договорів				
Технічне забезпечення 60 онлайн-трансляцій двома камерами (близький план, загальний план) навчальних теоретичних занять, простий монтаж 48 відеозаписів теоретичних занять по 2 години, та складний монтаж 12 відеозаписів по 2 год. кращих навчальних теоретичних занять для публікації на каналі проєкту в YouTube.	Загальний контроль	Пошук підрядника, контроль виконання послуг		Укладання договірних відносин				
Послуги графічного дизайнера: створення								

ОБ'ЄКТИ КОМУНІКАЦІЇ

ПРЯМА ЦА

ДОНОР

ЦГ

ЦГ

НЕПРЯМА ЦА

ЦГ

ШИРОКА ЦА

ЦГ

ЦГ

ПАРТНЕРИ

ЦГ

СТЕЙКХОЛДЕРИ

ЦГ

ЦГ

ІНФОРМАЦІЙНИЙ СУПРОВІД ТА КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОЄКТУ

Для кого?	Інформаційні канали / методи комунікації	Ключові повідомлення	Терміни	Спікери
Пряма цільова аудиторія				
Непряма цільова аудиторія				
Громадськість				
Стейкхолдери				
Партнери (співвиконавці проєкту)				
Донор				

ЗАВЕРШЕННЯ ПРОЄКТУ

Мультиплікація/
масштабування
досвіду



Розширення території, на яку поширюватиметься проєкт

Зазвичай, після впровадження пілотного проєкту на малій території, проєкт реалізовується на більшій кількості територій з окремими коригуваннями щодо особливостей територій

Реплікація



Копіювання маломасштабного проєкту, що був реалізований на одній території, на іншу територію, без змін технології реалізації проєкту

Синергія



Отримання додаткових ефектів від реалізації проєкту, посилення якості реалізації проєкту таким чином, щоб 1+1 давало 11



ЗВІТУВАННЯ ЗА ПРОЄКТОМ

Звіт за грантовим проєктом

Змістовний

Фінансовий

Проміжні

Фінальний

Проміжні

Фінальний

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

