

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА

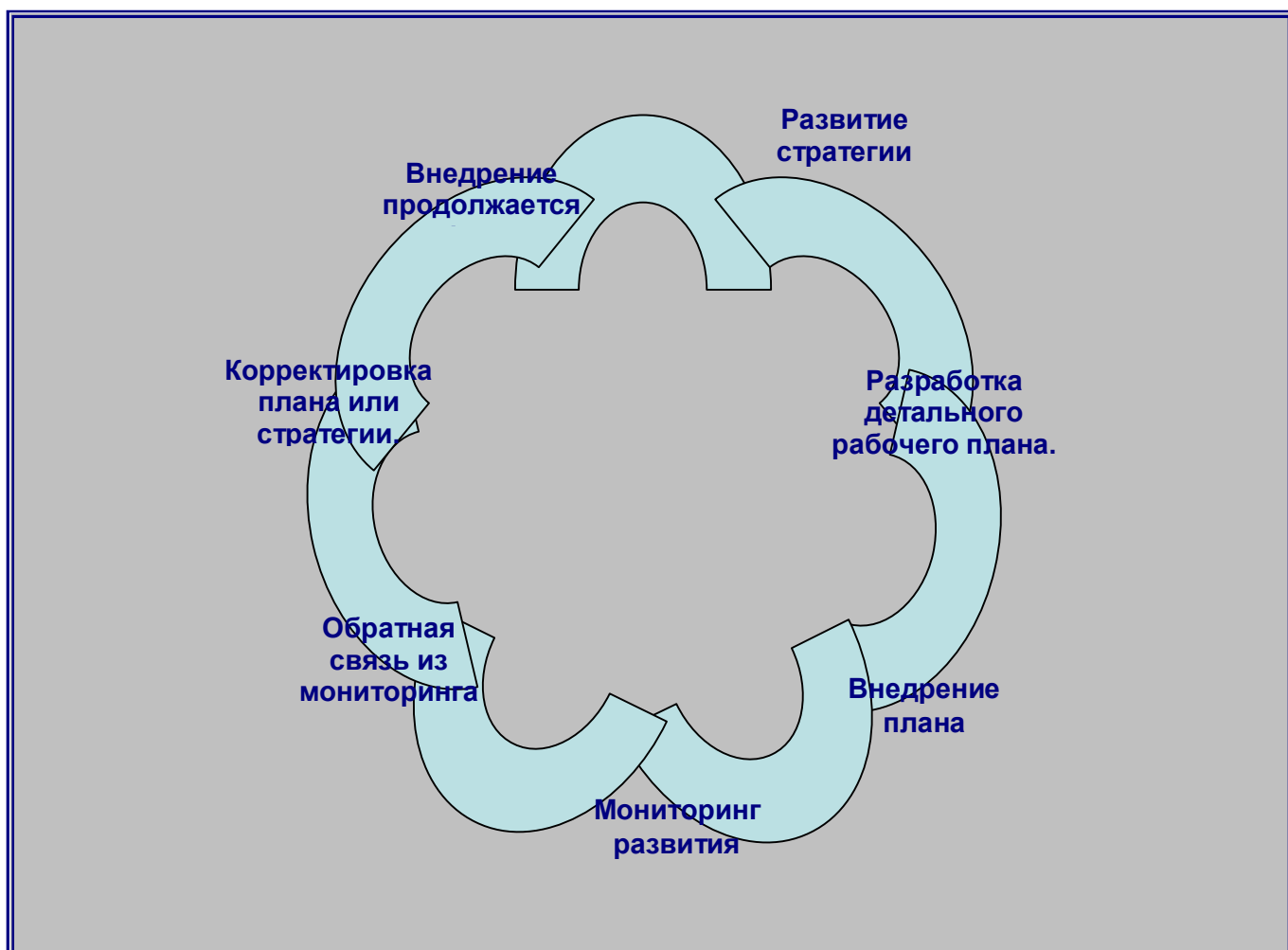
1. ПРОЕКТ (ИЛИ ПРОГРАММА) ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТА.

Система М&О не может работать эффективно без понимания того, как надо планировать программы и работы.

Самая общая методология планирования известна как Цикличный менеджмент проекта (или программы). Она используется для определения разных фаз в программе или работе, ясно показывая этапы на которых должны предприниматься какие-то действия по руководству и процедуре принятия решения.

Следующая диаграмма простого цикла проекта показывает пункты, на которых должны произойти мониторинг и оценка, и как они интегрируются с общепринятой практикой деятельности руководства проекта.

Простой цикл проекта.



Использование методологии цикличного менеджмента проекта, который обязательно включает данные мониторинга и оценки обеспечивает то, что программа или работа на всем протяжении остается

- **соответствующей** согласованной стратегии и она направлена на насущие проблемы и нужды;
- **практически осуществимой**, потому что цели реалистичны и могут быть достигнуты в данной окружающей рабочей среде и при существующем потенциале организации;

и наконец, то, что выгоды, полученные от работы являются

- **устойчивыми.**

Цикл проекта - это график, в который должно быть соотнесено детальное рабочее планирование. Для разработки детального плана используется логическая структура.

2. ЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА.

Утверждение, что любое начинание требует плана, является, наверное, очевидным. Но если цели и ожидаемые результаты работы не установлены в начале, и способы достижения их не полностью понятны участникам, то трудно определить до какой степени будет, или уже, достигнут успех. Более того, невозможно предусмотреть непредвиденные изменения в условиях и предпринять превентивные действия. И в связи с тем, что цель и ожидаемые результаты неясны, то неразбериха и сомнения приведут к провалу предприятия.

Для того чтобы избежать этого, полезно применять метод планирования логической структуры. Логическая структура использовалась много лет, в той или иной форме, большинством агентств по развитию, неправительственными организациями, правительствами и частными предприятиями. В самом названии подразумевается, что это логический метод соединения результатов с последствиями и целями, и демонстрация как одно приводит к другому. Это

- систематическая **помощь к размышлению**;
- **позволяет собрать и дорабатывать информацию**, чтобы можно было задать нужные важные вопросы, установить приоритеты и определить возможные слабости и заниматься ими на стадии планирования;
- **устанавливает** как измерять прогресс и как достигнуть успеха.

В завершенном состоянии она представляет ясный, простой и логический рабочий план, позволяющий менеджерам принять решение, основанное на полном понимании причин выбора намеченной цели и средств, с помощью которых она будет достигнута.

Таким образом, все планы должны начинаться с ответов на следующие основные вопросы:

- Какова **цель** данного начинания?
- Какие **последствия** ожидается получить от его выполнения?
- Какие специфичные **результаты** должен быть **достигнуты**, чтобы получить последствия?
- Какие **затраты** необходимы для этой деятельности, в виде денег, персонала, времени и т.д.
- Какие **индикаторы** показывают что последствия и цель достигнуты?
- На каких **предположениях** основывается достижение цели и какие **риски** могут помешать успеху?

Ответы на все эти вопросы формируют план, который может быть использован для управления и оценки политик, стратегий и работ всех видов.

Расположенные в форме таблицы, они ясно показывают простую связь между целью и ожидаемыми последствиями и то, как эти последствия могут быть достигнуты, это и становятся Логической структурой.

**ПРОСТАЯ ЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА,
Показывает как Результат влияет на Последствия и Последствия на Цель.**

	Индикаторы достижения.	Средства проверки.	Предположения И риски.
Цель			
Последствия			
Результаты			
Затраты	Персонал	Бюджеты	Другие соображения

Примечание: В самых простых логических структурах, достижение результатов достаточно для указания достижения последствий и от последствий к цели. Однако, в более сложных операциях этого не всегда достаточно и показатели могут требовать проверки – отсюда колонка озаглавленная “средства проверки”. (См. ниже, установленные показатели)

Результатом является простая, понятная и прозрачная структура в которой

- внимание немедленно фокусируется на том, как цели и последствия будут достигнуты, и как продвижение к ним может быть измерено;
- немедленно приходит понимание, чем являются элементы плана и как они поддерживают и дополняют друг друга;
- поддержка и участие со стороны участников поощряется, так как они могут видеть, как их индивидуальные роли вносят вклад в достижение цели.

3. ПРИНЦИПЫ ПОДГОТОВКИ ЛОГИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ.

3.1. Гибкость.

Логическая структура это план, в котором устанавливаются цели и задачи, средства их достижения и сроки. В то же время это только план. Он не зафиксирован постоянно на весь период. Обстоятельства могут измениться и предположения, на которых он основан, могут стать ошибочными.

Поэтому важно, чтобы план был **гибким** и пересматривался время от времени, чтобы учесть любые необходимые изменения для достижения цели.

3.2. Простота, ясность и прозрачность.

План не только должен быть гибким, он должен быть еще простым, понятным и прозрачным, в противном случае будет трудно производить полезные изменения и в большинстве случаев его трудно понять.

Логическая структура из 20 страниц, детализирующая каждый вид деятельности и вклад и определяющая многочисленные результаты и цели не может быть ни простой, ни понятной, ни прозрачной. Ее трудно читать и понимать. Поэтому она не гибкая, она игнорируется и отнимает время.

С другой стороны, если структура сохраняется краткой (скажем, только на одной странице) две вещи сразу становятся очевидными:

- **фокус сразу падает на приоритеты**
- **описания и определения становятся очень простыми** из-за краткости.

А простота автоматически приводит к ясности и прозрачности. Однако, простота, ясность и прозрачность требуют много размышления и взвешивания, особенно если третьи стороны, такие как контролеры и оценщики могут читать и понимать план также, как и те кто его разрабатывал.

Это означает, что требуется **участие** всех тех, кто вовлечен в проектирование логической структуры, предлагая таким образом другой важный путь в поощрении поддержки и “чувство собственности” в начинании, всеми теми кто вовлечен в это.

4. ПОКАЗАТЕЛИ ДОСТИЖЕНИЯ.

Результаты и последствия должны измеряться таким образом, чтобы это было понятно всем. Это делается установкой показателей.

Показатели - это ясно определяемые или видимые события или объекты, которые обозначают, что что-то сделано или достигнуто. Они используются для измерения

прогресса в обеспечении результатов и достижения последствий. Они определяют, что измерять и как измерять. Они отвечают на следующие вопросы:

- Кто?
- Сколько?
- Как часто?
- Настолько больше?
- Насколько хорошо?

Показатели являются основной частью системы мониторинга и оценки. Без них невозможно ни измерить прогресс, ни сделать выводы без аргументов и споров.

Они должны быть установлены на ранней стадии программы, указывать какая информация нужна для сбора, когда и каким объемом. Они являются важным фактором в проектировании и развитии необходимых информационных систем, так же как и процедуры внутреннего архивирования.

Так как система мониторинга развивается и прогрессирует, она будет требовать выполнения измерений в более широком круге областей, чем те, что установлены в предыдущей главе, которые являются относительно простыми. Они будут включать, например

- эффективность развития стратегий и политик страны;
- повышение эффективности работы правительственных учреждений;
- более широкое влияние политик развития например, по борьбе с коррупцией, по улучшению общественного здоровья, или по развитию местного или малого бизнесов;
- возросший профессионализм государственных служащих в сфере государственных услуг Кыргызстана и влияние на государственное управление в целом;
- увеличение ценности денег, получаемых правительством Кыргызстана в результате более эффективного государственного управления.

Показатели будут необходимы для демонстрации прогресса во всем этом. Некоторые из них будут найдены легко, другие, как уже говорилось, потребуют размышлений и обсуждений, до того как будут приняты.

Так как показатели являются “общественным лицом” планирования и пристально рассматриваются третьими сторонами, такими как общественность, правительственные департаменты, заинтересованные стороны и аналитики, важно чтобы они были и **объективными и легко поддающимися проверке**. Отсюда технический термин: **“Объективно измеряемые показатели”**, или проще **“OVIs”**.

Для обеспечения объективности и достоверности показатели должны быть **“SMART” (SMART)**:

- **Специфическими (Specific)** – сформулированы ясно, точно и однозначно;
- **Измеряемыми (Measurable)** – видимыми событиями или легко доступной информацией или документами;

- **Достижимыми (Achievable)** – в рамках имеющихся объемов и ресурсов предприятия или самой программы развития;
- **Реалистичными (Realistic)** – в контексте цели программы и внешней среды; и
- **Ограничены временем (Time-bound)** – запланированными в рамках графика программы и ожидаемого периода действия программы.

Более того, показатели всегда должны быть под контролем программы или ее менеджеров. Например, бесполезно определять “национальные статистические данные” как показатель, если статистика по программе, собранная организацией не имеет влияния или не подконтрольна.

По все типам показателей очень важна легкость, с которой они могут быть проверены. Чем легче проверяется показатель, тем меньше возражений он вызывает и поэтому более полезен. Важно обращать внимание на время и стоимость по сбору любых необходимых данных для подтверждения достоверности и легкость (или сложность) их получения.

5. ПОКАЗАТЕЛИ РАЗВИТИЯ.

5.1. Шаг 1: Выбрать последствие, которое должно быть достигнуто.

Последствие может быть следующим:

- Достижение стратегии развития Министерства сельского хозяйства;
- Более эффективное использование донорских фондов;
- Более эффективное расширение сельскохозяйственных услуг;
- Больше участие мелких и местных предприятий в сельскохозяйственном развитии.

(Также могут быть и другие последствия.)

5.2. Шаг 2: Определите эти последствия в условиях ожидаемой ситуации, когда они будут достигнуты.

Достижение последствия означает, что имеют место значительное и постоянное изменение в результате деятельности программы.

Например, если одна из целей Министерства сельского хозяйства это обеспечение большего участия малых местных предприятий в развитии сельского хозяйства, то можно сказать, что это было достигнуто

- 50% всех ферм принадлежат малым или местным производителям; и
- 80% всех агропромышленных предприятий это малые или местные предприятия;

Тогда это показатели достижения необходимого последствия. Однако они еще не полные.

5.3. Шаг 3: Примените SMART тест.

- Являются ли эти показатели **специфическими**? Да.
- Являются ли они **измеряемыми**? Да, потому что доступна полная информация, детализирующая участие малых и местных предприятий.
- **Достижимы** ли они? Да, вследствие поддержки правительственной и министерской деятельностью таких благоприятных экономических и законодательных политик, технической помощи, а также доступности частного инвестиционного сектора и т.д.;
- **Реалистичны** ли они? Нет, так как они не полностью отражают реальную задачу Министерства, не демонстрируют, что что-то важное или устойчивое было достигнуто. Может быть, что показатели были все же достигнуты, но сельскохозяйственный сектор в состоянии углубокого упадка, малые и местные предприятия потерпели банкротство и рекордный уровень местной безработицы, то тогда эти показатели бессмысленны.
- Ограничены ли они **временем**? Нет, потому что не обозначено, когда эти цели должны быть достигнуты.

5.4. Шаг 4: Пересматривать снова.

Смысл и значение этих показателей будет варьироваться в соответствии с тем, когда и как эти уровни участия достигаются.

Например, предположив, что начальная ситуации такова, что малые или местные частные предприятия не участвовали в сельскохозяйственной деятельности, если цель в 50% их участия была достигнута к концу 5 летней компании по стимуляции их к участию, конечно, что-то было достигнуто.

Но она более достигнута, если та же задача была достигнута только за два года и затем удерживалась в течение следующих трех лет.

Который из этих двух примеров лучше выражает реальное стремление министерства? Ясно, что второй, потому что министерство не ищет разового достижения для малых местных предприятий, но желает чтобы их участие было значительным и постоянным.

5.5. Шаг 5: Повторное определение показателей.

Принимая во внимание вышесказанное и чтобы в этот раз SMART тест показал позитивные результаты, показатели могут быть переопределены следующим образом:

- 50% всех ферм принадлежат малым или местным производителям, ко второму году этот уровень поддерживается или увеличивается в последующие три года; и
-

- 80% всех агропромышленных предприятий это малые или местные предприятия, к концу 2-го года этот уровень поддерживается или увеличивается в последующие три года;

При повторном применении SMART теста, результаты будут следующие:

- Являются ли эти показатели **специфическими**? Да.
- Являются ли они **измеряемыми**? Да, потому что доступна полная информация, детализирующая участие малых и местных предприятий. В дополнение, это подтверждается улучшением налоговых доходов, увеличением производства и объемов экспорта, увеличением занятости местного населения и т.д.
- **Достижимы** ли они? Да, вследствие поддержки правительством и министерством деятельности для поддержания благоприятных экономических и законодательных инициатив, технической помощи, а также доступности частного инвестиционного сектора и т.д.;
- **Реалистичны** ли они? Да, потому что они указывают, что значительное и постоянное изменение может быть достигнуто и уже достигнуто.
- Ограничены ли они **временем**? Да, потому что они определяют, что степень участия должна быть достигнута за два года и затем поддерживаться и увеличиваться в течение следующих 3-х лет.

Это удовлетворительные показатели того, что желаемые последствия достигнуты.

Эта процедура может быть применена на всех уровнях логической структуры, на всех этапах цикла программы и по всем ожидаемым результатам. Она также может быть использована для мониторинга и оценки эффективности и влияния любой политики и стратегии, а также любой рабочей программы.

6. ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАДАЧ М&О.

Невозможно что-то контролировать или оценивать, пока не понятно

- что является предметом мониторинга;
- почему именно это является предметом мониторинга,
- как это будет сделано.

6.1. Что и почему должно быть сделано?

Далее следуют базовые вопросы, на которые необходимо ответить при планировании миссии мониторинга или оценки. Обычно эти вопросы содержатся в специальных **технических заданиях (TORs)** для миссии или, в случае обычного мониторинга деятельности, в стандартных инструкциях, вопросах и прилагаемых форматах.

- **Над чем должен быть проведен мониторинг и оценка?**

Рамки задачи должны быть ясно определены, чтобы сфокусироваться на приоритетах и не терять время и усилия на незначительные вопросы.

▪ **Когда это должно быть сделано?**

Мониторинг может проводиться в любое время в период действия программы или начинания. Часто, более эффективно проводить мониторинг программы после того, как предварительно установленные контрольные отметки достигнуты или когда определённые важные события уже имели место.

Оценка может быть сделана до, во время или после начала программы.

Во всех случаях должно быть четко определено, когда каждая миссия начнется и закончится, когда данные по ней должны быть предоставлены.

▪ **В чем цель проведения М&О, и кто будет её использовать?**

Цель М&О всегда должна быть четко обозначена, и также должно быть понятно, кто будет основным пользователем полученной информации. Это сфокусирует отчет М&О.

▪ **Кто будет вовлечен?**

Важно, чтобы было понятно, кто будет вовлечен в проведение М&О: чтобы были назначены нужные люди, которые могли бы выполнить М&О; чтобы нужные люди были доступны для предоставления необходимой информации; и чтобы полученные данные и рекомендации были направлены людям, которые в них нуждаются и смогут ими воспользоваться.

Важно быть уверенным в том, что члены миссии имеют нужную квалификацию и опыт для выполнения задачи. Если необходима техническая экспертиза специалиста, ее доступность должна быть обеспечена до начала М&О.

Если важно, чтобы определённые люди, такие как члены высшего руководства или заинтересованные лица должны быть опрошены в ходе миссии, это должно быть учтено, и встречи должны быть оговорены заранее для уверенности в том, что вышеупомянутые люди смогут присутствовать.

Участники должны быть всегда вовлечены, как и любые заинтересованные стороны, например те, на кого влияют или могут повлиять результаты программы или начинания.

6.2 Как это должно быть сделано?

Это финальный этап в планировании и включает следующие шаги:

- Сбор всей соответствующей документации, связанной со **стратегией и текущим бизнес планом**, который затем должен быть пересмотрен в плане **соответствия, логики и целесообразности в данных условиях**.

- **Обзор оценочных критериев и показателей.** Обычно они должны быть установлены при первоначальном планировании программы, но в некоторых случаях они либо могут не быть все вместе, либо больше не соответствуют. В этом случае контролер должен установить четкие альтернативы. Если альтернативы нужны для использования, то они и причины их выбора устанавливаются в отчете.
- **Выбор и подготовка соответствующих вопросов во время оценки.** Это руководство, включающее перечень основных вопросов, которые не должны быть упущены во время выполнения миссии (см. раздел по ключевым вопросам, ниже).
- **Организация интервью** с участниками, руководством и штатом и **выбор методологий**, которые могут также включать техники или статистические методы. Там где требуются такие методологии, должна обеспечиваться необходимая экспертиза, данные и инфраструктура.
- Затем должны рассматриваться **сбор и анализ данных:** доступны ли они, надёжные и если это так, то как они будут анализироваться. (См. раздел по сбору информации, ниже).
- Наконец, следует определить каковы ожидаемые **выводы, уроки для изучения и рекомендации**, и их цели. Это важно для фокуса отчета и обеспечения того, чтобы выводы и рекомендации были сформулированы и применимы.