



CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych
CASE – Center for Social and Economic Research



The project funded by the Polish-
American Freedom Foundation
within RITA programme



Վեբինար 3. Հաջողակ առաջարկի պատրաստման փուլերը



Բովանդակություն

1. Առաջարկի ներկայացման ձևաչափ և չափորոշիչներ
2. Տեխնիկատնտեսական հիմնավորում, ծրագրի շրջանակ և պահանջներ
3. Ծրագրի շահառուներ
4. Ծրագրի ժամանակացույց
5. Ծրագրի բյուջե

Մտուզել առաջարկի ներկայացման ձևաչափը և չափորոշիչները

Ֆինանսավորման/դրամաշնորհի հնարավորությունների դիտարկման կարևոր գործոններն են.

Հայտերի ներկայացման հրավերի թեմաները



Հրավերի տեքստը



Հաջողության ցուցանիշը



Ընդհանուր հասանելի ֆինանսավորումը



Վերջնաժամկետ

Ծրագրի բնույթը



Ծրագրի տևողությունը



Գործընկերները



Ծրագրի ծավալը/արժեքը



Ֆինանսավորման կշիռը %

Ծրագրի շրջանակը և պահանջները

Հրավերի նպատակն ու վերջնարդյունքները

- Ծրագրից ակնկալվող արդյունքներն ու գործողությունների տեսակները

Ֆինանսավորման չափը

- Ծրագրի շրջանակում հասանելի ֆինանսավորման առավելագույն և նվազագույն չափը

Ֆինանսավորման տոկոսը/չափաբաժինը

- Ծրագրի ծախսերում Ձեր ներդրմանն առնչվող պահանջ, նաև ֆինանսավորման որոշակի փուլերում այլ հատկացումների պահանջներ

Համագործակցության ու կոնսորցիումների ձևավորման չափորոշիչները.

- Սահմանվում են գործընկերներին վերաբերող չափանիշները: Կարևոր է նաև հաշվի առնել, թե որ երկրները կարող են մասնակցել

Ժամկետը

- Նվազագույն և առավելագույն տևողությունը

Մեկ կամ երկու փուլից բաղկացած

- Առաջարկների ներկայացման փուլերին առնչվող պահանջները

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 հետաքրքրությունն արտահայտած Ձեր գործընկերների խումբը համապատասխանում է կոնսորցիումներին 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: Ստեղծե՞ք գործընկերների հետ առաջադրանքներին ու բյուջեին նվիրված քննարկումներին վերաբերող ինֆորմացիայի ժամանակավոր պահոց:

Մեկնարկային փուլ

Ֆինանսավորման հնարավորությունից օգտվելու համար սահմանված բոլոր պահանջներն ընկալելուց հետո, կարող եք սկիզբ դնել նախագծի մեկնարկային/մշակման փուլին: Այս փուլում մշակվում է նախագծի հայեցակարգը, և այնուհետև նախապատրաստվում է բուն ծրագիրը:

- Ծրագրի շրջանակի, նպատակների, խնդիրների և արդյունքների սահմանում,
- Ծրագրի բյուջեի մշակում,
- Ռիսկերի, մոտեցումների և ժամկետների ընդհանուր ձևակերպումներ,
- Շահառուների հատկորոշում,
- Ծրագրի կառավարման համակարգի սահմանում,
- Ծրագրային առաջարկի և ծրագրի իրականացման փաստաթղթերի կազմում,
- Ծրագրի իրականացման փաստաթղթերի հաստատումից հետո անցում պլանավորման փուլին
- *Պլանավորման փուլում, հստակեցվում են նախագծի արդյունքները և մշակվում է իրականացման պլանը*

Սահմանեք խնդիրը և մշակեք դրա լուծման ուղիները

- 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 վրա:
- **Համայնքների գնահատումները** կարող են օգնել վերհանել այն խնդիրները և սահմանել այն առաջնահերթ հիմնահարցերը, որոնց ծրագիրը պետք է անդրադառնա:

Համայնքների գնահատումներ

- Համայնքներում գնահատման իրականացման բազմաթիվ մեթոդներ կան (և տարբեր իրավիճակների համար տարբեր մեթոդներ են կիրառելի):
 - ✓ Ֆոկուս խմբային քննարկումներ
 - ✓ Քարտեզագրում
 - ✓ Շահառուների վերլուծություն
 - ✓ Համայնքների համեմատություն
 - ✓ «Հիմնախնդիրների ծառ»
 - ✓ Վիճակագրական հետազոտություններ (հարցումներ)
 - ✓ Ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների ու ռիսկերի (SWOT) վերլուծություն և այլն:

Ծրագրի հիմնախնդիրները և նպատակները

- Հաջորդ քայլը հիմնախնդրի կամ հիմնադիրների առանձնացումն է, որոնք ցանկանում եք լուծել Ձեր ծրագրի շրջանակում:
- Լուծման ենթակա խնդիրները վերհանելուց հետո, համայնքը կարող է մշակել լուծումներ՝ առանձնացված խնդիրը մեղմելու կամ այն վերացնելու 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 մեթոդները

SMART նպատակների սահմանման մեթոդն օգնում է ապահովել նպատակների մանրակրկիտ ուսումնասիրություն: Այն նաև հնարավորություն է ընձեռում հստակ հասկանալ նպատակների սահմանման գործընթացի համատեքստը:

S.M.A.R.T.

Հստակ – Դիտակ նպատակներ սահմանելու համար պետք է պատասխանել հետևյալ հարցերին. ո՞վ, ի՞նչ, ե՞րբ և ի՞նչու

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

Հասանելի - սահմանեք առավել կարևոր նպատակները և առանձնացրեք, թե ինչ կպահանջվի դրանց հասնելու համար

Իրատեսական - պետք է պատրաստակամ և կարող լինեք աշխատել կոնկրետ նպատակի իրագործման ուղղությամբ

Ժամանակային առումով սահմանափակ - սահմանեք ժամանակացույց՝ նպատակին հասնելու համար

Շահառուների հատկորոշում

- Ծրագրի պլանավորման հաջորդ առանցքային տարրը ներգրավված կողմերի և ծրագրի շահառուների հատկորոշումն է:
- Ո՞ր գործառույթների և ու՞մ վրա կարող են ազդել ծրագրի միջոցառումները, ո՞վքեր են ներդնելու անհրաժեշտ ռեսուրսները (մարդկային ռեսուրսներ, տարածք, ժամանակ, գործիքներ, գումար) և ո՞վ է օգտվելու ու շահելու ծրագրի արդյունքներից:
- Համայնքային ծրագրերի դեպքում, շահառուներ կարող են հանդիսանալ համայնքի անդամները, կառավարման մարմինները, պետական կառույցները, հատուկ սոցիալական խմբերը և այլն:
- Շահառուների վերլուծությունը ներառում է ռազմավարության մշակում՝ ուղղված այն խնդրին, թե ինչպես ծրագրում լավագույնս ընդգրկել տարբեր շահառու խմբերին:

Շահառուների հասկոթոշում

Ծրագրի շահառուները կարող են բաժանվել հետևյալ խմբերի.

Մեծ ազդեցություն և մեծ
հետաքրքրություն ունեցող
շահառուներ

- Նրանք պետք է լիարժեք ներգրավված լինեն:

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:

Կազմեր ծրագրի ժամանակացույց

- Ծրագրի աշխատանքները կազմակերպվում են աշխատանքների բաշխման պլանի հիման վրա:
- Աշխատանքների բաշխման պլանը ծրագրի ընդհանուր նպատակը բաժանում է առանձին միջոցառումների կամ առաջադրանքների՝ ծրագրի յուրաքանչյուր ուղղության կամ բաղադրիչի համար:
- Աշխատանքների բաշխման պլանը պետք է արտացոլի նախագծում ներգրավված աշխատանքի ամբողջական շրջանակը:

Աշխատանքների բաշխման պլան (WBS)

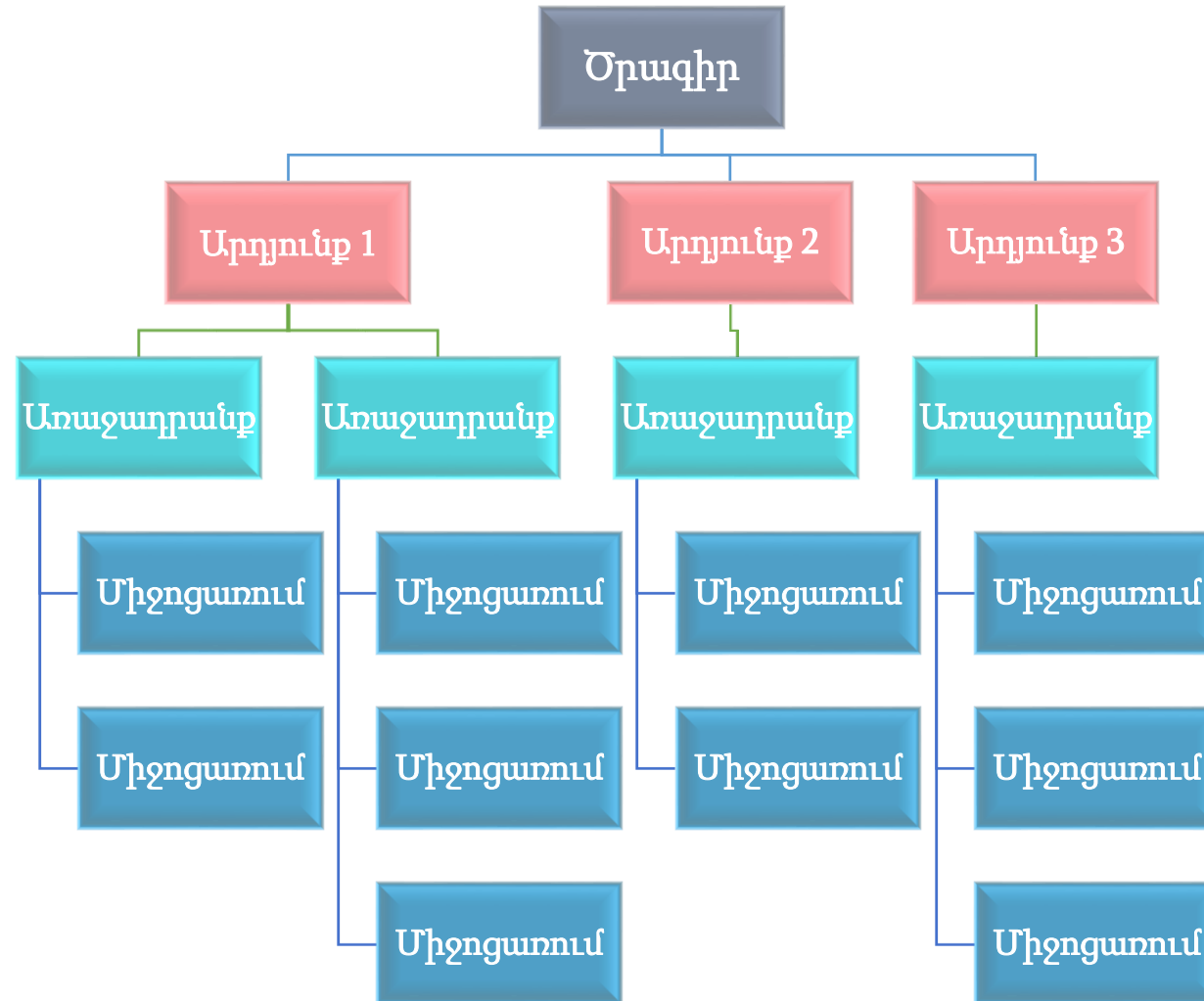
Աշխատանքների բաշխման պլանը (WBS) սահմանում է.

- Աշխատանքների բաշխումը (աշխատանքների/միջոցառումների փաթեթները և առաջադրանքները),
- Պարտականությունների բաշխումը գործընկեր կազմակերպությունների և ծրագիրն առաջնորդող կազմակերպության միջև,
- Միջոցառումների/գործողությունների բաժանումն՝ ըստ տեսակների (կարգավիճակը):

Աշխատանքների բաշխման պլանի (WBS) օրինակ

No	Առաջադրանք	Իրականացնող	Առաջադրանքի նկարագիրը	Արդյունքներ
WP 1	Առաջադրանք 1			
1.1	Ենթաառաջադրանք/միջոցառում			
1.2	Ենթաառաջադրանք/միջոցառում			
1.3	Ենթաառաջադրանք/միջոցառում			
1.4	Ենթաառաջադրանք/միջոցառում			
1.5	Ենթաառաջադրանք/միջոցառում			
1.6	Ենթաառաջադրանք/միջոցառում			
WP 2	Առաջադրանք 2			
2.1	Ենթաառաջադրանք/միջոցառում			
2.2	Ենթաառաջադրանք/միջոցառում			
2.3	Ենթաառաջադրանք/միջոցառում			
2.4	Ենթաառաջադրանք/միջոցառում			
2.5	Ենթաառաջադրանք/միջոցառում			
WP 3	Առաջադրանք 3			
3.1	Ենթաառաջադրանք/միջոցառում			
3.2	Ենթաառաջադրանք/միջոցառում			
3.3	Ենթաառաջադրանք/միջոցառում			
3.4	Ենթաառաջադրանք/միջոցառում			
3.5	Ենթաառաջադրանք/միջոցառում			
3.6	Ենթաառաջադրանք/միջոցառում			

Աշխատանքների բաշխման պլանի (WBS) օրինակ



Ծրագրի ժամանակացույցը - Գանտի աղյուսակ

- Ծրագրի ժամանակացույցը սահմանում է ինչպես նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ յուրաքանչյուր առաջադրանքի հստակ տևողությունը, այնպես էլ դրանց վերջնաժամկետները:
- Գրաֆիկի միջոցով պատկերված ժամանակացույցը կոչվում է Գանտի աղյուսակ:
- Այն իրականացման փուլում հիմք (նաև գործիք) է ծառայում ծրագրի առաջընթացի մշտադիտարկման/վերահսկողության համար:
- Գանտի աղյուսակը հորիզոնական բար գծապատկեր է, որի միջոցով անդամները կարող են տեսնել, թե ինչ առաջադրանքներ պետք է կատարվեն, ինչ հերթականությամբ և յուրաքանչյուր առաջադրանքը որքան ժամանակ պետք է տևի:

Գանտի աղյուսակի օրինակ

No	Առաջադրանք	Առաջին տարի												Երկրորդ տարի											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
WP 1	Առաջադրանք																								
1.1	Միջոցառում																								
1.2	Միջոցառում																								
1.3	Միջոցառում																								
1.4	Միջոցառում																								
1.5	Միջոցառում																								
1.6	Միջոցառում																								
WP 2	Առաջադրանք																								
2.1	Միջոցառում																								
2.2	Միջոցառում																								
2.3	Միջոցառում																								
2.4	Միջոցառում																								
2.5	Միջոցառում																								
WP 3	Առաջադրանք																								
3.1	Միջոցառում																								
3.2	Միջոցառում																								
3.3	Միջոցառում																								
3.4	Միջոցառում																								
3.5	Միջոցառում																								
3.6	Միջոցառում																								

Բյուջեի կազմում

- Բյուջեն արտացոլում է այն ծախսերը, որոնք անհրաժեշտ են ծրագրի միջոցառումներն իրականացնելու համար:
- Թեև բյուջեի ձևաչափերն ու պահանջները տարբերվում են՝ կախված ֆինանսավորող գործակալությունից, սակայն բյուջեի կառուցվածքը հիմնականում հետևյալն է.
 - աշխատակազմ (աշխատավարձեր)
 - հավելյալ արտոնություններ (լրացուցիչ վարձատրություն կամ նպաստներ, ապահովագրություն)
 - ուղևորություններ,
 - սարքավորումներ,
 - նյութեր,
 - պայմանագրեր (վարձակալություն, ծառայությունների մատուցում և այլն)

Բյուջեի կազմման մեթոդներ

Նմանատիպ բյուջեներ

- Կիրառվում են նմանատիպ նախորդ ծրագրի ծախսերի չափերը

Վերևից ներքև հաշվարկ

- Հայտնի է ծրագրի ընդհանուր բյուջեն և անհրաժեշտ է սահմանել ծախսերը՝ յուրաքանչյուր առանձին միջոցառման համար: Այս սցենարի դեպքում, ծրագրով սահմանվում է միջոցառումները և դրանց արդյունքները և իրականացվում բյուջետային ռեսուրսների բաշխում:

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, վերապատրաստում միջոցառման ծախսերը հաշվելու համար մեկ հոգու վերապատրաստման ծախսերը (ներառյալ մարդկային ռեսուրսների, անհրաժեշտ նյութերի արժեքը և այլն), բազմապատկվում են մասնակիցների թվով և ստացվում է ողջ միջոցառման ընդհանուր բյուջեն: