

ИНСТРУМЕНТАРИЙ

Мониторинг и оценка по
результатам

Второе издание, 2009

Local Livelihoods

Мониторинг и оценка по результатам ИНСТРУМЕНТАРИЙ

2е издание, 2009 г.

Содержание

1. Введение
2. Что такое мониторинг и оценка по результатам?
3. Цикл мониторинга и оценки
4. Разработка систем мониторинга и оценки
5. Разработка индикаторов и доказательной базы
6. Управление мониторингом
 - 6.1 Использование шаблонов для управления процессом мониторинга
7. Документирование и анализ данных
 - 7.1 Кому следует собирать и документировать данные?
 - 7.2 Анализ данных и дальнейшие действия по результатам
8. Использование критериев DAC для мониторинга
9. Формирующие и резюмирующие форматы отчетности

Приложение 1. Как заполнять шаблоны

Автор: Фриер Спрекли (Freer Spreckley)

Редактор: Салли Хант (Sally Hunt)

Опубликовано в электронном виде – июль 2009 г.

Local Livelihoods
St Oswalds barn
Herefordshire HR3 5NB, UK
+44 (0)1497831770
live@locallivelihoods.com
www.locallivelihoods.com

Материалы переведены на русский язык Адемой Жолдошбековой при поддержке проекта "Повышение потенциала НПО для проведения оценки донорской помощи", реализованного Институтом гуманитарного проектирования при поддержке Фонда Сорос-Кыргызстан (2011 г).

1. Введение

Представленный ниже инструментарий предлагает общее описание процессов мониторинга и оценки проектов/программ развития и восстановления.

Управление по результатам (также известное, как «управление, ориентированное на результат») - это целостная система, которую следует интегрировать в культуру организации, ее программы, ее ценности, операционные системы и процедуры принятия решений. Сотрудники, их навыки и потенциал, а также партнеры организации должны фокусироваться больше на достижении результатов и обеспечении воздействия, чем на реализуемых действиях и затрачиваемых ресурсах.

Факты из деятельности таких организаций как Программа развития ООН, Организация экономического и социального развития (ОЭСР), ДФИД и т.п. говорят о том, что для того, чтобы осуществить Управление по результатам, в организациях должно присутствовать сильное руководство, поддерживающее культуру познания, ценящее открытость и полагающееся на информацию, основанную на подтверждающих данных.

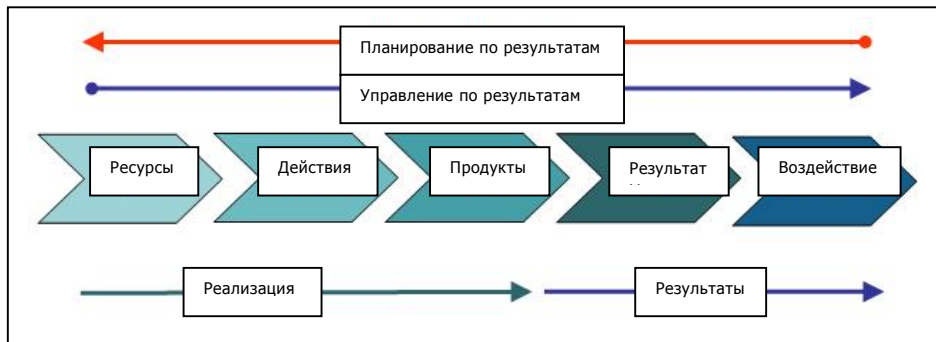
Управление по результатам предполагает смещение фокуса внимания с ресурсов (*Inputs*), действий (*Activities*) и процедур на продукты (*Outputs*), результаты (*Outcomes*), влияние (*Impact*) и потребность в устойчивых выгодах (результатах вашей деятельности). Результаты (*Results*) - это изменения, происходящие в результате действий проекта, предполагающие изменение поведения физических лиц, групп людей, организаций, государственных органов или общества (сообществ).

Стратегия программы или проекта должна стремиться к достижению положительных результатов через реализацию действий, которые создадут конкретные продукты (*Outputs*) или услуги для конкретных стейкхолдеров (заинтересованных сторон). Если эти стейкхолдеры будут пользоваться продуктам проекта, то в результате они изменят определенный процесс и получат пользу (результат). Вместе с результатами других проектов, эти результаты смогут внести вклад в достижение более высоких целей развития (влияние).

Для планирования логического процесса и управления реализацией, подход Управления по результатам использует цепочку результатов.

Цепочка результатов - это итеративный (повторяющийся) процесс. Планирование начинается с формулирования ясного видения проектной цели и результатов, вплоть до ресурсов, после чего идет реализация проекта от ресурсов (*Inputs*) до результатов (*Outcomes*). При мониторинге и оценке, в фокусе находится весь план, а детали реализации существуют в контексте цепочки.

Цепочка результатов



Уровень «провальности» донорских программ и проектов, направленных на достижение устойчивых результатов, чрезвычайно высок. Нерациональность становится следствием непродуманных мер, целей и сроков, которые «перекашивают» дизайн проекта в сторону внешне налагаемых условий. Управление по результатам, согласованное с Парижской Декларацией и Аккрской Программой действий, направлено на минимизацию каких-либо ненужных внешних условий.

Парижская декларация по повышению эффективности внешней помощи (2005 г.)

- **Руководящая роль страны** – Развивающиеся страны будут сами определять свои стратегии сокращения бедности, будут совершенствовать свои институты и бороться с коррупцией.
- **Согласование** – Страны-доноры будут согласовывать свои стратегии с этими целями и будут стремиться использовать местные системы.
- **Гармонизация** – Страны-доноры должны координировать, упрощать свои процедуры и делиться информацией для минимизации дублирования.
- **Результаты** – Развивающиеся страны и доноры будут фокусироваться на результатах развития; и результаты будут измеряться.

Аккрская программа действий (AAA) 2008 строится на Парижской Декларации

- **Предсказуемость**– доноры будут предоставлять информацию о планируемой помощи странам-партнерам на 3-5 лет вперед.
- **Использование систем страны** – для предоставления помощи предпочтительным будет использование систем стран-партнеров, вместо донорских систем.
- **Условия** – доноры перейдут от предписывающих условий о том, как и когда должна расходоваться финансовая помощь, к условиям, основанным на целях развития страны.
- **Сокращение ограничений**– доноры будут ослаблять ограничения, мешающие развивающимся странам покупать необходимые товары и услуги из различных источников, предлагающих наилучшее качество и наименьшую цену.

Условия кредитов и грантов зачастую направлены на контроль использования средств: такие условия могут быть полезны для контроля использования общественных средств на региональном и национальном уровнях, однако на уровне общин и проектов они превращаются в барьер для успешной реализации и создают эксклюзивность через ограничение участия бенефициаров в разработке и реализации мероприятий, которые они в долгосрочном плане должны будут поддерживать. Управление по результатам предлагает надежную методологию для 1) разработки проектов, которые будут фокусироваться на конкретном решении проблем; 2) формулирования промежуточных показателей для измерения; а также 3) определения индикаторов, которые выдержат критический анализ и будут отражать реальную ситуацию.

2. Что такое мониторинг и оценка по результатам?

Слово 'результат' в контексте мониторинга и оценки в рамках управления, ориентированного на результат, означает, что мониторинг фокусируется на результатах/целях, а не на мероприятиях нижнего уровня. Данный подход использует Логическую матрицу как основу для дизайна проекта, устанавливает количественные индикаторы мониторинга по отношению к целям и измеряет качественные результаты по отношению к предположениям, рискам и стейкхолдерам.

Понятие мониторинга и оценки в рамках управления по результатам, предполагает:

- Четкое определение бенефициаров программ/проекта (получателей пользы), других стейкхолдеров, а также определение проблем и возможностей
- Определение четких и согласованных целей, целевых и промежуточных показателей для мониторинга
- Обеспечение адекватных ресурсов для достижения целей
- Мониторинг прогресса по достижению результатов и использованию ресурсов, с использованием соответствующих индикаторов
- Определение и управление предположениями/рисками, с учетом ожидаемых результатов и необходимых ресурсов
- Использование количественных индикаторов и качественных описаний для измерения прогресса
- Расширение базы знаний через извлечение уроков и их интеграцию в процесс принятия решений
- Изменение целей в свете извлеченных уроков
- Отчетность по достигнутым результатам и использованным ресурсам

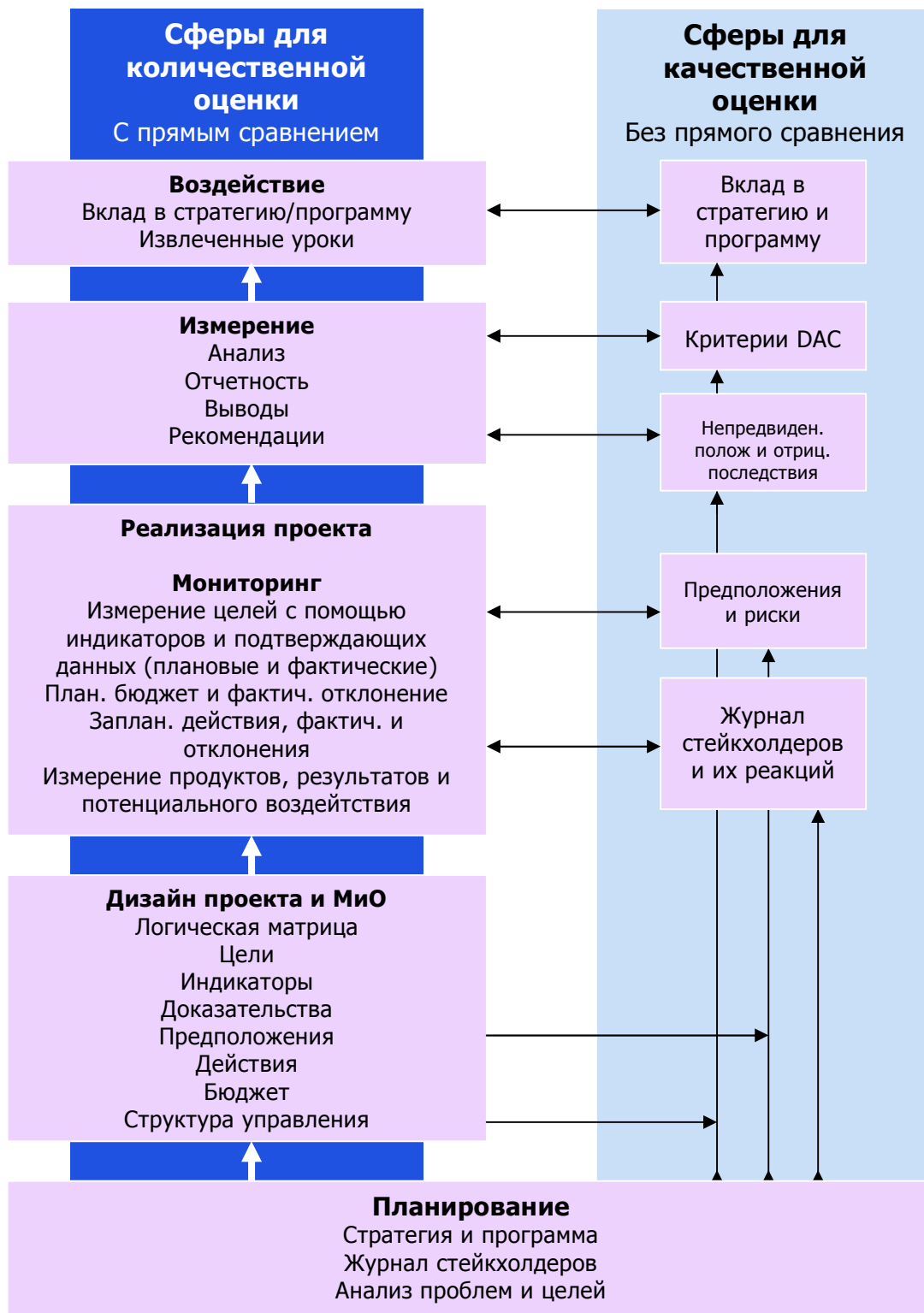
В рамках системы *Управления, мониторинга и оценки, ориентированных на результат* мы предлагаем использовать шаблоны, которые позволяют создать стандартный метод, позволяющий самым различным лицам вовлекаться в процесс мониторинга. Шаблоны

могут использоваться для: установления целевых показателей; тестирования фактических результатов по отношению к целевым показателям; анализа любых отклонений от планов; оценки более широкого контекста, в котором работает проект; а также определения действий, необходимых для того, чтобы проект шел по намеченному пути, и направления проекта к успешному завершению. Использование стандартных шаблонов позволяет обобщать и сравнивать результаты, достигнутые разными проектами, районами, секторами или странами.

В данный инструментарий мы включили девять общих шаблонов. Вы можете добавить, изменить или исключить некоторые шаблоны для соответствия потребностям вашего проекта с учетом конкретных обстоятельств и среды, в которой реализуется проект. Шаблоны напрямую связаны с Логической матрицей, так как они используют ту же структуру. Процесс Логической матрицы является источником для плановых данных по отношению с которым фактические данные сравниваются и анализируются.

Общая схема *Мониторинга и оценки по результатам*, представленная ниже, описывает с левой стороны этапы, идущие от общих стратегических планов внизу, в рамках которых проект реализуется, и проходит через дизайн проекта, мониторингу и оценку, реализацию, измерение и до влияния наверху. Все эти этапы используют плановые и фактические количественные измерения. Правая сторона диаграммы представляет внешние компоненты, которые влияют на проект, на которые проект может повлиять и которые нужно отслеживать с использованием качественных измерений для оценки фактического восприятия проекта различными заинтересованными сторонами.

Общая схема мониторинга и оценки по результатам



В рамках управления, ориентированного на результат, мониторинг и оценка являются интегральными составляющими всего цикла управления. Сложно говорить о мониторинге и оценке, не затрагивая дизайна и реализации проекта: ясность дизайна проекта является предпосылкой проведения мониторинга.

и стратегиями заключается не только в том, что проект должен вносить вклад в реализацию стратегии, но и в том, что для того, чтобы достичь устойчивой пользы стратегия программы создаст контекст, в котором могут существовать условия, обеспечивающие устойчивость этой пользы от проекта.

Этап 2. Идентификация – Планирование решения проблем

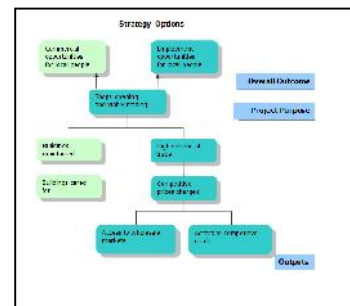
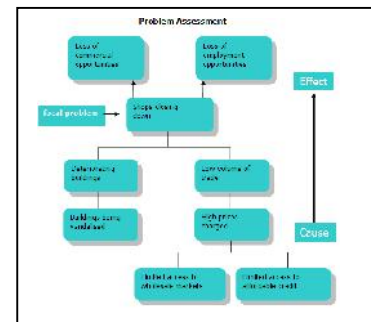
На этапе идентификации определяются заинтересованные стороны, формулируется проблема и несколько возможных решений. На этом этапе команда проекта должна реализовать несколько действий для анализа проблем, с которыми сталкиваются заинтересованные стороны:

- создание карт, анализ и учет заинтересованных сторон
- оценка проблем и целей
- определение приемлемых вариантов стратегии

Результаты этих действий создают обоснование целей проекта и формулируют ожидания заинтересованных сторон, которые нужно будет отслеживать в течение проекта.

Template 2: Stakeholder Record

Response	Planned	Actual		
Hierarchy of Stakeholders	Why do they matter?	How do they matter?	When are they needed?	How do we plan to meet?
Primary Stakeholders				
Secondary Stakeholders				
Tertiary Stakeholders				



Этап 3. Формулирование – Разработка структуры

Информация, собранная на втором этапе, используется на третьем этапе для подготовки логической матрицы, в которой по порядку и уровням расставляются цели, предположения, индикаторы и подтверждающие данные (доказательства). План действий проекта и бюджет проекта разрабатываются исходя из Логической матрицы, после чего готовится все проектное предложение.

Logical Framework

	Objectives	Indicator	Evidence	Assumptions
Overall Outcome	1	7	8	
Project Purpose	2	9	10	6
Outputs	3	11	12	5
Activities	13	14	15	16
			Pre condition	4

Успех мониторинга и оценки зависит от четкости и ясности структуры проекта, разработанной на данном этапе.

Этап 4. Оценка – Условия

Согласно процедурам доноров проектное предложение должно пройти предварительную оценку: оно должно быть подготовлено в соответствии со всеми необходимыми условиями. Если это не было выполнено, то предыдущие этапы придется повторить, пока структура проекта не станет реалистичной.

Этап 5. Реализация – Реализация

На этапе реализации мониторинг и оценка содействуют руководству в принятии решений и направлении проекта к успеху. На этом этапе отслеживаются действия, бюджет, продукты и предположения, отзывы заинтересованных сторон и вклад проекта в обеспечение долгосрочных результатов. Также на этом этапе важно начать измерять прогресс проекта в плане достижения целей, вклада в стратегию и соответствие критериям DAC.

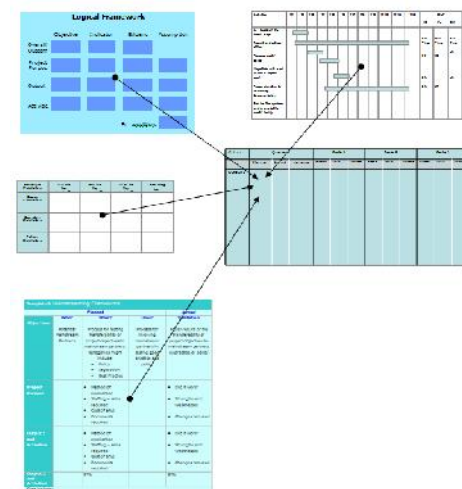
Linking:



Этап 6. Оценка – Измерение

На этом этапе проводится оценка результатов, воздействия и вклада проекта в стратегию. Для этого используются критерии DAC, а также качественный и количественный анализ. Выводы, рекомендации, воздействие и извлечение уроков завершают оценку.

Creating the Quarterly Monitoring Record:



Дополнительную информацию о построении Деревя проблем и целей, а также разработке Логической матрицы можно получить на сайте www.locallivelihoods.com, в разделе Публикации («Инструментарий по проектному циклу», на английском языке).

4. Проектирование системы мониторинга и оценки

Для целей данного Руководства предполагается, что заинтересованные стороны были определены, составлена их карта и определены их категории; проблемы и цели проанализированы, и принято стратегическое решение в отношении того, какой набор

проблем проект охватит. Следующим шагом нужно разработать структуру проекта и систему мониторинга и оценки.

Логическая матрица является основным инструментом, используемым для проектирования, реализации и оценки проектов. Ее важно рассматривать как динамический инструмент, который вы будете использовать для переоценки и пересмотра проекта по мере его реализации и по мере изменения обстоятельств вокруг реализации проекта. Логическая матрица представляет собой фундамент проекта и задает четкую иерархию целей, начиная с ресурсов (внизу матрицы) и до конечного результата (вверху матрицы). Чем четче будет иерархия целей и теснее связь между ними, тем легче будет отслеживать и измерять прогресс, вносить изменения в проект и отслеживать последствия каждого изменения.

Напротив каждой цели на уровне продуктов проекта устанавливаются индикаторы: с указанием количества, времени, качества и целевых групп. Индикаторы должны подтверждаться данными: с уточнением того, кто и как будет собирать и анализировать данные. Индикаторы и предположения используются для анализа результатов.

Логическая матрица это матрица, состоящая из четырех колонок и четырех рядов, которые заполняются в особой последовательности, которая будет описана чуть позже. В каждом квадрате матрицы нужно дать краткое описание этого этапа и затем протестировать логическую связь между сформулированными уровнями. Возможно, вам придется несколько раз переформулировать содержимое ячеек матрицы, прежде чем между ними установится логическая связь. Польза от использования матрицы в том, что она визуальна и помогает группам лиц обсуждать и продумывать все последствия проектных идей; она особенно подходит для *партиципативных* (с участием заинтересованных сторон) подходов к планированию и принятию решений.

Структура логической матрицы заставляет команду разработчиков:

- определять критические предположения, которые могут повлиять на реализуемость проекта и его мейнстриминг (распространение результатов и практики в обществе и/или их внедрение в практику постоянно действующих органов); и
- определять индикаторы и подтверждающие данные (доказательства), которые будут использоваться для планирования деталей и отслеживания реализации.

Логическая матрица технически не сложна, но может стать интеллектуальным вызовом, так как при создании иерархии целей она потребует от вас структурированного мышления по вертикали; а также гибкого мышления по горизонтали при уточнении реакций заинтересованных сторон на различные уровни целей.

Вертикальная иерархия напрямую связана с последовательностью шагов по достижению целей - от действий до общей цели. Нужно определить связь между мероприятиями проекта и их воздействием на политику: вертикальная колонка тестирует взаимоотношение последовательности этих средств. Эта часть логической матрицы требует структурированного мышления по вертикали, с более долгосрочной

перспективой и четкой конечной позицией. Когда мы мыслим по вертикали, то легко увидеть, что должно случиться и какое решение нужно будет принять в отношении этого ожидания. При планировании вертикальных иерархий целей существует элемент контроля.

Горизонтальные ряды логической матрицы требуют латерального мышления, потому что они связаны с заинтересованными сторонами и внешними влияниями, которые мы не можем контролировать. Когда мы мыслим латерально, мы должны быть менее предписывающими в отношении целей.

Для того чтобы позволить проекту вписаться в уникальную социальную, культурную и физическую среду бенефициаров, важно выделить достаточно времени и ресурсов на этап дизайна (разработки). Важно признать, что хотя проблема и решение могут быть общими, внутренние взаимоотношения, ценности, история и то, как заинтересованные стороны будут реагировать на инициативу (предпринимаемые действия) будут уникальными.

В готовом виде логическая матрица используется как основа для текстового описания проектного предложения; подготовки технического задания для должностных инструкций и организации работы; для мониторинга запланированного и фактического; при необходимости, для внесения изменений в структуру проекта во время реализации; и, в конце концов, при оценке проекта.

В представленной ниже диаграмме показана последовательность шагов по заполнению матрицы.

Логическая матрица				
	Цели (Objectives)	Индикаторы (Indicators)	Доказательства (Evidence)	Предположения (Assumptions)
Цель/ Воздействие (Impact/ Outcome)	1	7	8	
Цель проекта (Project Purpose)	2	9	10	6
Продукты (Outputs)	3	11	12	5
Действия (Activities)	13	14	15	16
			Предпосылки (Preconditions)	4

Последовательность шагов по заполнению Логической матрицы

1. Сначала сверху вниз заполняется колонка Целей (ячейки 1, 2 и 3). Эту информацию можно взять из результатов анализа проблем и целей или из стратегии программы. Действия (ячейка 13) не заполняется до самого конца.

Логика колонки Целей заключается в том, что если Действия реализуются, и мы получаем Продукты проекта, то это позволит достичь Цель проекта и внести вклад в Воздействие/результат.

Воздействие/Результат

Воздействие/результат связаны с политикой высокого уровня, критериями и местными обстоятельствами, описанными в планах правительства, критериями финансирующих организаций и стратегией программы, в которые проект намеревается внести вклад. Проект может только внести вклад в воздействие/результат (высокого уровня), но не сможет обеспечить его достижение самостоятельно: достижение конечного результата (цели верхнего уровня) также будет зависеть от действий других организаций и других проектов и программ.

Цель проекта

Цель проекта это описание ситуации, когда решение проблемы будет достигнуто. Именно на уровне цели проекта измеряется успех или провал проекта; определяются центральные цели в плане устойчивого потока выгод и пользы, которую должны будут ощутить бенефициары. Цель проекта может быть достигнута только если бенефициары будут использовать предоставленные им блага (например, здания школ, услуги

здравоохранения, навыки...). Цель проекта не должна описывать предоставление услуг, а должна говорить об изменении поведения в результате использования услуг.

Продукты

В число продуктов проекта входят предоставленные услуги и созданные системы или построенные здания, которые предоставил проект. Каждый продукт будет результатом серии действий/мероприятий проекта.

Проверка связи

Ключом к разработке хороших проектов является обеспечение того, чтобы каждый уровень цели был напрямую связан и обеспечивал достижение цели/задачи следующего уровня. Иногда связь не достаточно сильна, а в некоторых случаях одну или несколько целей нужно поменять. Зачастую цели более высокого уровня слишком амбициозны, и связь между Продуктами и Целью проекта нереалистична. В таких случаях вам придется добавить новые Продукты проекта или упростить формулировку Цели проекта. Прежде чем вы перейдете к колонке Предположений, протестируйте логику того, что вы уже прописали: важно, чтобы это было реалистично и реализуемо.

2. Колонка Предложений заполняется во вторую очередь, идя вертикально снизу (предпосылки) вверх (цель проекта), заполняя ячейки 4, 5 и 6. Для оценки уровня риска между Целями и Предположениями тестируется взаимосвязь. Колонка Предположений включает внешние факторы, которые повлияют на успех проекта, но которые находятся вне контроля проекта и тестирует их в отношении логики целей.

3. Затем нужно по горизонтали заполнить вторую и третью колонки (Индикаторы и Доказательства) для создания основы для измерения результативности и ясности целей. Заполните ячейки 7 и 8, 9 и 10, а также 11 и 12.

Подготовка ясных и измеримых индикаторов является самой важной частью создания системы мониторинга. Логика Логической матрицы основывается на достижении одного уровня целей, ведущих к более высокой цели; индикатор является одним из путеводных знаков, которые используются для управления связью между уровнями. Индикатор должен быть таким, чтобы его можно было объективно проверить при помощи доказательств/подтверждающих данных и определить Цель в конкретных и измеримых понятиях. Это формирует основу для системы мониторинга и оценки проекта и будет использоваться менеджерами проекта для измерения исполнения, а также для отчетности перед финансирующими организациями и другими заинтересованными сторонами.

Характеристики индикаторов



4. Ряд Действий всегда заполняется после заполнения и согласования всех остальных компонентов (ячейки 13, 14, 15 и 16). Это нужно для того, чтобы цели, а не действия направляли проект. Действия (мероприятия) должны быть подчиненными и гибкими по отношению к целям и всегда описываются как пути достижения целей.

Мероприятия описывают услуги или сооружения, которые проект предоставит/создаст. Они описываются как действия, которые нужно произвести с использованием активных глаголов, таких как 'подготовить, построить, разработать и т.д.'. Мероприятия должны обеспечивать достижение целей, особенно Продуктов, и быть гибкими. Некоторые Мероприятия будут возникать в результате заполнения колонок и ячеек по Предположениям, Индикаторам и сбору подтверждающих данных. Они должны быть указаны в колонке Мероприятий в качестве примечаний и организованы позже при заполнении колонки Мероприятия. Мероприятия также могут обеспечивать осуществление Предположений, которые считаются нереалистичными и требуют поддержки в рамках проекта.

5. Разработка индикаторов. Подтверждающие данные.

Разработка ясных и измеримых Индикаторов формирует основу для системы мониторинга и оценки проекта. Уровни Индикаторов должны измерять и соответствовать уровню Целей; для каждой Цели, от Воздействия/Результата до Продукта, должен быть определен индикатор. Индикатор должен быть объективно проверяем и определять Цель в виде конкретной и измеримой формулировки. Индикаторы мероприятий не включаются в Логическую матрицу; их следует отразить в детальном Плане действий.

Индикаторы не должны быть жесткими; они являются базовыми целевыми показателями и могут изменяться в свете фактической реализации. Они должны быть разработаны таким образом, чтобы предоставлять информацию для проверки прогресса по отношению к достижению заявленной цели и для принятия корректирующих мер при возникновении проблем. Адекватно разработанные индикаторы обеспечат проекту высокий уровень детальности. Например, при обсуждении целевой группы, Индикаторы не должны говорить просто о населении, а указывать, например «мужчины» или «женщины», «молодые» или «пожилые», какой национальности, имеют ли инвалидность, занятые или безработные и т.д. Таким образом, Индикаторы учтут 'трудно доступные группы' и определяют тип сотрудников, необходимых в проекте.

Индикаторы также покажут, какой стиль менеджмента будет нужен. Чем больше деталей можно будет предусмотреть в Индикаторах, тем легче будет оценить реализуемость. Индикатор должен описывать то, что должно измеряться, чтобы продемонстрировать изменение от одного состояния к другому, например:

Цель: Жители района X имеют доступ к медицинским услугам.

Индикатор: Открытие новых клиник

- Укажите количество – количество созданных клиник – **сколько?**
- Укажите время – количество клиник открытых к году X – **когда?**
- Укажите качество – тип предоставляемых медицинских услуг – **какие?**
- Целевая группа – новые клиники доступные для местных жителей – **для кого?**

Каждый Индикатор должен подтверждаться доказательствами. Они должны описывать, **откуда** будет браться информация, чтобы вы смогли отслеживать Индикатор; **кто** будет ответственным за регулярный сбор информации; **когда** информация будет доступна, чтобы руководство могло отслеживать прогресс достижения цели в указанное время; и описывать, **как** информация будет собираться.

Доказательства (подтверждающие данные):

- информация необходимая для измерения достижения Индикатора
- нужен источник, информация должна быть отслеживаемой (по информационной цепочке), достоверной и иметь дату ввода
- данные должны измерять индикаторы по разумной стоимости существующими средствами или посредством процедур, которые проект разработает
- ответственность за сбор доказательств должна быть четко распределена
- информация должна быть доступна в нужное время

Подтверждающие данные в основном будут браться из отчетности по проекту, однако, иногда сбор подтверждающих данных может добавить мероприятия для проекта. Например, если источником подтверждающих данных будет опрос бенефициаров, проведенный через 6 месяцев после завершения проекта, то опрос нужно будет заложить в структуру проекта как мероприятие с соответствующим бюджетом.

6. Управление мониторингом

Проектный цикл – от этапа программирования до этапа конечной оценки – может занять несколько лет и вовлечь много физических лиц и организаций (заинтересованные стороны). Это означает возможное отсутствие общего управления всеми шестью этапами от начала до конца. Управление по результатам, фокусируется на результатах и воздействии с начала цикла, так чтобы все стороны, вовлеченные в рамках всех этапов, были сфокусированы на достижении результатов, а не на выполнении действий. Это должно быть ясным для всех с начала проектирования проекта, как установлено в логической матрице и связанных с нею планах действий.

Процесс управления проектом зависит от понимания того, что работает, а что нет. Адекватные процессы по сбору данных жизненно важны для управления мониторингом проекта, предоставления руководству своевременной информации о прогрессе планов проекта и содействия принятию решений на основе подтверждающих данных.

Отчетность должна быть регулярной, форматированной, четкой, сфокусированной и должна описывать результаты действий, а не мероприятия. Управление мониторингом может предполагать проведение мероприятий, вовлекающих другие заинтересованные стороны в сбор информации, анализ данных и принятие решений, прежде чем, решить нужны ли дополнительные мероприятия, стоит ли прекратить проект или перейти на следующий этап.

6.1 Использование шаблонов для управления мониторингом

Данный инструментарий содержит девять стандартизированных шаблонов для мониторинга: они используются для учета запланированных целей и мероприятий; фактических результатов; анализа каких-либо отклонений; и описания корректирующих действий. Шаблоны помогают разбить компоненты проектного МиО на управляемые единицы для определения, сбора и учета данных и затем позволяют собрать всю информацию вместе для анализа. Шаблоны кратко описаны ниже. Подробные инструкции по заполнению шаблонов, анализу результатов и осуществлению изменений описаны в Приложении 1.

Шаблоны помогают:

- Стандартизировать сбор и хранение информации
- Передавать информацию от одного человека многим

- Создавать повестки встреч и программы для семинаров
- Вести учет и анализ обсуждений и решений
- Информировать и напоминать заинтересованным сторонам о важных вопросах
- Агрегировать данные многих проектов

В верхней части все шаблоны содержат одинаковую информацию о проекте, и все шаблоны следуют схожему формату: план того, что должно быть достигнуто (в левой колонке) и фактические результаты (в правой колонке). Шаблоны покажут насколько вы близки к цели и изменилась ли ситуация или нет. Если вы видите, что целевые показатели не достигаются или обстоятельства изменились, то вам придется предпринять действия. Это означает, что то, что вы напишите в правой колонке нужно будет перенести в другой шаблон, где отражается необходимость реализации определенных действий.

Первоначальными источниками данных для шаблонов по мониторингу будут первичные инструменты по проекту: анализ проблем; первоначальный анализ заинтересованных сторон, логическая матрица и планы действий, связанные с логической матрицей. Эта информация переносится в соответствующие шаблоны вначале мониторингового периода как 'запланированное' на тот период времени.

Источниками данных для 'фактического' будут результаты мероприятий, которые нужно будет фиксировать в тот момент, когда они происходят, и любые оценки предположений, связанных с действиями.

Каждый проект сам для себя решает, какие шаблоны использовать: все девять шаблонов навряд ли нужны, проанализируйте шаблоны и решите, какие подходят для вашего конкретного проекта. Лучше начать с большего количества шаблонов, и затем изучить их приемлемость, а не пытаться добавить позже. Если вы добавите шаблоны позже существует риск, что у вас не будет необходимых данных для заполнения шаблона.

Шаблон 1. Стратегия и связь с проектом.

Эта форма нужна для ведения учета соответствия проекта соответствующим стратегиям и/или мерам политики, в которые проект должен внести вклад, и для отслеживания того, насколько хорошо проект внес в них вклад.

Strategy	Project	Linkage
Policy	Project	Policy
Program	Program	Program
Project	Project	Project

Шаблон 2. Оценка проблем или возможностей.

Эта форма нужна для отслеживания первоначального обоснования, логики проекта и актуальности первоначальной проблемы или обоснования. Шаблон позволит руководству постоянно держать на контроле соответствие проекта решению проблемы.

Problem/Opportunity	Project	Linkage
Problem	Project	Problem
Opportunity	Program	Opportunity
Problem	Project	Problem

Шаблон 3. Анализ заинтересованных сторон.

Stakeholder	Project	Linkage
Stakeholder	Project	Stakeholder
Stakeholder	Program	Stakeholder
Stakeholder	Project	Stakeholder

7. Учет и анализ данных

Учет фактических данных должен вестись регулярно, например, еженедельно или в момент, когда происходит действие. Ошибаются те, кто думают, что они все будут помнить. Если вы будете вести учет только раз в месяц или в квартал, вам придется много писать за ограниченный период времени, при этом фактические результаты будут описаны слабо. Шаблоны можно использовать для учета событий, когда они происходят, в виде заметок: заметки можно регулярно резюмировать и обобщать с дополнительной информацией в рамках шаблонов.

При заполнении шаблонов для мониторинга вставьте любые имеющиеся данные, сравните их с запланированными, и поясните отклонения и причины. Всегда пишите текстовое описание в ответ на подразумеваемые вопросы в рамках каждой цели, действия, предположения или заявления стейкхолдеров. Попробуйте описывать как положительные достижения, так и проблемы с фактической реализацией и как это отразится на запланированных целевых показателях. Опишите людей, которые были вовлечены (заинтересованные стороны), были ли это те же люди, что были указаны первоначально? Как и почему что-то произошло и каковы последствия, хорошие, нормальные или плохие.

7.1 Кто должен собирать и вести учет данных?

Сбор данных у источника должен производиться теми, кто находится там или приближен к процессу. Это могут быть сотрудники проекта, волонтеры, консультанты или руководство проекта: все могут быть вовлечены в сбор данных, при условии, что им ясно, что и где писать (записки и примечания).

Сбор данных

Количественные данные, как правило, нужны когда требуется агрегирование и обобщение.

Качественные данные используются для анализа сложных вопросов и когда требуется описание подробностей произошедшего.

Качественные Без прямого сравнения	Количественные С прямым сравнением или относительно стандарта
Кейс-стади (описание конкретного примера) Истории/наиболее существенные изменения (MSC) Интервью Быстрые оценки Мета-планирование Создание карт Онлайн-форумы – чаты Фокус-группы	Числа 1 2 3 4 и т.д. Коэффициенты – финансовые, возрастные группы, экспорт и т.д. Категоризация – объединение в группы Порядковые данные – большой, малый, увеличение, сокращение, и т.д. Баллы по шкале – отлично, хорошо, пойдет, слабо, плохо Ранжирование – предпочтения Структурированные анкеты Полуструктурированные анкеты

Конечно, в некоторых проектах сложно привлечь сотрудников, консультантов или волонтеров к ведению записей по мониторингу, и нужно будет продумать пути сбора данных при реализации определенных действий, например, когда люди заполняют листы или другие регулярные формы подтверждающих данных, требуемые финансирующими агентствами или линейными менеджерами. (Лист учета – форма, в которой записывается количество трудо- и машино-часов, затраченных на выполнение определенных операций – может быть особо полезным, когда такой лист используется для сбора дополнительных данных без необходимости ведения каких-либо дополнительных форм.)

7.2 Анализ данных. Действия по принятым решениям

Если вы проводите мониторинг с использованием шаблонов, для анализа вам просто нужно резюмировать фактические данные и проанализировать отклонения:

- Фактические результаты сопоставляются с запланированными действиями
- Поведение стейкхолдеров сопоставляется с предполагаемым поведением
- Оцениваются изменения во внешней политике и стратегии, которая влияет на проект
- Поведение и действия внешних заинтересованных сторон сопоставляются с предположениями

Если вы используете количественные индикаторы и зафиксировали подтверждающие данные, то вам будет легко измерить и проанализировать отклонение фактически произошедших событий от запланированных.

При обнаружении отклонений, корректирующие действия следует предпринимать сразу, в тот же период мониторинга или, самое позднее, в следующий период мониторинга. Иногда это предполагает замедление или ускорение действий и процессов, а иногда выделения больших ресурсов или отзыва средств. Так как каждый период мониторинга является частью общего проекта, если один период опережает или отстает от графика, то без корректирующих действий и остальная часть проектного плана будет отставать или опережать общий график.

Анализ того, как заинтересованные стороны реагируют на инициативы проекта проинформирует о том, насколько вероятно, что проект будет иметь воздействие. Воздействие происходит, когда заинтересованные стороны начинают использовать то, что они получили от проекта, то есть, когда заинтересованные стороны используют то, чему они научились от учебного курса и применяют это в своей работе/жизни: воздействие происходит через реализацию того, что они получили.

Сопоставление предположений с фактическими продуктами проинформирует о том, сколько поддержки проект получил от внешних органов и насколько вероятен в долгосрочном плане будет мейнстриминг. Если предположения не материализуются, обычно, это означает, что со стороны внешних органов не было достаточной поддержки и надежды на более долгосрочное воздействие и мейнстриминг малы.

8. Использование критериев DAC при мониторинге

При мониторинге и оценке, ориентированных на результат, шаблоны используются как инструменты для ведения учета запланированного, фактического и отклонений за отчетный период. Кроме этого необходим и более глубокий анализ, который будет частью отчетов по формирующему мониторингу и внесет вклад в финальную резюмирующую оценку.

Программы и проекты зачастую нацелены на изменение поведения, отношения или практики: это сложная и комплексная сфера работы. Важно знать как отдельные лица и группы реагируют на инициативы проекта. Помимо таких жестких фактов как 'сколько' и 'когда', также важно собрать данные о личных и групповых восприятиях, отношениях, поведении и вероятных изменениях в практике; все вместе это создаст основу для понимания того, какие уроки можно извлечь и как их можно учесть в будущей деятельности.

Направляет этот процесс стандартный набор критериев DAC, которые напрямую связаны с уровнем целей в логической матрице. При использовании вместе с логической матрицей, они позволяют эффективно связать первоначальную иерархию целей с мониторингом процесса проекта, и с оценкой успеха проекта. Критерии DAC и их отношение с уровнями в логической матрице резюмированы ниже.

Иерархия целей и критерии DAC

Воздействие/ результат	Устойчивость – как выгоды от проекта продолжатся после завершения проекта, и как постоянные структуры смогут внедрить их в свою деятельность в период реализации проекта?
Цель проекта	Результат – использование продуктов проекта и воздействие этого на решение первоначальной проблемы, ее влияние на более широкую ситуацию и вклад в более высокие цели сектора или политики
Продукты	Реалистичность – реалистичен ли проект в плане имеющихся навыков, ресурсов, систем и внешней поддержки? Адекватно ли он управляется и может ли проект понимать результаты мониторинга и предпринимать необходимые изменения?
	Эффективность – способность достичь результаты вовремя и с уместными целевыми группами. Это предполагает оценку влияния предположений на продукты.
Действия Ресурсы/	Рациональность – использование ресурсов и получение ценности за использованные средства.
Проблемная ситуация	Значимость – ясно ли проект понимает почему, с кем и что он делает? Соответствует ли проект первоначальным проблемам и сохраняет ли проект внутреннюю целостность?

8.1 Значимость - Мониторинг

- Изучение первоначального обоснования с тем, чтобы увидеть изменяется ли природа проблемы в течение времени. Если природа проблемы меняется в течение реализации проекта важно это признать, задокументировать и вести учет, а затем, при необходимости, изменить цели и управленческие действия.
- Проверьте, чтобы цель проекта все еще была решением проблемы, и чтобы она все еще была фокусом для продуктов и мероприятий.
- Проверьте, делают ли заинтересованные стороны то, что от них ожидал проект, оказывают ли поддержку в том виде, в котором они заявляли, используют услуги проекта, и получают ли пользу в каком-либо виде.

8.2 Рациональность - Мониторинг

- Оценка того насколько рационально проект управляется в плане использования трудовых ресурсов и партнерского вклада, стоимости измеримых продуктов по отношению к числу заинтересованных сторон, использующих их, и использования других ресурсов для управления проектом.

8.3 Эффективность – Мониторинг

- Оценка степени эффективности планов; идут ли дела как планировалось.
- Оценка потенциала менеджмента и навыков для координации этих компонентов.

8.4 Реализуемость - Мониторинг

- Проверьте реалистичность целей и способность проекта достичь их в рамках имеющихся ресурсов и времени.
- Оцените материализацию значимых предположений в том виде, в котором они ожидалась, для поддержки связанных целей и мероприятий.
- Оцените план действий и метод сверки фактических результатов, обеспечьте, чтобы каждое действие было необходимым и вносило прямой вклад в достижение соответствующего продукта.
- Оцените набор навыков, ресурсов и уровень вклада, которые делает каждый партнер и насколько они вовлечены в проект.

8.5 Результаты – Мониторинг

- Оцените, начинают ли партнеры использовать продукты проекта?
- Оцените уровень использования продуктов бенефициарами и воздействие этого на решение первоначальной проблемы, его влияние на более широкую среду и его вклад в более широкие цели политики и сектора.

8.7 Воздействие – Мониторинг

- Оцените реакцию заинтересованных сторон на мероприятия и использование того, что они получили. Ответьте на вопрос: «Начинают ли заинтересованные стороны использовать то, что они получили (навыки, услуги, сооружения, контакты...)?»

- Оцените, в какой степени более широкая группа заинтересованных сторон знает о проекте, и что они думают о пользе или об отсутствии пользы от его деятельности? Это могут быть практические вещи, такие как навыки, системы, строительство зданий, и т.д., или проект мог повлиять на политику или практику работы в какой-то степени.
- Сконцентрируйтесь на доступности источников данных и простоте анализа.

8.8 Устойчивость - Мониторинг

- Какую пользу заинтересованные стороны получают от проекта во время его реализации? Если есть достаточные подтверждающие данные о пользе, проанализируйте их и подчеркните. Если подтверждающих данных о пользе во время реализации нет или их мало, то проекту следует подумать о том, как это повлияет на долгосрочную устойчивость.
- Определите потенциальные организации, которые будут содействовать устойчивости, планируйте их вовлечение в реализацию, и оцените каждый аспект, который они намереваются сделать частью мейнстрима (регулярной постоянной деятельности).
- Оцените, смогут ли они в достаточной мере внедрить в свои организации положительную практику, возникшую в рамках или в результате проекта.

Критерии DAC также могут использоваться для создания контрольных списков обеспечения качества:

Оценка обеспечения качества

Значимость	N/A	fully	fairly	marginally	Not at all
1. Are all stakeholders clearly identified?					
2. Are stakeholders clearly categorised?					
3. Are the Project Objectives clearly defined?					
4. Are the Objectives clearly defined in terms of benefits to the target groups?					
5. Do the Objectives describe an outcome that will be delivered to target groups?					
6. Will the Project Purpose be implemented in a way that is consistent with the Sustainable Development Goals?					
7. Does each of the Objectives address the objectives of the target groups? Use the service provider feedback?					
8. Has the project been designed to ensure that all target groups have access to services and delivered services during and after the project?					
9. Were all relevant stakeholders consulted in the design phase?					
10. Is the project design consistent with the Sustainable Development Goals?					
11. Is the project design consistent with the Sustainable Development Goals?					
12. Is the project design consistent with the Sustainable Development Goals?					
13. Is the project design consistent with the Sustainable Development Goals?					
14. Is the project design consistent with the Sustainable Development Goals?					
15. Is the project design consistent with the Sustainable Development Goals?					
16. Is the project design consistent with the Sustainable Development Goals?					
17. Is the project design consistent with the Sustainable Development Goals?					
18. Is the project design consistent with the Sustainable Development Goals?					
19. Is the project design consistent with the Sustainable Development Goals?					
20. Is the project design consistent with the Sustainable Development Goals?					

Local Livelihoods

9. Форматы формирующих и резюмирующих отчетов

Ниже представлена структура формирующих отчетов для использования менеджерами проекта при отчетности и анализе проекта за определенный период времени. В зависимости от потребностей организации эти отчеты могут быть квартальными, полугодовыми, среднесрочными и т.д.

Очень удобно, когда формирующие отчеты по мониторингу обобщаются в резюмирующие отчеты по оценке, с сохранением той же структуры текстового описания в отчете.

Формирование отчетов по результатам оценки



Информация, взятая из девяти шаблонов послужит источником данных для отчетов: при необходимости их можно будет приложить к отчетам. Это означает, что сам отчет может быть достаточно кратким, и информация не будет дублироваться. Дополнительная описательная часть для выводов и рекомендаций может быть представлена в виде ответов на вопросы, связанные с критериями DAC.

1. Детали проекта

- 1.1 Название проекта:
- 1.2 Номер контракта:
- 1.3 Имя менеджера проекта:
- 1.4 Программа/под-программа:
- 1.5 Начальная и конечная дата отчетного периода:

2. Связь проекта со стратегией – данные из Шаблона 1.

- Работает ли проект в рамках первоначальной стратегии или рамки изменились? Если рамки изменились, опишите изменения и их влияние на проект. Если не изменились, сослаться на первоначальную стратегическую рамку и прокомментируйте то, как проект вносит (внес) в нее вклад.
- Какие дополнительные действия нужно предприятия в следствие каких-либо изменений?

3. Оценка проблем – данные из Шаблона 2.

- Во время отчетного периода изменилась ли природа или содержание первоначальной проблемы? Если да, что изменилось и как это повлияет на проект? Если произошли какие-либо существенные изменения, повлияет ли это на мероприятия, продукты и бюджет проекта? Если да, были ли сделаны изменения, получено ли разрешение на эти изменения? Если проблема не изменилась, думаете ли вы, что проект все еще на пути к ее решению?
- Какие дополнительные действия нужно предприятия в следствие каких-либо изменений?

4. Заинтересованные стороны и партнеры – данные из шаблонов 3 и 9.

- За отчетный период отреагировали ли заинтересованные стороны на проект в том виде, в котором ожидалось или отреагировали ли заинтересованные стороны в целом положительно или более негативно? Если да, как это повлияло на проект?
- Изменился ли список заинтересованных сторон за отчетный период, например, появилась новая заинтересованная сторона, или существующие заинтересованные стороны уже не имеют к проекту отношения? Если да, какие изменения произошли и как это повлияло на проект?

4.1 Оцените взаимоотношения между формальными партнерами проекта

4.2 Если уместно, оцените ваши отношения с другими организациями, вовлеченными в реализацию проекта

4.3 Если применимо, опишите связи с другими проектами

- Нужно ли реализовать другие действия в результате каких-либо изменений?

5. Продукты и мероприятия – данные из шаблонов 4 и 5

5.1 Подготовьте фактические результаты и отклонения запланированных целевых показателей за отчетный период

5.2 Сохраняются ли предположения в силе? Если нет, как это повлияло на проект и что было сделано или нужно сделать в их отношении?

5.3 Начинает ли проект оказывать воздействие на заинтересованные стороны?

5.4 Можете ли вы определить какие-либо ограничения, мешающие проекту достичь целей?

5.5 Подготовьте планы на следующие шесть месяцев

- Какие дополнительные действия нужно предпринять в результате произошедших изменений?

6. Управление проектом – данные из шаблона 6.

- Возникли ли какие-либо сложности с управлением проектом и если да, то что было предпринято в их отношении?
- Какие дополнительные действия нужно предпринять в результате произошедших изменений?

7. Воздействие проекта – данные из шаблона 7.

- По возможности, оцените вероятное воздействие проекта. Если в результате ответов на вопросы будут определены дополнительные действия, опишите их.

8. Мейнстриминг – данные из шаблонов 8 и 9.

- Опишите запланированные результаты по мейнстримингу, которые начинают осуществляться. Могут ли соответствующие учреждения и организации внедрить в свою работу новую практику/политику, которая возникла в результате проекта? Предполагаете ли вы какие-либо проблемы с достижением устойчивой выгоды в конце проекта?
- Какие дополнительные действия нужно предпринять в результате произошедших изменений?

9. Финансирование

Все организации имеют свои финансовые системы и процедуры финансового учета. Все проекты имеют бюджетные планы, которые являются инструментом для планирования расходов; они должны быть связаны с мероприятиями в логической матрице, включать информацию об источниках финансирования и условиях финансирования, и предоставлять информацию о расходах проекта.

Базовый уровень бюджетного плана разделен на текущие издержки, капитальные затраты и оплату в натуральном виде. Текущие издержки - это все затраты, связанные с управлением проектом; капитальные затраты связаны с покупкой каких-либо предметов, которые будут иметь ценность при перепродаже минимум после одного года, а затраты в натуральном виде это тот вклад, который волонтеры, местная община или органы власти могут вносить без требования оплаты за них. Бюджетный план должен охватывать весь период проекта, и для каждого года быть определен по кварталам. Названия расходов будут зависеть от типа и сложности проекта.

Бюджет измеряется путем использования анализа бюджетных отклонений, когда фактические расходы сравниваются с запланированными и какие-либо отклонения указываются в виде процента отклонений, в плюсе или минусе. Это позволяет руководству видеть, как запланированный бюджет реализуется на практике и есть ли необходимость в каких-либо корректирующих действиях. Описательный отчет по расходам включается в отчет, а соответствующие бюджетные планы прилагаются как приложения.

Доход	Бюджет	Факт.	Отклонение	%
Продукт 1				
Действие 1.1	72,000	72,000	Nil	-
Действие 1.2	8,500	8,500	Nil	-
Действие 1.3	3,200	2,400	800-	71%
Продукт 2				
Действие 2.1	2,200	3,400	1,200+	156%
Действие 2.2	1,300	1,600	300+	123%
Итого	87,200	87,900	700+	108%
Капитал				
Действие 1.1	4,600	4,600	Nil	-
Действие 2.2	2,100	2,200	100+	105%
Итого	6,700	6,800	100+	105%
Всего Доходы и капитал	93,900	94,700	800+	113%

10. Выводы и рекомендации с использованием критериев DAC

10.1 Оценка значимости/актуальности

Был ли первоначальный анализ проблем достаточно полным и сохраняет ли он свою актуальность в настоящий момент? Актуальна ли цель проекта и решит ли она проблему? Соответствуют ли заинтересованные стороны проблемам, целям и долгосрочной устойчивости?

Анализ заинтересованных сторон следует проводить в начале проекта для определения первичных, вторичных и третичных заинтересованных сторон. Если анализ заинтересованных сторон не был проведен, рекомендуется сделать его на этом же этапе оценки. Оценку следует провести по следующим позициям:

- Соответствуют ли они проблеме и решениям?
- Как они были вовлечены / как на них влиял проект?
- Поддерживают ли они проект в том виде, в котором они обещали?
- Пользуются ли они услугами, предоставляемыми проектом (деятельностью)?

- Начинают ли они получать выгоду в следствие проекта?
- Находятся ли они в положении, при котором они могли бы быть инструментальными для мейнстриминга результатов проекта в конце финансового периода?

10.2 Оценка рациональности

Обеспечивает ли проект ценность за деньги и обеспечивает ли он рациональное использование других ресурсов?

Хотя это и сложно измерить в разовых проектах существуют методы, такие как анализ сравнимости; анализ затрат и выгод; и анализ коэффициентов, которые при необходимости можно использовать. Однако когда конечной задачей является мейнстриминг, ценность за деньги является критическим фактором для мейнстрим органов, при принятии решения по внедрению результатов проекта в свою основную деятельность.

10.3 Оценка эффективности

Может ли проект достичь результаты вовремя и с необходимыми целевыми группами? Согласуется ли управление проектом со сбором данных и отчетностью?

10.4 Оценка реализуемости

Реалистичен ли проект в плане наличия необходимых навыков, ресурсов и операционных систем для достижения целей?

Цели и мероприятия должны быть достижимыми в рамках сроков, выделенных на проект и в рамках доступных ресурсов. Навыки сотрудников и волонтеров должны быть достаточными для обеспечения качества. Должны существовать системы для минимизации стоимости процесса финансирования и подотчетности перед финансовыми учреждениями и заинтересованными сторонами.

Реализуются ли предположения?

Проект сделал предположения относительно поддержки, которую он получит от внешних заинтересованных сторон и как другие отреагируют на его деятельность. При мониторинге целей и связанных с ними мероприятий важно включить оценку соответствующих предположений.

Реализуем ли план действий?

График деятельности должен содержать действия, которые нужно реализовать, к какой дате, имя ответственного человека или организации и четкое указание необходимых ресурсов, средств и труда. Мероприятия должны быть реалистичными в плане достижения связанных целей и должны быть реализуемы силами проекта.

Есть ли у партнеров потенциал для достижения целей проекта?

Все чаще для управления проектами используются партнерства. Причина в том, что у разных партнеров есть больше разнообразных знаний и ресурсов для обеспечения успеха проекта. Важно оценить потенциал партнеров по: 1) вовлечению в проект, 2) предоставлению ресурсов и 3) использованию его продуктов.

10.5 Оценка результатов

Используются ли продукты проекта, какое воздействие это оказывает на решение первоначальной проблемы?

Проект начинает иметь воздействие, когда заинтересованные стороны начинают использовать то, что они получили или чему научились в рамках проекта. Это начнет происходить в течение реализации проекта, но, скорее всего, ближе к концу проектного периода. Уровень воздействия будет хорошим индикатором того, сможет ли проект стать частью мейнстрима и достичь устойчивых решений.

10.6 Оценка воздействия

Соответствует ли система сбора данных измерению воздействия?

Как проект воздействует на более широкую среду, и какой вклад вносит в более широкие цели политики или сектора?

Начал ли проект влиять на более широкие заинтересованные стороны и/или общину, в котором он осуществляется? Знают ли заинтересованные стороны о проекте, имеет ли он хорошую репутацию, могут ли простые люди на улице сказать, что и когда проект реализует?

10.7 Оценка устойчивости/ мейнстриминга

Продолжатся ли выгоды от проекта после завершения проекта?

Устойчивость означает, что постоянный поток выгод для целевой группы сохранится после завершения проекта. Устойчивость не предполагает продолжение проекта, она касается сохранения и продолжения выгод и пользы.

Смогут ли выгоды от проекта стать частью деятельности соответствующих и постоянно действующих органов во время реализации проекта и после него?

Мейнстриминг делает устойчивость частью более управляемых ситуаций. Вместо того чтобы полагаться на то, что заинтересованные стороны добровольно будут использовать выгоды от проекта, мейнстриминг интегрирует их в организации и они становятся частью деятельности постоянных органов. Это не только обеспечивает рентабельность инвестиций проекта, но также сильно облегчает измерение воздействия.

Как использовать этот шаблон для мониторинга и отчетности в рамках Управления по результатам

- **Сбор данных/источник данных** - существующие документы политики исполнительного агентства, руководящего агентства, а также местных и региональных органов власти.
- **'Действия, которые нужно предпринять'** в отношении стратегии могут повлиять на мероприятия и запланированные продукты проекта: возможно, их нужно будет изменить, если политика и стратегия изменились. Изменения нужно будет внести в продукты и связанные мероприятия в шаблоне 4 «Логическая матрица мониторинга» и шаблоне 5 «План действий». Какие-либо добавки или изменения могут потребовать дополнительные ресурсы.
- **Отразите в отчете** как проект вносит вклад в долгосрочную политику высокого уровня. Это указывает на потенциальное воздействие проекта и вероятную устойчивость и мейнстриминг выгод проекта.

Шаблон 2. Оценка проблем и возможностей

Данный Шаблон предназначен для учета проблем или возможностей, которые создают обоснование проекта, и определения базовых данных по отношению к которым проект будет отслеживаться и оцениваться.

Информация в этот шаблон должна поступать из первоначального анализа, либо по результатам семинара с заинтересованными сторонами или/и статистических подтверждающих данных от правительства или других органов. Шаблон 2 используется для обеспечения того, что проект фокусируется на достижении целей. Если проблемы или возможности меняются в течение реализации проекта, важно внести поправки в шаблон и все другие соответствующие документы.

Шаблон 2. Проблемы и цели проекта

Проект:						
		Запланировано		Мониторинг		
Даты начала и завершения мониторинга	Цели из Логической матрицы	Проблемы/ограничения	Сохраняют ли актуальность проблемы и возможности? Соответствуют ли (все еще) цели проекта актуальным проблемам и возможностям?			Какие действия следует реализовать?
			Изменилось ли что-нибудь?			
	Воздействие/Результат		Нет	Да	Если да, что изменилось и как это влияет на проект?	
	Цель/задача					
	Продукт 1					
	Продукт 2					
	Прс	Шаг 2.			Шаг 4.	
	Прс	Укажите первоначальные проблемы из анализа проблем в данной колонке под соответствующими заголовками			Если ответ «нет», то ничего делать не нужно, если отметите «да», то заполните шаблон. Любые действия должны быть спланированы и включены в соответствующие секции следующего отчета по мониторингу. Например, если проблема изменилась, то может придется переформулировать цель. Это нужно отразить в логической матрице.	
	Прс					

Шаг 1.
Укажите начало и конец периода мониторинга

Шаг 3.
Укажите первоначальные возможности в этой колонке.

Как использовать этот шаблон для мониторинга и отчетности в рамках Управления по результатам

- **Сбор данных** будет происходить от первичных заинтересованных сторон, которые сталкиваются с проблемами и/или которые определили возможность для развития целей проекта.
- **‘Действия, которые следует предпринять’** - если новая ситуация сводит первоначальное обоснование на нет, то цели проекта следует переоценить. Это может иметь несколько последствий вплоть до прекращения проекта, если он уже не имеет ценности и пользы. Продукты или мероприятия в логической матрице также возможно нужно будет изменить, что может потребовать дополнительные ресурсы.
- **Отразите в отчете,** фокусируется ли все еще проект на решении соответствующих проблем или использовании возможностей. Если проблемы или возможности изменились во время реализации, остается ли проект актуальным? Или ему следует сменить курс и ориентир?

Шаблон 3. Анализ заинтересованных сторон

Данный шаблон предназначен для учета заинтересованных сторон и размещения их в иерархии (первичные, вторичные, третичные или используя вашу собственную категоризацию).

Из оценок проектов становится очевидным, что участие заинтересованных сторон жизненно важно для разработки и реализации успешного проекта. Адекватно спланированный проект, адресующий реальные потребности тех, кому он намерен помочь ('бенефициары') не может быть успешно реализован без полной и точной оценки существующей ситуации, а для этого крайне важно понимать, кто эти заинтересованные стороны. Заинтересованные стороны, это группы людей, отдельные лица, учреждения, предприятия или государственные органы, которые могут иметь отношение к проекту.

Как правило, заинтересованная сторона/стейкхолдер это:

“любой человек, группа или организация, которая может повлиять и/или подвергнуться влиянию процесса реализации проекта”

Команда разработчиков проекта должна быть в состоянии определить и согласовать ключевые проблемы, которые проект должен адресовать. Все заинтересованные стороны, связанные с ключевыми стейкхолдерами должны быть идентифицированы и категоризированы в иерархию первичных, вторичных и третичных. Через такую категоризацию заинтересованных сторон легко увидеть кто они такие, как их можно вовлечь и когда.

- **Первичные заинтересованные стороны** включают тех, чьи интересы лежат в сердце проекта ('бенефициары'): они испытывают проблемы, которые проект нацелен решить и, как правило, являются пользователями услуг. Первичные заинтересованные стороны это также те, которые создают проблему, в таком случае их также следует вовлечь в процесс решения. Иногда первичные заинтересованные стороны включают 'труднодоступных' людей и группы, и создание их карты поможет обеспечить, чтобы их вовлечение было частью проекта.

- **Вторичные заинтересованные стороны** включают тех, кого нужно вовлечь, чтобы проект достиг свои цели, или которые имеют прямой интерес в проекте. Эта группа может включать органы власти, добровольные объединения, организации частного сектора и потенциальных спонсоров. Эти заинтересованные стороны будут оказывать основную поддержку и обычно являются партнерами проекта.

- **Третичные заинтересованные стороны** это те, которые не сильно вовлечены в начале, но могут быть важными в долгосрочном периоде. В их число могут войти поставщики услуг и товаров, клиенты, подрядчики, финансовые учреждения, законодательные и политические органы, внешние консультанты и торговые партнеры. Последняя категория может быть не применима к некоторым проектам, но для некоторых инициатив это может быть важной категорией, так как они будут обеспечивать долгосрочную устойчивость выгод от проекта (для проектов, вовлекающих частный сектор).

Шаблон 3. Анализ стейкхолдеров/заинтересованных сторон

Проект:					
Период мониторинга	Запланировано			Когда их можно вовлечь?	Мониторинг Фактическая реакция стейкхолдеров на проект
	Стейкхолдеры/заинтерес. стороны	Зачем они вовлекаются?	Как они вовлекаются?		
	Первичные				
	Вторичные				
	Третичные				
↑	↑	↑			↑

Шаг 1.
Укажите начало и конец периода мониторинга

Шаг 2.
Из карты стейкхолдеров перепишите стейкхолдеров по иерархии.

Шаг 3.
Попытайтесь ответить на вопросы в трех колонках на против каждого стейкхолдера, иногда для разных стейкхолдеров ответы могут совпадать.

Шаг 4.
Запишите как стейкхолдеры фактически отреагировали, и как это влияет на проект, ведите регулярный учет (описание) их реакции. Ведите учет вовлеченности стейкхолдеров в проект, чтобы получить такую информацию.

Как использовать данный Шаблон для мониторинга и отчетности в рамках Управления по результатам

Данные будут поступать от первичных и вторичных заинтересованных сторон, вовлеченных в мероприятия (списки участия в мероприятиях, отзывы на курсы). Также полезно собирать данные о том, как заинтересованные стороны используют какие-либо виды поддержки, оказываемые проектом.

Попытайтесь заполнить как можно больше информации на вопросы «почему», «как» и «когда» заинтересованные стороны вовлечены. Когда будете описывать ответы на вопрос «**почему**» можете сопоставить заинтересованные стороны с проблемами или возможностями и целями и/или мероприятиями, чтобы была четкая связь и причина для конкретной заинтересованной стороны. Затем важно отследить, как заинтересованные стороны фактически были или не были вовлечены в проект. Этим самым мы хотим как можно раньше узнать, реагируют ли заинтересованные стороны на проект в том виде в котором мы ожидаем, остается ли он на пути, или заинтересованные стороны не делают того, что проект от них ожидал, и если да, то как это повлияет на проект? Если

заинтересованные стороны не отреагировали в том виде в котором проект планировал, означает ли это, что мероприятия или продукты следует изменить?

После идентификации и категоризации заинтересованных сторон следует провести анализ того, как они могут себя повести и как их вовлечь.

- Что заинтересованные стороны **ожидают** от проекта?
- Какие **выгоды** заинтересованная сторона, скорее всего, может получить?
- Какие **ресурсы** заинтересованная сторона вкладывает или не вкладывает в проект?
- Какие **интересы** заинтересованной стороны могут противоречить целям проекта?
- Как заинтересованная сторона **относится в другим категориям** заинтересованных сторон?
- Какие **другие действия**, по мнению заинтересованных сторон, проекту следовало или не следовало бы реализовать?

Информация в рамках мониторинга покажет откуда идет поддержка, где существуют барьеры, с какими группами сложнее отношения, какие методы коммуникации эффективны с различными группами, как различные группы заинтересованных сторон реагируют на различные виды и подходы к работе, и как разработать эффективные рабочие отношения с заинтересованными сторонами.

Скопируйте соответствующую информацию в мероприятия и продукты в шаблоне 4 «Логическая матрица мониторинга».

Шаблон 4. Логическая матрица мониторинга

Данный Шаблон содержит запланированные цели проекта, индикаторы и предположения на мониторинговый период: их нужно взять из логической матрицы.

Используя индикаторы в Логической матрице, вы должны быть в состоянии определить долю количественно измеримых Продуктов, которые запланированы на этот период и какие предположения должны реализоваться. Предположения представляют риски (если не осуществляются) и связаны с целями. При измерении каждой цели, важно изучить связанные с ней предположения, чтобы дать взвешенную и полную картину прогресса.

Шаблон 4. Мониторинг на основе Логической матрицы

Название проекта:					
Программа/под-программа					
Номер проекта:					
Период мониторинга:	Запланировано		Мониторинг		
	Продукты периода	Запланировано	Фактически и	Если фактически получилось больше или меньше запланированного, какое влияние это окажет на проект?	Какие действия, при необходимости следует реализовать
	Продукт 1: Индикатор: Предположения:				
	Продукт 2: Индикатор: Предположения:				
	Продукт 3: Индикатор: Предположения:				

Шаг 1.
Укажите начало и конец периода мониторинга

Шаг 2.
Из Логической матрицы перенесите каждый Продукт за период в секции «Запланировано».

Шаг 3
В конце Периода укажите фактические Результаты в соответствующей колонке. Указывайте только фактическое состояние.

Шаг 4.
Если между запланированным и фактическим будет различие, опишите и поясните это различие.

Шаг 5.
Если какие-либо различия можно легко скорректировать в следующий период, не указывайте их здесь. Если нужно предпринять действие или изменить целевые параметры, то опишите здесь.

Как использовать данный шаблон для мониторинга и отчетности в рамках Управления по результатам

Данные будут поступать из оценки мероприятий по отношению к запланированным. Также, оцените использованные и заложенные в бюджет ресурсы, чтобы убедиться, что мероприятия были проведены в рамках бюджета. Фактические результаты записываются и проверяются. Различия между запланированным и фактическим описываются вместе с корректирующими планами действий, которые следует реализовать.

Обеспечивают ли мероприятия достижение продуктов, реализуются ли предположения, сделанные проектом.

Скопируйте в мероприятия в план действий и какие-либо изменения бюджета в бюджет.

Шаблон 5. План действий

В данном шаблоне фиксируются детальные ежемесячные запланированные действия и ведется мониторинг путем проверки фактических результатов и их сопоставления с запланированными.

Действия напрямую связаны с каждым продуктом в логической матрице и должны планироваться ежегодно с указанием напротив каждого действия в правой колонке ответственных лиц.

Шаблон 5. План действий

Название проекта:						Страна реализации:							
Программа/ под-программа						Менеджер проекта:							
Номер проекта:						Курирующий Департамент:							
Действия/ мероприятия	Квартал 1			Квартал 2			Квартал 3			Квартал 4			Ответственный
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Продукт 1													
Продукт 2													
Продукт 3													
Продукт 4													

Шаг 1.

Перенесите продукты и ежегодные соответствующие действия из логической матрицы и разместите их в левой колонке.

Шаг 2.

В строке каждого действия, запланируйте и укажите, когда они должны начаться и закончиться. Ежемесячно регистрируйте фактический прогресс. Это можно сделать, используя ручки/карандаши различного цвета.

Шаг 3.

Напротив каждого действия укажите, кто несет ответственность за реализацию действия.

Как использовать данный шаблон для мониторинга и отчетности в рамках Управления по результатам

Данные будут браться из действий проекта: того, что он делает на ежедневной основе и того, что он поручает другим заинтересованным сторонам или подрядчикам. Ответственные за реализацию мероприятий должны вести заметки о том, как обеспечивается реализация действия и как заинтересованные стороны реагируют.

В отчете отразите: реализуются ли мероприятия проекта по графику, достижимы ли они в рамках сроков и выделенного бюджета и считают ли заинтересованные стороны мероприятия полезными.

Перенесите какие-либо изменения действий и продуктов в логическую матрицу.

Шаблон 6. Управление проектом и отчетность

Данный шаблон предназначен для учета и мониторинга того, насколько хорошо обеспечивается управление проектом.

Проекты по усилению потенциала являются сложными и трудными. Управление проектом нужно критически оценивать, что он имел полную поддержку всех заинтересованных сторон. Данный шаблон используется сотрудниками проекта, партнерами и другими заинтересованными сторонами для выражения их взглядов и восприятия того, как осуществляется управление проектом. Он может использоваться для того, чтобы позволить более широкому кругу заинтересованных сторон быть вовлеченными в мониторинг и соответственно позволяет проекту понять, как другие заинтересованные стороны воспринимают его работу.

Шаблон 6. Управление проектом и отчетность

Название проекта:					Страна реализации:	
Программа/под-программа					Менеджер проекта:	
Номер проекта:					Курирующий Департамент:	
Вопросы	Нет - нужно что-то делать	Нет - что-то уже делается	Да - можно улучшить	Да - все прекрасно	Какие действия необходимы?	Ответственный за реализацию действий?
Проект						
Ясна ли для Вас цель проекта?						
Считаете ли Вы, что цель проекта соответствует решаемой проблеме?						
Реалистичны/достижимы ли продукты проекта?						
Реалистичны/достижимы ли мероприятия проекта?						
Ясны ли Вам предположения и риски проекта?						
Адекватны ли ресурсы для реализации действий?						
Поступают ли ресурсы вовремя?						
Реализуете ли Вы запланированные действия вовремя и в рамках бюджета?						
Общее						
Ясна ли Вам структура проекта?						
Ясна ли Вам Ваша роль в проекте?						
Получаете ли Вы достаточно..						

Шаг 1.

Оцените общий список вопросов и убедитесь, что они уместны для проекта и сектора. Адаптируйте список, добавив или удалив некоторые вопросы.

Шаг 2.

Попросите самых разных стейкхолдеров заполнить этот шаблон раз в пол года и попросите их также предложить, какие действия должны быть предприняты и кем.

Шаг 3.

Все действия и ответственных за их реализацию следует оценить и собрать в список действий для улучшения функции управления. Реализацию списка нужно отслеживать в следующем периоде.

Как использовать данный шаблон для мониторинга и отчетности в рамках Управления по результатам

- **Данные** нужно собирать у сотрудников проекта, партнеров, и других ключевых заинтересованных сторон. Данный шаблон следует заполнять каждые 6 месяцев и затем обобщать в один лист для анализа и планирования корректирующих действий.
- **В отчете отразите:** вопросы рациональности и результативности управления проектом для управления задачами, отчетностью и вовлечения заинтересованных сторон.
- **Используйте** информацию из шаблона для обоснования каких-либо изменений в организационной структуре проекта, описания должностных инструкций, технических заданий для консультантов и каких-либо контрактов с внешними поставщиками.

Шаблон 7. Воздействие проекта

Данный шаблон предназначен для руководства проекта и используется для того, чтобы начать формировать понимание вероятного воздействия проекта.

Воздействие проекта определяет его успех или провал; важно начать тестировать наличие воздействия проекта как можно раньше для того, чтобы направлять проект к успеху, когда такая возможность еще есть. Данный шаблон лучше использовать во второй половине проекта для тестирования наличия воздействия от действий, продуктов и результатов проекта. Рекомендуется, чтобы шаблон заполнялся каждые шесть месяцев ответственным лицом.

Шаблон 8. Воздействие проекта

Название проекта:			Страна реализации:					
Программа/под-программа			Менеджер проекта:					
Номер проекта:			Курирующий Департамент:					
	Источники данных	Слишком рано, сложно сказать	Нет - нужно что-то делать	Нет-действия уже предпринимаются	Да - но можно улучшить	Да - все прекрасно	Какие действия нужно предпринять?	Ответственный за действия?
(ПРИМЕР) Используют ли участники тренингов полученные навыки?	Наблюдения на рабочем месте. Пост-тренинговый опрос. Высокопост. гос. чиновники. Представители частного сектора.							
Стали ли участники тренингов более информированными о международной торговле?	Наблюдения на рабочем месте. Пост-тренинговый опрос. Высокопоставл. гос. чиновники.							
Стали ли коллеги в министерствах разрабатывать меры политики в результате деятельности проекта?	Наблюдения на рабочем месте. Интервью. Высокопоставл. государственные чиновники.							
Возникли ли новые или усилились ли старые торговые сети?	Высокопоставл. гос. чиновники. Представители частного сектора.							

Шаг 1.

Оцените общий список вопросов и убедитесь, что они соответствуют проекту и сектору. Адаптируйте список, добавив или удалив некоторые вопросы.

Шаг 2.

Определите место и лиц, которые могут служить источником данных, и попросите их ответить на вопросы.

Шаг 3.

Все действия и ответственных за их реализацию следует оценить и собрать в список действий для улучшения функций проекта. Реализацию списка нужно отслеживать в следующем периоде.

Как использовать данный шаблон для мониторинга и отчетности в рамках Управления по результатам

Сбор данных – информация будет поступать от сотрудников проекта, партнеров и других ключевых заинтересованных сторон.

Отразите в отчете следующее: начинает ли проект решать первоначально определенные проблемы и влияет ли на соответствующие заинтересованные стороны таким образом, что они обеспечивают изменения. Определите потенциальные заинтересованные стороны, которые могут быть вовлечены в мейнстриминг. Если шаблон указывает на то, что вероятно незначительное или нулевое воздействие, руководство

проекта должно задуматься над изменением курса проекта, закрытием проекта или продолжением проекта в существующем виде.

Скопируйте в цель проекта и продукты в рамках целей в логической матрице.

Шаблон 8. Мейнстриминг

Данный шаблон используется для того, чтобы помочь проекту продумать, как результаты проекта можно сделать частью мейнстрима, то есть интегрировать в деятельность постоянно действующих организаций.

Мейнстриминг является конечным тестом на устойчивость. При мейнстриминге наилучшая практика проекта внедряется как собственная другими организациями или государственными органами, после того как они были разработаны и протестированы проектами. Важно, чтобы мейнстриминг отслеживался на раннем этапе в проектном цикле для того, что создать стандарты для сравнения, по которым можно будет измерить степень, в которой результаты проекта можно внедрить в основную мейнстрим организацию. Вероятно, что в результате мониторинга некоторые действия или политику, разработанную в рамках проекта, нужно будет изменить для соответствия работе потенциальной мейнстрим организации. Это обычно предполагает только незначительные изменения, чтобы результат соответствовал стилю и структуре предлагаемой мейнстрим организации.

Название проекта:		Страна реализации:		
Программа/ под-программа		Менеджер проекта:		
Номер проекта:		Курирующий Департамент:		
Запланировано				Мониторинг
Период мониторинга	Цели	Кто? Потенциальные мейнстрим партнеры	Что? Процесс тестирования "передаваемости" целей/ выгод проекта мейнстрим партнерам. Возможные категории: - политика - законодательство - наилучшая практика	Как? Процесс вовлечения мейнстрим партнеров в тестирование хорошей практики и политики
	Цель проекта			Шаг 6. Отследите, что фактически происходит и обеспечьте связь со следующим плановым периодом.
	Продукт 1 и его Действия.			
	Продукт 2 и его Действия.			

Шаг 1.
Укажите начало и конец периода мониторинга

Шаг 3.
Определите и укажите потенциальных мейнстриминговых партнеров.

Шаг 2.
Перенесите цель проекта, продукты и действия из логической матрицы в эту колонку.

Шаг 4.
Категоризируйте типы мейнстриминговых намерений. Касается ли это 'политики', 'законодательства', или 'хорошей практики'? Затем определите, запланируйте и укажите как цели, продукты и действия можно перенести в мейнстрим организацию.

Шаг 5.
Опишите, как этих партнеров можно вовлечь в процесс мейнстриминга.

Как использовать данный шаблон для мониторинга и отчетности в рамках Управления по результатам

Данные будут поступать от потенциальных мейнстрим партнеров и сотрудников проекта. Данный шаблон следует заполнять каждые шесть месяцев при консультациях с потенциальными мейнстрим партнерами.

Отразите в отчете: могут ли запланированные результаты быть перенесены в мейнстрим организации и включены в их основную деятельность? При тесном отслеживании этого вопроса, проект на раннем этапе узнает, смогут ли его результаты стать частью мейнстрима или их нужно будет изменить, чтобы сделать частью культуры потенциальных мейнстрим организаций.

Скопируйте в цель проекта, продукты и действия в логической матрице. Информация из данного шаблона должна влиять на стиль управления проектом.

Шаблон 9. Оценка институционального потенциала - SWOT

Данный шаблон предназначен для сотрудников проекта и партнерских организаций для использования в оценке сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз их собственного организационного потенциала по управлению проектом и какими-либо партнерскими организациями.

Организации, которые поддерживают проекты или желают использовать результаты проекта должны соответствовать задаче. Оценка институционального потенциала с использованием метода SWOT - это простой и легко доступный способ начала такой оценки. При существовании каких-либо слабых сторон их укрепление может стать частью проектных целей и быть встроенным с самого начала. Мониторинг институциональной оценки может дать проекту ценную информацию о наличии потенциала для мейнстриминга.

Шаблон используется для двух процессов: во-первых, для получения быстрой картины того, как заинтересованные стороны видят организацию или институт и, во-вторых, что, по их мнению, нужно сделать для усиления или для использования возможностей. Второй процесс это планирование набора действий для работы с каким-либо вопросом, который возникает в рамках проекта.

Проект	
Название организации:	
Дата:	
Контактное лицо:	
Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

Шаг 1.

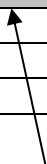
Проведите семинар с заинтересованными сторонами и попросите их перечислить их вещи о своих организациях по четырем подзаголовкам.



	Что нужно предпринять незамедлительно?	Что нужно предпринять в средне- и долгосрочном периоде?	Какие действия предпринять и ответственные по каждому
Сильные стороны			
Слабые стороны			
Возможности			
Угрозы			

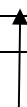
Шаг 2.

Перенесите список из Шага 1 и ответьте на три вопроса в шаблоне.



Шаг 3.

Скопируйте действия в соответствующие секции логической матрицы и плана действий на следующий период мониторинга.



Как использовать данный шаблон для мониторинга и отчетности в рамках Управления по результатам?

Данные будут поступать от сотрудников проекта и институциональных стейкхолдеров и должны собираться в рамках фокус групповых дискуссий на основе опыта участников.

Отразите в отчете: имеет ли ваша или партнерская организации потенциал для реализации проекта.

Скопируйте информацию в логическую матрицу и мероприятия для создания плана для усиления потенциала в вашей или партнерской организации.