

TEMPUS

Modernising higher education

Аналіз стейкхолдерів та проблеми

Олена Оржель, координатор НТО в Україні
Національний Темпус-офіс в Україні

 | http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



ПІДГОТОВКА ДО НАПИСАННЯ ПРОЕКТІВ ТЕМПУС

Програми технічної допомоги ЄС

Програмний підхід

Проект як базовий рівень реалізації
програм технічної допомоги ЄС

TEMPUS
Modernising higher education

 | http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



ПРОЕКТ

- Обмежені в часі і просторі заходи, спрямовані на вирішення проблеми, виправлення ситуації і досягнення певного запланованого результату.
- Для кожного проекту заздалегідь визначені:
 - мета і завдання
 - виконавці
 - ресурси
 - бенефіціари, цільова група
 - результати (кінцевий і проміжні)
 - час і місце

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Project Cycle Management

- project cycle management (PCM):
 - проектний цикл
 - управління проектом
 - управління проектним циклом
- набір інструментів для розробки та виконання проекту (проектного менеджменту)
- використовується ЄС з 1993 року
- постійно змінюється та вдосконалюється
- в основі – **логіко-структурний підхід** (логіко-структурний аналіз)
- серце логіко-структурного підходу - **логіко-структурна матриця**
- логіко-структурний аналіз ≠ логіко-структурна матриця

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Логіко-структурна матриця

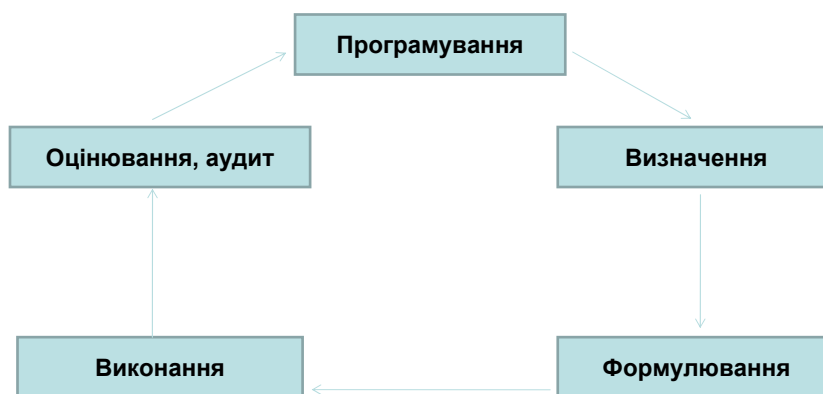
Wider objective Мета (у довгостроковій перспективі)	Indicators of progress Показники (Що свідчатиме про досягнення результатів)	How indicators will be measured Джерела (з яких джерел збиратиметься інформація)	
Specific project objective(s) Конкретні цілі проекту	Indicators of progress Показники	How indicators will be measured Джерела	Assumptions and risks Припущення та ризики
Outputs (tangible) and outcomes (intangible) Результати матеріальні та нематеріальні	Indicators of progress Показники	How indicators will be measured Джерела	Assumptions and risks Припущення та ризики
Activities Заходи	Inputs Ресурси		Assumptions and risks Припущення та ризики

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Проектний цикл



TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Проектний цикл



TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Етап планування

ФАЗА АНАЛІЗУ

Аналіз стейкхолдерів: визначення основних зацікавлених сторін; визначення їх інтересів та можливого впливу на формування змісту проекту та його реалізацію.

Аналіз проблем: визначення ключових проблем, стримувальних чинників і причинно-наслідкових зв'язків між ними.

Аналіз цілей: розробка рішень на базі визначених проблем, визначення причинно-наслідкових зв'язків між засобами та цілями.

Аналіз стратегій: порівняння різних стратегій і вибір найбільш відповідної.

ФАЗА ПЛАНУВАННЯ

Розробка матриці логічної структури: визначення структури проекту, перевірка його внутрішньої логіки й ризиків, формулювання вимірюваних показників успіху.

Планування діяльності: визначення послідовності та взаємозалежності заходів, оцінка їх тривалості і розподіл відповідальності.

Розподіл ресурсів: здійснюється на основі графіку заходів; підготовка графіків задіяних ресурсів, розробка бюджету

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Аналіз стейкхолдерів

- Стейкхолдери (зацікавлені сторони) – люди, установи, організації, стан та інтереси (професійні, соціальні, фінансові) яких можуть змінитися внаслідок реалізації проекту
- Різні групи мають різні інтереси, вплив та можливості
- Стейкхолдери можуть бути зацікавлені в успіху або невдачі проекту
- Інтереси відкриті та приховані
- Конфлікти між інтересами стейкхолдерів (конфлікти між стейкхолдерами)

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Аналіз стейкхолдерів

- визначення основних зацікавлених сторін;
- визначення їх інтересів та можливого впливу на проект, його підготовку та виконання;
- виявлення явних або потенційних конфліктів між інтересами різних стейкхолдерів;
- можливість узгодження інтересів стейкхолдерів та налагодження стосунків між ними;
- форми участі кожного зі стейкхолдерів на кожному етапі проектного циклу, визначення ризиків, пов'язаних із кожним стейкхолдером.

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Категорії стейкхолдерів

- Ініціатори проекту
- Виконавці
- Студенти
- Керівництво ВНЗ, його робочі органи
- Керівники окремих підрозділів
- Викладачі, науковці
- Адміністративний та допоміжний персонал
- Профспілки, студентське самоврядування, неурядові організації (НУО);
- Міністерство освіти і науки, його окремі працівники, представники академічних установ, обласних та місцевих органів влади, галузеві експерти
- Впливові особи
- Роботодавці
- Представники ЗМІ
- Інші

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Категорії стейкхолдерів

- Стейкхолдери – усі, кого проект стосується (“зачіпає”) безпосередньо чи опосередковано, позитивно чи негативно
- Бенефіціари – ті, хто виграє, отримує вигоду / користь від проекту
 - Цільова група – установа, окрема група людей, на яких проект вплине позитивно (як правило, на них зосереджені конкретні цілі проекту (specific project objectives)
 - наприклад, бібліотекарі, працівники деканатів, викладачі
 - Користувачі, “споживачі”
 - Кінцеві бенефіціари - ті, хто матимуть користь від проекту у довгостроковій перспективі
 - Наприклад, студенти, сектор вищої освіти

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Категорії стейкхолдерів

- Першорядні стейкхолдери –
 - усі, кого проект стосується (“зачіпає”) безпосередньо
 - ті, хто має достатньо владних повноважень та / впливу, щоб впливати на розробку та впровадження проекту (= блокувати, підтримувати, прискорювати, спів-фінансувати тощо)
- Другорядні стейкхолдери –
 - ті, кого проект “зачіпає” опосередковано
 - ті, хто не має достатньо впливу, щоб здійснювати тиск на розробників та виконавців проекту, змінити його хід чи завдання

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Категорії стейкхолдерів

- Партнери – учасники консорціуму:
 - Стейкхолдери
 - Бенефіціари

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Матриця аналізу стейкхолдерів (зацікавлених сторін)

Стейкхолдери, їхні базові характеристики	Інтерес до проекту (+ / -), мотивація (можна оцінити за шкалою від 1 до 3, від 5 до 10)	Впливовість та вмотивованість стейкхолдерів (можна оцінити за шкалою від 1 до 5)	Стратегія поведінки по відношенню до кожного з стейкхолдерів
1			
2			
3			
4			

Інтерес до проекту, мотивація

- Яку ймовірну вигоду / користь від проекту вони отримують ?
- Що вони можуть втратити внаслідок реалізації проекту?
- Чи зацікавлені вони у змінах чи у збереженні status quo?
- Які інші інтереси стейкхолдерів можуть сприяти / стримувати реалізацію політики ?
- Як кожен зі стейкхолдерів оцінює інших стейкхолдерів ?
- Чого стейкхолдери очікують від проекту?
- Чи робили вони власні спроби вирішити проблему ?
- Чи пропонували вони інший спосіб (інший проект для вирішення проблем?)

Впливовість та вмотивованість стейкхолдерів

- Який їхній можливий вплив на успішність проекту?
- Які ресурси вони можуть залучити, щоб допомогти успішному виконанню задуму?
- Ресурси:
 - Влада (владні повноваження, адміністративний ресурс)
 - Фінансові ресурси
 - Кадри
 - Громадська думка.
- Наскільки ймовірним є негативне ставлення стейкхолдера до проекту? Наскільки ймовірно, що стейкхолдер буде перешкоджати його реалізації?
- Чи негативне ставлення є реальним ризиком? Чи ставить воно проект під загрозу?
- Чи відсутність інтересу до проекту є ризиком? Чи загрожує це реалізації проекту, чи є ризиком?

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Стратегія поведінки по відношенню до кожного з стейкхолдерів

- Чи потребують спеціальної уваги?
- Чи потрібні спеціальні заходи:
 - з інформування та роз'яснення,
 - узгодження інтересів,
 - нейтралізації негативного впливу тощо?
- Загальний прагматичний підхід:
 - не впливових – МОЖЕМО ІГНОРУВАТИ
 - з впливовими – ОБОВ'ЯЗКОВО ПРАЦЮЄМО, НАМАГАЮЧИСЬ НЕЙТРАЛІЗУВАТИ
 - байдужих – НАМАГАЄМОСЬ ПЕРЕТВОРИТИ НА ПРИХІЛЬНИКІВ

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Рекомендована стратегія поведінки по відношенню до різних груп стейкхолдерів

Стейкхолдери	Вірогідно підтримуватимуть проект	Негативне ставлення, можливо перешкоджатимуть реалізації проекту	Залишатимуться нейтральними
Впливові	Залучити до проекту, перетворити на партнерів чи групу підтримки	Пояснити переваги, знайти важелі, щоб нейтралізувати негативний вплив	Інформувати, пояснити переваги, з часом залучити до проекту, перетворити на партнерів чи групу підтримки
Невпливові	Залучити до проекту, перетворити на партнерів чи групу підтримки	Ігнорувати, або час від часу інформувати про позитивні досягнення і результати, щоб зменшити вплив на громадську думку	Ігнорувати, або поступово перетворити на групу підтримки

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Аналіз стейкхолдерів: що це нам дає?


Допомагає

- у виборі партнерів та
- у визначенні їхньої ролі у проекті;
- ідентифікації та мінімізації ризиків;
- виконанню вимог щодо забезпечення сталості проекту;
- розробленні стратегії поширення інформації про проект.

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php





Етап планування Аналіз проблем

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Аналіз проблем:

- Проект спрямований на розв'язання проблеми, покращення ситуації
- Проблем багато: одна спричиняє другу, в наслідок третьої виникають четверта і п'ята і т.п.
- Кілька проблем пов'язані між собою причинно-наслідковим зв'язком:
 - Люди не п'ють воду з крана, бо можна зашкодити здоров'ю. Вода низької якості. Проте ми не знаємо, наскільки вона погана чи добра, бо немає стандартів якості питної води. А щодо питної води у пляшках, яку пропонують постачальники, її якість хтось перевіряв? Кому можна вірити? Я нікому не довіряю.
- Як із континуума проблем обрати проблему для розв'язання?
- Логіко-структурний аналіз пропонує застосувати "Дерево проблем"

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



“Дерево проблем”

- Інструмент, який дозволяє
 - виокремити із континуума проблем окремі проблеми
 - знайти основну (ключову) проблему, яку необхідно розв'язати
 - виявити її причини
 - виявити її наслідки
 - встановити причинно-наслідковий зв'язок між проблемами і представити його і вигляді ієрархії, або, інакше кажучи,
 - представити основну (ключову) проблему, проблеми – причини і проблеми – наслідки у вигляді дерева проблем

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Дерево проблем

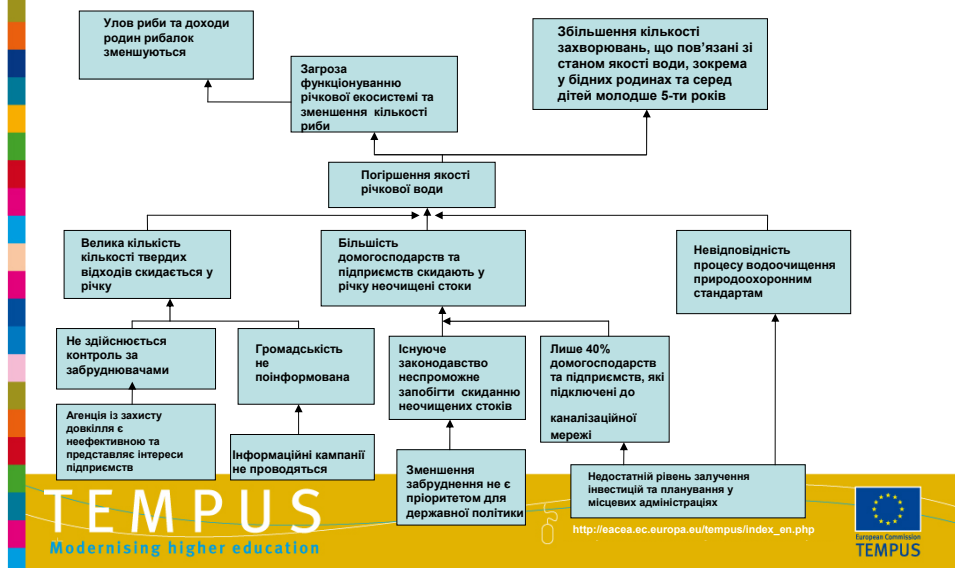


TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Аналіз проблеми: “Забруднення річкових вод”



Аналіз проблем:

- Аналіз проблемної ситуації
- Виокремлення проблем із континуума проблем
- Визначення причинно-наслідкових зв'язків між проблемами
- Визначення основної (ключової) проблеми (ключових проблем), проблем – причин і проблем – наслідків

Для чого?

Аналіз проблем тісно пов'язаний із аналізом цілей:
на базі визначених проблем, аналізу причинно-наслідкових зв'язків відбувається формулювання рішень (цілей проекту)

Проблемна ситуація

Студенти магістерської програми “Європейські студії” університету X. не мають можливості пройти стажування за кордоном. Студенти незадоволені, бо сьогодні “сухих” знань про організаційно-правові засади устрою ЄС вже недостатньо, працедавці шукають фахівців, озброєних навичками міжкультурного спілкування та networking; впевнених і переконливих переговорників; новаторів, готових до щоденних змін.

Минулого навчального року деканат порекомендував студентам подавати заявки на літні школи, організовані європейськими університетами, проте тільки 2 студента з 50 пройшли конкурс і поїхали до Європи, де ознайомилися з роботою європейських інституцій, завели друзів, здобули навички міжкультурної комунікації.

Цього навчального року конкурс на магістерську програму “Європейські студії” знизився порівняно із попередніми роками.

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Що робити?

- Обговоріть проблемну ситуацію (або скористайтеся методом брейнстормінгу для визначення проблем)
- Запишіть кожну проблему на окремому аркуші (картці)
 - Проблема слід представити як негативну ситуацію
- Серед багатьох проблем знайдіть ключову – ту, яка є найважливішою, спричиняє багато інших проблем і яку ви будете розв'язувати за допомогою проекту (це “стовбур” дерева проблем)
- Проаналізуйте, які з проблем слід вважати причиною, а які наслідком ключової проблеми
- Відповідно розташуйте картки із описом проблем або над, або під ключової проблемою (причини – “корені”, наслідки – “гілля”)
- Переформулюйте ключову проблему, якщо потрібно. Можливо, вона не є ключовою? Тоді разом із іншими стейкхолдерами визначте проблему, яка є ключовою.
- Оцініть ваше дерево проблем. Чи виглядає воно логічним і послідовним?

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Чого не робити?

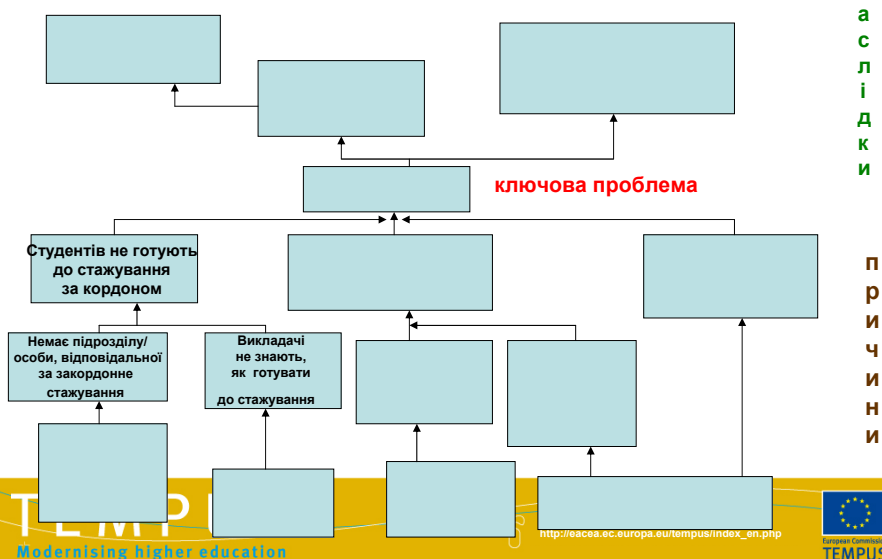
- Уникати загальних формулювань типу:
 - “недосконале інституційне забезпечення” (замість цього: немає підрозділу, відповідального за організацію стажувань)
 - “неефективний менеджмент” (замість цього: неналагоджений зворотній зв’язок між керівниками і підлеглими; керівники не роз’яснюють завдань, які вони дають працівникам тощо)
- Не описувати реальний стан речей зі знаком “–” (відсутність бажаного стану речей): у такий спосіб можна неправильно спрогнозувати ситуацію, визначити проблему.
- Наприклад:
 - Брак коштів для організації стажування → Якщо будуть кошти, чи врятує це студентів? Чи знайдуться місця для стажування?
 - Відсутність кваліфікованих викладачів, здатних підготувати студентів для стажування за кордоном → Будемо підвищувати кваліфікацію. Чи після підвищення кваліфікації викладачі краще підготують студентів для стажування?

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Аналіз проблеми: “Як організувати стажування за кордоном”



TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Від дерева проблем до дерева цілей

Крок 1: Переформулювати всі негативні ситуації проблемного аналізу в ситуації позитивні, які є:

- бажаними і
- реалістичними.

С О З Т С І С

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Від проблем до цілей

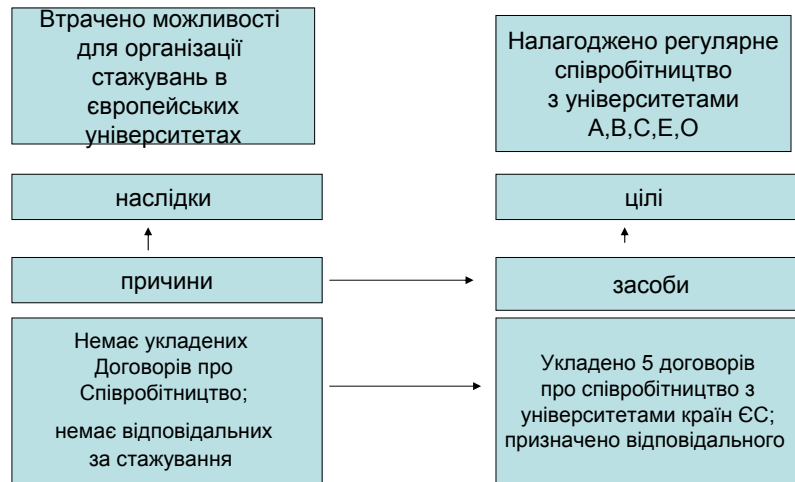
- В університеті Х. немає підрозділу, працівника, відповідального за організацію стажувань
- Немає укладених договорів, не підписано меморандуму про співробітництво з європейськими університетами та/або навчальними центрами, здатними організувати стажування
- На регіональному ринку праці немає попиту на випускників програми “Європейські студії”
- В університеті створено відділ організації закордонних стажувань та призначено відповідального проректора
- Підписано меморандуми про співпрацю із 5 університетами Німеччини, Бельгії, Франції, Польщі та Чехії
- Укладено договір про співробітництво із Представництвом України в ЄС (*заступник голови місії – випускник цього університету*)
- Районні, міська та обласна держадміністрації запрошують на роботу випускників програми “Європейські студії”

TEMPUS
Modernising higher education

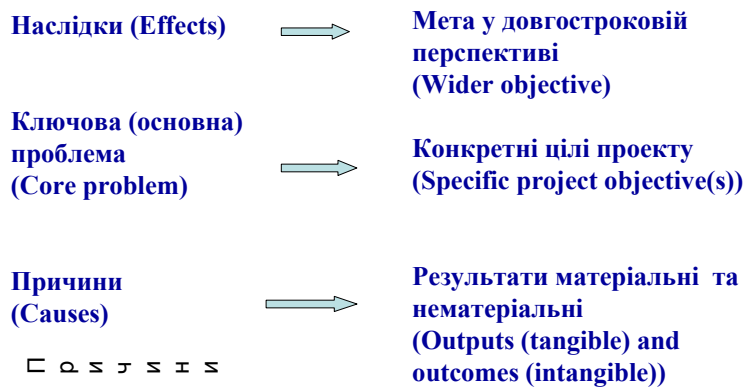
http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Крок 2: Перевірити зв'язки між засобами й цілями, аби впевнитися в обґрунтованості й повноті вибудованої ієрархії та дотриманні логічних зв'язків:



Від дерева проблем до дерева цілей



Дерево проблем і дерево цілей: що це нам дає?

- Допомагає зрозуміти природу проблеми
 - Жодна проблема не існує сама по собі, але завжди є ланкою у причинно-наслідковому ланцюжку
- Допомагає узгодити погляди різних стейкхолдерів на проблемну ситуацію
- Визначає ступінь складності проблеми
 - чим більше рівнів ієрархії, тим проблема складніша
- Дозволяє змоделювати бажану ситуацію
 - цілі – це бажана ситуація у майбутньому
- Допомагає обрати найоптимальніший підхід до розв'язання проблеми (стратегію)

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php



Useful resources

Project Cycle Management Guidelines



Release date: 2004
158 pages

Available in the following languages: English / French
[Download](#) [4 MB]

http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm

How to prepare competitive project proposals in Tempus IV

Project Cycle Management: Identification and Formulation of Projects

© Monika Bots
Advisor for European Funds
EduTrain: Preparation of Project Proposals for European Higher Education Programmes
info@edu-train.eu

November 2009, available at www.tempus.org

TEMPUS
Modernising higher education

http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php

