

**KURS UZUPEŁNIAJĄCY
NA STUDIACH II STOPNIA
DLA STUDENTÓW
BĘDĄCYCH ABSOLWENTAMI KIERUNKÓW NIEPOKREWNYCH
DLA KIERUNKU ZARZĄDZANIE**

Moduł Podstawy zarządzania

dr hab. Daniela Puciato, prof. WSB.

Temat 5

5. PODSTAWY ZARZĄDZANIA PROJEKTEM ORAZ ZARZĄDZANIE PRZEBIEGIEM PROJEKTU

Projekt to zbiór czynności podejmowanych do osiągnięcia jasno określonych celów, w wyznaczonym czasie i za pomocą przeznaczonego na to budżetu.

Cechy projektów¹:

- jednoznacznie określona grupa docelowa,
- sprecyzowane rozwiązania w zakresie koordynacji, zarządzania i finansowania,
- system monitorowania i ewaluacji,
- właściwe uzasadnienie ekonomiczne i finansowe oraz wskazanie że korzyści przeważają nad kosztami realizacji,
- niepowtarzalność,
- złożoność,
- określoność co do terminu realizacji,
- wymóg zaangażowania znacznych zasobów rzeczowych, finansowych i ludzkich,
- wysokie ryzyko techniczne, ekonomiczne i organizacyjne.

Uczestnicy projektów:

- beneficjenci projektu – korzystający z jego rezultatów,
- sponsorzy projektu – współ- lub finansujący projekt,
- kierownictwo projektu,
- realizatorzy projektu – wykonawcy projektu.

Cele projektów – zakres projektów:

- doskonałość rezultatów projektu – spełnienie określonych wymogów jakościowych (**zrobić dobrze**),
- limit kosztów projektu – spełnienie określonych limitów finansowych (**zrobić tanio**),
- wyznaczony czas realizacji – czas w jakim projekt powinien być zrealizowany oraz określone terminy realizacji poszczególnych etapów projektu (**zrobić na czas**).

¹ Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022.

Tabela 8. Klasyfikacja projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej

Kryterium klasyfikacji	Rodzaje projektów
Dziedzina	Przemysłowe Budowlane Energetyczne Finansowe Informatyczne Telekomunikacyjne Medialne Edukacyjne Kulturalne Sportowe Turystyczne ...
Specyfika	Naukowo-badawcze Rozwojowe Inwestycyjne Organizacyjne Marketingowe Społeczne
Znaczenie	Strategiczne Taktyczne Operacyjne
Rezultat	Twarde (obiektywne) Miękkie (procesowe)
Realizacja	Publiczne (rządowe, samorządowe) Prywatne (przedsiębiorstw, organizacji non profit, stowarzyszeń, itp.) Mieszane (partnerstwo publiczno- prywatne)
Zasięg	Wewnątrzorganizacyjne Lokalne Regionalne Krajowe Międzynarodowe Wspólnotowe
Wielkość	Bardzo małe Małe Średnie Duże Bardzo duże

Źródło: opracowanie własne na podstawie Krzos G., *Zarządzanie projektem europejskim – uwarunkowania organizacyjne i międzyorganizacyjne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

Podstawą określania celów oprócz ww. elementów są jeszcze tzw. **problemy przekrojowe**²:

² Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

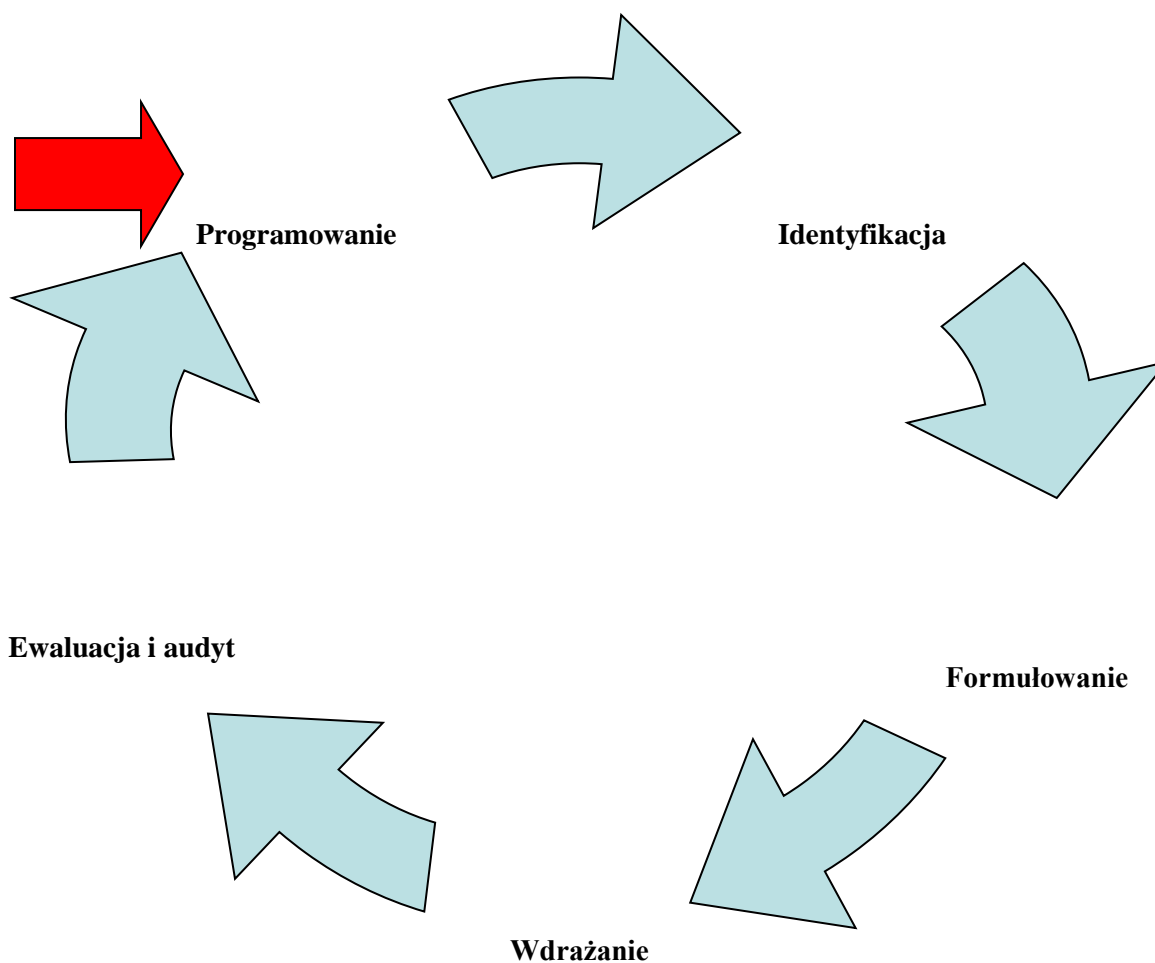
- dobre zarządzanie – przejrzyste i odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi, naturalnymi, ekonomicznymi i finansowymi, w celu zrównoważonego i trwałego rozwoju w otoczeniu politycznym i instytucjonalnym, w którym przestrzega się praw człowieka, zasad demokratyzmu i przepisów prawa,
- równość płci – równość szans, praw, podziału zasobów, korzyści oraz odpowiedzialności między kobietami i mężczyznami w życiu prywatnym i publicznym,
- trwałość środowiska – obowiązek ochrony biologicznych i fizycznych systemów oraz zasobów niezbędnych do utrzymania życia przyszłych pokoleń.

Zarządzanie projektem³:

- określenie celów i zadań projektu,
- planowanie przebiegu projektu,
- organizowanie realizacji projektu,
- motywowanie uczestników projektu do jego skutecznej i efektywnej realizacji,
- kontrolowanie przebiegu projektu,
- koordynowanie, reagowanie na zakłócenia realizacji projektu.

Metodyka zarządzania cyklem projektu (*Project Cycle Management – PCM*) – schemat metodyczny, w którym identyfikuje się oraz opisuje istniejące problemy, a następnie tworzy, planuje, wdraża, monitoruje i ocenia działania mające je rozwiązać. Metodyka ta opiera się na założeniu, że projekty mają cykliczny charakter, tzn. są całością składającą się z powtarzalnych faz.

³ Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.



Rysunek 6. Cykl zarządzania projektem

Źródło: Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

Cykl projektu rozpoczyna się od **tworzenia podstaw programowych projektu**. Za realizację wstępnych faz cyklu odpowiadają właściwe instytucje europejskie oraz państw członkowskich. Projektodawcy realizują cykl najczęściej od **momentu zgłoszenia inicjatywy projektu**, będącej propozycją rozwiązania sytuacji problemowej określonej na **etapie programowania**. Jeśli wniosek w pierwotnym kształcie zostaje przyjęty, przeznaczają się środki na prace przygotowawcze. Ten etap odpowiada **fazom identyfikacji i formułowania**. Szczegółowy plan oraz propozycja projektu podlegają ocenie władz i jeśli zostaną przyjęte, projektodawca otrzyma informacje o przyznaniu funduszy. Następnie projektodawca może przejść do **wdrożenia projektu**, któremu towarzyszyć muszą działania kontrolne. Zakończeniem cyklu jest **faza ewaluacji i audytu**, podczas której następuje ocena efektów projektu, jego podsumowanie i wyciągnięcie wniosków, które zostaną uwzględnione w programowaniu kolejnych projektów.

Fazy zarządzania projektem na przykładzie projektu UE⁴:

1. Faza programowania.

Cykl rozpoczyna się w momencie określenia strategii i celów programu. Podczas fazy programowania rozpoznawane są problemy i diagnozowana jest sytuacja wyjściowa na poziomie narodowym i sektorowym, tak aby określić obszary, które można by objąć interwencją za pomocą projektów. Wymaga to przeglądu wskaźników społeczno-ekonomicznych, narodowych priorytetów oraz wytycznych określonych dla programu, z którego projekty mają być finansowane. W fazie tej powinny być uwzględnione następujące zagadnienia:

- problem walki z biedą,
- połączenie obszarów strategii,
- wyczerpująca analiza kraju (regionu),
- koncentracja na podstawowych priorytetach UE,
- uwzględnienie problemów przekrojowych i pozostałych aspektów polityki rozwoju UE,
- uwzględnienie sprzężeń zwrotnych,
- koncentracja na efektach,
- zastosowanie otwartego partnerstwa.

Pod koniec fazy programowania są zazwyczaj ogłaszane konkursy projektów, na które projektodawcy zgłaszają swoje propozycje rozwiązania problemów uznanych za istotne przez odpowiednie instytucje. Projekt jest wówczas sekwencją działań, zmierzających do osiągnięcia wytyczonego celu na podstawie zidentyfikowanego problemu, mieszczącego się w ramach programu (złożonego z wielu projektów).

2. Faza identyfikacji.

W fazie tej inicjatywy projektów są selekcjonowane i przekazywane do dalszych opracowań. Wymaga to określenia potrzeb, które zaspokoić ma projekt w uzgodnieniu z beneficjentami, analizy problemów, z którymi stykają się beneficjenci, oraz określenia możliwości ich rozwiązania.

⁴ Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

Główne zadania do wykonania przez projektodawcę:

- konsultowanie się z beneficjentami projektu i grupami docelowymi w celu sprawdzenia ich mocnych i słabych stron oraz skłonności do zaangażowania się w projekt,
- upewnienie się, czy warianty realizacji projektu są właściwie określone i wynikają z analizy problemu, a cele projektu są osiągalne i zgodne z celami programów (np. sektorowych) i polityką unijną,
- zdefiniowanie celów nadrzędnych (długookresowych), celów projektu i produktów projektu, czyli jego zamierzonych rezultatów,
- przyjęcie założeń, na których będzie opierał się projekt,
- zidentyfikowanie czynników, które wpłyną na długotrwałość efektów projektu, umów z partnerami dotyczących okresu po zakończeniu projektu,
- przygotowanie wstępnych szacunków dotyczących planowanych zasobów i kosztów projektu,
- wskazanie tych obszarów projektu, które będą wymagały szczegółowych analiz i dodatkowego planowania, tak aby zapewnić sprawną realizację projektu w przyszłości i przygotowanie wniosku o finansowanie,
- upewnienie się, czy zakres i wielkość projektu są odpowiednie, biorąc pod uwagę zdolności organizacyjne instytucji uczestniczących w projekcie i grup docelowych.

Najbardziej istotne elementy metodyki zarządzania cyklem w tej fazie:

- przeprowadzenie analizy interesariuszy,
- dokonanie analizy problemów i celów,
- ustalenie możliwych do zaakceptowania opcji priorytetowych,
- ocena tych opcji i wybór strategii.

3. Faza formułowania.

W fazie tej pomysły projektów, wstępnie opisane w poprzedniej fazie, są rozwijane w szczegółowe plany.

Główne zadania dla projektodawcy:

- sprawdzenie przydatności proponowanego projektu do rozwiązania istniejących problemów, badanie poprawności studiów wykonalności, budowy matrycy logicznej, założeń przyjętych w fazie identyfikacji,
- upewnienie się, czy cele projektu są zgodne z wytycznymi programów i polityką unijną oraz powiązane z odpowiednimi programami,
- szczegółowa ocena wykonalności proponowanego projektu,

- szczegółowa ocena trwałości rezultatów projektu, opierająca się na analizie czynników jakościowych,
- przygotowanie harmonogramu wdrożenia, zarys planu przebiegu czynności i wykorzystania zasobów, struktury instytucjonalnej projektu, z określeniem odpowiedzialności instytucji i osób biorących udział w projekcie,
- przygotowanie dodatkowych specyfikacji i planów, jeśli jest to konieczne,
- przygotowanie zarysu wniosku o dofinansowanie,
- przygotowanie zaleceń, co do dalszych kroków związanych z realizacją projektu, zapewnieniem finansowania i wdrożenia, przygotowanie dokumentacji związanej z organizowaniem przetargów i wyborem kontrahentów zewnętrznych.

Pod koniec fazy identyfikacji lub formułowania, w zależności od rodzaju programu, propozycje projektów w postaci wniosków o dofinansowanie są weryfikowane przez kompetentne instytucje i zapada decyzja o przekazaniu lub nie funduszy na realizację projektu.

4. Faza wdrażania.

W fazie tej projekt jest uruchamiany i realizowany. Zarządzający projektem ocenia postępy projektu w stosunku do zakładanych celów i w razie konieczności dokonują korekt w sposobie ich wdrażania. Z procesem tym łączy się regularne i zaplanowane działania kontrolne z wykorzystaniem wskaźników zdefiniowanych w macierzy logicznej. Istotnym elementem jest także monitorowanie interesariuszy i partnerów oraz śledzenie wykonania budżetu.

5. Faza ewaluacji i audytu.

Ewaluacja to końcowa ocena projektu oraz sformułowanie wniosków, które zostaną dalej wykorzystane. Należy ją przeprowadzić gdy są już widoczne ostateczne efekty projektu. Dokonuje jej najczęściej ekspert zewnętrzny, co zapewnia obiektywizm.

Oprócz **ewaluacji końcowej**, dokonywanej pod koniec projektu, może wystąpić także **ewaluacja pośrednia**, odbywająca się w trakcie realizacji projektu oraz **ewaluacja *ex post*** dokonywana nawet kilka lat po zakończeniu projektu.

Podstawowe zasady ewaluacji:

- bezstronność i niezależność procesu ewaluacji od programowania i wdrożenia projektu, a także osób dokonujących ewaluacji od instytucji zaangażowanych w projekt,
- wiarygodność ewaluacji, dzięki właściwemu doborowi ekspertów,
- przejrzystość procesu ewaluacji, z upowszechnieniem rezultatów włącznie,
- udział interesariuszy w procesie ewaluacji, w którym uwzględnia się różne punkty widzenia,
- użyteczność konkluzji płynących z ewaluacji.

Kryteria ewaluacji – aspekty projektu podlegające ocenie:

- **zgodność**, odpowiedniość celów projektu z faktycznie istniejącymi potrzebami, logika i kompletność procesu planowania projektu, wewnętrzna spójność struktury projektu,
- **skuteczność**, ocena wpływu osiągniętych rezultatów na realizację celów projektu oraz wpływu założeń na projekt,
- **wydajność**, czyli fakt osiągnięcia celów projektu rozsądnym kosztem,
- **wpływ projektu na szeroko rozumiane środowisko realizacji projektu**, wkład w osiąganie celów nadrzędnych,
- **trwałość**, czyli oddziaływanie projektu, również po zakończeniu jego finansowania ze środków unijnych.