

РУКОВОДСТВО

по интерактивному планированию проектов

ЧАСТЬ 1

Краткий обзор основных принципов планирования проектов
и Логически структурированного подхода (ЛСП)

Методические рекомендации
разработанные FNV Голландия, LO/FTF Дания, LO-TCO Швеция, LO Норвегия и SASK Финляндия

Содержание ЧАСТИ 1

I Введение	3
II Интерактивное планирование проектов	4
1.1 Значение планирования	4
1.2 Обеспечение активного участия в планировании	5
1.3 Учет гендерного аспекта	6
1.4 Управление циклом проекта	8
1.5 Совершенствование реализации проекта	9
III ЛСП: Логически структурированный подход	10
3.1 Использование ЛСП в планировании и управлении проектом ..	10
3.2 Матрица планирования проекта (МПП или логическая структура) ..	11
3.3 Интерактивная организация процесса планирования	15
Приложения	
Терминология	16
Список использованной литературы	19
Таблицы	
Таблица 1: Уровни участия	5
Таблица 2: Примеры формулировок: цели, результаты, мероприятия	14
Рисунки	
Рисунок 1: Основные темы при обсуждении гендерных вопросов ...	6
Рисунок 2: Цикл проекта	8
Рисунок 3: Основные элементы Матрицы планирования проекта ...	11
Рисунок 4: Различные уровни Матрицы планирования проекта	12
Рисунок 5: Формат презентации Матрицы планирования проекта ..	13

I Введение

Настоящая работа является руководством для профсоюзных работников и активистов, участвующих в профсоюзных проектах. Его цель – дать рекомендации и ознакомить с правилами, которые помогут организовать планирование и подробную разработку проекта.

Проекты, осуществляемые профсоюзными организациями, часто касаются проблем развития организации. Для наиболее эффективного решения этих проблем необходим глубокий анализ организации, ее членской базы, структур, проблем и потребностей. Еще одной проблемой, с которой сталкиваются многие профсоюзы, является написание хороших проектных заявок. Поэтому, с целью повысить качество проектного планирования, национальные профсоюзные федерации Скандинавских стран и Голландии разработали общие принципы и правила своего сотрудничества в международных проектах.

Важную роль в оценке проектных заявок финансирующими организациями играют три главных критерия: устойчивость, гендерное равенство и эффективность. Проекты считаются успешными, если они:

- Продолжают приносить пользу даже после того, как предоставление дополнительной помощи в ходе временного мероприятия, проекта или программы заканчивается (устойчивость)
- Открывают доступ к выгодам и возможностям для участия как мужчинам, так и женщинам (гендерное равенство)
- Позволяют достичь намеченных целей (эффективность)

Методика планирования, предлагаемая в данном руководстве, сосредоточена на Логически структурированном подходе (ЛСП) как инструменте планирования, контроля за выполнением (мониторинга) и оценки эффективности. Она в значительной степени основана на инструментах, которые разрабатывались рядом агентств и организаций, занимающихся вопросами развития, в течение многих лет. Особое внимание уделено встраиванию в разработку проекта интерактивного подхода и гендерного анализа. В планировании проектов ЛСП доказал свою способность облегчать выявление проблем и поиск решений и сообщать разработку проекта системность и логику. Более того, он позволяет сотрудничающим сторонам достигать единого понимания проекта. ЛСП также позволяет четко упорядочить мониторинг, отчетность и оценку эффективности проектов.

Руководство разделено на две части. Часть 1 объясняет значение интерактивного планирования проектов развития (Глава II). Далее дается определение основных понятий и концепций ЛСП, который является рекомендуемым в этой книге инструментом планирования (Глава III). Приложения включают глоссарий и список использованных документов и статей.

Сама процедура планирования описана в Части 2 Руководства и сопровождается практическими инструкциями, облегчающими написание проектных заявок. Те, кто достаточно хорошо знаком с планированием и концепциями ЛСП, могут использовать Часть 2 отдельно от Части 1.

В обеих частях упоминается Бланк Заявки. Этот отдельный документ используется при подаче заявки на финансирование проекта.

Хотя рекомендуемая методика планирования предполагает стандартный формат, ее можно применять в упрощенном или усложненном виде, в зависимости от масштабов решаемой проблемы. Она призвана служить неким компасом; это инструмент, помогающий найти более удачный способ решения профсоюзных проблем. Общие указания соблюдать необходимо, но средства достижения конечной цели остаются гибкими.

Пожалуйста, учтите, что во всем Руководстве слово «проект» обозначает любой вид профсоюзных действий, включая проекты, программы, исследования и т.п.

II Интерактивное планирование проектов

1.1 Значение планирования

В целом, профсоюзная деятельность нацелена на развитие организации и изменение неприемлемых ситуаций на более желаемые. Планирование является важным инструментом, который позволяет направлять развитие организации в определенное русло.

Планирование – это более-менее управляемый процесс принятия решений и обмена информацией по целям, поставленным на будущее

Планирование – это прежде всего процесс принятия решений. Чтобы улучшить существующее положение дел, профсоюзы должны выбирать между различными альтернативами. Каждая альтернатива представляет собой возможный способ достижения желаемой ситуации и предполагает свой собственный вариант использования тех небогатых ресурсов, которые имеются в нашем распоряжении. Реализация принятых решений потребует, чтобы люди, участвующие в этом процессе, действовали строго в соответствии с этими решениями.

Планирование – это также процесс обмена информацией. Задействованные в этом процессе люди – профсоюзные работники и активисты, трудящиеся, которым необходима помощь, местная организация – все имеют различные мнения о том, как должна выглядеть желаемая ситуация, и как к ней прийти. Чтобы достичь согласия, они должны выразить эти идеи друг другу. Их также необходимо проинформировать о сути существующей проблемы и механизмах, которые поддерживают ее существование. Таким образом, они смогут заняться поиском таких вариантов ее решения, которые раньше не приходили им в голову. Посредством обмена информацией, общения мы формируем в людях приверженность принимаемым решениям.

Использование целей совершенствует сам процесс планирования. Цель представляет собой ясное описание некой будущей ситуации, которая считается желаемой. Цели служат ориентирами, которые указывают профсоюзам направление их работы и помогают им осуществлять свою деятельность соответствующим образом. Наличие целей облегчает определение различных путей и средств их достижения. Кроме того, по ним легче прийти к единому мнению.

Планирование предполагает контроль. Для эффективного использования имеющихся в распоряжении профсоюзов скудных ресурсов необходима координация как внутри профсоюзов, так и между ними. Также необходимо ясно осознавать риски и меняющиеся факторы среды, способные тормозить достижение целей, и соответствующим образом их устранять или нейтрализовывать. Необходимость постоянного корректирования планов делает планирование крайне динамичным процессом. Профсоюзным организациям необходимо планировать координацию своей деятельности. Посредством планирования они добиваются того, что желаемая в будущем ситуация, к которой они стремятся, никогда не теряется из вида.

Планирование особенно актуально в следующих обстоятельствах:

- Проблемы, которые необходимо решать, затрагивают большие группы лиц,
- Проблемы по своей природе относятся к более сложным и структурным,
- Средства, необходимые для решения проблемы, найти нелегко.

2.2 Обеспечение активного участия в планировании

Если мы хотим, чтобы планирование было результативным, то необходимо сформулировать хороший план и вовлечь в его реализацию все заинтересованные стороны: получателей помощи, местную общественность, правительственные учреждения разных уровней, частные организации, местные организации / профсоюзы. Их привлечение к процессу планирования является необходимым условием, ибо без их активного участия не многого удастся достичь.

Интерактивные подходы дают заинтересованным сторонам механизмы влияния и разделения контроля над инициативами, решениями и ресурсами профсоюзного развития

Следует признать, однако, что различают несколько уровней участия (см. Таблицу 1). *Обмен информацией и консультации* между задействованными сторонами относятся к низким уровням участия, тогда как *сотрудничество* между сторонами и *наделение сторон полномочиями* говорят о высоком уровне участия. В подходе к планированию, представленном в данном Руководстве, мы стремимся достичь высокого уровня участия. Это означает, что процесс планирования должен быть организован таким образом, чтобы все задействованные стороны принимали в нем активное участие, когда это актуально.

Таблица 1: Уровни участия

<i>Низкий уровень участия:</i>		
1. Обмен информацией		<i>Одностороннее общение</i>
2. Консультации		<i>Двухстороннее общение</i>
<i>Высокий уровень участия:</i>		
3. Сотрудничество		<i>Общий контроль над решениями и ресурсами</i>
4. Наделение полномочиями		<i>Передача контроля над решениями и ресурсами</i>

Источник: Всемирный банк, (Worldbank) 2003

Есть различные пути организации активного участия заинтересованных сторон в процессе планирования. Эффективной мерой зарекомендовало себя проведение семинаров по планированию, в ходе которых эти стороны (или их представители) вносят активный вклад в составление плана. Планирование проектов с ориентацией на цели есть тот специальный метод, в котором используется именно такой подход. Главные элементы этого подхода были встроены в метод планирования, представленный в данном руководстве.

2.3 Учет гендерного аспекта

Гендер – термин, указывающий на социальные различия между мужчинами и женщинами. Гендерные отношения определяются правилами, традициями и социальными отношениями в обществах, культурах и организациях. В совокупности они определяют, что считается «женским», а что «мужским», и как распределяется и по-разному используется власть между женщинами и мужчинами.

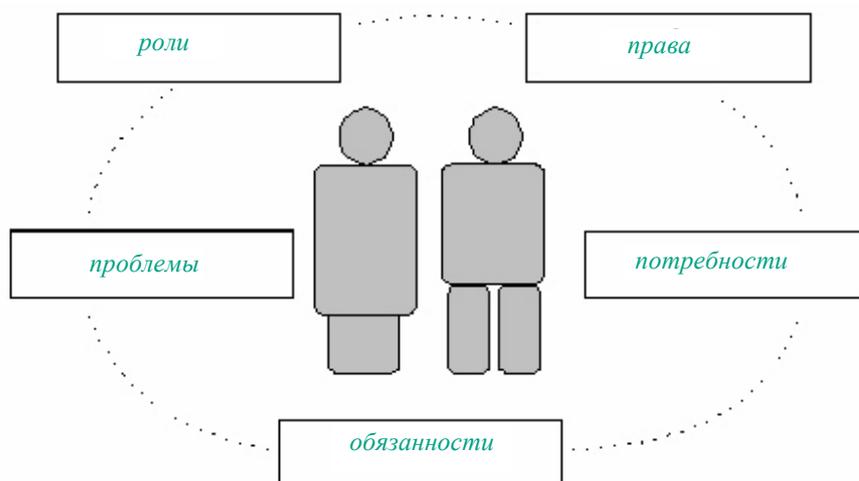
Гендер означает социальное выстраивание понятий женственности и мужественности, которое изменяется с течением времени и зависит от места. Гендер, большей частью, реализуется через приобретенное, а не через врожденное поведение.

По сути, равенство между мужчинами и женщинами является одним из основных профсоюзных принципов, неотделимым от демократии, справедливости и соблюдения прав человека. Оно считается неременным условием справедливого и устойчивого профсоюзного развития. Стремление к гендерному равенству означает стремление к равноправному обществу и трудовой жизни, где женщины и мужчины имеют равные права, обязанности и возможности. Достижение равенства также способствует повышению уровня здравоохранения, высшего образования, улучшению экологической ситуации и сокращению бедности.

В профсоюзных проектах, в зависимости от типа гендерных вопросов, которые они призваны разрешить, можно выделить несколько различных категорий, например:

- а) Гендерное неравенство на предприятии / в среде работников: касающееся заработной платы, приема на работу, продвижения по работе, насилия и сексуальных домогательств, условий труда, гигиены и безопасности труда (ГБТ) и т.п..
- б) Гендерное неравенство в профсоюзах: в отношении представительства, членства, руководящих должностей, принятия решений / определения политики, переговоров и т.п.,
- в) Гендерное неравенство более широкого плана: в местной общине, в обществе, политике, экономике, юридической системе и т.п.

Рисунок 1: Основные темы при обсуждении гендерных вопросов



Стратегия разрешения ситуаций гендерного неравенства безусловно заслуживает отдельного внимания. Выбор в пользу борьбы за гендерное равенство начинается с осознания несправедливости и основанных на гендерной принадлежности различий в сфере труда, а также внутри профсоюзных организаций и в более широком социальном контексте. Для принятия этого решения также необходима воля изменить несправедливые условия, требования и структуры и добиться равенства. В конечном счете, являясь делом и женщин, и мужчин, гендерное равенство требует более равномерного распределения ресурсов, власти и возможностей.

При обсуждении гендерных вопросов важно проанализировать аргументы, используемые для сохранения и далее ситуации гендерного неравенства. Например, фраза «количество женщин среди членов организации достаточно велико, чтобы они могли выдвигать из своего числа лидеров при формировании руководящего состава» может использоваться как аргумент в пользу того, что в организации достаточно женщин, которые теоретически могут занимать руководящие позиции, и что им нужно лишь воспользоваться уже имеющимися возможностями. Однако при этом закрываются глаза на тот факт, что доступ женщин к этим должностям на практике зачастую сильно затруднен, например, предрассудками в отношении руководящих способностей женщин в сравнении с мужчинами. Откровенная гендерная дискуссия, наоборот, стремилась бы вскрыть подлинные причины столь малого количества женщин, занятых в определенном секторе или на определенных должностях, что само по себе может быть следствием дискриминационной политики приема на работу.

По сути, гендерное неравенство в том, как людей принимают на работу в частные компании, правительственные организации или профсоюзы, встречается далеко не так редко. Обсуждая структуру организации, мы часто можем заметить различия в должностях, занимаемых женщинами и мужчинами, равно как и различия в окладах. Традиционно женщин принимают на невысокие должности с ограниченным доступом к процессам принятия решений. Структуры и процедуры оплаты труда часто в итоге приводят к тому, что женщины получают более низкие оклады, даже если занимаемые ими должности сравнимы с теми, которые занимают мужчины. Устранение подобных элементов гендерного неравенства в организации потребует специальной стратегии. Она начинается с доведения проблемы до сознания людей, чтобы лица, занимающие руководящие посты, а также рядовые работники, принимали ее всерьез. Чтобы изменить структуры и порядок оплаты труда также необходимо, чтобы люди, занимающие ключевые позиции, были по-настоящему преданы делу гендерного равенства.

Согласно своей гендерной политике, национальные профцентры Скандинавских стран и Голландии оказывают профсоюзам поддержку в следующем:

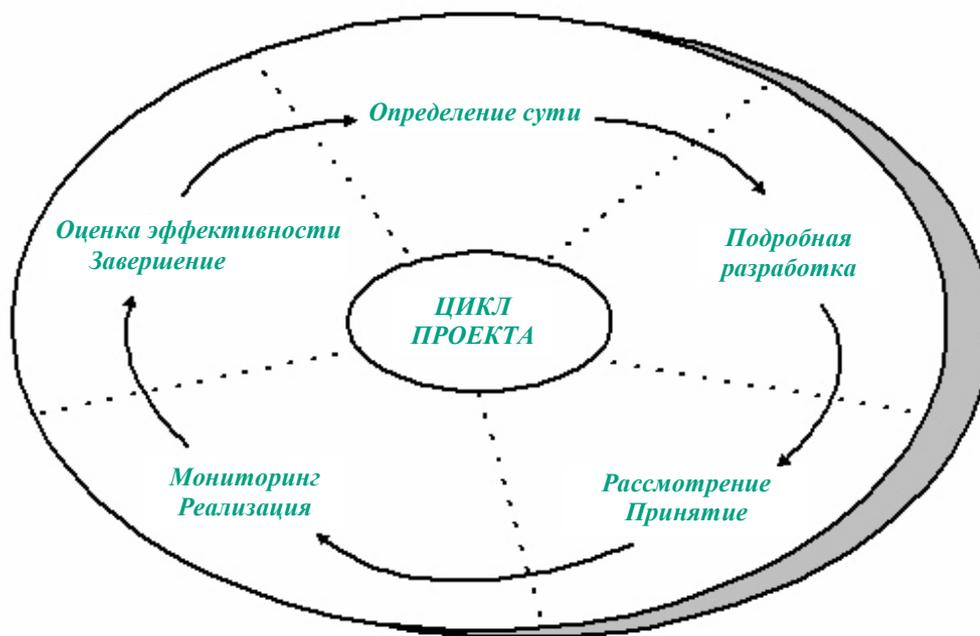
- анализ гендерного равенства для выяснения, какие изменения необходимы
- формулирование гендерной политики, подлежащей соблюдению в каждодневной работе
- составление планов действий, способствующих осуществлению гендерной политики
- приобретение знаний и возможностей для оказания влияния на работу по достижению гендерного равенства между мужчинами и женщинами и контроля за ее осуществлением
- внесение вклада в ратификацию и выполнение Конвенций МОТ по гендерному равенству.

Согласно своей гендерной политике, профцентры Скандинавских стран и Голландии требуют включения гендерного анализа во все заявки на финансирование проектов, применения этого анализа на всех стадиях проекта (определение сути, подробная разработка, финансирование, реализация, оценка эффективности) и его отражения во всей значимой проектной документации (более подробная информация по аспектам, которые можно анализировать содержится в разделе (4) Приложения «Направляющие вопросы», Часть 2).

2.4 Управление циклом проекта

Чтобы заставить проекты работать эффективно, ими необходимо управлять на всех стадиях так называемого цикла проекта. В управлении циклом проекта выделяют следующие стадии:

Рисунок 2: Цикл проекта



Источник: DGIS, 1993

1. Определение сути

Когда профсоюз прорабатывает идеи по поводу возможной стратегии решения проблемного вопроса, в качестве одного из вариантов может обсуждаться осуществление проекта. Дальнейшее рассмотрение первоначальных идей и соображений ведет к формулированию общего плана проекта, т.е. его целей, результатов и мероприятий. Может понадобиться проведение анализа целесообразности и осуществимости предлагаемого проекта, чтобы определить, является ли он достаточно привлекательным, чтобы проводить по нему более конкретную подготовительную работу.

2. Подробная разработка

На этой стадии проект прописывается во всех деталях и представляется на одобрение финансирующей организации, которая анализирует осуществимость и устойчивость проекта и то, насколько он соответствует проводимой ею политике.

3. Рассмотрение и принятие

Рассмотрение и принятие нужны для одобрения разработанных планов. Особое значение имеет решение о выделении финансовых средств. Фаза финансирования складывается из следующих этапов: составление заявки на финансирование, ее рассмотрение финансовым отделом, принятие решения о выделении средств, составление и подписание финансового соглашения .

4. Реализация и мониторинг

Это стадия осуществления проекта, в которой ресурсы, предусмотренные финансовым соглашением, используются для достижения желаемых результатов и цели проекта. На этой стадии подаются различные отчеты, предусмотренные финансовым соглашением: общий план работы, планы работы на год и отчеты по мониторингу (контролю за реализацией проекта). Мониторинг является важным инструментом управления проектом. В ходе осуществления проекта необходимо регулярно анализировать его продвижение, чтобы убедиться, что все идет согласно плану. Когда мониторинг проекта ведется тщательно, отклонения удается выявить на ранних стадиях и при необходимости исправить.

5. Оценка эффективности

На стадии оценки эффективности анализируются результаты проекта и оказанное им воздействие на ситуацию. Оценка эффективности можно начинать уже на стадии реализации, чтобы выявить возможности для корректирующих действий. По завершении реализации проекта оценка эффективности используется для разработки рекомендаций для аналогичных проектов или проектов, продолжающих проделанную работу.

2.5 Совершенствование реализации проекта

Многолетний мировой опыт развития сотрудничества свидетельствует: необходимо отдавать себе отчет в том, что на пути реализации проекта будет множество подводных камней, угрожающих его успешному завершению. Оценка проектов прошлых лет показывает, что главные слабости в реализации проектов можно разделить на две категории:

1. Одно или более из необходимых условий успешного достижения результатов были проигнорированы либо на стадии подготовки, либо на стадии осуществления,
2. или в ходе реализации проекта выясняется, что необходимая дисциплина и ответственность отсутствуют, затрудняя своевременное принятие правильных решений и мер.

Методика планирования, представленная в настоящем Руководстве, нацелена на решение проблем первой из двух категорий. Часто встречающимися недостатками в этой категории являются:

- Ошибка в установлении подлинных проблем, с которыми столкнулись получатели помощи или другие стороны, задействованные в проблемной ситуации;
- Нечеткое или нереалистичное определение целей проекта;
- Отсутствие разграничения этих целей и средств их достижения;
- Применяемые технологии не соответствуют задачам, и местные (возобновляемые) ресурсы не используются;
- Нет полной ясности в том, кто считает проект «своим»;
- Не уделяется никакого внимания социально-культурным ценностям получателей помощи;
- Не предпринимается никаких усилий для наращивания управленческого потенциала организаций, участвующих в проекте;
- Риски не предусмотрены, и пути их избежания или снижения не проработаны;
- Отсутствует устойчивость – работа «затухает» с прекращением поддержки извне.

Для решения проблем второй категории необходимо использовать правильный подход в планировании, а также создать другие условия для успешной реализации проекта, среди которых одинаково важными считаются следующие:

- Обеспечение экономической и финансовой жизнеспособности проекта в ходе и после реализации;
- Встраивание проекта в рациональную структуру поддерживающей политики со стороны местной организации, отвечающей за его осуществление;
- И последнее, но не менее важное: следует помнить, что любое финансируемое извне мероприятие, проект или программа – это лишь один из многих путей решения проблемы развития. Тщательный анализ проблемы часто показывает, что некоторые проблемы более эффективно решаются – а некоторые потребности более эффективно удовлетворяются – иным способом.

III ЛСП: Логически структурированный подход

3.1 Использование ЛСП в планировании и управлении проектом

Логически структурированный подход – это инструмент планирования, мониторинга и оценки эффективности проектов. В планировании проектов ЛСП используется как интерактивный способ выстраивания проекта, служащий двум основным целям:

- Более четко и логично прояснить и определить цели, результаты и мероприятия проекта, необходимые для получения от проекта устойчивых выгод и воздействия на ситуацию, посредством вскрытия взаимосвязей, а также предпосылок, существующих вне проекта, которые способны повлиять на его успешную реализацию;

*Работаем ли мы над той проблемой и теми причинами, над которыми нужно работать, правильны ли наши действия и правильные ли ресурсы мы используем?
Другими словами, делаем ли мы то, что следует делать?*

- Совершенствовать реализацию, управление/ мониторинг и последующую оценку эффективности проекта посредством четкого определения целей проекта и разработки показателей, отслеживание которых позволит определить, были ли эти цели достигнуты (отслеживаемые показатели успеха).

*Как мы можем знать, что достигаем успеха по мере продвижения проекта?
Другими словами, правильно ли мы делаем то, что делаем?*

ЛСП дает наибольший эффект, когда применяется на всех стадиях цикла проекта. На стадиях определения сути, подробной разработки и рассмотрения проекта, проект постепенно обрастает дополнительными деталями, и его план обретает конечный вид. Сердцевина стратегии проекта формулируется в терминах логики вмешательства в ситуацию, и сводится воедино в так называемой матрице планирования проекта. Матрица планирования проекта образует устойчивый фундамент для его реализации, мониторинга/управления и последующей оценки эффективности.

Преимущество ЛСП состоит в том, что на каждой стадии цикла проекта все актуальные вопросы, включая предпосылки, на которых основывается проект, подвергаются соответствующему анализу и переносятся на следующий этап. Таким образом, создается прочная основа для преемственности и взаимосвязи между всеми этапами. Данный системный подход помогает определить концепцию проекта и контекст его реализации и, таким образом, облегчает планирование, мониторинг и оценку. Как инструмент он способствует повышению прозрачности на всех уровнях. Он также облегчает обмен информацией между участвующими сторонами.

В частности, логически структурированный подход сужает поле для своевольных изменений или субъективных решений, делая предположения организаторов об объективных предпосылках, на которые опирается проект, общеизвестными с самого начала. Он может быть особенно полезен при определении тех пределов, за которые функционирование проекта не должно выходить, посредством выявления аспектов, не подконтрольных профсоюзам. Он также полезен при распределении работы и обязанностей, составлении графика реализации и подробного формирования бюджета. Упорядоченная и систематическая отчетность облегчается на каждой стадии цикла проекта. Это также повышает единообразие и удобство чтения отчетных документов. ЛСП позволяет сохранять взаимосвязанность и единую направленность всех последовательных стадий проекта, даже когда различные задействованные в нем стороны играют на разных его стадиях свою особую роль.

3.2 Матрица планирования проекта (МПП или логическая структура)

Для представления общего обзора целей проекта и среды его осуществления в ЛСП используется Матрица планирования проекта (МПП или логическая структура). Эта матрица является тем единым форматом, который наполняется конкретной информацией о логике изменений, вносимых проектом в ситуацию (логике вмешательства), основанной на анализе той ситуации, которую необходимо исправить. Рисунок 3 показывает основные элементы этой матрицы.

Рисунок 3: Основные элементы Матрицы планирования проекта



Источник: NORAD, 1999

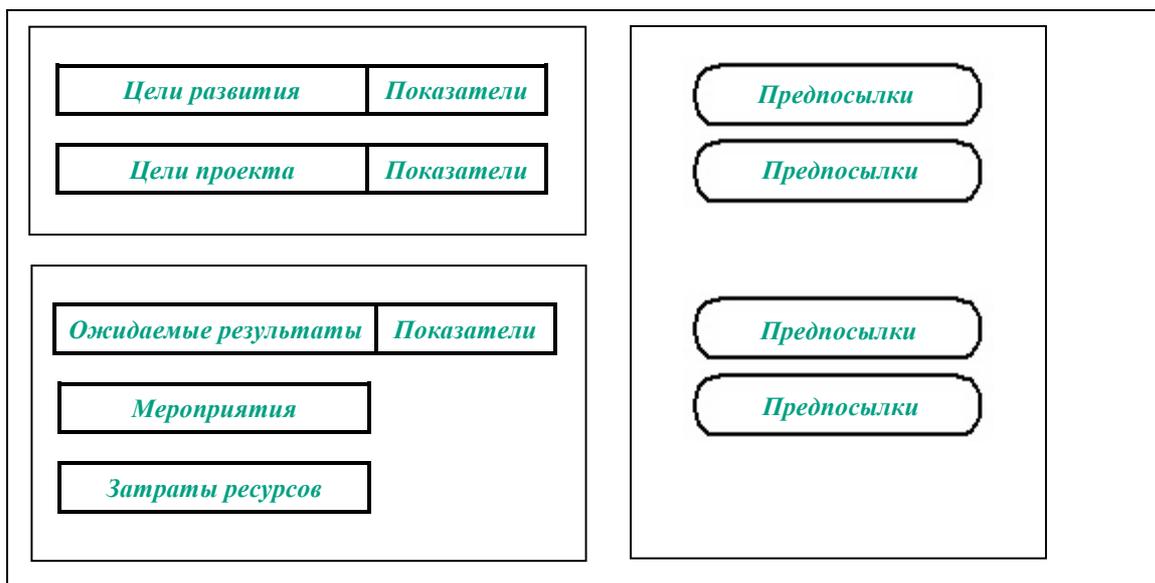
Основными элементами Матрицы планирования проекта являются «цели», сам «проект» и «среда»:

- «Проект» описывает то, что руководство проекта *должно быть в состоянии гарантировать*, этот элемент касается факторов, на которые руководство проекта способно *влиять непосредственно*.
- «Цели» *не могут быть достигнуты руководством проекта непосредственно*. Ожидается, что реализация проекта внесет значительный вклад в достижение цели.
- «Среда» описывает внешние факторы, *неподконтрольные* руководству проекта. Эти факторы окажут существенное влияние на успех или провал проекта.

Выявление ключевых внешних факторов на ранней стадии поможет в выборе соответствующей стратегии проекта. Одновременный мониторинг внешних факторов и достижения поставленных целей и на всем протяжении проекта и осуществление мероприятий на основе этой информации повысит вероятность успеха.

Как показано ниже, в основных элементах Матрицы планирования проекта выделяют различные уровни.

Рисунок 4: Различные уровни Матрицы планирования проекта



Источник: NORAD, 1999

На Рисунке 4 основные элементы Матрицы планирования проекта (Рисунок 3) видоизменены посредством выделения в них следующих уровней:

- В «целях» (левая верхняя рамка) выделяются два уровня. Цель развития¹ – цель более высокого уровня, в направлении которой должен двигаться планируемый проект. Цель проекта² описывает то воздействие, которое проект окажет на ситуацию после проведения предусмотренных им изменений. К этим уровням добавлена колонка с показателями, которые указывают, по каким параметрам следует проверять достижение этих целей.
- В отношении собственно «проекта» выделяются три уровня. Ожидаемые результаты описывают те итоги, которые проект призван достичь за выделенное на него время. Мероприятия указывают, какие задачи необходимо выполнить в ходе проекта, чтобы получить ожидаемые результаты. Затраты ресурсов касаются средств и ресурсов, требуемых для выполнения этих задач. В отношении ожидаемых результатов нужны показатели, определяющие, как следует измерять их достижение.
- Что касается среды, для каждого из выделенных горизонтальных уровней четко указываются предпосылки, т.е. события, условия или решения, необходимые для придания Целям устойчивости на длительный срок.

Таким образом, Матрица планирования проекта представляет собой некий конспект плана проекта с указанием ключевых элементов, внешних факторов и ожидаемых последствий успешного завершения проекта.

Однако ЛСП содержит не только методику анализа, но и способ представления результатов этих анализов. Перед началом проекта анализируются проблемы текущей ситуации. На основе этого анализа можно сформулировать и представить в терминах Логической Структуры цели проекта. Результаты анализа сводятся в Матрицу планирования проекта, которая имеет следующий вид:

¹ Этот уровень цели в других документах также называют «долгосрочной (перспективной, общей или конечной) целью».

² Также именуемая «ближайшей целью» или «краткосрочной целью».

Рисунок 5: Формат презентации Матрицы планирования проекта

	<i>Логика вмешательства</i>	<i>Показатели</i>	<i>Источники проверки</i>	<i>Предпосылки</i>
<i>Цель развития</i>				
<i>Цель проекта</i>				
<i>Ожидаемые результаты</i>				
<i>Мероприятия</i>		<i>Затраты ресурсов</i>	<i>Стоимость</i>	
				<i>Необходимые условия</i>

Источник: NORAD, 1999

В данной форме Матрица планирования проектов зарекомендовала себя удачным инструментом для структурирования целей и компонентов проекта. Поэтому она полезна при выполнении задач по реализации проекта, а также для четкой организации мониторинга и оценки эффективности. Кроме того, Матрица может использоваться как эффективный инструмент обмена информацией, особенно когда документация проекта стандартизируется в соответствии с его логикой.

Матрица разделена на три колонки. Первая колонка и нижняя ячейка второй колонки описывают прямые задачи проекта. В терминологии логической структуры они объединяются под общим понятием *логики вмешательства* проекта, которая базируется на так называемой «иерархии целей»:

- *Цель проекта* способствует достижению *цели развития*, как это делают другие меры, принимаемые помимо проекта.
- Посредством получения *ожидаемых результатов* проект будет способствовать достижению *цели проекта*.
- В свою очередь, эти результаты могут быть получены при выполнении определенного набора *мероприятий*, которые требуют *затрат* определенных *ресурсов*.

Три верхних ячейки второй колонки содержат *показатели* достижения соответствующих целей и ожидаемых результатов. Показатель представляет собой особый параметр, формулируемый в количественном выражении с целью оценки эффективности работы. Поэтому необходимо, чтобы эти показатели поддавались объективной проверке. Таким образом, можно получить свидетельство того, соответствуют ли итоги проекта нормам, заданным показателями на уровне цели развития, цели проекта и ожидаемых результатов. Поскольку мероприятия определяются как конкретные действия, для этого уровня показатели не формулируются.

Показатели делают логику вмешательства проекта рабочей и измеряемой. Использование показателей позволяет:

- Удостоверять жизнеспособность и устойчивость целей и ожидаемых результатов
- Планировать использование ресурсов (материальных, людских и финансовых), ориентируясь на результаты
- Осуществлять мониторинг цели, результатов и мероприятий проекта

Многие проекты, например, стараются обеспечить равное представительство мужчин и женщин. Руководителям проекта нужно обозначить, как они намерены измерять участие мужчин и женщин в каждом из мероприятий в рамках проекта.

Чтобы сделать мониторинг и оценку эффективности возможными и облегчить их осуществление, третья колонка указывает источники проверки достоверности показателей. Источники проверки указывают, как или где можно получить информацию, подтверждающую достижение цели развития, цели проекта и ожидаемых результатов, которое уже было установлено благодаря показателям.

Четвертая и последняя колонка содержит предположения разработчиков проекта касательно внешних факторов. Эти внешние факторы важно учитывать, поскольку к ним относятся такие условия, события и/или решения, которые должны существовать или осуществиться вне сферы проекта для того, чтобы факторы проекта на любом его уровне вели к запланированным результатам на следующем более высоком уровне. Находясь вне зоны контроля проекта, внешние факторы являются переменными величинами, на которые проект не оказывает никакого или, в лучшем случае, очень ограниченное влияние.

Особое внимание было уделено включению в процесс планирования дополнительных мер, учету возможных предпосылок провала и необходимых условий.

- **Дополнительные меры:** Чтобы уравновесить неопределенность предпосылок, в план проекта должны быть включены дополнительные меры, которые снизят связанные с неопределенностью риски до минимума,
- **Предпосылки провала:** Это внешние факторы, которые сделали бы успешную реализацию проекта невозможной. Если выявляется посылка провала, соответствующая часть плана проекта должна быть пересмотрена.
- **Необходимые условия:** Это внешние факторы, которые должны существовать или осуществиться прежде, чем проект можно будет начать.

Существуют грамматические правила, помогающие сформулировать логику вмешательства. В данном Руководстве цели формулируются в терминах процесса: они описывают желаемую в будущем ситуацию как процесс, который необходимо осуществить. Таким образом, признается, что проект является частью более широкого процесса, приближающего желаемую ситуацию. Результаты формулируются в терминах состояния, которое необходимо достичь, а мероприятия формулируются в терминах практической деятельности.

Далее, рекомендуется использование критериев КРИСП во избежание размытости, нечеткости формулировок. **КРИСП** – это сокращение, которое обозначает:

- **Конкретность:** нацеленность на четко ограниченную сферу деятельности
- **Реалистичность:** указание того, что реально достижимо с учетом предпосылок и необходимых условий
- **Измеримость:** возможность измерять движение вперед
- **Срочность:** указание предельного срока для выполнения
- **Приемлемость:** приемлемость для общей среды, в которой реализуется проект

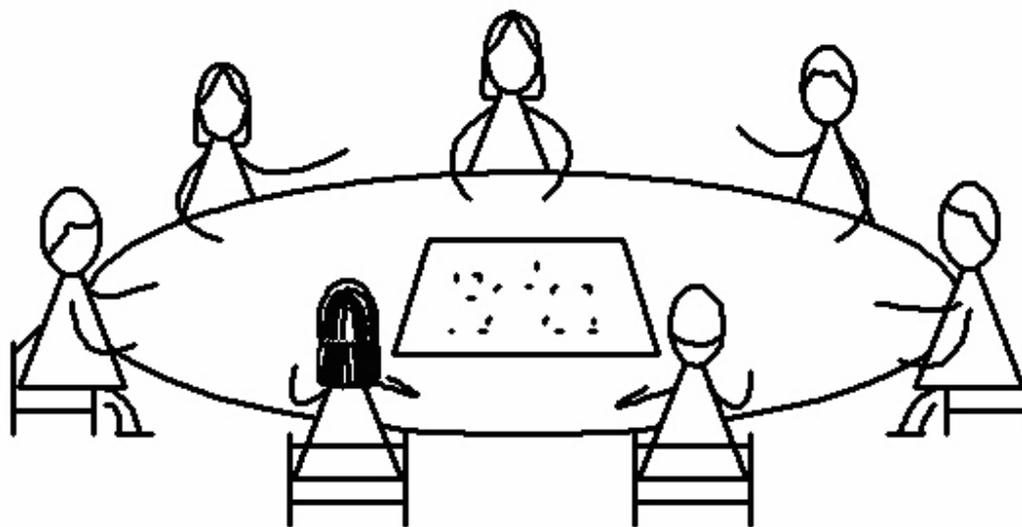
Таблица 2: Примеры формулировок: цели, результаты и мероприятия

<i>Цели развития</i> Способствовать укреплению переговорных позиций профсоюза транспортников в 6 регионах нашей страны
<i>Цель проекта</i> Сделать внутренне сильными организации профсоюза транспортников в 6 регионах нашей страны
<i>Ожидаемые результаты</i> 1. Подготовка профлидеров. Во главе поддерживаемых проектом профсоюзов стоят сильные, способные и пополняемые лидеры 2. Возможности организации. Поддерживаемые проектом профсоюзы транспортников способны организовать необходимые силы в транспортном секторе
<i>Мероприятия</i> Для Результата 1. Подготовка профлидеров 1.1 Обучение действующих профсоюзных лидеров навыкам эффективного руководства 1.2 Обучение профработников и будущих лидеров навыкам руководства Для Результата 2. Возможности организации 2.1 Совершенствование структур организации 2.2 Обучение профработников навыкам работы и передача им соответствующих знаний

3.3 Интерактивная организация процесса планирования

Для успешной реализации проекта важно добиться, чтобы все задействованные в нем стороны пришли к общему пониманию проблем и знали, какие из них решаются посредством планируемого проекта. По этой причине необходимо уделять особое внимание интерактивному характеру процесса планирования. Этому можно достичь созданием рабочих групп, в которых представлены все задействованные в проекте стороны, и участием в одном или нескольких семинарах, специально организованных для этой цели.

Интерактивность предполагает диалог между задействованными в проекте сторонами



Разумеется, существует множество других способов организации процесса планирования проекта. Однако, чтобы ЛСП дал желаемый эффект, все стороны, задействованные в проекте, должны сыграть свою роль в анализе вопросов, на решение которых он нацелен. Таким образом, точка зрения различных заинтересованных сторон (например, профсоюзов, их членов – мужчин и женщин, местной общественности) будет учтена при разработке проекта. Также будет полезно привлекать эти стороны к работе на различных этапах процесса планирования.

Осуществляя все это, крайне важно уделить особое внимание созданию правильной атмосферы, позволяющей участникам мероприятий по планированию свободно обсуждать рассматриваемые вопросы в обстановке равенства. Развитие взаимопонимания и доверия между участниками – непереносимое условие успеха таких семинаров.

ПРИЛОЖЕНИЕ: Терминология

Выгоды

Выгоды – это то, что люди получают от использования своих ресурсов. К ним относятся, например, пища, энергия, доход и общественное положение и репутация.

Гендер

Гендер – это термин, который указывает на социальные различия между мужчинами и женщинами. Он означает приобретенное поведение, основанное на культуре, широко варьирующееся как внутри общества, так и между обществами и изменяющееся с течением времени.

Гендерное равенство

Гендерное равенство – это желаемая ситуация, при которой все члены целевой группы, и мужчины, и женщины, имеют [равный] доступ к выгодам и [равные] возможности для участия.

Гендерное разделение труда

Под этим мы понимаем социально определенные различия в разделении труда между мужчинами и женщинами, основанном на гендерной принадлежности.

Группирование

Объединение вместе объектов, имеющих одинаковую природу (сориентированных по оси «средство-цель»), в древовидной схеме целей

Доступ

Доступ означает возможность воспользоваться определенным ресурсом. Однако доступ к ресурсу не означает автоматического получения полного контроля над ним.

Затраты ресурсов

Средства и ресурсы, необходимые для осуществления запланированной по проекту деятельности. Это могут быть людские, административные, инфраструктурные ресурсы, финансовые средства и т.п.

Контроль

Контроль – это полномочия принимать решения, определяющие, кто получит доступ к ресурсам, кто получит выгоды и какие именно выгоды будут получены. Например, государство, правительственные министерства, этническая группа или лидер некоего сообщества могут осуществлять контроль над ресурсами. Контроль над ресурсами, как правило, гендерно не сбалансирован.

КРИСП

КРИСП – сокращение, указывающее на правила формулирования целей, результатов и показателей. Оно расшифровывается следующим образом:

- **Конкретность:** нацеленность на четко ограниченную сферу деятельности
- **Реалистичность:** указание того, что реально достижимо с учетом предпосылок и необходимых условий
- **Измеримость:** возможность измерять движение вперед
- **Срочность:** указание предельного срока для выполнения
- **Приемлемость:** приемлемость для общей среды, в которой реализуется проект

Логически структурированный подход (ЛСП)

Инструмент планирования, облегчающий установление проблем и поиск решений посредством группирования их внутри некой рамочной структуры и, тем самым, обеспечивающий систематичное и логическое планирование проекта.

Матрица планирования проекта

Матрица является стандартным форматом, в который заносится конкретная информация с целью анализа той или иной ситуации, в данном случае ситуации развития, чтобы получить в общей форме план проекта с указанием ключевых элементов, внешних факторов и ожидаемых последствий успешного завершения проекта.

Необходимые условия

Внешние условия, которые должны быть выполнены до начала проекта.

Ожидаемые результаты

Конкретные результаты, которые планируется достичь посредством реализации проекта. Достижение ожидаемых результатов будет способствовать достижению цели проекта.

Партнеры по сотрудничеству.

Различные организации, участвующие в осуществлении проекта. Здесь мы выделяем

- **местную организацию:** организацию, с которой осуществляется проект в развивающейся стране или стране с переходной экономикой
- **международную организацию:** организацию, отвечающую за проведение контроля исполнения и общее административное управление многосторонними проектами
- **организацию-заявителя:** организацию, отвечающую за реализацию и административное управление проектом. Для двустороннего проекта это может быть скандинавско-голландская профсоюзная организация. Или же организацией-заявителем может выступать местная организация. Для многостороннего проекта организацией-заявителем является международная организация
- **финансирующая организация:** в Скандинавских странах и Голландии это может быть LO/FTF, SASK, FNV, LO Норвегия или LO/TCO. Они подотчетны федерациям, профсоюзам и правительствам своих стран.

Показатели успеха

Измеряемые (прямо или опосредованно) параметры, свидетельствующие о достижении цели развития, цели проекта или ожидаемых результатов.

Пол

Пол – это биологическая характеристика, присущая нам еще до рождения, которую, по сути, невозможно изменить.

Предпосылки

Важные события, условия или решения, которые должны осуществиться, потому что они необходимы для обеспечения длительной устойчивости целей проекта.

Предпосылки провала

Внешние факторы, которые делают успешную реализацию проекта невозможной.

Ресурсы

Ресурсы – это то, что люди используют для осуществления своей деятельности, например, земля, капитал, технологии, рабочая сила, услуги и знания.

Устойчивость

Мы определяем как устойчивые те усилия по развитию, которые продолжают приносить выгоды людям на местах после того, как организация, занимающаяся развитием, завершила оказание помощи и покинула территорию реализации проекта.

Цель проекта

Последствия, которые должны быть получены в результате осуществления проекта.

Цель развития

Общая более широкая цель, в достижение которой, как ожидается, планируемый проект внесет свой вклад.

Эффективность

Мы определяем как эффективные те усилия по развитию, которые достигают своих целей.

ПРИЛОЖЕНИЕ: Используемая литература

ФАО, 1995.

«Гендерный анализ и лесное хозяйство: учебное пособие» (*“Gender Analysis and Forstry: training package”*)
Программа Леса, Деревья и Люди. Рим: Организация ООН по вопросам продовольствия и сельского хозяйства

Аноним (2001).

«Как сделать логически структурированное планирование более чувствительным к вопросам интерактивности» (*“How to make log-frame programming more sensitive to participatory concerns”*).

В: «Повышение вовлеченности и устойчивости: информационно-методический ресурс по обеспечению активности участия» (*“Enhancing Ownership and Sustainability: A Resource Book on Participation”*) (2001).

Совместная публикация IFAD, ANGOC, IRR, CIRDAP, MYRADA и SEARSOLIN

Баларезо, С. (Balarezo, S.) (1995).

Guía metodológica para incorporar la dimension de género en el ciclo de proyectos forestales participativos
Quito: FAO / FTTP / DFPA

Дэйл, Р. (Dale, R.) (1998).

«Рамочные структуры для оценки эффективности программ и проектов развития» (*“Evaluation frameworks for development programmes and projects”*)

Нью Дели: издательство Sage Publications, Индия

DGIS, 1993.

“La tasación de los efectos en el medio ambiente en la cooperación al desarrollo”.

Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos.

Гиттингер, Дж. Прайс (Gittinger, J. Price) (1982).

«Экономический анализ сельскохозяйственных проектов» (*“Economic analysis of agricultural projects”*)

Серия электронных документов Всемирного Банка по экономическому развитию. Балтимор: издательство The Johns Hopkins University Press

GTZ, (1997).

«Целевое планирование проектов ZOPP: руководство по планированию новых и текущих проектов и программ» (*“ZOPP Objectives-oriented Project Planning: a planning guide for new and ongoing projects and programmes”*)

Статья, написанная для подразделения GTZ по стратегическому корпоративному развитию (04)

Эшборн: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH (Германская Ассоциация технического сотрудничества)

MOT, (1996).

«Разработка, мониторинг и оценка эффективности программ и проектов технического сотрудничества» (*“Design, monitoring and evaluation of technical cooperation programmes and projects: A training manual”*)

Женева, Международное Бюро Труда.

Камстра, Ян (Kamstra, Jan.) (1994).

«Защищенные зоны: на пути к интерактивному подходу» (*“Protected areas: towards a participatory approach”*)

Amsterdam: Novib/ Netherlands Committee for the IUCN

Макдональд М., Спренгер Е, и Дюбель И. (Macdonald, M. & Sprenger, E. & Dubel, I.) (1997).
«Гендер и изменения в организации: соединение политики и практики» (*“Gender and organizational change: bridging the gap between policy and practice”*)
Амстердам: издательство KIT Press, Royal Tropical Institute

MDF (2003).
«Обучение ЛСП: курс подготовки по логически структурированному подходу» (*“LFA Training: course on Logical Framework Training”*)
Учебное пособие. Таиланд, Бангкок: Руководство фонда развития Южной Азии. 11 – 15 августа 2003.

NORAD, 1999.
«Логически структурированный подход (ЛСП): руководство по планированию, ориентированному на цели» (*“The logical framework approach (LFA): handbook for objectives-oriented planning”*)
Direktoratet for Utviklingssamarbeid, Норвежское агентство по сотрудничеству в области развития.

Senter, (1999).
«Логическая структура в управлении циклом проекта для PSO, PSOM и PSI» (*“Logical framework in project cycle management for PSO, PSOM and PSI”*)
КОМ-InformatieSenter, Министерство экономики. Гаага: Senter Internationaal

Синклер Дж. М. и др. (Sinclair, J.M. et all) (1991).
Словарь английского языка Коллинза (*Collins English dictionary*) 3-е издание. Великобритания:
издательство Harper Collins Publ.

Тикаре С, и др. (Tikare, S. et al.) (2001).
«Организация интерактивного процесса в подготовке ДССБ (документ по стратегии сокращения бедности)» (*“Organising participatory processes in the PRSP”*).
документ в Интернете: www.worldbank.org/participation

Тернер Дж. Р. и Мюллер Р. (Turner, J.R. & Müller, R.) (2003).
«О природе проекта как временно существующей организации» (*“On the nature of a project as a temporary organization”*)
В Международном журнале по управлению проектами (*International Journal of project management*)
21 (2003) 1-8. www.elsevier.com/locate/ijproman

Вийнен Г, Ренес В. и Шторм П, (Wijnen, G., Renes, W. & Storm, P.) (1996)
“Projectmatig werken”
Утрехт: Het Spectrum B.V.

Всемирный банк, 2003.
«Участие в оказании помощи по развитию» (*“Participation in Development Assistance”*)
В Сводке № 209. осень 2003. Всемирный банк, отдел по оценке эффективности деятельности (Précis, number 209, Fall 2003. World Bank, Operations Evaluations Department OED).

