ҮКІМЕТТІК ЕМЕС
ҰЙЫМДАР МЕКТЕБІ

ПРОСТО О СЛОЖНОМ.
МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

г. Алматы, 2021

ПРОСТО О СЛОЖНОМ.
МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Пособие разработано Фондом Евразия Центральной Азии при финансовой поддержке ТОО «Тенгизшевройл» в рамках программы «Школа НПО» для общественных организаций Атырауской области.

ТОО «Тенгизшевройл» – это казахстанское товарищество, занимающееся разведкой, разработкой, добычей и реализацией сырой нефти, СУГ, сухого газа и серы. ТШО ведёт свою деятельность в соответствии с требованиями стандартов техники безопасности и охраны окружающей среды мирового уровня. ТОО «Тенгизшевройл» было образовано в апреле 1993 г. между правительством Республики Казахстан и корпорацией «Шеврон». В настоящее время в число партнёров входят: «Шеврон Оверсиз Компани» - 50%, АО «НК КазМунайГаз» - 20%, «ЭксонМобил Казахстан Венчурз Инк.» - 25% и «ЛУКАРКО Б.В.» - 5%.

Фонд Евразия Центральной Азии (ФЕЦА) - общественная организация, основанная в регионе в 2005 году. ФЕЦА мобилизует общественные и частные ресурсы, помогая гражданам принимать активное участие в построении собственного будущего посредством укрепления местных сообществ и повышения гражданского и экономического благосостояния. Получить более полную информацию о программах ФЕЦА и ознакомиться со списком членов совета попечителей можно на сайте: **http://www.ef-ca.kz**.

Школа НПО – программа Фонда Евразия Центральной Азии при финансовой поддержке ТОО «Тенгизшевройл» направленная на усиление потенциала НПО Атырауской области в решении социальных проблем сообществ и построении гражданского общества, через обучение и обмен опытом.

Авторы: Айгуль Тагатова, Динара Нурушева

Редакторы: Фатима Джандосова, Бахытгуль Ельчибаева, Ринад Темирбеков

Дизайн: Mainstream Partners

Печать: Типография «Art Depo Studio»

ISBN 978-601-08-1525-4

2021, Алматы
Фонд Евразия Центральной Азии
Ул. Жарокова 284/3, г. Алматы, тел.: +7 (701) 720 08 16,
050060, Казахстан

ISBN 978-601-08-1525-4
9 786010 815254

ОГЛАВЛЕНИЕ

4 ПРЕДИСЛОВИЕ

4 Обоснование необходимости пособия
4 История оценки и мониторинга проектов НПО
5 Мониторинг и Оценка: как их не путать?

6 ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

6 Что дает некоммерческой организации оценка социального проекта?
7 Когда нужна оценка программы или проекта?
8 Оценка на этапе инициации
8 Оценка идеи, оценка нужд бенефициаров (как это можно сделать?)
9 Оценка на этапе планирования
10 Оценка на этапе имплементации
10 Наиболее доступные/популярные инструменты оценки
12 Оценка на этапе завершения
13 Оценка уровня достижения поставленной цели и задач
14 Что вам необходимо, чтобы провести качественную оценку проекта?
15 Бюджет оценки

16 МОНИТОРИНГ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

16 Как построить систему мониторинга проекта?

17 ЛОГИЧЕСКАЯ РАМКА - МОДЕЛЬ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА ИЛИ ПРОГРАММЫ

17 Как составить логическую рамку проекта?
18 Ключевые связи в логической рамке
20 Моделирование проекта с помощью логической рамки
20 Необходимые навыки

21 ШАГИ К СОСТАВЛЕНИЮ ЛОГИЧЕСКОЙ РАМКИ

22 Как от проблем перейти к целям и задачам?

25 ИНДИКАТОРЫ

25 Эти вопросы помогут вам разработать хороший индикатор
25 Примеры индикаторов Output и Outcome
26 Немного критики в адрес логической рамки

27 СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ПРЕДИСЛОВИЕ

ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ПОСОБИЯ

НПО[1] в Казахстане получают финансирование из различных источников: от государства, корпоративных фондов, международных организаций и крупных компаний. Согласно своей миссии НПО разрабатывают и выполняют социальные проекты для решения проблем целевой аудитории. Некоторые организации, особенно благотворительные, используют сбор пожертвований от граждан – краудфандинг. Независимо от кого получает организация средства, нужно проводить оценку[2] качества оказанных услуг, степени достижения целей, а также использования ресурсов. Выполнение проектов за счет грантового финансирования в обязательном порядке включает отчетность за полученные средства, а, значит, оценку результатов и эффективности потраченных средств. Оценка социальных проектов для НПО повышает доверие к ним в обществе и демонстрирует прозрачность. Она также помогает НПО улучшить дизайн проектов и сделать его более нужным для бенефициаров. Оценка убедит спонсора в необходимости профинансировать ваш проект.

Почему социальные проекты часто не достигают цели? Почему результат в конце трудно измерить? Часто это происходит из-за того, что изначально НПО не выставляют или неправильно определяют индикаторы/показатели достижения целей. Главная причина недоверия НПО в обществе – отсутствие прозрачности и отчетности со стороны НПО[3]. Многие НПО отчитываются на уровне результатов по деятельности (или, точнее, по продуктам деятельности, **OUTPUT**[4]), а не на уровне результатов по цели (**OUTCOME**[5]). К примеру, НПО могут показать, сколько людей получили их услугу, но не рассказывают об изменении, которые случились у этих людей благодаря этой поддержке.

Данное практическое руководство включает в себя теорию по составлению грамотной логической рамки[6] проекта и набор упражнений, основанных на нашем опыте в виде типсов – подсказок. Пособие поможет командам НПО не только изучить какой-то конкретный вопрос по оценке проектной деятельности, но и тренировать навыки в применении к своему проекту.

В интернете немало пособий по оценке проектов на русском языке, в основном, российских авторов. Но нам не удалось найти ни одного пособия по данной теме на казахском языке с примерами и лайфхаками из казахстанского контекста. В связи с увеличением до 50%[7] доли социальных проектов, выполняемых на казахском языке, и роста казахскоязычной аудитории среди бенефициаров, мы считаем, что данный пробел необходимо скорее восполнить.

Выпуск данного пособия стал возможен для Фонда Евразия Центральной Азии (ФЕЦА) благодаря финансовой поддержке ТОО «Тенгизшевройл» в рамках программы «Школа НПО» для Атырауской области.

ИСТОРИЯ ОЦЕНКИ И МОНИТОРИНГА ПРОЕКТОВ НПО

Оценка проектов и программ пришла в постсоветские страны в 90-х годах вместе с международными организациями, такими как ПРООН[8], Всемирный Банк, Азиатский Банк Развития и их проектами. Оценку программ в мире практикуют с середины прошлого века. В некоммерческий сектор она пришла из бизнеса, где распространен финансовый аудит.

[1] НПО/НКО – неправительственная, некоммерческая организация.
[2] Оценка – Сравнение запланированных и фактически достигнутых результатов или показателей, объяснение существенных несоответствий.
[3] По оценкам Казахстанского Института Стратегических исследований, в Казахстане уровень доверия некоммерческим организациям со стороны общества составляет 21,4%, Отчет об исследовании КИСИ за 2010 год “Состояние и перспективы гражданского общества в РК”.
[4] Output — немедленный результат — это продукты, доказательства проведенной деятельности, которые можно непосредственно зафиксировать.
[5] Outcome – конечные результаты — это изменение состояния проблемы целевой аудитории (условий, поведения или отношения), которое указывает на достижение целей/задач проекта.
[6] Логическая рамка (ЛР), логическая модель - Инструмент планирования, формулирования целей и результатов и оценки социального проекта.
[7] Из телефонного интервью с представителем Гражданского Альянса Казахстана, сентябрь 2021 года.
[8] ПРООН - программа развития организации объединенных наций.

В государственном секторе оценка тоже присутствует в виде проверок бюджетных расходов со стороны Счетного комитета. В Казахстане обязательную оценку в том понимании, которое разъясним мы ниже, проходят крупные государственные программы, имеющие международное финансирование и консультантов.

Стандарты их оценки прописаны изначально. В секторе НПО периодическую внешнюю оценку проводят сами грантодающие структуры с привлечением специалистов по оценке в среднем один раз в 5-7 лет.

Оценка проводится также по итогам проектов или программ, когда оценивается его эффективность и влияние. По стандартам международных организаций и крупных компаний, финансирующих НПО, бюджет оценки программ составляет обычно от 1% до 10% от общего бюджета проекта, и этот бюджет закладывается самой организацией[9]. Для такой работы привлекаются специалисты по оценке.

По данным Министерства информации и общественного развития Республики Казахстан (МИОР РК), объем финансирования государством сектора НПО в 2021 году составил 16,2 млрд. тенге на 1 851 проект (в среднем, 8,75 млн. тенге на 1 проект)[10]. Это значительные средства из бюджета, а, значит, тратятся деньги налогоплательщиков. Государство ведет выборочный контроль расходования этих средств через финансовые отчеты по грантам от самих НПО.

Наиболее распространенным и доступным инструментом для формирования хороших проектов и отчетов на уровне РЕЗУЛЬТАТ/OUTCOME является «логическая рамка» (ЛР) проекта с заданными в ней показателями, индикаторами достижений. ЛР одновременно служит каркасом для мониторинга[11] социальных проектов и проведения оценки. Использование ЛР позволяет некоммерческой организации улучшить эффективность своих проектов и изначально отвечать требованиям системы мониторинга и оценки (МиО)[12], что требуется грантодателями в лице крупных компаний и международных фондов.

МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА: КАК ИХ НЕ ПУТАТЬ?

МОНИТОРИНГ ⇒ ЭТО ПРОЦЕСС

ОЦЕНКА ⇒ ЭТО ЕДИНОРАЗОВОЕ ДЕЙСТВИЕ

Мониторинг – это процесс отслеживания изначально выбранных для оценки состояния проекта показателей.
Оценка – это анализ степени достижения или расхождения показателей с целевыми.

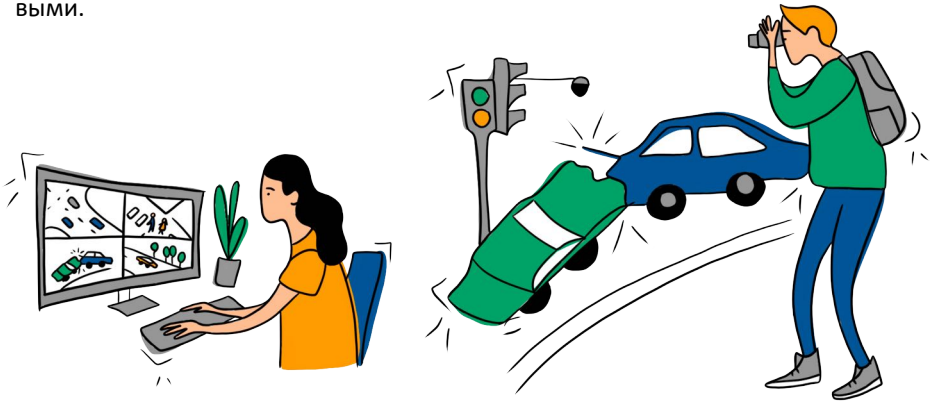


Рисунок 1

Например, *мониторинг скоростного режима автотранспорта на дорогах – это процесс фиксации видеокамерами показаний скорости автотранспорта на дорогах и ведение статистики. А оценка эффективности установки видеокамер для повышения безопасности на дорогах – это анализ разницы между количеством аварий до установки видеокамер и после. Оценка подразумевает сравнение показателей начального и конечного состояния проблемы, либо показателей целевой группы (с кем проводится проект) и контрольной группы (где проекта нет).*

По характеру оперирования данными, мониторинг – это организация сбора и записи достоверных, объективных, независимых, фактических данных для последующей оценки проекта, а оценка – использование собранных данных для анализа эффективности проекта, выводов и рекомендаций.

[9] Стандарты Азиатского Банка Развития для оценки государственных программ.
[10] Информация получена по запросу в виде справки.
[11] Мониторинг – это процесс отслеживания изначально выбранных для оценки состояния проекта показателей.
[12] МиО – Мониторинг и оценка.

ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

Оценка имеет несколько уровней и видов:

ОЦЕНКА

ВНЕШНЯЯ — *заказчик спонсор, контролирующие органы, внешний аудит и тд.*

ВНУТРЕННЯЯ — *руководство, попечительский совет, бухгалтерский аудит*

Оценка бывает внешняя и внутренняя по отношению к организации, которую оценивают. Если оценку инициирует и проводит заказчик проекта, спонсор, контролирующие органы, специальные компании внешнего аудита и т.п., то оценку считают внешней. Если оценку инициирует руководство самой организации, попечительский совет, отдел внутреннего аудита, то оценка называется внутренней.

По объекту своей направленности бывает оценка крупных государственных программ, политик, стратегий, планов, оценка целевого использования ресурсов – включая финансы и персонал, оценка результатов проекта, оценка нужд клиентов[13], оценка влияния, оценка эффективности персонала и так далее. В данном пособии мы остановимся на оценке **социальных проектов** на основе логической рамки, как наиболее востребованного у доноров и простого инструмента для осуществления оценки.

ТИПСЫ[14]

В заявке обязательно приведите существующую статистику по проблеме в вашей местности – это покажет донору, что вы опираетесь на реальные нужды;

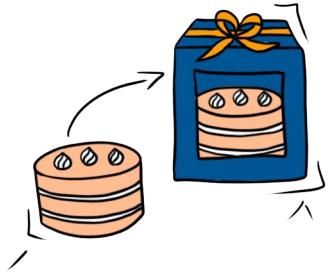
Приведите реальные примеры, как проблема воздействует на бенефициаров – это покажет, что вы на связи со своими клиентами;
Если это продолжающийся проект, покажите уже достигнутые изменения на уровне РЕЗУЛЬТАТ/ OUTCOME, ВЛИЯНИЕ/IMPACT[15]. Это подтвердит, что вы тратите деньги эффективно и с результатом.

ЧТО ДАЕТ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА?

Рисунок 2

Вы приобретаете уверенность, что ваш проект реально полезен для бенефициаров

Вы легко убедите спонсора, что ваш проект – лучший



Вы можете оценить работу своей команды

Вы улучшаете дизайн/содержание проекта

[13] Клиенты, бенефициары, благополучатели - определенные группы населения, с которыми работает по проекту НПО, оказывая им социальные услуги, платные или бесплатные.
[14] Заметки от авторов.
[15] Влияние (Impact) – глубокое и долгосрочное изменение в параметрах целевой аудитории проекта, либо в ее окружении, среде ЖИЗНИ или в чем-то другом, которое происходит благодаря проекту и остается какое-то время под влиянием проекта даже после его завершения.

КОГДА НУЖНА ОЦЕНКА ПРОГРАММЫ ИЛИ ПРОЕКТА?

- Решается вопрос делать проект или нет?
- Решается вопрос расширять проект или нет?
- Решается вопрос продолжать финансировать проект или нет?
- Проект идет много лет, и нужно зафиксировать его достижения и сделать корректировку.
- Наблюдаются сбои в движении к цели проекта.

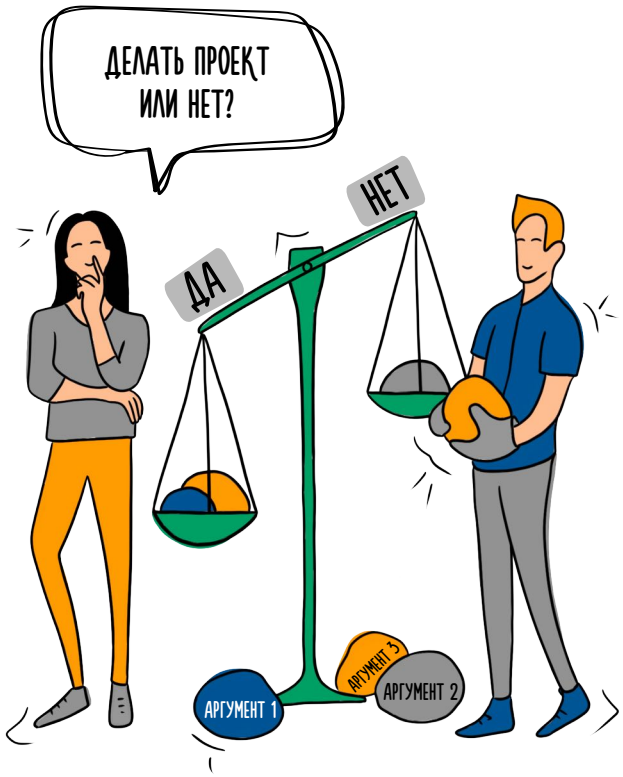


Рисунок 3

ОЦЕНКА - инструмент управления, который используется на всех этапах проекта. Руководитель проекта должен постоянно держать в уме и использовать доступные инструменты и результаты оценки. Мы приведем ниже несколько инструментов оценки, которыми вы можете пользоваться на разных этапах проекта.

Согласно стандартам Института управления проектами (Project Management Institute - PMI), проект состоит из следующих групп процессов:

[16] Инициация - это первые шаги по воплощению идеи проекта, набор команды единомышленников. На данном этапе идея анонсируется и активно предлагается спонсорам, грантодателям.

[17] Имплементация - это процесс исполнения социального проекта.

ОЦЕНКА НА ЭТАПЕ ИНИЦИАЦИИ

На этапе инициации проходит оценка самой идеи проекта на её соответствие нуждам целевой аудитории, определенные группы населения, для пользы которых делается проект и интересам спонсора. В самом начале проекта оценка определяет, насколько проект ведет к решению социальной проблемы, и являются ли пути решения оптимальными. Наиболее слабое место заявок на финансирование проектов НПО в Казахстане – скудность или отсутствие оценки нужд клиентов, бенефициаров, что ведет к неэффективности и нежизнеспособности идеи проекта.

Наш опыт доказывает, что постоянные консультации и встречи с населением, опросы бенефициаров являются лучшим источником идей для социальных проектов. Обсуждение идеи проекта с бенефициарами позволит улучшить дизайн, качество проекта и даст в будущем поддержку ему от участников. Опора на мнение клиентов, бенефициаров и заинтересованных сторон значительно обогащают проектную заявку идеями.

ОЦЕНКА ИДЕИ, ОЦЕНКА НУЖД БЕНЕФИЦИАРОВ (КАК ЭТО МОЖНО СДЕЛАТЬ?)[18]

Провести «мозговой штурм» с бенефициарами в формате фокус групп[19] (8-12 человек)

Нарисовать «дерево проблем» и «дерево решений» в формате фокус групп (8-12 человек)

Рисунок 4

Провести интервью с наиболее активными бенефициарами (5-7 человек)

Провести интервью с заинтересованными ключевыми сторонами: представителями госорганов, с которыми взаимодействуют клиенты; с представителями других НПО, работающими в этом же направлении; с представителями потенциально заинтересованных спонсоров (2-4 человек)

[18] Инструментов для нахождения идей существует великое множество, один из наиболее популярных подходов сейчас – так называемый «дизайн мышления».

[19] Фокус группа (ФГД) - качественный метод исследования мнения аудитории через беседу в группе с модератором.

ОЦЕНКА НА ЭТАПЕ ПЛАНИРОВАНИЯ

На этапе планирования мы оцениваем риски и определяем количественные показатели индикаторов результативности, по которым будет оцениваться успешность проекта. Оценка рисков предполагает составление перечня возможных рисков, определение вероятности их наступления, ранжирования рисков и стратегии, как вы будете реагировать на них в случае их наступления. Это касается как внешних, так и внутренних рисков.

Упражнение 1.
Оценка рисков проекта

НАЗВАНИЕ РИСКА	ПРИРОДА РИСКА	ВЕРОЯТНОСТЬ НАСТУПЛЕНИЯ	СТРАТЕГИЯ РЕАГИРОВАНИЯ
	Внешний ***Внутренний***	***Высокая*** ***Средняя*** ***Низкая***	***Что будем делать?*** ***1.*** *Меры по избеганию* ***2.*** *Меры по предотвращению* ***3.*** *Меры по решению при наступлении*
Превышение бюджета	*Внутренний*		*2 – Составление плана по освоению бюджета*
Эпидемиологическая обстановка	*Внешний*		*3 – Изменение формы мероприятия (на онлайн формат)*
Нет подходящих кадров в данной местности	*Внешний*		*1 – Обучение кадров за свой счет и заключение контрактов на отработку*

Количественные показатели результативности проекта (OUTCOME) определяются исходя из сферы, масштабов, сроков и бюджета проекта, а также прошлого опыта подобных проектов у себя или других НПО. Рекомендуем продумать цели проекта сформулированными в количественных показателях. Это поможет понять, как будет оцениваться результативность: 1. по разнице показателей в начале и конце проекта или 2. по разнице в целевой группе бенефициаров по сравнению с контрольной группой (группой потенциальных бенефициаров в схожих условиях, в которой проект не осуществлялся). Для второго типа показателей очень важно продумать методику измерения или получения конкретного индикатора.

Далее следует разработать **индикаторы проведенной деятельности в рамках проекта (OUTPUT)**. Они будут показывать полученные на выходе продукты: количество акций, тренингов, выпущенных брошюр и постеров, публикаций в соц сетях и СМИ[20] и другое.

Показатели уровня (IMPACT), как правило, остаются на перспективу. Они относятся к долгосрочной оценке, и это обычно период от 5 до 10 лет. Это касается крупных, комплексных программ, которые могут изменить состояние проблем в обществе. К показателям на уровне влияния могут быть отнесены статистические данные по региону, местности, например, по безопасности на дорогах, безопасности в целом, уровень смертности и рождаемости.

Два типа показателей – результата (OUTCOME) и продукта (OUTPUT) – лежат в основе мониторинга и оценки проекта.

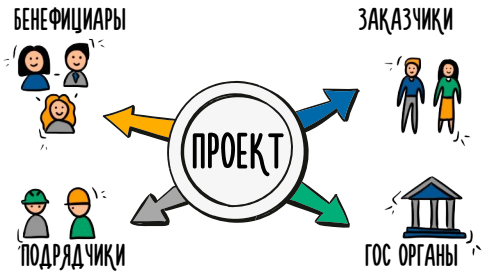
[20] СМИ - средства массовой информации.

ОЦЕНКА НА ЭТАПЕ ИМПЛЕМЕНТАЦИИ

На этапе имплементации проводится мониторинг и контроль всех типов показателей, сравнение с запланированными и определение степени продвижения к цели. Ниже показано, как это можно сделать своими силами.

НАИБОЛЕЕ ДОСТУПНЫЕ / ПОПУЛЯРНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ

Посещение и наблюдение мероприятий проекта или мест оказания услуг



Регулярные опросы и интервью с ключевыми сторонами проекта: бенефициарами, заказчиками, исполнителями, курирующими госорганами

Анализ публикаций в соцсетях и СМИ по проекту [21]

Обсуждения с командой проекта

Анализ отчетов всех уровней: программный, финансовый, тренерский и т.д

Рисунок 5

ТИПСЫ

Заведите журнал или таблицу на компьютере, в который лучше сразу заносить все публикации в соцсетях и СМИ о вашем проекте. Обязательно должен быть один ответственный за это человек.

Посещая свои мероприятия, делайте заметки о настроениях людей, записывайте их отзывы. Вы обязательно услышите нечто важное, что не войдет в официальный отзыв в анкете или отчет. Отмечайте, как работает ваша команда и что надо улучшить, обычно «дьявол кроется в деталях» – в помещении душно или неудобное время или дата проведения и т.д.

На фокус-группы лучше приглашать разных пользователей ваших услуг, чтобы услышать разные мнения и предложения. Организуйте беседу в неформальной обстановке с чаем и сладкими угощениями в удобное время и дайте высказаться всем.

[21] Используйте готовый анализ публикаций из Google и фейсбука.

Отдельные мероприятия социальных проектов, например, обучающие тренинги, семинары и вебинары, как правило, тоже оцениваются. Так, например, тренинг имеет три уровня оценки:

Рисунок 6

1

Количество успешно обучившихся участников из всех приступивших к обучению.
Этот показатель называется **НЕМЕДЛЕННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ / ПРОДУКТ / OUTPUT**

Например, *пришли на тренинг по коучингу 15 человек, через 6 дней его успешно прослушали и завершили, сдав тестирование, 12 человек (80%).*

2

Количество или доля участников (%), применивших знания в своей работе/жизни.
Этот показатель относится к **КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ / OUTCOME**

Например, *4 человека из 12 (33%) в течение месяца после тренинга применили знания в своей работе и 6 человек (50%) применили приемы коучинга в своей работе или жизни.*

3

Количество или доля участников тренинга (%), которые сообщили о реальных позитивных изменениях в их работе/жизни после тренинга.
Этот показатель называется **ВЛИЯНИЕ / IMPACT**

Например, *6 человек из 30 (20%) изменили свою карьеру, стали тренерами и открыли собственное дело, а 4 (13%) изменили свою личную жизнь [22].*

[22] Приведенные примеры взяты из реальных тренингов по коучингу в рамках проекта «Жаркыра» в г. Атырау.

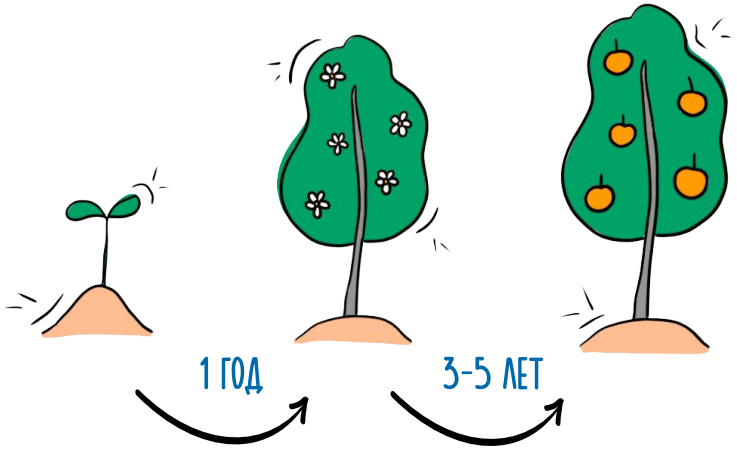
ОЦЕНКА НА ЭТАПЕ ЗАВЕРШЕНИЯ

На этапе завершения НПО готовят отчет о проекте, и, соответственно, осуществляется оценка уровня достижения поставленных целей и задач.

В конце проекта вы отражаете в отчете два или три уровня показателей:

1. свидетельствующие о проделанной деятельности – ПРОДУКТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ/OUTPUT;
2. результаты по достижению цели и задач проекта (в рамках одного года) – РЕЗУЛЬТАТ/OUTCOME;
3. и если подходит для вашего проекта долгосрочные результаты по цели (3-5 лет по завершению проекта) – ВЛИЯНИЕ/IMPACT.

Рисунок 7



ПРОДУКТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ/ OUTPUT

немедленные результаты от деятельности

РЕЗУЛЬТАТ/ OUTCOME

немедленные результаты по цели и задачам проекта (в рамках одного года)

ВЛИЯНИЕ/ IMPACT

среднесрочные результаты по цели (3-5 лет по завершению проекта)

ТИПСЫ

Отчет. *Не пишите много – никто не захочет читать более 10-15 страниц, не пишите эмоционально, не хвалите себя – спонсор будет думать, что вы хотите показать работу лучше, чем есть. Покажите результаты, покажите достижения по целям, покажите реальные истории успеха ваших бенефициаров.*

Помните, спонсору всегда важен PR и освещение его вклада, а для публикаций нужны хорошие фотографии и другие медиа материалы. Рекомендуем поэтому продумывать брендирование продукции, услуг и приглашение фотографа, видеооператора. Полезно сразу собирать истории бенефициаров и различные цифры в подтверждение достижений проекта. Рекомендуем поручить эту работу конкретному человеку из команды, которые организовал бы сбор всей необходимой информации в течение фазы имплементации проекта.

ОЦЕНКА УРОВНЯ ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ И ЗАДАЧ

Оценку уровня достижения поставленной цели и задач лучше всего произвести, задавая следующие вопросы и отвечая в отчете на них[23]:

- Насколько достигнута цель? в количественном, % выражении?
- Если показатели перевыполнены, то обозначить, что было сделано хорошо? Не были ли показатели занижены изначально?
- Какие есть достижения в проекте помимо запланированных?
- Если целевые показатели не достигнуты, то что надо улучшить и каким образом? Не были ли показатели завышены изначально?
- Какие “уроки” вы извлекли? Как можно избежать ошибок в дальнейшем?
- Хорошо также дать цитаты бенефициаров, чтобы подкрепить цифры.

1. % ДОСТИЖЕНИЯ ИНДИКАТОРОВ ЦЕЛИ И ЗАДАЧ
2. КАКИЕ ЕСТЬ ДОСТИЖЕНИЯ СВЕРХ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ?
3. ЧТО СДЕЛАНО ХОРОШО?
4. ЧТО ТРЕБУЕТ УЛУЧШЕНИЯ В БУДУЩЕМ?
5. ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ И ОШИБКИ

Рисунок 8

ТИПСЫ

Будьте честными перед собой при описании достижений. Иногда бывает превышение показателей или недостижение их по отношению к намеченным, поэтому обязательно пишите причины почему показатели такие или другие.

*Часто какие-то достижения помимо запланированных являются важными для развития проекта в будущем и учета в планировании. **Например,** мамы узнали про важность грудного вскармливания и стали кормить грудью, лучше стали следить за своим здоровьем и малыша. В будущем, возможно, в проект можно будет включить какие-то темы для мам, хотя эта тема не была изначально проектной.*

Извлеченные уроки и ошибки важно проговорить с командой, но не в русле «поиска виноватых», а в атмосфере доверия и открытости – для того, чтобы в следующий раз участники вашей команды лучше планировали, заранее видели риски и могли свободно о них предупреждать вас.

[23] Постановка цели будет рассмотрена далее.

ЧТО НЕОБХОДИМО, ЧТОБЫ ПРОВЕСТИ КАЧЕСТВЕННУЮ ОЦЕНКУ ПРОЕКТА?

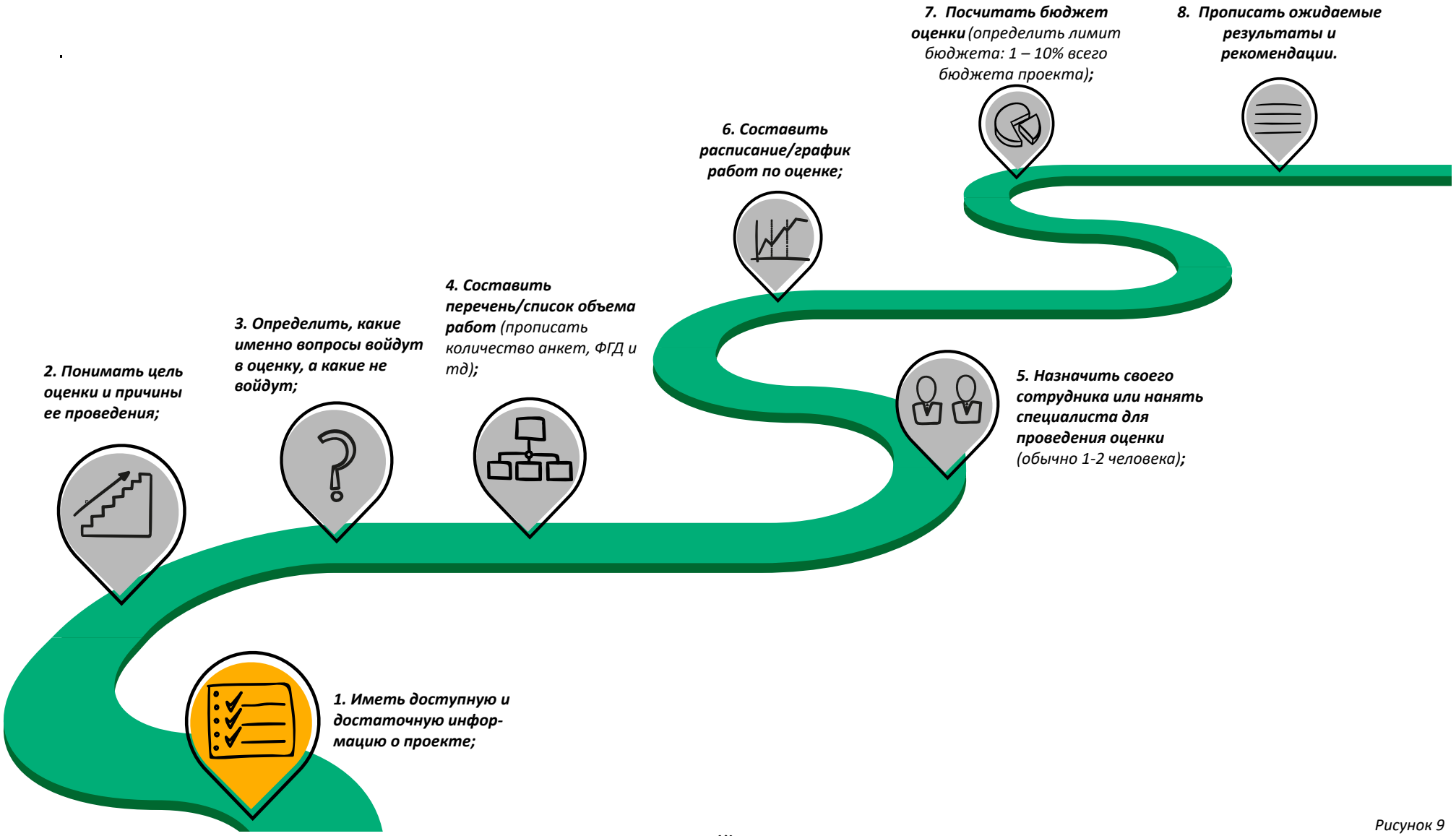


Рисунок 9

БЮДЖЕТ ОЦЕНКИ

Мы рекомендуем включить в бюджет оценки следующие строки:

1. *Рабочее время специалистов, проводящих оценку (работа оценщиков может включать: разработку инструментов; проведение опросов; написание отчета);*

2. *Рабочее время эксперта/социолога для проверки правильности инструментов и методов сбора информации;*

3. *Стоимость проезда/проживания/суточные оценщиков.*

Рисунок 10

Заметим, что оплата работы по количеству часов не сильно распространена в Казахстане, но такая форма учета рабочего времени и оплаты довольно простая и хорошо учитывает вклад членов команды и экспертов в общее дело. Такой подход к оплате является нормой для многих донорских организаций.

Рекомендуем приведенные выше расходы на оценку предусмотреть сразу в бюджете, подаваемого спонсору, показать их отдельной строкой.

Упражнение 2.
Составьте полный план оценки: цель оценки, вопросы оценки, инструменты, команда, график, бюджет.

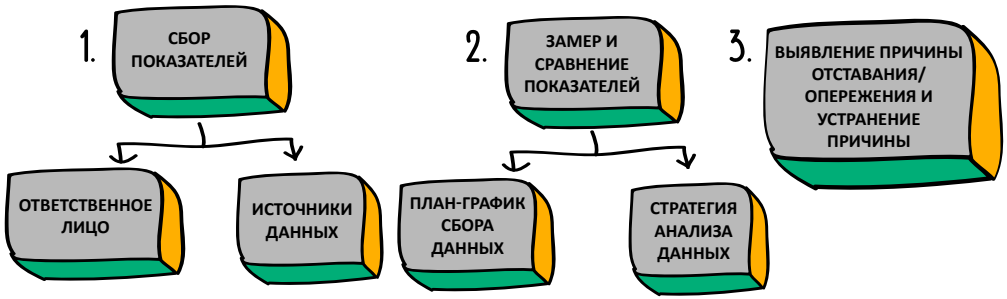
ПЛАН ОЦЕНКИ

ЦЕЛЬ	
ВОПРОСЫ	*1.* *2.* *3.* *4.*
ИНСТРУМЕНТЫ	
КОМАНДА	
ГРАФИК	
БЮДЖЕТ	

МОНИТОРИНГ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

Мониторинг – это процесс регулярного сбора и анализа выбранных показателей (индикаторов) проекта для определения, какие изменения произошли у целевой аудитории или в окружающей её среде во время действия проекта и после. Цели мониторинга могут быть разные у всех вовлеченных в проект сторон. Так, к примеру, исполнителям проекта важно, чтобы все обозначенные в плане проекта мероприятия были выполнены; спонсорам – чтобы показатели результатов проекта стремились к целевым; обществу – чтобы происходило реальное влияние на проблему и улучшение ситуации в обществе.

КАК ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ МОНИТОРИНГА ПРОЕКТА?



Прежде всего, вам необходимо назначить ответственное лицо за эти работы в проекте; обсудить затем выбрать показатели проекта для мониторинга и источники данных, определить как вы будете делать анализ данных. Количественные данные - это количество тренингов, участников, акций, семинаров и т д, их лучше собирать в таблицах Excel, где можно сразу отслеживать статистику и изменения показателей. Помните, что для мониторинга необходимо зафиксировать исходные и целевые показатели. Качественные показатели мы получаем из интервью, фокус-групп и встреч проекта. Как правило, качественные данные помогают понять полученные количественные показатели и показывают изменения, улучшения достигнутые за счет проекта у бенефициаров.

Источниками сбора показателей для мониторинга являются: отчеты тренеров, по оказанным услугам, отчеты с мероприятий, акций, журналы посещений, книга жалоб и предложений, глубинные интервью с участниками проекта и другими сторонами проекта, отчеты по публикациям в СМИ или по соцсетям и т.д. Индикаторы типа Outcome и Impact выбирать, отслеживать и считать сложнее, чем типа Output. Но именно они демонстрируют ваши успехи и те изменения, которых вы достигли в проекте.

В обязанности ответственного за мониторинг будет входить составлять план-график сбора данных, в котором указана периодичность, зависящая от длительности фаз проекта, от интенсивности и характера мероприятий. Также он будет осуществлять сбор и внесение показателей в таблицы, сравнение показателей на разных этапах проекта: базовые/начальные - целевые – фактические. План-график мониторинга можно синхронизировать с временем подачи отчетов спонсору для удобства или проводить с периодичностью один раз в месяц. Мониторинг также проходить и для отдельно взятого мероприятия. В самом начале составляется таблица для сбора показателей: рекомендуем сделать это на google-диске, чтобы вся команда имела доступ к ним и могла использовать их для корректировки дальнейших шагов по проекту.

По результатам собранных данных мониторинга проводится их анализ, и указываются возможные причины отставания/опережения, а руководитель проекта принимает меры для устранения проблем. Таким образом, команда проекта будет вовремя реагировать и это позволит избежать ошибок и просчетов.

Упражнение 3.

1. Перечислите показатели/индикаторы, которые вы всегда отслеживаете (мониторите) в вашей организации для фиксации успешности деятельности:

- *Количество написанных заявок на проекты в год;*
- *Количество выигранных заявок в год;*
- *Доходы (Сколько денег пришло от спонсоров? Сколько пришло денег от клиентов?);*
- *Расходы (Какие расходы отслеживаете регулярно?);*
- *Количество клиентов/благополучателей в месяц (список или база данных);*
- *Количество постоянных клиентов;*
- *Количество клиентов кому вы помогли решить/улучшить вопрос/проблему;*
- *Количество жалоб на вашу работу;*
- *Результативность тренинга или мероприятия;*
- *Что еще вы отслеживаете? Перечислите через запятую.*

2. Как вы думаете, что еще вам необходимо отслеживать? *Перечислите через запятую;*

3. Есть ли у вас конкретное ответственное лицо, ведущее мониторинг данных показателей вашей организации? *Это прописано в его должностных обязанностях. Если нет, назначьте и пропишите его функции по мониторингу;*

4. Откуда вы можете собирать все эти показатели выше? *Перечислите через запятую;*

5. Как часто вы собираете эти данные?

6. Кто и как потом анализирует их? *Конкретное лицо или должность. Применяемые методы анализа;*

7. Кто принимает решения по этой информации? *Конкретное лицо, должность или орган. Опишите последнее решение на основании информации об успешности организации.*

Сведите все ответы в таблицу:

№	Показатель	Кто ответственный за сбор	Источник данных	Частота сбора данных (или конкретные даты)

ЛОГИЧЕСКАЯ РАМКА-МОДЕЛЬ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА ИЛИ ПРОГРАММЫ

КАК СОСТАВИТЬ ЛОГИЧЕСКУЮ РАМКУ ПРОЕКТА?

Логическая рамка (ЛР) помогает вам планировать проект, описать его и следить за его реализацией. ЛР – это наиболее распространенный и доступный инструмент мониторинга и оценки проекта. Рамку можно расценивать как главный инструмент оценки на всех этапах проекта. Вы предоставляете отчет донору и общественности также согласно логической рамке.

Описание проекта или заявки может состоять из большого количества страниц, но прочитав только ЛР, ваши доноры и партнеры сразу поймут, что именно вы будете делать в проекте, какую проблему вы пытаетесь решить. Такой формат удобен для работы в команде и обсуждения для доноров и партнеров. Международные организации, посольства и иностранные компании часто требуют заполнить логическую рамку и считают её частью заявки. Если кто-то из команды ушёл, или поменялся проектный менеджер, ЛР поможет новому человеку быстро понять суть проекта.

Рекомендуем начинать работу над проектом или заявкой на финансирование с составления логической рамки.

Что представляет собой ЛР? Это документ на одной-двух страницах, передающий основную суть вашего проекта. Рамка содержит информацию, какую проблему вы решаете, какого результата вы хотите достичь, как вы будете достигать результатов, какие вам ресурсы для этого нужны. Логическую рамку часто также называют логической моделью, логической матрицей или логико-структурной схемой.

Независимо от названия ЛР помогает получить ответы на такие вопросы, как:

- Каких результатов вы хотите достичь в рамках проекта?
- Что вы сделаете, чтобы достичь этих результатов и цели проекта?
- Какие ресурсы вам нужны для реализации проекта?
- Какие потенциальные проблемы могут повлиять на успех проекта?
- Как вы будете измерять и проверять прогресс /успех проекта?

Формат таблицы и элементы таблицы могут различаться в зависимости от требований донора. Чаще всего она включает в себя *цель, задачи, мероприятия, немедленные результаты (продукты), конечные результаты, их индикаторы и влияние.* В данном пособии далее вы ознакомитесь с разными примерами логических рамок.

Таблица
Шаблон логической рамки проекта

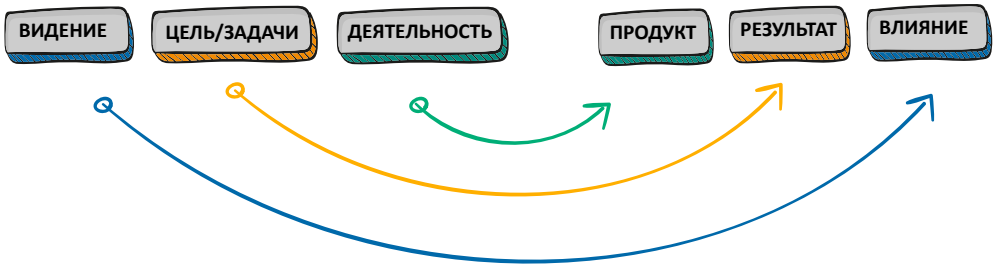
Цель проекта:					
Задачи	**Мероприятия/ действия**	**Немедленный результат мероприятий/действий**	**Конечный результат**	**Индикатор для конечного результата**	**Влияние проекта**

Рассматривайте все элементы в таблице используя логику «если мы предпримем эти действия, то это приведет к этому результату».

КЛЮЧЕВЫЕ СВЯЗИ В ЛОГИЧЕСКОЙ РАМКЕ

Наиболее наглядно связи внутри проекта и частично внутри логической рамки показывает картинка ниже. Так достижение видения проявляется воздействием, которое оказывает проект или программа. Цель и задачи достигнуты и выполнены когда мы имеем результат нашего проекта. Любая деятельность всегда на выходе дает продукт, который можно зафиксировать.

КЛЮЧЕВЫЕ СВЯЗИ



Условия и контекст, в которых вы реализуете проект, могут меняться, соответственно, в ЛР вы тоже можете внести изменения, согласовав их с донором и партнерами.

Пандемия, например, заставила многих вносить изменения в свои планы. Если вы видите, что новые обстоятельства или непредвиденные риски могут помешать вам достичь желаемых результатов, корректируйте свои действия.

Даже если вы раньше не слышали о ЛР или не составляли ее сами, при планировании и реализации социального или исследовательского проекта вы проделывали большую часть работы, необходимой для составления ЛР.

Если у вас нет опыта в реализации проектов, вы можете вспомнить о семейном торжестве, в организацию которого вы были вовлечены или просто наблюдали. Обычно организаторы понимают, каких результатов они хотят достичь в рамках того или иного мероприятия, будь это свадьба, день рождения или юбилей. Люди хотят хорошо провести время с родными и друзьями, общаться в красивом помещении с весёлой программой и вкусной едой. Организаторы торжества приглашают ведущего, выбирают место проведения и составляют меню, нанимают фотографов и т.д. Если бы мы описали всю ту работу, которую выполняют организаторы в одной таблице, у нас бы получилась логическая рамка, как в примере ниже. После торжества мы бы смогли посмотреть на результаты и сравнить их с нашими изначальными планами. Таблица ниже, с ЛР юбилея, представлена просто в качестве примера из жизни.

Таблица

Логическая модель проекта «Юбилея»

Название проекта: Юбилейное торжество по случаю 60-летия отца
Цель проекта: В Декабре 2021 года родственники и друзья семьи получили возможность хорошо провести время вместе и поздравить с юбилеем отца

Задачи	Мероприятия/ действия	Немедленный результат мероприятий/действий	Конечный результат	Индикатор для конечного результата	Влияние проекта
Организовать логистику и придумать содержание	1. Составить список гостей и выслать приглашения. 2. Выбрать место, время проведения и меню юбилея. 3. Составить программу юбилея, нанять ведущего.	1. Доля гостей, информированных о мероприятии. 2. Выбрано место, меню для празднования юбилея (адрес, время). 3. Меню на столе совпадает с заказанным. 4. Ведущий использовал в сценарии информацию о гостях и адаптировал сценарий вечера.	Родные и друзья провели хорошо время. Юбиляр получил много положительных эмоций и подарков.	1. Доля довольных гостей (отзывы). 2. Юбиляр доволен (отзыв). 3. Количество денег и ценных подарков, полученных юбиляром.	Семья стала более сплоченной. Отношения с друзьями окрепли.

Рисунок 11

Ниже приведён пример логической рамки по одной задаче проекта “Общественные места” в Атырауской области. Проект помогает местным жителям своими силами благоустраивать свои села и малые города. В данном примере вместо задачи указан конечный результат. Конечный результат отражает изменение, которое мы хотим для населения Атырауской области. Результатом мы измеряем или подтверждаем факт исполнения цели. Цель в данном примере сформулирована как утверждение. Этот вариант наиболее понятен. Индикаторы указаны для конечного результата и немедленного результата. Также эта ЛР содержит информацию по исходным данным и целевым показателям, к которым стремится команда и способы подтверждения этой информации.

Таблица

Логическая модель проекта “Общественные пространства”

В данном примере вместо задачи указан конечный результат

Цель проекта: Местные сообщества увеличили свое участие в улучшении общественных пространств и решении местных проблем.

	Описание	Индикаторы	Исходные данные (2019-2020)	Целевой показатель на 2021 год	Источник для подтверждения информации
Конечный результат (outcome)	Местные жители пользуются улучшенными, новыми общественными пространствами	1. Доля жителей, которые пользуются новыми и улучшенными общественными пространствами;	1 – 0%, 24 объекта	1 – 30%, 35 объектов	Визиты на объекты, фотографии, видео и отчеты местного координатора и проектных групп;
Немедленный результат (output)	Активные граждане улучшили свои знания и навыки по реализации совместных проектов	1.1 Количество местных жителей, которые прошли тренинги и приняли участие в проектах по улучшению и созданию новых общественных мест. 1.2 Количество консультаций, предоставленных для проектных групп.	1.1.1 – 76 1.1.2 – 4 на каждую группу	1.1.1 – 100 1.1.2 – 8 на каждую группу	1.1.1 Формы оценки тренинга и список участников; 1.1.2 Отчеты тренеров.

МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА С ПОМОЩЬЮ ЛОГИЧЕСКОЙ РАМКИ

Работу над ЛР лучше начать сразу, как только у вас будет достаточно информации для разработки проекта. Если у вас нет достаточно времени для глубокого изучения проблемы из-за сжатых сроков, составьте первую версию логической рамки (модели), обсудив основные идеи с командой. Если вы продолжаете проект, то многие проблемы вам уже известны, и вы с легкостью можете составить дизайн проекта в ЛР, который бы помогал решению этих проблем.

Ниже показано место логической рамки в общей конструкции моделирования новой заявки или проекта:

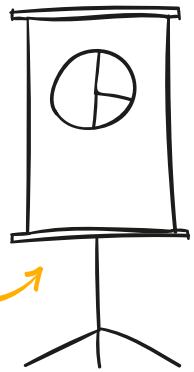
НЕОБХОДИМЫЕ НАВЫКИ

- Навыки по выполнению анализа документов или отчетов;
- Навыки поиска нужной информации по теме;
- Навыки фасилитации (управления) обсуждением;
- Умение задавать «хорошие» вопросы;
- Знание процессов, происходящих в вашей сфере.

ТИПСЫ

Что такое «хорошие» вопросы? Раскроем несколько секретов от социологов и людей, эффективно работающих с бенефициарами. «Хорошие» вопросы – это обычно открытые вопросы, на которые нельзя ответить просто «да» или «нет», а надо дать развёрнутый ответ: «Что вам нравится в нашей программе?», «Какие у вас есть предложения, чтобы улучшить её?», – то есть вопросы, где вы не ограничиваете отвечающего своим мнением или готовыми предложениями ответов. Задавая открытые вопросы, вы получите максимальную пользу для себя, а респондент (человек, отвечающий на вопросы) будет доволен, что его мнение важно. Если ответ был всё же скуден, задайте уточняющие вопросы, например: «Вот вы сказали, что вам не очень понравилось, а что именно «не очень»? В какой момент вы поняли это?».

В процессе подготовки ЛР проекта мы рекомендуем провести в среднем 2-4 встречи команды – для вовлечения их в проект, сбора интересных идей и для калибровки единого понимания проекта. Во время встреч необходимо вести записи. Для увеличения наглядности обсуждения используйте ***флип чарты****.*



ШАГИ ПО СОСТАВЛЕНИЮ ЛОГИЧЕСКОЙ РАМКИ

Шаг 1. Обосновать потребность и логику проекта;
Шаг 2. Составить дерево проблем и превратить его в дерево решений;
Шаг 3. Составить первый вариант логической модели проекта;
Шаг 4. Финализация логической модели.

Рисунок 12

ШАГ 1

ОБОСНОВАТЬ ПОТРЕБНОСТЬ И ЛОГИКУ ПРОЕКТА

Вам надо обосновать потребность в проекте и логику проекта. Когда вы в ходе своей работы видите нерешенную проблему у бенефициаров, у вас зарождается идея проекта, который будет решать ее. Проведите анализ проблемы, на решение которой вы хотите повлиять. Изучите статьи, отчеты, статистику, государственные программы и публикации в СМИ на эту тему, чтобы определить, как ваша команда может помочь решению проблемы на данном этапе. Электронные материалы можно искать в поисковике, Академии Google, сайтах НПО, СМИ и исследовательских организаций. Обсудите потребности целевой аудитории, причины проблем и способы их решения с командой, партнерами, донорами и бенефициарами. Вы можете провести онлайн или оффлайн встречи, собрать ответы через онлайн-опрос и фокус-группу. Онлайн-опросы можно провести бесплатно с помощью Google-форм, ваших инстаграм-страниц или других сервисов для проведения опросов.

Делайте заметки по всем вашим встречам и материалам, которые вы изучили, записывайте их в отдельный файл. Выделите основные выводы, которые будут полезны для дизайна проекта. Заметки должны быть доступны всем членам команды. К заметкам можно возвращаться по мере составления логической рамки и всей заявки. Изучая проблему, вы можете составить представление об основных игроках или стейкхолдерах. Информация о том, кто влияет на решения, кто готов вас поддержать, кто уже что-то делает в этом направлении, поможет вам в самом начале, а также на всех этапах проекта.

ШАГ 2

СОСТАВИТЬ ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ И ПРЕВРАТИТЬ ЕГО В ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ

На основе собранной информации составьте «дерево проблем», чтобы проанализировать причины существующих проблем, их следствия и попытаться повлиять на «корневые» причины. Проблему поместите в центре листа или онлайн-документа и вокруг напишите причины ее возникновения. Затем напишите возможные последствия этой проблемы. Как только вы проанализировали все причины и следствия проблем, вы можете приступать к составлению дерева решений. Негативные формулировки проблем вы превращаете в позитивные формулировки решений. Таким образом, у вас получится сформулировать цели и задачи вашего будущего проекта.

ТИПСЫ ОТ АВТОРОВ

«Дерево проблем и решений» – это только один из инструментов анализа. Вы можете также использовать инструменты «мозговой штурм» или «рыба Исикава» и просто ранжирование найденных проблем.

Суть этих действий – найти причины конкретной проблемы, с которыми вы можете работать и на которые вы можете влиять своим проектом.

«Корневая» причина – глубинная первопричина существующей проблемы. Чтобы двигаться от перечня проблем к «корневой» по уровням, нужно задавать вопросы «Почему?», «И что дальше?» – до тех пор, пока не придете к изначальной причине проблемы. К сожалению, не всегда получается в социальных проектах работать с корневой причиной, так как часто причиной могут быть системные проблемы, такие как бедность, экономический кризис. Такие причины невозможно решить каким-то одним или несколькими проектами, поэтому вы выбираете тот уровень и такие проблемы, которые вы можете решить с помощью своего проекта.

КАК ОТ ПРОБЛЕМ ПЕРЕЙТИ К ЦЕЛЯМ И ЗАДАЧАМ?

Целью вашего проекта станет то желаемое состояние ваших бенефициаров, которое вы беретесь достичь своими действиями вместе с ними. Обычно бывает «большая» картинка, видение совершенной ситуации – то есть некое идеальное состояние и маленькие шаги к ней – это и есть ваш проект и его задачи. Самое нелегкое здесь – визуализация того, чего вы хотите достичь (цель проекта), и определение, какими путями вы пойдете к цели (задачи проекта). Еще можно сказать, что задачи – это пазлы: если их сложить, получишь картинку с целью. Прочитав цель проекта, все должны увидеть результат, к которому вы стремитесь, и целевую аудиторию, для кого делается проект. При формулировке целей надо придерживаться критериев **SMART** от английского:

SPECIFIC - конкретный
MEASURABLE - измеримый
ACHIEVABLE - достижимый
RELEVANT - значимый
TIME BOUND - ограниченный во времени

Вы можете придерживаться этой формулы для написания цели:

Примеры удачной постановки целей:

1) К концу 2021 года (срок) увеличить (направление изменения) уровень компьютерных навыков (сфера изменения) 100 школьных учителей города Атырау (целевая группа) на 50% (степень изменения).
2) К концу 2024 года (срок) увеличить доступность социальных объектов для людей с инвалидностью (целевая аудитория) до 80% (сейчас 50%) в соответствии с международными стандартами в 19 городах Казахстана (сфера изменений) через правовое консультирование, адвокаси-компанию и оценку доступности.

ТИПСЫ

При формулировке целей и задач лучше начинать с глагола. Цель должна быть выражена в одном предложении. Чтобы достигнуть цели, требуется работа по нескольким направлениям, составляющим решение проблемы. Удобно составить задачи под каждое из таких направлений, обозначенных для достижения цели. Задач, ведущих к цели, должно быть не более 3-х, но, конечно, это зависит от сложности проекта. В общем случае, если задач больше, приглядитесь к ним: скорее всего, в виде задач записаны мероприятия/деятельность, которые должны сами стоять одним из пунктов под какой-то задачей.

***Например,** чтобы улучшить качество образования нужно работать с несколькими группами в проекте: чтобы учителя могли дать больше качественного контента, надо повысить их квалификацию; чтобы ученики лучше усваивали материал, нужны хорошие условия для занятий (удобные классы, нормальное количество детей, оснащённые лаборатории и пр.) и интересный контент.*

В этом примере можно выделить три задачи: первая – повысить квалификацию педагогов; вторая – улучшить оснащение школ и улучшить управление школами (обучение директоров); третья – создать интересный контент и формы подачи материала по выбранным темам. Целью же в этом примере является повышение показателей ЕНТ или успеваемости учеников. Не забывайте выражать цели и задачи в конкретных цифрах. Убедитесь, что задачи помогут достичь вашей цели.

До окончания работы над ЛР у вас может быть несколько версий цели и задач, так же, как и версий самой логической рамки. Не бойтесь вносить изменения в формулировки, ищите, пока не удостоверитесь, что цели, задачи, индикаторы подобраны верно, и адекватно отражены в ЛР.

В заявках НПО часто встречаются задачи, которые путают с мероприятиями или деятельностью. Мероприятия и деятельность не демонстрируют каких-либо изменений в проекте. Пример мероприятий и деятельности по проекту: разработать мобильное приложение для жалоб, создать базу данных клиентов, услуги по уходу за взрослым населением Казахстана.

Рекомендуем разработать количественные показатели и для цели, и для задач, но надо точно знать, как вы их будете собирать и фиксировать. Так, если вы пишите, что благодаря вашему проекту снизится количество преступлений в городе на 5%, то у вас должны быть исходные данные из официальных источников по преступности, чтобы сравнить этот показатель в конце вашего проекта с тем, с чего вы начали. Брать цифры «с потолка» не стоит.

Упражнение 4.
Найдите в интернете или в своих предыдущих заявках и проанализируйте 3 неудачных и 3 хороших примера постановки цели и задач проектов или мероприятий. Обсудите их с коллегами.

ШАГ 3

СОСТАВИТЬ ПЕРВЫЙ ВАРИАНТ ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ПРОЕКТА

Составьте первую версию логической рамки. Кто-то из команды может сделать первый драфт (черновик) ЛР, чтобы остальные члены команды могли потом дополнять и изменять документ. Вы можете начать с формулирования целей и задач проекта и, соответственно, заполнять остальные элементы логической рамки. Также вы можете наоборот сформулировать для себя ожидаемые результаты (outcome) и, опираясь на них, формулировать цели и задачи проекта и планировать ваши мероприятия.

По мере поступления новой информации вы можете менять формулировки всех элементов логической рамки и вносить необходимые изменения.

Если вдруг какие-то мысли изменятся в финале, а то и вовсе исчезнут в результате корректировок, то вы всегда можете посмотреть, с чего начиналось обсуждение, или какие мысли звучали на том или ином этапе.

При написании ЛМ организации часто путают продукты или немедленные результаты (output) и конечные результаты (outcome). Давайте посмотрим чем они отличаются?

Это продукты, доказательства проведенной деятельности, которые можно непосредственно зафиксировать. Output сам по себе не отражает конечных или долгосрочных изменений, он лишь показывает то, что вы, ваши грантополучатели или подрядчики выполнили в рамках конкретного мероприятия.

Примеры:
1) Проведено 8 фокус-групп для определения тематик тренингов
2) 10 НПО получили грант на организационное развитие
3) Разработана коммуникационная стратегия проекта

Это изменение состояния проблемы целевой аудитории (условий, поведения или отношения), которое указывает на достижение целей/задач проекта.

В отличие от немедленных результатов (output), конечные результаты (outcome) указывают на последствия всего проекта, а не отдельных действий в рамках проекта. Outcome измеряется в тех же единицах измерения, что и цели проекта. Например, цель и желаемый outcome – повысить успеваемость учащихся на 30%.

Упражнение 5.

Укажите, в каком из столбцов указаны немедленные результаты, а в каком – конечные результаты проекта. Обсудите ваше мнение с коллегами, объясните разницу.

	Поставьте галочку ✔ там, где в целях указаны продукты (Output), а где – конечные результаты (Outcome)	
	OUTPUT	OUTCOME
1. Врачи посещают молодых мам 6 раз в месяц		
2. Установлена база данных клиентов		
3. Представлены на рассмотрение заявки на финансирование		
4. Проведены встречи с потенциальными корпоративными донорами		
5. Юридические консультанты прошли обучение в сфере юриспруденции и культуры		
6. Проведены общественные встречи с депутатами		
7. Проекты с альтернативными предложениями представлены на рассмотрение депутатам		
8. Молодые мамы улучшили свои знания о раннем развитии детей		
9. Увеличился доступ сотрудников к информации о клиентах		
10. Увеличены и диверсифицированы ресурсы для программы		

Правильные ответы к Упражнению 5 на стр. 25

ИНДИКАТОРЫ

Индикаторы — это количественные показатели, которые помогают вам измерить, насколько вы приблизились к ожидаемому результату, достигли или превысили его.

Индикаторы можно определить для немедленных результатов (Output) и конечных результатов проекта (Outcome). Индикаторы бывают качественными и количественными. К качественным индикаторам относятся, например, такие показатели, как история успеха, изменения в карьере и жизни и т.д. Количественные индикаторы чаще используются, так как их легче измерить, и они понятны всем. Индикаторы могут начинаться со слов «количество», «доля» или «процент». Индикаторов не должно быть слишком много. Обычно от одного до трех индикаторов достаточно на одну задачу. Для начала, на этапе мозгового штурма, вы можете записать в ЛР все индикаторы, которые кажутся вам важными. Затем попробуйте сократить список индикаторов, и оставьте те, которые наиболее точно будут отражать результаты проекта. Это облегчит процесс мониторинга, давая возможность сфокусироваться на самом важном, сэкономит деньги и время на сбор данных.

ТИПСЫ

- *При разработке индикаторов помните, что управлять можно только тем, что можно измерить.*
- *Индикатор конечного результата определяет, насколько мы приблизились к цели.*
- *Индикатор используется для измерения изменяющейся величины, и поэтому для оценки нужно иметь начальное его значение, промежуточное и конечное.*
- *Чтобы собирать данные для каждого индикатора, как правило, нужно время, люди, затраты: поэтому следите за тем, чтобы индикаторов было необходимое количество, но достаточное.*

ЭТИ ВОПРОСЫ ПОМОГУТ ВАМ РАЗРАБОТАТЬ ХОРОШИЙ ИНДИКАТОР

1. Посмотрите, в какой степени выбранный показатель является адекватным и эффективным для измерения данной цели или задачи, является ли он измеримым?
2. Какие данные надо собирать, чтобы получить его значение: какая информация нужна для его сбора?
3. Приемлем ли этот сбор данных по затратам (финансы, время, человеческие ресурсы)?
4. В какой степени индикатор поддается проверке, повторному замеру или контролю?
5. Кем и как будет использоваться полученная информация?

ПРИМЕРЫ ИНДИКАТОРОВ OUTPUT И OUTCOME

Таблица

Индикаторы продукта (немедленного результата), Output

Мероприятие/ деятельность	**Индикаторы**	**Значение индикаторов**
Организация экологического хакатона	1) Количество презентованных эко-проектов 2) Количество участников	1) 25 проектов 2) 100 школьников
Конкурс социальных предпринимателей	1) Количество поданных заявок 2) Количество поддержанных проектов	1) 80 заявок 2) 6 проектов

Таблица
Индикаторы результата, Outcome

Цель, задача	Индикаторы	Значение индикаторов
Дети получают знания с помощью интерактивных и инновационных методов обучения	Прирост успеваемости учеников после внедрения новых методов обучения	30%
НПО продвигают права людей с инвалидностью на доступность объектов и услуг	Прирост количества адаптированных объектов после исполнения рекомендаций по расширению доступности	50%

ШАГ 4

ФИНАЛИЗАЦИЯ ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ

Критически оцените вашу логическую рамку и ваш подход к решению проблемы. Проведите дополнительные обсуждения с партнерами, бенефициарами и донорами. Если есть возможность, покажите и обсудите с ними первый драфт вашей логической рамки для получения обратной связи. Разработайте бюджет проекта. Он поможем вам оценить, насколько у вас хватит финансовых и человеческих ресурсов на все мероприятия, включая мониторинг и оценку. При необходимости внесите изменения и разработайте новую версию ЛР.

НЕМНОГО КРИТИКИ В АДРЕС ЛОГИЧЕСКОЙ РАМКИ

- ЛР не отражает в себе фактор времени, то есть вы не увидите, как проект будет проходить во времени, но для этого есть другой инструмент проектного менеджера: диаграмма Ганта.
- Вы можете описать проект и его результаты без использования ЛР. Тогда спонсору нужно будет прочитать весь текст, чтобы понять вашу идею, а у спонсоров не всегда есть время читать большие тексты.
- ЛР слишком структурирует проект, и в силу ее краткости за «бортом» остаются многие детали и нюансы, но их вы можете отразить в описании проекта, которое тоже рекомендуем хорошо структурировать, задать содержание – чтобы заинтересовавшийся грантодатель легко нашел нужную информацию.
- ЛР достаточно сфокусировано описывает ваш проект, не учитывая множество факторов и сложностей во время реализации проекта. Прописывайте риски, тщательно мониторьте исполнение проекта: это поможет нивелировать узость логической рамки.

Ответы к Упражнению 5:

Вопросы 1,2,3,4,5,6 - Output
Вопросы 7,8,9,10 - Outcome

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Скотт Беркун, Сделано. Проектный менеджмент на практике, 2019

2. Фонд Сорос-Казахстан, Инструкция по заполнению логической рамки, доступно онлайн на сайте Фонда: https://www.soros.kz/ru/instructions_for_completing_the_logical_framework/

3. Проект “Фонд развития гражданского общества” Германского общества по международному сотрудничеству в Кыргызстане, Руководство по созданию системы мониторинга и оценки, 2014, доступно онлайн: http://cso-central.asia/wp-content/uploads/2014/08/Handbook-MonitoringEvaluation_GIZ_RU.pdf

4. Международная федерация обществ Красного Креста и Красного Полумесяца, Руководство по мониторингу и оценке проектов и программ, 2021, доступно онлайн: http://monitoring-evaluation.ru/wp-content/uploads/IFRC-guide-in-Russian.pdf

5. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®), Институт управления проектами (PMI), пятое издание.

Рисунок 13

АВТОРЫ ПОСОБИЯ

АЙГУЛЬ ТАГАТОВА

- Тренер для некоммерческих организаций и социальных предпринимателей.
- Оценщик программ и проектов (2004-2008, около 5 международных программ).
- Социолог - Исследователь (1998-2008 годы, более 30 проектов).
- Сертифицированный проектный менеджер (с 2010 года).
- Практикующий Коуч (с 2015 года).

Образование: техническое, экономическое, кандидат наук.
Дополнительное образование: курсы психологии, НЛП и гипноза, коучинг.

ДИНАРА НУРУШЕВА

- Фандрайзер для социальных проектов (2017- по настоящее время)
- Консультант по фандрайзингу для НПО (2021)
- Исследователь в сфере регионального развития (2012-2017)

Образование: Магистр в области мировой политической экономии Лондонского городского университета по стипендии «Болашак», бакалавр по специальности международные отношения Казахского университета международных отношений и мировых языков им. Абылай хана.