


Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Embassy of Switzerland in the Kyrgyz Republic  
Кыргыз Республикасындагы Швейцариянын Элчилиги  
Посольство Швейцарии в Кыргызской Республике



ӨНУКТУРУУ САЯСАТ ИНСТИТУТУ  
ИНСТИТУТ ПОЛИТИКИ РАЗВИТИЯ  
DEVELOPMENT POLICY INSTITUTE

## Тренинг «Разработка проекта»

Проект «Голос граждан и подотчетность органов МСУ: бюджетный процесс» финансируется Правительством Швейцарии

### Цель тренинга:

Повысить уровень знаний участников тренинга о механизмах разработки проекта и развить их умение заполнить форму заявки на грант.

### Задачи:

- Ознакомить с циклом проекта
- Выявить характеристики эффективной команды
- Разработать логическую рамку проекта
- Заполнить примерную форму заявки на грант

Проект «Голос граждан и подотчетность органов МСУ: бюджетный процесс» финансируется Правительством Швейцарии

## Сессия №1

### Что такое проект, характеристики проекта, жизненный цикл проекта.

ИНСТИТУТ  
ПОЛИТИКИ  
РАЗВИТИЯ

DEVELOPMENT  
POLICY  
INSTITUTE

### Сессия №1

#### Что такое проект?

От лат. Projectus – брошенный вперед.

**Проект** – это совокупность задач и мероприятий, направленных на достижение запланированной цели, которая обычно имеет уникальный неповторяющийся характер.

**Проект** – замысел с четко определенными целями, которые надо осуществить в заданное время с ограниченными ресурсами в условиях неопределенности.

Проект «Голос граждан и подотчетность органов МСУ: бюджетный процесс» финансируется Правительством Швейцарии

## Сессия №1

### Упрощенная схема проекта



Проект «Голос граждан и подотчетность органов МСУ: бюджетный процесс» финансируется Правительством Швейцарии

## Сессия №1

### Характеристики проекта:

- **Первая** ключевая характеристика проекта – его ограниченность (по времени, результатам, задачам и целям, требующимся ресурсам, и т.д.). Эта важная характеристика проекта позволяет контролировать ход его реализации (за счет наличия этапов с четко обозначенными измеряемыми результатами каждого этапа); четко знать количество ресурсов, необходимых для реализации проекта и достаточных для достижения целей проекта – что позволяет быть уверенным, что «завтра не попросят еще немножко» для более эффективной деятельности по проекту.
- **Вторая** характеристика проекта – его целостность. Проект обязательно содержит в своей основе целостную картину того, что должно быть достигнуто. Это позволяет еще до начала проекта оценить эффективность затрачиваемых средств.
- **Третья** характеристика – последовательность и связность проекта. Основные части проекта и их содержание должны находиться в логической связанности друг с другом и вытекать друг из друга, обосновывать друг друга.

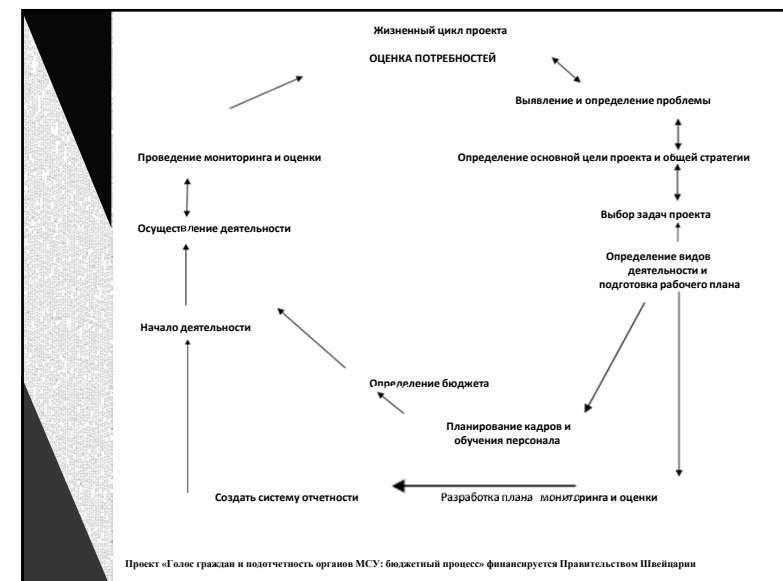
Проект «Голос граждан и подотчетность органов МСУ: бюджетный процесс» финансируется Правительством Швейцарии

## Сессия №1

### Характеристики проекта:

- **Четвертая** характеристика – компетентность авторов проекта. Очень часто, например, в социально-значимых и благотворительных проектах не различаются цели и методы проекта.
- **Пятая** характеристика – судьба проекта после окончания его финансирования. Эта характеристика становится критерием оценки проектов. в том случае, если финансист не «горит желанием» «усыновить» тот или иной проект, ту или иную организацию. Этот критерий означает, что проект должен включать ответ на вопрос – где гарантия, что не придется продолжать финансирование проекта; где гарантия, что средства на дальнейшее финансирование проекта будут изысканы из других источников. Как правило, здесь – требуется конкретный план мероприятий и действий, за счет которых может быть решена проблема дальнейшего финансирования.
- **Шестая** характеристика – насколько финансирование этого конкретного проекта способствует развитию организации в целом.

Проект «Голос граждан и подотчетность органов МСУ: бюджетный процесс» финансируется Правительством Швейцарии



Проект «Голос граждан и подотчетность органов МСУ: бюджетный процесс» финансируется Правительством Швейцарии

## Сессия №1

### Жизненный цикл проекта:

Понятие цикла проекта, т.е. процесса его развития от идеи до оценки. Нередко считают, что проект всерьез начинается тогда, когда закончены фазы подготовки и утверждения. На самом деле проект начинается гораздо раньше, когда кто-то начинает его обдумывать, расходуя свое время, знания и пр. Главные качества будущего проекта закладываются именно на этом этапе.

## Сессия №1

### Обобщенный жизненный цикл проекта



## Сессия №2

Управление проектной командой,  
определение роли в команде,  
симптомы нездоровой команды

## Сессия №2

### Алгоритм управления командой проекта



## Сессия №2

Семь характеристик эффективной команды

Для того чтобы стать высокопродуктивной командой, группа должна обладать высокой способностью добиваться результатов и получать удовлетворение, работая друг с другом.

Семь характеристик, выраженные акронимом КОМАНДА – это составляющие стратегии поведения группы, необходимые ей, чтобы стать высокопродуктивной командой. Это –

- Коммуникация и взаимоотношения
- Общие цели и ценности
- Моральный настрой
- Атмосфера признания и уважения
- Наличие внутренней энергии
- Достижение результата при оптимальной производительности
- Абсолютная гибкость

## Сессия №2

### *Коммуникация и взаимоотношения:*

Команда – привержена принципу открытого общения. Вся соответствующая информация доступна членам команды, что необходимо для принятия эффективных решений. Участники могут выразить свое мнение, поделиться мыслями и чувствами без опасения. Выслушать друг друга столь же важно, как и высказаться. Разница во мнениях и перспективах уважается, к методам управления конфликтами относятся с пониманием. Благодаря честной и бережной обратной связи, члены команды хорошо понимают свои сильные и слабые стороны. Присутствует атмосфера доверия и понимания, а так же чувство локтя. Очень высока сплоченность группы. Команда эффективно управляет внутригрупповыми отношениями и является самодостаточной.

## Сессия №2

### *Общие цели и ценности:*

Члены высокопроизводительной команды имеют общие цели. Им понятно из чего состоит работа команды и почему это важно. Они могут нарисовать картину того, к чему стремится команда, нормы и ценности, которыми они руководствуются. Цель определяет то, чего должна достичь команда, а нормы и ценности определяют, как это сделать. Члены команды совместно выработали высокие цели и ясно соотносят их с видением команды. Им понятна стратегия достижения этих целей. Каждый член команды понимает свою собственную роль в реализации этих целей и ценностей.

## Сессия №2

### *Моральный настрой*

Каждый член команды с энтузиазмом относится к работе и испытывает чувство гордости за принадлежность к команде. Уверенные и преданные команде, ее члены с оптимизмом смотрят в будущее. Члены команды испытывают радость за личные и коллективные достижения, а так же чувство удовлетворения от совместной работы.

Из этих семи характеристик *Достижение результата при оптимальной производительности и Моральный настрой* являются наиболее важными. Для того чтобы стать действительно высокопродуктивной командой, группа должна обладать высокой способностью добиваться результатов и получать удовлетворение, работая друг с другом.

## Сессия №2

### *Атмосфера признания и уважения*

Индивидуальные и групповые достижения регулярно отмечаются руководителем и остальными членами команды, отмечая значимые даты, достижения и события. Вышестоящая организация оценивает групповые достижения. Члены команды пользуются большим уважением друг друга осознают свой личный вклад в деятельность команды и задачи, которые она выполняет.

## Сессия №2

### *Наличие внутренней энергии*

Члены команды уверены в способности команды преодолеть препятствия, и осознают ее цель. Они имеют доступ ко всей информации, необходимой им для осуществления миссии. Организационные ценности, политика и процедуры больше поддерживают команду и освобождают ее энергию, чем контролируют ее деятельность. Чувство взаимоуважения помогает членам команды разделять обязанности, помогать друг другу и брать инициативу на себя при преодолении препятствий. Политика, правила и другие групповые процессы способствуют более легкому выполнению работы. Возможности роста и овладения новыми навыками есть у каждого члена команды. Присутствует чувство личной и коллективной силы.

## Сессия №2

### *Достижение результата при оптимальной производительности*

Высокопроизводительная команда достигает значительных результатов. Основные факторы успеха организации ясны. Команда придерживается стиля работы по высоким стандартам качества, достигая хороших результатов. Члены команды выполняют работу, соблюдая сроки, и достигают поставленные цели. Команда выработала эффективные методы принятия решений и разрешения проблем, что позволяет достигать оптимальных результатов и способствует активности и творчеству. Члены команды развили хорошие навыки групповой деятельности и выполнения задач.

## Сессия №2

### *Абсолютная гибкость.*

Членам команды свойственна гибкость. Они выполняют различные задачи и справляются со всеми необходимыми функциями. Ответственность за развитие команды и лидерство поделена между членами команды. Сильные стороны каждого члена команды определяются и используются, индивидуальные усилия координируются по необходимости. Команда подвижна и открыта. Члены команды свойственно прислушиваться к мнениям, ценить чувства, получать удовольствие от работы и развлекаться. Члены команды признают неизбежность и необходимость изменений и адаптации к изменяющимся условиям. Нарботанный опыт дает возможность команде адекватно реагировать на изменения и требования внешней и внутренней среды.

## Сессия №2

### *Индивидуальная работа* «Определение роли в команде» «Самооценка»

## 11 СИМПТОМОВ НЕЗДОРОВОЙ КОМАНДЫ

Необходимость действий по построению/сплочению команды возникает тогда, когда руководители и члены команды признают низкий уровень эффективности работы и видят следующие симптомы

1. Низкая производительность и результативность
2. Неэффективное использование ресурсов членов команды
3. Запутанность в распределении ролей и ответственности
4. Несоблюдение сроков исполнения и достижения целей
5. Неясные или отложенные решения
6. Некачественное выявление проблем
7. Низкая посещаемость или отсутствие на общих собраниях, участие по принуждению
8. Неразрешенные конфликты, препятствующие пониманию друг друга и "съедающие" большое количество времени и нервов членов команды
9. Апатия и отсутствие креативности
10. "Уход в оборону" как реакция на создавшееся положение дел
11. Жалобы извне на то, что команда не выполняет свои обязанности или не отвечает потребностям окружения (других отделов, клиентов, руководителей и т.д.)

## Сессия №2

### *Условия, обеспечивающие успешность построения команды*

- **Заинтересованность, поддержка и активное участие руководства.** Построение команды невозможно при отсутствии или без участия формального лидера. Процесс осложняется, если руководитель демонстрирует безразличие или цинично настроен по отношению к предпринимаемым действиям.
- **Лидер должен стремиться к сопоставлению своей роли с той, которую ему определяет команда.**
- **Все члены команды должны разделять и нести полную ответственность за достижение успеха построения команды.** Отсутствие ответственности создает возможность занять позицию "наблюдателя" и отойти от процесса.

## Сессия №2

### *Условия, обеспечивающие успешность построения команды*

- **Все члены команды должны стремиться к изучению и анализу происходящего внутри группы и оценивать групповую продуктивность.** Анализ текущих процессов и оценка эффективности - постоянная деятельность, существующая и умирающая вместе с командой.
- **Построение команды не может происходить без общих собраний.** Индивидуальные встречи с руководителем не могут заменить прямое общение между членами команды, которым для успешного взаимодействия необходимо осознавать себя как единая группа.
- **Построение команды не должно ограничиваться специальными встречами, тренингами и визитами консультантов.** Это ежедневный процесс, проходящий на рабочем месте. Члены команды должны использовать то, чему они научились на специальных занятиях и тренингах.
- **Построение команды - это не одноразовое мероприятие, а длительный процесс,** включающий диагностику, планирование и осуществление действий и оценку результата.

DEVELOPMENT  
POLICY  
INSTITUTE

## Сессия №3

### Описание проблемы

ИНСТИТУТ  
ПОЛИТИКИ  
РАЗВИТИЯ

## Сессия №3

### Оценка потребностей - как важная составляющая проекта

- Что помогает выяснить процесс изучения потребностей?
- Что позволяет сделать оценка потребностей?
- Для чего мы проводим оценку потребностей?

Проект «Голос граждан и подотчетность органов МСУ: бюджетный процесс» финансируется Правительством Швейцарии 26

## Сессия №3

### Изложение проблемы

1) Дайте краткое описание сложившейся ситуации или проблемы, в решении которых ваша организация намерена принять участие:

- насколько ваша организация владеет ситуацией;
- актуальность проблем, которые решает организация;
- проведена ли оценка потребностей, приоритезация проблем с участием большего числа населения села;
- проведена ли приоритезация проблемы на уровне АО;
- существует ли реальная необходимость создания и развития организации;
- сможет ли организация анализировать ситуацию.

Проект «Голос граждан и подотчетность органов МСУ: бюджетный процесс» финансируется Правительством Швейцарии 27

## Сессия №3

### Изложение проблемы

2) Укажите круг людей, которых касается данная проблема. Представьте четкую количественную и качественную информацию относительно людей, которые воспользуются результатами вашего проекта:

- знает ли организация своих потребителей;
- насколько изменится ситуация, благодаря деятельности МСУ;
- можно ли судить об объеме планируемых работ.

3) Какое отношение этот проект имеет к миссии вашей организации и имеете ли вы достаточную квалификацию выполнить эту работу?

- проект должен соответствовать миссии и являться ее неотъемлемой частью;
- квалификация членов организации должна соответствовать поставленным задачам.

Проект «Голос граждан и подотчетность органов МСУ: бюджетный процесс» финансируется Правительством Швейцарии 28

### Сессия №3

#### *Критерии для хорошей постановки проблемы*

Формулировка (описание проблемы).

Хорошая формулировка проблемы осуществляется по следующей схеме:

- коротко характеризует ситуацию, которая требует изменений;
- определяет круг тех/того, кого/чего она касается;
- дает количественную информацию;
- рассматривает вопрос, который касается организационных потребностей/целей.

### Сессия №3

#### *Критерии для хорошей постановки проблемы*

Причины (рассмотрите следующее):

- почему существует такая проблема;
- сколько причин вызывает данную проблему;
- связаны ли указанные проблемы друг с другом.

Последствия (рассмотрите следующее):

- каковы последствия проблемы;
- на какое количество людей они влияют;
- присутствуют ли явные политические, культурные и экономические последствия.

### Сессия №3

#### *Работа в малых группах (30 мин)*

##### *«Описание проблемы»:*

В 3-4 малых группах поработаем над 3-4 проблемами, стоящими перед населением, с учетом полученных выше рекомендаций.

### Сессия №4

#### Цель и задачи проекта

ИНСТИТУТ  
ПОЛИТИКИ  
РАЗВИТИЯ

DEVELOPMENT  
POLICY  
INSTITUTE



#### Сессия №4

##### **Цель проекта:**

- Как вы видите решение поставленной проблемы?
- Насколько ясно вы представляете конечный результат?
- Что такое цель?

#### Сессия №4

**Цель** можно определить как решение выявленной проблемы в наиболее общей формулировке. Это – долговременные изменения, которых проект призван достичь или внести ощутимый вклад.

Главное назначение цели – показать, к чему приведет и чему будет способствовать запланированная вами деятельность по решению проблем в рамках проекта.

#### Сессия №4

При формулировке цели необходимо использовать критерии SMART:

Specific	Конкретность	Понятна ли задача в отношении того, ка-кая ситуация изменится, как, где, и когда?
Measurable	Измеримость	Поддаются ли измерению цели (н-р, на-сколько увеличится показатель или сколь-ко человек будет охвачено)?
Area-specific	Территориальность	Показывает ли задача адресуемый район или население (пол, возраст, село)?
Realistic	Реальность	Приведет ли проект к сдвигам и измене-ниям, указанным в каждой задаче?
Time-bound	Определенность	Отражает ли задача период времени, во времени за который она должна быть достигнута (н-р, в первой четверти или первой половине периода проекта)?

#### Сессия №4

##### **Задачи проекта**

Необходимо описать шаги для достижения цели проекта.

Каким образом вы собираетесь их достичь?

- предоставляется поэтапное решение проблемы;
- верна ли последовательность действий при решении проблемы;
- оценивается правильность постановки задач для решения проблемы.

Что такое задача?

#### Сессия №4

**Задачи проекта** – это серия конкретных достижений, направленных на решение сформулированных проблем и достижения установленных целей. Задача является конечным результатом, а не процессом. Это описание того, что будет существовать в результате проекта.

**Задачи** – это серия законченных действий по достижению цели.

**Задача** – услуга, которую Вы предлагаете потребителю.

Чем яснее задачи, тем легче планировать и осуществлять деятельность, которая приведет к выполнению этих задач. Формулирование четких задач также облегчит процесс мониторинга и оценки успеха проекта.

#### Сессия №4

При написании задач, избегайте слов, обозначающих процесс. Вместо этого, используйте слова, отражающие «законченность», например:

##### «Процесс»:

Поддерживать

Улучшать

Усиливать

Содействовать

Координировать

Перестраивать

##### «Законченность»:

Обучить

Распределить

Уменьшить

Увеличить

Организовать

Изготовить

Задачи должны быть конкретными (что и когда) и измеряемыми (сколько), а также должны описывать, что желательно (быть уместными и соответствующими ситуации) и быть достигаемыми (реальными).

#### Сессия №4

##### **Работа в малых группах (30 мин)**

##### **«Цель и задачи проекта»:**

**В 3-4 малых группах поработаем над целью и 3-4 задачами проекта, используя критерии SMART.**

#### Сессия №5 Логическая рамка проекта

ИНСТИТУТ  
ПОЛИТИКИ  
РАЗВИТИЯ

DEVELOPMENT  
POLICY  
INSTITUTE

## Сессия №5

### Логическая рамка проекта (ЛРП)

ЛРП – инструмент планирования и менеджмента проекта, позволяющий:

- проанализировать ситуацию, требующую изменений в результате проекта;
- определить цели и задачи проекта;
- осуществлять целенаправленный мониторинг исполнения проекта;
- провести оценку воздействия проекта.

## Сессия №5

### Семь шагов составления ЛРП:

1. Определить заинтересованные стороны;
2. Определить проблемы, которые решает проект;
3. Перевести проблемы в цели и задачи;
4. Составить иерархию целей и задач;
5. Определить действия, необходимые для решения поставленных задач;
6. Определить внешние риски и предположения;
7. Определить критерии для мониторинга достижения поставленных задач и критерии оценки итогов проекта, а также методы и средства оценки.

## Сессия №5

### «Логическая рамка проекта»:

Название проекта: \_\_\_\_\_

Долгосрочная цель (изменение состояния или улучшение ситуации, к которому приведет проект): \_\_\_\_\_

Мероприятия	Ожидаемые результаты	Индикаторы	Источник информации
Действия, реализуемые проектом, которые необходимы для достижения результатов.	Продукты, услуги или результаты, которые проект должен предоставить для достижения общей цели проекта	Какие индикаторы помогут измерить, достигнут ли и в какой степени результат.	Протоколы, Мероприятия МиО

## Сессия №5

**Логическая рамка** является полезным способом суммировать логику проекта, его цели и индикаторы достижения этих целей, это главный инструмент планирования и определения индикаторов.

Таблицу по ЛРП заполним после сессии «Мониторинг и оценка»

DEVELOPMENT  
POLICY  
INSTITUTE

Сессия №6

План работы

при реализации проекта

ИНСТИТУТ  
ПОЛИТИКИ  
РАЗВИТИЯ

Сессия №6

График производства работ:

№	Виды работ	Исполнение сроков	Плановые и фактические сроки выполнения работ															
			М-ц,				М-ц,				М-ц,				М-ц,			
			неделя				неделя				неделя				неделя			
			1- ая	2- ая	3- ая	4- ая	1- ая	2- ая	3- ая	4- ая	1- ая	2- ая	3- ая	4- ая	1- ая	2- ая	3- ая	4- ая
1.		Плановые																
		Фактические																
2.		Плановые																
		Фактические																
3.		Плановые																
		Фактические																
4.		Плановые																
		Фактические																

Проект «Голос граждан и подотчетность органов МСУ: бюджетный процесс» финансируется Правительством Швейцарии

46

Сессия №6

Общий план действий, способы и сроки выполнения работ:

№	Виды работ	Методы выполнения работ	Сроки выполнения	Ответственные лица	Методы отслеживания выполнения работ
1	Закупки материалов и оборудования				
1.1	Объявление о торгах (закупках)				
1.2	Формирование тендерной комиссии				
1.3	Проведение тендера				
2	Строительные работы				
3	Проведение совместного мониторинга и оценки (контроль)				
4	Надзор строительства				
5	Прием-передача объекта				
6	Эксплуатация и содержание завершеного объекта				
7					

Проект «Голос граждан и подотчетность органов МСУ: бюджетный процесс» финансируется Правительством Швейцарии

47

Сессия №7

Бюджет проекта

ИНСТИТУТ  
ПОЛИТИКИ  
РАЗВИТИЯ

## Сессия №7

**БЮДЖЕТ ПРОЕКТА** – это смета предполагаемых целевых расходов, необходимых для осуществления проекта. Бюджет дает возможность определить реалистичность поставленных в проекте целей и задач. Вместе со слушателями проясним все категории бюджета, указанные в заявке, важность их существования и правильность заполнения предлагаемой формы по бюджету.

Проект «Голос граждан и подотчетность органов МСУ: бюджетный процесс» финансируется Правительством Швейцарии

49

## Сессия №7

Категория расходов (в соответствии с проектным предложением)*	Един. Измерения	Цена за един.	Кол-во	Сумма (в сомах)		
				Всего	Запрашиваемая сумма	Вклады партнеров
Стоимость работ						
Стоимость материалов						
Стоимость оборудования						
Стоимость аренды автотехники						
Стоимость консультационных услуг и надзора						
Общее итоговое инвестиционных затрат:						
В том числе наличный вклад сообществ						
Неоплачиваемый трудовой вклад сообществ						
В % соотношении						

Проект «Голос граждан и подотчетность органов МСУ: бюджетный процесс» финансируется Правительством Швейцарии

50

## Сессия №8 Мониторинг и оценка проекта

ИНСТИТУТ  
ПОЛИТИКИ  
РАЗВИТИЯ

DEVELOPMENT  
POLICY  
INSTITUTE

## Сессия №8

### Мониторинг и оценка проекта

Мониторинг и оценка являются важными компонентами управления проектами. Это два отдельных процесса, хотя тесно взаимосвязаны между собой. Казалось бы, каков в нем смысл? Отчетность? Ведь все запланировано, затраты оценены... Однако само понятие проекта предполагает известную неопределенность и риск, поэтому мы не только хотим быть уверены, что «все идет по плану», но и должны периодически сравнивать внешние условия, в которых происходит работа, с теми, которые были заложены в формулировку проекта. При изменении этих условий необходимо корректировать ранее составленный план.

Проект «Голос граждан и подотчетность органов МСУ: бюджетный процесс» финансируется Правительством Швейцарии

52

## Сессия №8

**Мониторинг** - это процесс определенного сбора информации по всем аспектам проекта. Мониторинг обеспечивает руководителя информацией необходимой для:

- Анализа данной ситуации
- Определения проблемы и нахождение решений
- Открытия направлений и примеров
- Выдерживания плана выполнения проекта
- Измерения прогресса в выполнении поставленных задач и формулировании/пересмотре будущих целей и задач
- Принятия решений о человеческих, финансовых и материальных ресурсах

## Сессия №8

**Оценка** может быть определена как «оценивать значение/ценность чего-либо» и она обязательно следует за мониторингом. Цель: оценить выполнение проекта и его воздействие относительно ранее согласованных целей. Обычно проводится внешняя, периодическая оценка актуальности, оценка исполнения, оценка эффективности и воздействия проекта в контексте заявленных целей.

## Сессия №8

### ***Подходы к Мониторингу и оценке***

Существует три общепризнанных подхода к мониторингу и оценке проекта:

- **Подход с участием**
- **Подход без участия**
- **Совместный подход**

## Сессия №8

Подход с участием – персонал, партнеры, люди (благополучатели), менеджеры и другие лица, участвующие в планировании и исполнении задач. Данный подход может быть использован при проведении промежуточной оценки, мониторинга и заключительной оценке. Степень участия зависит от характера проекта и целей.

## Сессия №8

**Подход без участия – задача выполняется независимым лицом или командой, имеющих необходимый опыт и компетенцию. Они могут консультироваться с другими лицами, но именно они несут ответственность за анализ информации, предложенные выводы и рекомендации.**

## Сессия №8

**Совместный подход** – подход, сочетающий преимущества объективности и квалифицированного вклада со стороны независимого эксперта с теми преимуществами, которое дает участие персонала и бенефициаров. Они работают в команде в качестве исследователей. Данный подход применяется, когда промежуточная оценка, мониторинг и заключительная оценка требуют вклада стороны лица со специфической компетентностью, но при этом также необходимо участие персонала и представителей сообщества и бенефициаров.

## Сессия №8

### Процедуры Мониторинга и оценки

Кто осуществляет мониторинг?

- На первом уровне мониторинг осуществляется сотрудниками проекта. Руководители подразделений отвечают за мониторинг работников и конкретных заданий, которые они выполняют, а менеджер проекта несет ответственность за мониторинг всех аспектов проекта.
- На втором уровне мониторинг осуществляется предприятием, которое выделило деньги. С помощью поездок на места, и регулярных отчетов от менеджера проекта, осуществляется мониторинг состояния дел и продвижения к цели.
- Для прозрачности и информированности населения о реализации проекта создается временная комиссия при местном кенеше или мониторинговый комитет (в составе из депутатов местного кенеша и лидеров сообщества).

## Сессия №8

*Показатели* - это общие цифровые свидетельства, которые помогают вам сравнить желаемые результаты с реальными. Они помогают ответить на вопрос: "Почему вы уверены, что продвигаетесь к поставленной цели?" Наилучшие показатели - это такие, которые легко подсчитать и которые позволяют экстраполировать информацию, представленную в одной цифре, как результат изучения малой группы, на большую группу (например, пользователи и население региона). Как только вы определились относительно целей и задач проекта, вы можете обработать показатели. Это могут быть *целевые* и/или *текущие* показатели. *Текущие* показатели отражают состояние дел в каждый конкретный момент и меняются в процессе выполнения проекта и, как правило, это цифры. *Целевые* показатели, в основном, измеряют результаты и влияние текущих факторов, и чаще всего имеют вид пропорций или процентов.

## Сессия №8

### *Индикаторы*

**Индикатор** (указатель) – отображает изменения какого-либо параметра, контролируемого проектного процесса или рассматриваемого объекта в форме наиболее удобной для непосредственного восприятия человеком. Индикаторы служат ориентиром. Они являются средством подтверждения достижений специфических целей проекта. Индикаторы являются критерием, оценивающим программы и проектные усилия.

**Критерий** (средство для суждения) – признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо. Критерий мерило оценки.

## Сессия №8

### *Индикаторы могут быть связаны с:*

- Общественным мнением, поведением населения;
- С услугами, продуктами, предоставляемыми грантополучателями;
- С качеством процесса (например, организационного развития);
- С содержанием каких-либо документов, публикаций;
- С качеством услуг;

## Сессия №8

### *Функции индикаторов*

- Позволяют оценить, были ли достигнуты ожидаемые результаты и насколько, а также какие предвиденные и непредвиденные изменения произошли
- Облегчают отбор информации, важной для принятия решений
- Предоставляют информацию в виде, пригодном для обработки

## Сессия №8

### *Категории индикаторов*

**Окончательные** – измеряют результаты вмешательства (напр. уровень безработицы)

- Воздействие – измерение основного результата воздействия (напр. уровень детской смертности)
- Последствие – измерение доступности, уровня пользования и качества услуг (напр. доступ к услугам здравоохранения)

Окончательные индикаторы – помогают оценить прогресс в направлении целей программы. Медленно меняются со временем.



## Сессия №8

### Категории индикаторов

**Промежуточные** – измерение факторов, которые влияют на конечный результат или на процесс достижения его (напр. расходы на здравоохранение)

- Отдача – произведенные товары и услуги (напр. количество построенных больниц)
- Затраты – вложенные ресурсы (напр. расходы на здравоохранение) Промежуточные индикаторы – изменяются быстрее, демонстрируя, что происходит с отдельными составляющими ожидаемых изменений.

## Сессия №8

### Количественные и качественные индикаторы

**Качественные** – обычно используются в методе совместной оценки

- Что должно измениться? Каким образом? В какой степени? Вырабатываются изнутри

**Качественные индикаторы**

- Изменения в предположениях, подходах и убеждениях
- Рост вовлечения в процесс принятия решений
- Появление чувства коллективизма и солидарности
- Изменение уровня участия членов группы в проекте
- Изменение во взаимоотношениях в группе
- Желание предпринимать независимые действия
- Способность целевой группы анализировать и объяснять проблемы
- Изменения в способности к разрешению проблем

## Сессия №8

**Количественные** – обычны для традиционного метода оценки

- Насколько должно измениться?

Определяются внешними источниками

**Количественные индикаторы**

- Экономические индикаторы (доход, зарплата, активы, и т.д.)
- Количество бенефициаров, по отношению к общему населению
- Количество людей, имеющих доступ к данному виду услуг
- Вклад бенефициара, выраженный временем или в денежной форме
- Количество новых законов, инструкций
- Продолжительность жизни, уровень смертности
- Количество собраний, сессий, семинаров
- Количество участников

## Сессия №8

### Черты хороших индикаторов

- Отражают центральные и значимые стороны предполагаемых изменений
- Адекватность – измерение факторов, которые отражают цели
- Поддается оценке – данные, необходимые для выполнения оценки, можно собрать
- Изменяются по регионам, группам, со временем, и чувствительны к изменениям в программах, организациях
- Не подвержены влиянию посторонних факторов; не поддаются манипуляциям, направленным на демонстрацию улучшений, не имевших место
- Реалистичны, описывают действительные условия, которые достижимы с большой степенью вероятности

## Сессия №8

### *Разработка индикаторов*

#### Вопросы, требующие ответа

- Как мы можем определить, что изменение произошло?
- Что нужно наблюдать и измерять, чтобы выяснить, произошло ли изменение?
- Каковы возможные источники информации?
- Где можно получить дополнительную информацию, если появится необходимость?

## Сессия №8

### *Примеры*

#### Окончательные индикаторы

- Процент населения, имеющий доступ к услугам (здравоохранение, программы микро кредитования, образовательные программы)
- Успехи в обучении
- Младенческая, детская и материнская смертность
- Количество рабочих мест
- Количество новых предприятий
- Уровень доходов
- Имущество семьи
- Объем переработанных сточных вод
- Загрязненность почвы

## Сессия №8

### *Примеры*

#### Промежуточные индикаторы

- Расходы на: здравоохранение, образование, бизнес-инфраструктуру, исследования, как процент от валового дохода
- Отношение количества учеников к количеству учителей
- Количество врачей на 100 тысяч населения
- Количество предприятий, организаций, НПО
- Количество построенных школ, учебников
- Рабочее время
- Время на поиск работы
- Особенности питания
- Доступ к общественным услугам

## Сессия №8

### *По итогам оценки дальнейшее развитие проекта может происходить по разным сценариям:*

**Сценарий 1.** Проанализировав результаты оценки, мы можем перейти к реализации нового проекта в рамках тех же рамочных условий, при этом сразу приступив к этапу «Планирование».

## Сессия №8

**Сценарий 2.** Возможно, в результате реализации проекта, подведения итогов и проведения оценки мы придем к необходимости пересмотра подхода к его реализации в тех или иных вопросах. Перед началом нового проекта потребуется убедить руководство в необходимости внесения изменений, сформулировать предложение по их внесению, согласовать и узаконить новые процедуры в рамках организации. Часто этот процесс сопровождается обновлением стратегического плана развития организации.

## Сессия №8

**Сценарий 3.** Если же оказалось, что проблемы, для решения которых создавалась проектная команда, решены, то по итогам работы проектная деятельность может вообще прекратиться.

Например, жильцы жалуются на грязь и мусор в подъезде. На общем собрании жильцов было решено установить домофон и кодовый замок, которые ограничат попадание посторонних в подъезд. По итогам реализации проекта была проведена оценка, и оказалось, что мусора действительно стало меньше, но ненамного: эффект незначителен. После проведения дополнительного исследования оказалось, что в подъезде мусорят сами жильцы, и поэтому нужно перейти к этапу анализа повторно и спланировать еще один проект.

## Сессия №8

*Без обратной связи Мониторинг и Оценка не может быть эффективной.*

- Мониторинг и Оценка бесполезна, пока играет формальную роль в процедуре планирования и выполнения программ и планов действий, и пока обнаруженные данные, заключения и рекомендации не приняты ко вниманию и к исполнению.
- Обратная связь в Мониторинге и Оценке является важной на всех уровнях. Это жизненный элемент прозрачности. Это основание для обеспечения энтузиазма и эффективного участия официальных лиц и участников по всей деятельности по развитию.

## Сессия №8 РАЗНИЦА МЕЖДУ МОНИТОРИНГОМ, ОЦЕНКОЙ И АУДИТОМ

	Мониторинг	Оценка	Аудит
Что	Рассматривает настоящую ситуацию и ближайшее будущее. Обеспечивает оценку: производительности и эффективности	Рассматривает настоящую ситуацию и будущее, иногда на длительный период. Обеспечивает оценку: производительности, эффективности, влияния, соответствия, и устойчивости	Рассматривает настоящую ситуацию и прошлое, приведшее к этому. Обеспечивает соответствие. Обычно проверяет соответствие финансовых и рабочих отчетов закону и нормативным обязательствам.
Зачем	Быстрая и постоянная оценка, немедленно используемая для улучшения текущей деятельности. Жизненно важная для улучшения производства.	Извлекает уроки для изучения на основе предыдущей работы. Переориентация текущей реализации. Информировать и уточняет новые политики, программы и деятельности.	Лучший финансовый менеджмент может улучшить настоящие и будущие действия.
Как	Систематическая управленческая деятельность. Сопоставляет фактическое к запланированному производству.	Углубленный анализ, включающий консультации со всеми участниками и заинтересованными сторонами, под воздействием.	Проверка финансовых и юридических документов.
Кто	Обычно внутренний контролер. Часто стимулируется самоконтролем.	Часто проводится специализированными внешними оценщиками.	Внешние, независимые аудиторы
Когда	Регулярно, несколько раз в течение года	Один или два раза, обычно в конце каждого периода. Не проводится часто во время реализации.	Во время, но обычно после реализации.

## Сессия №8

### ***Работа в малых группах (30 мин)*** ***«Логическая рамка проекта»:***

**В 3-4 малых группах заполним таблицу «Логическая рамка проекта» по 2-3 мероприятиям**

## Сессия №9 Устойчивость проекта

## Сессия №9

***Устойчивость проекта*** – это продолжение деятельности по проекту в течение длительного времени после окончания финансирования имеющего все людские и финансовые ресурсы, необходимые для собственного функционирования проекта.

## Сессия №9

### ***Условия, обеспечивающие устойчивость проекта:***

- **Востребованность услуги / деятельности по проекту со стороны целевой группы**
- **Наличие информации об источниках финансирования**
- **Обладание технологиями привлечения средств**
- **Наличие людей и навыков для поддержания результатов**
- **Поддержка/ интерес/ вовлеченность госуд. структур.**

## Сессия №9

Имеется 5 составляющих хорошего плана управления для поддержания устойчивости проекта:

- план действий – что нужно сделать в постпроектный период;
- бюджет расходов;
- бюджет доходов;
- роли и обязанности;
- график выполнения работ;

Устойчивость проекта обеспечивается при наличии всех выше названных составляющих и письменно разработанного плана для каждой составляющей, согласованного и одобренного всеми членами организации.

## Сессия №9

Расходы по эксплуатации и содержанию объекта инфраструктуры на первый год после завершения проекта и источники их покрытия.

№	Статьи расходов	Общая стоимость	Из них:		
			Платные услуги	АО Местный бюджет	Другие Источники
1	Зарплата персонала по эксплуатации и содержанию				
2	Текущее содержание(материалы, запасные части и т. д.)				
3	Расходные материалы				
ВСЕГО					

## Сессия №10 Положение по грантам проекта ГГПОМСУ

## Сессия №10

### Презентация Положение по грантам проекта ГГПОМСУ

