



# Разработка проекта или как написать грант на основе логической матрицы



**Материал подготовлен ИГ Центр Поддержки и Развития Молодежи «Прогресс» в рамках проекта «Новые знания - новые возможности!» при финансовой поддержке чешской организации «People in need». Данное издание не обязательно отражает мнение чешской организации «People in need».**

# Содержание:

- I. Заявка на финансирование..... 2- 7 стр.
- II. Менеджмент проектов: основные понятия и принципы.....8- 14 стр.
- III. Логика проекта или техника «логической матрицы»....14-20стр.
- IV. Приложение. Пример логической матрицы..... 21 стр.

## I. ЗАЯВКА НА ФИНАНСИРОВАНИЕ

**Заявка на финансирование** представляет собой письменную просьбу о поддержке (обычно деньгами или оборудованием), с которой вы обращаетесь в фонд, корпорацию или другое учреждение и предлагаете использовать вашу организацию, опыт и профессионализм ваших сотрудников для работы по решению проблемы в вашем районе, регионе или в какой-то специальной области.

### Что такое проект?

*Проект определяется как комплекс спланированных мероприятий, предназначенных для достижения конкретных целей при имеющихся ресурсах за определенный период.*

Результатом проектной деятельности является не только продукт или услуга, но и извлеченные уроки, то есть опыт, который используется в дальнейшем при планировании и выполнении следующих проектов.

### Заявка должна выполнять следующие пять функций:

1. Заявка - это программа. Цель программы – решение реально существующей важной проблемы.
2. Заявка – это план. В заявке представлен подробный план действий по осуществлению проекта.
3. Заявка – это просьба. Заявка – это не вымаливание денег, а хорошо продуманная просьба.
4. Заявка – орудие убеждения. Заявка –это инструмент, для того, чтобы убедить грантодателя в возможности реализации ваших идей. Заявкой вы убеждаете грантодателя в том, что вы абсолютно надежны, вселяете в него уверенность в вас и вашем проекте.
5. Заявка– это обещание и обязательство. В заявке вы обещаете решить определенную проблему.

### Важные советы по подготовке проекта на получение гранта:

- Хороший проект должен логически переходить от одного раздела к другому;
- Используйте позитивный стиль написания, представьте аргументированное, продуманное изложение;
- Избегайте употребления жаргона и излишеств;
- Будьте конкретны в своем проекте;
- Прежде чем подавать проект на рассмотрение финансирующей организации, обратитесь за комментариями к компетентному лицу;
- Сделайте привлекательным внешнее оформление, но не переусердствуйте;
- Направьте проект одной финансирующей организации. Прежде чем направить его другой финансирующей организации, подождите отказа от первой. Это правило можно не применять, если ваш проект обращается за частичным финансированием к нескольким финансирующим организациям. В проекте должно быть четко обозначено, что вы обратились в другие финансирующие организации за

частичным финансированием. Перечислите их.

## **Основные элементы хорошей заявки**

Чтобы написать успешную заявку, прежде всего, внимательно прочтите объявление о конкурсах и правила оформления заявок. Пользуйтесь только свежей информацией. Проанализируем основные пункты проекта:

### **I. Титульный лист / Общая информация**

Название проекта

Название организации

Директор проекта

Контактные данные

Местность, район

Сумма гранта

Предыдущие доноры и осуществленные проекты

### **II. Данные о проекте**

#### **1. Описание потребности или проблемы**

Определите проблему, которую необходимо решить, укажите целевую группу и опишите ее потребности, используя объективные данные. По возможности используйте исследования и формулировки грантодателя.

\* Наиболее важная часть вашего проекта. Иногда, помимо краткого описания, называется кратким обзором (abstract).

*Обязательные условия его подготовки:*

- Опишите потребность, опираясь на твердые статистические данные, а не предположения или не подтвержденные утверждения;
- По возможности дайте количественное выражение потребности;
- Убедитесь, что все данные документально оформлены;
- Используйте рассказы из жизни для иллюстрации сухих данных;
- Проведите разграничения между основной проблемой и ее симптомами, а также между методами решения одной проблемы или их комбинации;
- Убедитесь, что описание потребности охватывает все аспекты проекта, который вы хотите реализовать;
- Описание потребности – это часть проекта, которая должна заинтересовать финансирующую организацию, поэтому она должна быть неотразимой.

#### **2. Пользователи (бенефициарии) проекта**

**Бенефициарий** — это человек или группа лиц, в пользу которых совершено определенное положительное действие или пользующихся результатом такого действия.

Необходимо указать как была определена и отображена целевая группа.

#### **3. Цель и Задачи проекта**

Должны быть сформулированы очень конкретно.

**Цель** – общее описание окончательного результата, достигнутого в следствие произведенных изменений, привязываемое к описанию потребностей. (Часто носит долгосрочный характер).

**Задача** – измеряемый, привязанный во времени результат, который организация стремится достичь в рамках реализации гранта. Задача носит более узкое определение чем цель. Как и цель она относится к описанию потребности. (Часто носит краткосрочный характер, например, один год).

Каждая задача - это своего рода ступень, приближающая к цели.

Задача должна быть конкретной, измеряемой, достижимой, соответствовать общей цели и предполагать конкретные сроки выполнения.

*Каждая задача должна предполагать конкретные, легко наблюдаемые и измеряемые результаты.*

#### **Советы по написанию целей и задач**

- Цели и задачи должны относиться непосредственно к описанию потребностей;
- Следует включить все имеющие к целевому населению отношение организации;
- Следует выделить достаточно времени для выполнения задач, поскольку это всегда требует больше времени, чем запланировано;
- В задачах не описываются методы;
- Следует определить, каким образом вы будете проводить оценку изменений, достигнутых в ходе выполнения задач. Если окажется, что нет возможности измерить результат, возможно, вам следует пересмотреть задачи.

#### **Примеры:**

а) Повышение на 20% обеспечения молочными продуктами 60 детей детского сада в течение 6 месяцев.

б) Обучение 10 воспитателей детского сада методам обучения здоровому образу жизни детей 3-5 лет в ходе 5-дневного семинара.

Задачи должны быть сформулированы по принципу СМАРТ (SMART), требующему, чтобы они были:

Specific — Конкретные

Measurable — Измеряемые

Accurate — Точные

Realistic — Реалистичные

Time-bound — Определенные во времени

#### **4. Стратегия и методы реализации проекта**

Информация, представленная в этом разделе, должна ответить на вопрос *КАК?* вы будете реализовывать поставленные задачи.

Ответ на этот вопрос должен включать в себя информацию о предлагаемых мероприятиях и логике последовательности их проведения.

Аргументируйте также эффективность выбранных методов, приведите факты, подтверждающие компетентность лиц или организаций, ответственных за проведение мероприятия.

#### **5. Детальный план реализации проекта**

- Какие мероприятия необходимо провести, чтобы выполнить задачи?
- Каким образом будут проводиться эти мероприятия (их описание и график)?
- Какие данные являются неизменными, например, дата завершения, имеющиеся

денежные средства, имеющийся персонал?

- Даты начала и завершения проведения мероприятий?
- Кто несет ответственность за выполнение каждого мероприятия?
- Каким образом будет производиться отбор участников? (Это применимо не ко всем проектам).
- На каком основании эта методика была признана наиболее подходящей для решения поставленной проблемы?

Проект позволяет достичь определенного результата в определенные сроки и за определенные деньги. План проекта составляется для того, чтобы определить, с помощью каких работ будет достигаться результат проекта, какие люди и оборудование нужны для исполнения этих работ, в какое время эти люди и оборудование будут заняты работой по проекту.

### План действий

Действия (детальное описание)	январь	февраль	март	апрель	ответственный
1....	x				X
2....		x	X		X, Y
3....				x	Z

**Действия** - работа, осуществляемая в рамках проекта для достижения определенного результата. Например, в проекте издания номера журнала действием является "проведение редколлегии". Обычно проект содержит много действий и для удобства отслеживания плана их объединяют в группы, или фазы. Совокупность фаз проекта называется его *жизненным циклом*.

При планировании работ нужно помнить, что чем детальнее составлен план проекта, тем он точнее (а значит, лучше). Поэтому в тех случаях, когда это возможно, стоит разбивать большие действия на подгруппы действий (то есть превращать действия в фазы).

Проект разбивается на фазы и для удобства отслеживания хода работ. По завершении проектной фазы обычно осуществляется анализ как полученных результатов, чтобы с минимальными затратами определить и исправить ошибки, так и общего хода исполнения проекта, чтобы определить, стоит ли переходить к его следующей фазе.

В большинстве жизненных циклов фазы выполняются последовательно. При этом часто следующая фаза начинается лишь после того, как будут одобрены результаты предыдущей. Однако в некоторых жизненных циклах последующая фаза начинается раньше одобрения результатов предыдущей фазы, если такой риск считается приемлемым. "Пересечение" фаз при планировании называется быстрым путем (fast tracking).

Разбиение проекта на фазы позволяет представить его в виде списка основных результатов и дат, к которым эти результаты должны быть получены. Руководитель проекта осуществляет непосредственный контроль исполнения каждой задачи внутри проекта, сообщая вышестоящему менеджеру только о достижении фазовых результатов. Этому менеджеру, в свою очередь, для контроля исполнения проекта вполне достаточно таких данных.

### 6. Ожидаемые результаты

Опишите как можно более конкретно те изменения, которые должны произойти после реализации проекта.

Это могут быть новые знания и умения, изменившиеся убеждения и ценности, новое поведение, изменения в условиях жизни.

Примеры формулировки ожидаемых результатов:

- а) содержание молочных продуктов в меню детского сада составит 30%;
- б) 10 воспитателей применяют методы обучения здоровому образу жизни;

### **7. Мониторинг и оценка:**

Кто, как и согласно каким критериям сможет судить о степени реализации задач проекта во время его выполнения (мониторинг) и после окончания. Для этого представьте систему показателей (индикаторов), определенных для каждой поставленной задачи и источника, из которых можно получить информацию об этих индикаторах.

**Мониторинг** – это регулярное отслеживание и наблюдение заданных объектов.

Мониторинг – это составная часть управления, которая заключается в непрерывном наблюдении и анализе деятельности в рамках проектов с отслеживанием динамики изменений.

Мониторинг:

- Проводится непрерывно
- Запланированные результаты и деятельность сравниваются с фактическими
- Полученная информация используется для улучшения работы по проекту

**Оценка** – это процесс, который определяет эффективность и действенность проекта и способствует проведению планирования продолжения проекта или следующих проектов.

Проведение оценки также способствует созданию у финансирующих организаций позитивного впечатления о рациональном использовании их средств.

Оценка:

- Проводится на ключевых этапах реализации проекта
- Проект подвергается анализу с целью оптимизации/улучшения
- Анализируются причины достижения или не достижения запланированных результатов
- Полученная информация может использоваться как для улучшения работы по данному проекту, так и для разработки планов на будущее

Организация проводит оценку в целях достижения следующих задач:

1. Внести в ходе программы поправки с целью обеспечения ее успеха.
2. Обеспечить контроль за выполнением проекта.
3. Получить отклики от целевой группы и других.
4. Определить, были ли использованы указанные методы и были ли выполнены поставленные задачи.
5. Определить, выполнила ли программа ожидаемое.
6. Определить, были ли достигнуты результаты по решению указанных проблем.

Два вида показателей оценки:

Количественные показатели трансформируют полученный опыт в единицы, поддающиеся подсчету, сравнению и измерению.

Качественные показатели отражают более субъективные результаты, например, мнение людей о достижениях проекта, о его преимуществах и недостатках, о наиболее успешных методах. Методы проведения такой оценки включают собеседования, непосредственное наблюдение и обзор документации.

### **8. Устойчивость проекта**

Опишите, как будет обеспечено сохранение достигнутых изменений.

Примеры: а) *организация занятий по здоровому образу жизни* будет обязательным компонентом в работе воспитателя.

## **9. Роли и ресурсы**

Под ресурсами в понимаются сотрудники и оборудование, необходимые для выполнения проектных действий. Например, для выполнения действия "Сбор предложений от авторов" в проекте должен быть задействован ответственный секретарь журнала.

Каждый сотрудник, участвующий в проекте, получает определенную роль в соответствии со своей квалификацией, требованиями проекта и регламентами, действующими в организации. Например, в одном проекте сотрудник может выступать в роли ассистента, а в другом тот же сотрудник может быть занят в роли эксперта для тренинга.

При составлении списка ресурсов часто используется ролевое планирование. Например, сначала определяется, что для исполнения проекта требуются три юриста и один социолог, а затем, когда план проекта утвержден, подбираются конкретные сотрудники для этих ролей.

## **III. Бюджет проекта**

Бюджет должен отражать реальные потребности в организации предложенных мероприятий.

Рекомендации:

- Бюджет проекта должен включать общую стоимость проекта и сумму, запрашиваемую у грантодателя;
- Распределение средств по статьям расходов (зарплаты, услуги, приобретение оборудования, расходные материалы, транспорт, административные расходы и т.д.);
- Ориентируйтесь на реальные цены товаров и услуг (которые можно приобрести с соответствующими налоговыми документами), учитывайте все предусмотренные законодательством налоги;
- Указание на то, какая часть ресурсов обеспечивается из средств организации или из других источников.
- Установить бюджетный период, время, на которое рассчитан бюджет.
- Определить расходы, при необходимости подготовить сметы затрат.
- Принять решение о целесообразности и способе внесения накладных расходов в бюджет.
- Определить ожидаемые в проект поступления.
- Убедиться в том, что бюджет в целом имеет смысл и создает необходимое впечатление у финансирующей организации.

## **IV. Возможные приложения**

(по требованию грантодателя список может быть расширен)

- Сертификат регистрации, Устав организации;
- Стратегический План;
- CV директора проекта, бухгалтера, экспертов привлекаемых для реализации проекта;
- Отчет о предыдущей деятельности организации;
- Финансовый отчет за прошедший год;
- Контракты о партнерстве или подтверждения о согласии со-финансирования;
- Письма поддержки и.д

## II. МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТОВ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ПРИНЦИПЫ

**Менеджмент проектов** можно определить как совокупность принципов, методов, инструментов для эффективного управления цели ориентированной работы в контексте конкретной и уникальной организационной среды

**Управление проектами** (англ. *project management*) — область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются определённые цели, а также оптимизируется использование ресурсов (таких как время, деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.) в рамках некоторого проекта (определяющего конечный результат и ограничение по времени и/или другим ресурсам).

**Менеджмент проектов** это планирование, внедрение и мониторинг действий проекта, направленных на достижение целей проекта, путем эффективного контроля ограничений по времени и стоимости для получения качественных результатов которые соответствуют или превышают ожидания заинтересованных сторон проекта .

Эффективное управление проектами является одним из ключей к успешному завершению проекта.

**Жизненный цикл проекта**— последовательность фаз проекта, задаваемая исходя из потребностей управления проектом.

### Этапы Менеджмента проекта

**Этапы Менеджмента** проекта представляют собой непрерывный **жизненный цикл** (англ. *Project Life Cycle*), в котором каждый этап создает основу для следующего этапа.

Например, этап мониторинга может вносить изменения в первоначальный план действий проекта, таким образом, изменяя этап внедрения. Этот циклический процесс между этапами инициации, внедрения и мониторинга повторяется на протяжении всего периода реализации проекта.

- Инициация
- Планирование
- Внедрение
- Мониторинг и оценка
- Завершение

**Инициация** проекта включает в себя:

- Анализ проблем;
- Анализ целей;
- Анализ заинтересованных сторон;
- Анализ ресурсов и входных данных;

При **анализе проблем** вам понадобится ответить на ряд вопросов, которые помогут перейти на следующий уровень инициации проекта:

- в чем заключается основная проблема, которую мы хотим разрешить?;
- какие причины основной проблемы?;
- какие последствия основной проблемы?;



- какие существуют пути решения?;
- кто способен переломить ситуацию?;
- у нас есть вся необходимая информация касательно данной темы? И т.д.

При **анализе целей** необходимо четкое определение целей, результатов и действий по их достижению.

*Цель развития* – какие первостепенные мотивы лежат в основе этого проекта (долгосрочная цель, будущая общая преобладающая ситуация)

*Непосредственная цель* – чего мы должны достичь, для чего и для кого разрабатывается проект.

*Результаты* – что конкретно мы получим в результате реализации проекта.

*Действия* – что необходимо сделать для получения намеченных результатов.

**Анализ заинтересованных сторон** – на кого влияет проект, кто может повлиять на проект – положительно и отрицательно.

*Союзники* – придерживаются того же мнения, положительный результат для них будет выгодным, они хотят навредить конкурентам.

*Оппоненты* – придерживаются противоположного мнения, результаты проекта им навредят, принесут пользу конкурентам.

Также сюда относиться и группы, на которые направлена реализация проекта

*Целевая группа*

- на ней непосредственно положительно отражается реализация проекта, на уровне непосредственных целей.

*Конечные получатели*

- получают пользу от реализации проекта в долгосрочном горизонте и в масштабе целого общества, на уровне цели развития.

*Участники*

- на уровне мероприятий и результатов

На этапе **Анализа ресурсов и входных данных** необходимо выявить достаточно ли ресурсов и входных данных для выполнения запланированных мероприятий или необходимо учесть дополнительные условия.

- персонал, волонтеры
- оборудование
- средства – финансовые, материальные
- квалификация и способности
- препятствия, внешние факторы и тд.

Широко используется на данном этапе SWOT анализ — метод [анализа](#) в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы).

	Положительные аспекты	Отрицательные аспекты
<b>Внутренние аспекты</b>	Strengths (сильные стороны)	Weaknesses (слабые стороны)
<b>Внешние аспекты</b>	Opportunities (возможности)	Threats (угрозы)

**Фаза планирования** включает в себя два отдельных компонента:

- Основное планирование - разработка планов, которые необходимы как часть заявки на проект;
- Планы по управлению проектом - в рамках процесса внедрения проекта.

При принятии решений следует учитывать, прежде всего, следующее:

- насколько избранная стратегия эффективна;
- насколько она отвечает общей ситуации и среде;
- какие есть механизмы принятия решений;
- каков наш опыт, что касается подобных мероприятий;
- избрал ли кто-то подобную стратегию до нас, и с каким результатом;
- какие препятствия могут возникнуть на пути к достижению целей;
- насколько стратегия укрепит репутацию организации и т.д.

Следующим шагом будет выбор способа перехода от отправных точек к целям, т.е. определение концепции работы и приоритетов в рамках проекта. Например, *просвещение, образование, лоббирование, протестные мероприятия, юридический путь* и т.д.

Немаловажную роль играет и выбор целевого объекта – человек или субъект, в силах которого изменить данную ситуацию.

На стадии **планирования** необходимо выработать **тактику** – конкретные средства, которые можно использовать в рамках принятой стратегии для достижения поставленной цели.

- Экспертизы и исследования
- Формирование коалиций организаций
- Участие в административном производстве
- Подача исков и жалоб
- Просветительская деятельность – публикация листовок, организация лекций, бесед и семинаров
- Работа со СМИ
- Протестные мероприятия – хэппенинги, уличный театр, демонстрации, марши, блокады
- Культурные мероприятия – благотворительные представления и концерты
- Петиции
- Сотрудничество с известными лицами.

При выборе отдельных тактических инструментов всегда нужно учитывать следующее:

- насколько выбранные средства эффективны
- насколько выбранные средства соответствуют целям
- насколько выбранные средства попадут в мишень
- насколько выбранные средства повлияют на союзников и оппонентов
- насколько выбранные средства соответствуют принципам и имиджу организации.

### **План действий**

**Что будет осуществляться**

**Что для этого необходимо**

**Когда это будет осуществляться**

**Кто будет этим заниматься**

Для успешной реализации проекта необходимо учесть и выполнить факторы (допущения и риски)  
Допущения и риски по действиям  
Допущения и риски по результатам  
Допущения и риски по непосредственным целям

**Внедрение** это реализация запланированных действий в рамках проекта.

**Мониторинг** это регулярное отслеживание и наблюдение за процессом реализации проекта в соответствии с его задачами.

Для конкретного измерения прогресса и успеха непосредственной цели и результата, для каждой цели развития используются показатели (индикаторы)

- Конкретные
- Измеряемые
- Доступные
- Должны относиться к проекту
- Определенные во времени

т. е. **SMART** показатели – **Specific, Measurable, Achievable, Time-bound.**

Инструментами проведения мониторинга могут служить:

- источники данных, из которых показатели могут быть выведены
- источники, которые документируют успешный ход проекта

**Завершение проекта** — завершение всех запланированных действий, достижение поставленных целей, оценка проекта.

*Завершение проекта* — это процедуры по завершению договорных обязательств между участниками проекта, а также комплекс организационных мероприятий по доведению ряда административных задач.

*Главной задачей* завершения проекта является консолидация всех знаний и полученных уроков, полученных в ходе реализации проекта.

В ходе данного этапа, руководитель проекта, должен предоставить донорам подробные отчёты:

- *отчет о деятельности* (проводится оценка результатов проекта и составляется отчет о завершении проекта)
- *финансовый отчет* ( нужно предоставить все финансовые документы подтверждающие правильный расход гранта)

**Что должен включать в себя отчет о деятельности:**

- как проводилась подготовка к реализации проекта;
- успех данного проекта;
- описание проекта и определение достигнутых целей;
- были ли достигнуты цели и результаты представленные в заявке для финансирования, и каким образом это было сделано;
- описание качественных и количественных результатов проекта;

- определение разногласий между запланированными; целями, результатами и ресурсами и теми которые были реализованы в рамках проекта.
- определение сильных и слабых сторон проекта извлечение
- позитивных и негативных уроков для организации
- идентификация возможностей на будущее
- определение влияния проекта на общество и на саму организацию
- определение возможностей укрепления результатов

## Менеджер проекта

Менеджеры принимают решения о том, как наиболее эффективно использовать людские и прочие ресурсы для достижения заранее поставленных целей, и затем эти решения претворяют в жизнь

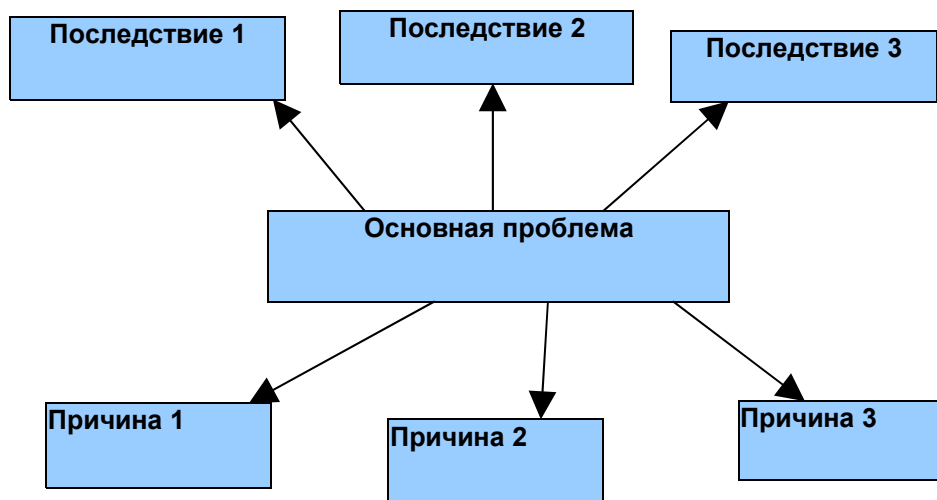
Технология написания заявки на проект

**Анализ проблем** — обсуждение проблем проекта на основе имеющейся информации; применение методов анализа, позволяющих подойти к рассмотрению проекта и отграничить его проблемную область. Основная цель анализа проблем — сведение выявленных или предполагаемых проблем в иерархию причин и следствий для дальнейшей разработки проекта. Важно, что для рассмотрения остаются открытыми все возможные варианты.

Процедура анализа проблем включает несколько этапов:

1. Выявление «основной» проблемы.
2. Выявление причин проблемы
3. Выявление последствий проблемы

## Дерево проблем



## Пример

Проблема - Нарушение права на свободу мирных собраний в Молдове

Причины:

1. существующие упущения в законодательстве о праве на свободу собраний
2. существование процедур по ограничению разрешения проведения мирных собраний на уровне местных органов власти

3. незаконное вмешательство полиции в мирные собрания
4. несоответствие действующего законодательства международным стандартам

Последствия:

1. возрастающее количество судебных разбирательств на национальном и международном уровне
2. незаконное задержание и арест манифестантов
3. дискриминационное и неравномерное применение действующего законодательства в области мирных собраний
4. плохой имидж страны
5. снижение количества проводимых мирных собраний
6. понижение уровня гражданской активности граждан

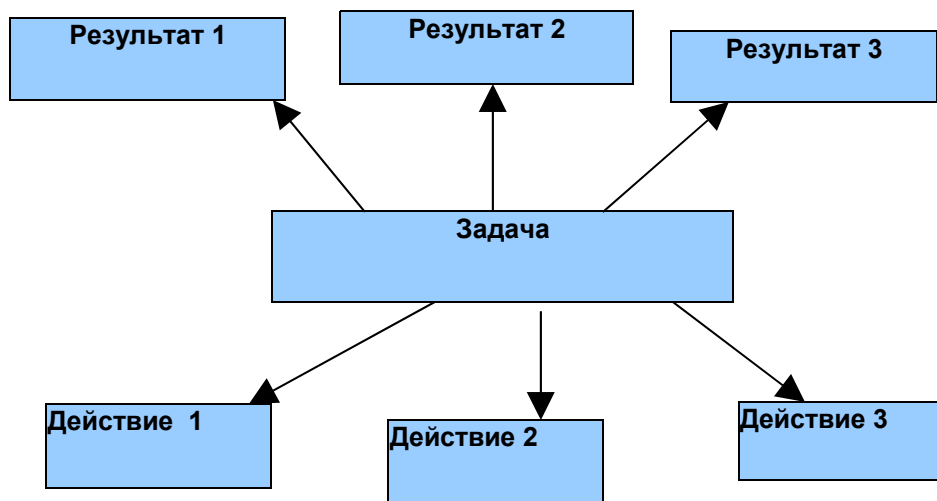
**Анализ Целей** - начинается после завершения анализа проблемы, то есть с построенного дерева проблем.

*Первый шаг* - переформулировать проблему в позитивное утверждение о будущей ситуации, когда проблема будет решена.

*Второй шаг* - переформулировать причины в действия.

*Третий шаг* - переформулировать последствия в результаты.

### Дерево Целей



### Пример

Задача - Содействие соблюдению права на свободу мирных собраний в Молдове

Действия :

1. Стратегические судебные иски по делам касающихся нарушения права на свободу мирных собраний
2. Разработка Отчета о соблюдении права на свободу мирных собраний в Молдове
3. Написание и лоббирование нового законопроекта о свободе мирных собраний в соответствии с международными стандартами
4. Информирование населения, представителей органов власти и местных властей о положениях нового закона о свободе мирных собраний и его правильном внедрении

Результаты

1. снижение количества судебных исков по делам касающихся нарушения права на свободу мирных собраний
2. снижение числа случаев незаконного вмешательства полиции в мирные собрания

3. увеличение количества проводимых мирных собраний
4. повышение уровня гражданской активности граждан
5. улучшение законодательства Молдовы
6. улучшение имиджа страны
7. соблюдение права на свободу мирных собраний в Молдове

В процессе построения дерева целей должны быть учтены некоторые «тонкие моменты»:

- Если проблему трудно превратить в положительное утверждение, то, возможно, первоначально проблема была плохо сформулирована.
- Трансформация проблем не должна привести к постановке неприемлемых или нежелательных целей.
- Должны быть отсеяны любые проблемы, превращаемые в условия, которые не могут быть изменены.

Дерево целей в отличие от дерева проблем не является отражением «реального мира». Это, скорее, краткое описание логики функционирования проекта.

### III. ЛОГИКА ПРОЕКТА

Техника «Логическая Рамка» (далее - ЛРП) стала одной из наиболее широко используемых техник планирования любого проекта по развитию. Она используется многочисленными агентствами по развитию и донорами. Большое количество организаций используют эту рамку напрямую и настаивают на заполнении таблицы, показывающие различные элементы этой структуры. Другие также пользуются данной концепцией, хотя они могут не требовать определенного формата для представления проектного предложения.

Данная техника позволяет идентифицировать Цели и Задачи Проекта, а также определить «входы» и «выходы» Проекта. Данная методика используется для планирования Проектов, обеспечения объективной основы для их оценки, а также определения причинно-следственных связей между компонентами Проекта.

**Краткое описание.** ЛРП включает в себя краткое общее описание Проекта, которое основывается на причинно-следственных рассуждениях и размышлениях (т.е., если какое-то определенное действие предпринимается, оно должно достигать какого-то определенного результата).

**Логика Проекта.** Существует несколько логических связей внутри Проекта: вертикальные и горизонтальная логические последовательности и взаимосвязанности элементов Проекта (см. табл.ниже). Нас в данном материале более всего будут интересовать вертикальная и горизонтальная логики Проекта.

Табл.1.

Цели/задачи/результаты	Объективно проверяемые показатели (Индикаторы)	Способы проверки данных (Средства верификации)	Риски или Предпосылки
Общая Цель – широкое воздействие (на	Измерение объема достижения Общей	Источники информации и	-

страновом, региональном уровне и пр. уровне), которому способствует Проект.	Цели, сделанного Проектом.	методы сбора, используемые для отчетности	
<b>Цель Проекта</b> – результат развития, ожидаемый в конце Проекта. Все компоненты Проекта должны работать на эту Цель.	Состояние на конец Проекта, показывающее, что Цель достигнута. Используются для оценки Проекта.	Источники информации и методы сбора, используемые для отчетности	Условия/риски осуществления
<b>Конечные результаты</b> – основные измеримые конечные результаты Проекта, находящиеся под контролем менеджера	Измерение кол-ва и качества Результатов. Используются во время мониторинга и оценки Проекта.	Источники информации и методы сбора, используемые для отчетности	Условия/риски осуществления
<b>Основные виды деятельности</b> – типы работ/операций, осуществляемые для достижения Задач и Продуктов Проекта.	Измерение кол-ва и качества операций/работ. Используются во время мониторинга и оценки Проекта.	Источники информации и методы сбора, используемые для отчетности	Условия/риски осуществления

ЛРП включает 4 столбца и, как правило, немного строк (4-5), в зависимости от количества уровней результатов и задач, поясняющих взаимосвязи между начальным и конечным состоянием данного Проекта.

*Вертикальная логическая связь* определяет, что Проект намеревается достичь/сделать и каким образом, а также выявляет **причинно-следственные** связи (столбец 1, Табл.№1). Это обеспечивает рамки и условия для планирования Проекта.

*Горизонтальная логическая связь* определяет, как Цель и Задачи Проекта, обозначенные в его Описании, будут **оценены/измерены** (столбец 2), средства, при помощи которых измерение/оценка производится (столбец 3), а также возможные риски/условия (столбец 4), которые могут возникнуть и необходимо принять во внимание при их реализации. Это обеспечивает соответствующие рамки для проведения мониторинга и оценки Проекта.

### Некоторые важные термины

**Общая цель (Goal).** Она часто имеет отношение к общестрановым, национальным или секторальным задачам/программам, в реализации которых содействует данный Проект, например, увеличение доходов, улучшение питания, снижение преступности и пр. Она связано с описанием ожидаемого воздействия (expected impact) данного Проекта. Таким образом, этот элемент является своего рода Заявлением о намерениях Проекта.

**Цель Проекта (Purpose).** Цель означает то, чего собирается достичь Проект, т.е. достижение определенных результатов в терминах развития. В качестве примеров могут выступать увеличение сельскохозяйственного производства, повышение иммунизации населения, повышение грамотности, обеспечение чистой питьевой водой, улучшение управленческого потенциала органов власти и пр. В целом, должно существовать лишь одно заявление о Цели.

**Задачи компонентов (Component Objectives).** В случаях, когда Проект или Программа имеет разные компоненты (или сферы деятельности), целесообразнее разработать для каждого из них свои задачи. Эти задачи должны обеспечивать логическую связь между Целью Проекта и Результатами данного компонента.

**Конечные Результаты (Results/Outputs).** Они имеют отношение к специфическим результатам и материально осязаемым вещам (товары и услуги, информация, люди и пр.) Проекта, которые получаются в результате реализации Целей и Задач Проекта. Каждая Цель и Задача Проекта имеют «свои» Результаты. Например, сооруженные системы ирригации или обеспечения питьевой водой; площади, засеянные под пшеницей; дети, прошедшие иммунизацию; построенные здания аптек; разработанные руководства/пособия; обученные бенефициары и пр. Каждый компонент должен иметь, по меньшей мере, один Результат.

«Достижение» Результатов должно находиться под пристальным контролем менеджмента Проекта.

**Мероприятия (Activities).** Они относятся к определенным операциям/работам, предпринимаемым для достижения определенных Результатов. Например, для проекта водообеспечения для местного сообщества это могут быть: создание комитета водопользователей и процедур, подготовка местности, сбор и приобретение местных материалов, проектирование хранилища и системы, прокладка системы труб и пр. Однако ЛРП не должна быть слишком детализирована в части заданий, в противном случае она рискует стать слишком длинной и носящей предписывающий характер. Если все-таки необходим детализированный план мероприятий, то его можно представить отдельно, не включая в ЛРП.

**Входные ресурсы (Inputs).** Они касаются ресурсов, необходимых для осуществления мероприятий и получения Результатов, т.е., речь идет о людях, оборудовании, материалах, информации и пр. Однако стоит заметить, что часто Входные ресурсы не включаются в ЛРП.

**Риски/Условия.** Они имеют отношение к тем условиям и обстоятельствам, которые могут воздействовать на прогресс или успех Проекта, но над которыми менеджмент Проекта не имеет прямого контроля, например, изменения цен, ухудшение погодных условий, земельные реформы, нормативно-правовые акты и пр.

Возможности – это *позитивное* состояние обстоятельства/условия, которое должно быть принято во внимание, чтобы достичь задач Проекта.

Риск – есть *негативное состояние* того обстоятельства/условия, которое может помешать достижению задач Проекта, и которое также необходимо учитывать.

**Объективно проверяемые показатели (ОПП)** выступают в роли **Индикаторов**. Они имеют отношение к необходимой информации, способной помочь нам определить прогресс в достижении результатов всех уровней Проекта. Индикаторы должны предоставить, *где это возможно*, четко определенные единицы измерения, а также детализацию количества, качества и времени получения ожидаемых результатов/продуктов.

**Способы проверки данных (СПД)** представляют собой по сути **Средства верификации**. Они должны четко указать источники той необходимой информации, которую мы собираемся собрать. Необходимо определить методы сбора информации, ответственных людей за эту работу, частоту сбора информации и пр.



## **Вертикальная логика 1 – Определение целей и результатов деятельности**

Цели вытекают из применяемой технологии постановки Общей Цели и Цели Проекта с использованием метода причинно-следственной связи. Они помещаются в первый столбец МПП, разрабатываясь следующим образом:

- ◆ Начинаяте с «верха» Матрицы и разрабатывайте ее «вниз»;
- ◆ Определите Общую цель и Цель Проекта;
  - ◆ Если необходимо, пересмотрите формулировку в иерархии целей и сделайте их более точными.

Цель описывает ожидаемое воздействие или выгоды как точно определенное будущее состояние, в терминах совершенного вида, типа «Завершено», «Улучшено», «Осуществлено» и пр. Цель Проекта способствует достижению Общей Цели и вносит в это свой вклад.

Результаты Проекта выражаются как итоги, которые организация намеревается достичь. Они отражают уровень прогресса по достижению Цели Проекта, а также должны быть необходимыми и востребованными, адекватными и достаточными для реализации всего Проекта.

Входные ресурсы должны соответствовать Продуктам Проекта и быть выражены достаточно четко, имея при этом ввиду, что

- ◆ Должны быть указаны только важные виды деятельности (без излишней детализации), особенно тех, что связаны с Результатами Проекта;
- ◆ В отличие от результатов Проекта, они выражаются в настоящем времени.

Входные ресурсы и Результаты Проекта описываются последовательно, друг за другом, они связаны нумерацией. Нумерация может быть использована для визуализации очередности и связанности видов деятельности или приоритетов.

Описательный суммарный итог Проекта выявляет взаимоотношения типа «средства-результаты» в структуре Проекта (логика «если – тогда»).

### **Горизонтальная логика – «Увязка» каждого результата с индикаторами и источниками верификации.**

На каждом уровне, будь то «Общая Цель – Индикаторы», «Цель-Индикаторы», «Результаты-Индикаторы» проводится процедура разработки Индикаторов, при которой качественное «содержание» и количественная «начинка» каждого индикатора должно содержать необходимые и достаточные условия для адекватного измерения и последующей оценки результата.

Разработка Горизонтальной логики должна «ответить» на вопрос:

- как можно подтвердить, что выполнялись и достигались цели, задачи, данные виды работы,
- как можно подтвердить, что результаты достигнуты, и почему можно сказать, что достигнут прогресс в выполнении поставленных задач.

Часто индикаторы описываются как показатели, поддающиеся объективной проверке. Это предполагает, что любой человек может ознакомиться с индикаторами и, на их основе, придет к тому же заключению об успехе или провале Проекта или какой-либо части

Проекта. В примере с обучением, индикатором может быть количество подготовленных участников, которые будут получать доход, компетенции, которых они достигли, количество рабочих групп в процессе обучения, количество и «качество» разработанных ими материалов, количество Case Studies и пр.

*Пример:*

<i>Результат</i>	<i>Индикатор</i>
<i>Персонал отдела снабжения - нанят</i>	<i>2 Нанятых сотрудника отдела I категории и 2 сотрудника II категории 4 Заполненных теста-упражнения «360°» по отбору персонала 4 Резюме и сопроводительных письма</i>
<i>Группа туристов накормлены сытным завтраком</i>	<i>3 Порции бекона с салом 3 Чашки кофе</i>
<i>Обучающий тренинг по налогам - проведен</i>	<i>20 Обученных участников с умением/компетенцией рассчитывать косвенные налоги 5 Рабочих групп 5 Разработанных группами материалов 20 Комплектов раздаточных материалов 20 Комплектов тренингового модуля</i>

Иногда индикаторы должны показывать качественные перемены и основываться на частных суждениях. Вероятно, при разработке проекта лучше иметь оба типа индикаторов.

Необходимо также объяснить в логической структуре, каким образом надо проводить наблюдения. Недостаточно только сказать, что тренинг будет запланирован. Необходимо также объяснить, каким образом будут оцениваться навыки, кто это будет делать и когда.

### *Индикаторы*

Индикаторы описывают наблюдаемые изменения или события, которые связаны с проектной интервенцией. Они свидетельствуют о том, что нечто имело место быть - будь это произведенный результат, немедленный эффект или наблюдаемое изменение в долгосрочном периоде.

Они не представляют явного доказательства, но **достоверно свидетельствуют** о том, что заявленное событие или процесс имели место на самом деле (или происходят в настоящий момент). Вполне возможно найти индикаторы, которые напрямую связаны со сделанным заявлением. Чтобы достигнуть этой цели, они должны быть:

- **Конкретными** - индикаторы должны быть конкретно связаны с теми областями, где от Проекта ожидаются какие-либо изменения, при этом, избегая тех измерений, которые в большей степени являются объектом для внешнего влияния. Например, если Проект нацелен на усиление членства в общине, индикаторы достижения могут включать уровень участия членов в общих собраниях.

- **Точно выраженными** - индикаторы должны быть так ясно описаны, чтобы их измерение и интерпретация не допускали двойного толкования. Например, если повышение уровня доступности социальных услуг принимается как индикатор, всем должно быть понятно, что подразумевается под словом "доступность". Увеличение рабочих часов в офисе может реально и не повысить уровень доступности, если офис по-прежнему расположен в городе далеко от большинства потенциальных потребителей. Индикаторы могут включать субъективные суждения о достигнутом прогрессе (и люди могут иметь разное восприятие), но источник, на основании которого выносятся то или иное сужение, должен быть абсолютно понятен.
- **Надежными** - должны существовать обоснованные доказательства того, что изменения в отобранных индикаторах обусловлены, напрямую или косвенно, вмешательством Проекта.
- **Последовательными** – для того, чтобы определить долговременное изменение, важно, чтобы одни и те же индикаторы измерялись на протяжении длительного периода. Однако по мере изменения приоритетов и задач проекта или при наличии особых непредвиденных воздействий следует пересмотреть индикаторы. Вполне возможно, что некоторые из них могут быть заменены на наиболее соответствующие в данной ситуации.
- **Легко собираемые** - должна существовать реальная возможность сбора информации по отобранным индикаторам в приемлемые сроки и по умеренным ценам.

Индикаторы должны охватывать деятельность Проекта на **трех уровнях**:

- Результативность Проекта: Общая Цель, Цель и Результаты Проекта,
- Процессов Проекта: Операции/Работы и Технология,
- Ресурсы (человеческие, материальные, финансовые).

При проведении мониторинга и оценки социального развития нужны **количественные и качественные** Индикаторы. Обе формы Индикаторов вносят вклад в описание ситуации, но если первый концентрируется на количественном описании – количество проведенных собраний, число участников, присутствовавших на собраниях, и т.д., то второй - концентрируется на качестве результатов и самого процесса – какие люди выступали на собрании и что они говорили, что изменилось у людей в результате собрания и пр.

Очень важно описать, кто будет определять Индикаторы и когда надо будет их отбирать? Хотя и существует растущая осведомленность с «языком» Индикаторов, тем не менее, существует преобладание Индикаторов, которые описывают материальные результаты, связанные с проектным документом, задуманные при составлении проекта. Тем не менее, при раскладке Проекта по социальному развитию, результаты не всегда могут быть предсказаны заранее.

Имеются три особых фактора, которые необходимо учесть при подборе индикаторов, показывающих изменение ситуации:

- По мере продвижения от ресурсов, вложенных в проект, к продукту деятельности, результатам и воздействию, влияние внешних факторов вне пределов Проекта

становится все более осязаемым. В связи с этим становится все труднее испытывать уверенность в том, что изменения в индикаторе обязательно произошли благодаря Проекту.

- Разные заинтересованные лица могут по-разному понимать воздействие Проекта. Например, если сотрудники организуют посещения демонстрационных ферм фермерами, можно предположить, что самым важным результатом будет усвоение фермерами новых технических приемов. Однако сами фермеры могут считать, что ценным результатом является создание сети местных фермеров, которое произошло благодаря посещениям и встречам. Временами воздействие Проекта может оказаться противоречивым с точки зрения разных заинтересованных лиц: то, что является благом для одних, может вызвать отрицательные последствия для других.

Воздействие может потребовать больше времени, чем предполагалось, для того, чтобы оно стало осязаемым и видимым, тем самым, затрудняя использование индикаторов для того, чтобы охватить эти перемены.

Принимая во внимание вышеуказанные аспекты, очень важно, чтобы процесс отбора Индикаторов проходил на **основе участия**. Основные заинтересованные лица, особенно целевые бенефициары, должны внести свой вклад в отбор индикаторов, потому что именно они лучше всего представляют себе, какие перемены они надеются увидеть в результате реализации Проекта. Более того, этот процесс должен быть гибким и иметь возможность пересматривать Индикаторы в свете опыта Проекта.

Очень важный вопрос возникает в связи с количеством Индикаторов, которые будут необходимым Проекту для измерения эффекта и воздействия деятельности проекта. Важно, чтобы **численность** Индикаторов, входящих в установленный перечень, **была ограничена**. Многие организации обнаружили, что сотрудники Проекта часто выбирают большое количество Индикаторов для того, чтобы решать вопросы мониторинга и оценки, совершенно упуская из виду те усилия, какие необходимо предпринять для их управления.

При составлении перечня индикаторов необходимо принять во внимание объем ресурсов, необходимых для сбора требуемой информации.

Лучше оценить эффект и воздействие при помощи небольшого числа **релевантных и управляемых** Индикаторов, которые предполагают понимание происходящих изменений, чем перегружать и усложнять работу с неуправляемыми и амбициозными Индикаторами.

В любом Проекте число используемых Индикаторов должно уменьшаться по мере продвижения проекта от продукта его деятельности к последствиям и воздействию. Если проект имеет хорошо разработанную структуру, и если индикаторы продукта его деятельности являются конкретными и релевантными (и т.д.), они должны составить основу для получения одного или двух более широких Индикаторов Цели, а затем - общего Индикатора воздействия.

## IV. ПРИЛОЖЕНИЕ

### Общая Цель:

Дети Района после окончания школ подготовлены к реализации собственных устремлений в окружающей социально-экономической среде.

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА	ИНДИКАТОР	СРЕДСТВА ВЕРИФИКАЦИИ
Дети Района получают 10-летнее качественное школьное образование	95% детей школьного возраста охвачено сельскими школами Района	База данных Проекта Данные Районного Отдела Образования
	Продолжительность нахождения детей во время учебы увеличено до 100%	База данных Проекта Книги учета школ Книги учета НПО
	Доля ранее отчисленных и восстановленных детей достигает 90%	База данных Проекта Книги учета школ
РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА	ИНДИКАТОР	СРЕДСТВА ВЕРИФИКАЦИИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Установлен гендерный баланс в начальных и средних классах школ</li> <li>Дети с ограниченными возможностями – находятся в общеобразовательных или специализированных школах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доля девочек в школах находится в пределах средне-странового уровня</li> <li>50% детей старше 12 лет, не охваченных школой, обучаются на внеклассных занятиях</li> <li>0 % отчисленных учащихся с ограниченными возможностями</li> </ul>	Книги учета школ Книги учета НПО Данные наблюдений Проекта
<ul style="list-style-type: none"> <li>Инфраструктура государственных школ улучшена</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Каждый класс имеет оборудованную мебелью классную комнату</li> <li>Каждая школа имеет оборудованный спортзал</li> <li>Каждая школа оборудована 10 внутренними питьевыми источниками</li> <li>10 Школ оборудовано кухнями/столовыми</li> <li>Все школы оборудованы внутренними туалетами</li> </ul>	Данные наблюдений Проекта Книги учета оборудования школ Книги учета НПО
<ul style="list-style-type: none"> <li>Улучшено качество обучения в школах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В каждой школе Учителями разработаны силлабусы (по стандарту)</li> <li>Учащиеся демонстрируют «положительные» оценки при проведении экзаменов/контрольных работ</li> <li>Более 2/3 Учащихся удовлетворительно применяют знания на практике</li> <li>Более 50% Учащихся положительно отзываются о полученных знаниях</li> </ul>	Книга учета школ Данные наблюдений Проекта Классные журналы Данные наблюдений Проекта Данные наблюдений Проекта Данные практических занятий, Case study Ежеквартальная встреча школьников, родителей и руководства школ Анкетирование школьников

