



# **Логическая матрица как инструмент планирования, мониторинга и оценки проектов и программ с ориентацией на результат**

**Астана, 20 ноября 2018 года**

**Национальная Конференция "Оценка социальных проектов  
и программ в Республике Казахстан"**

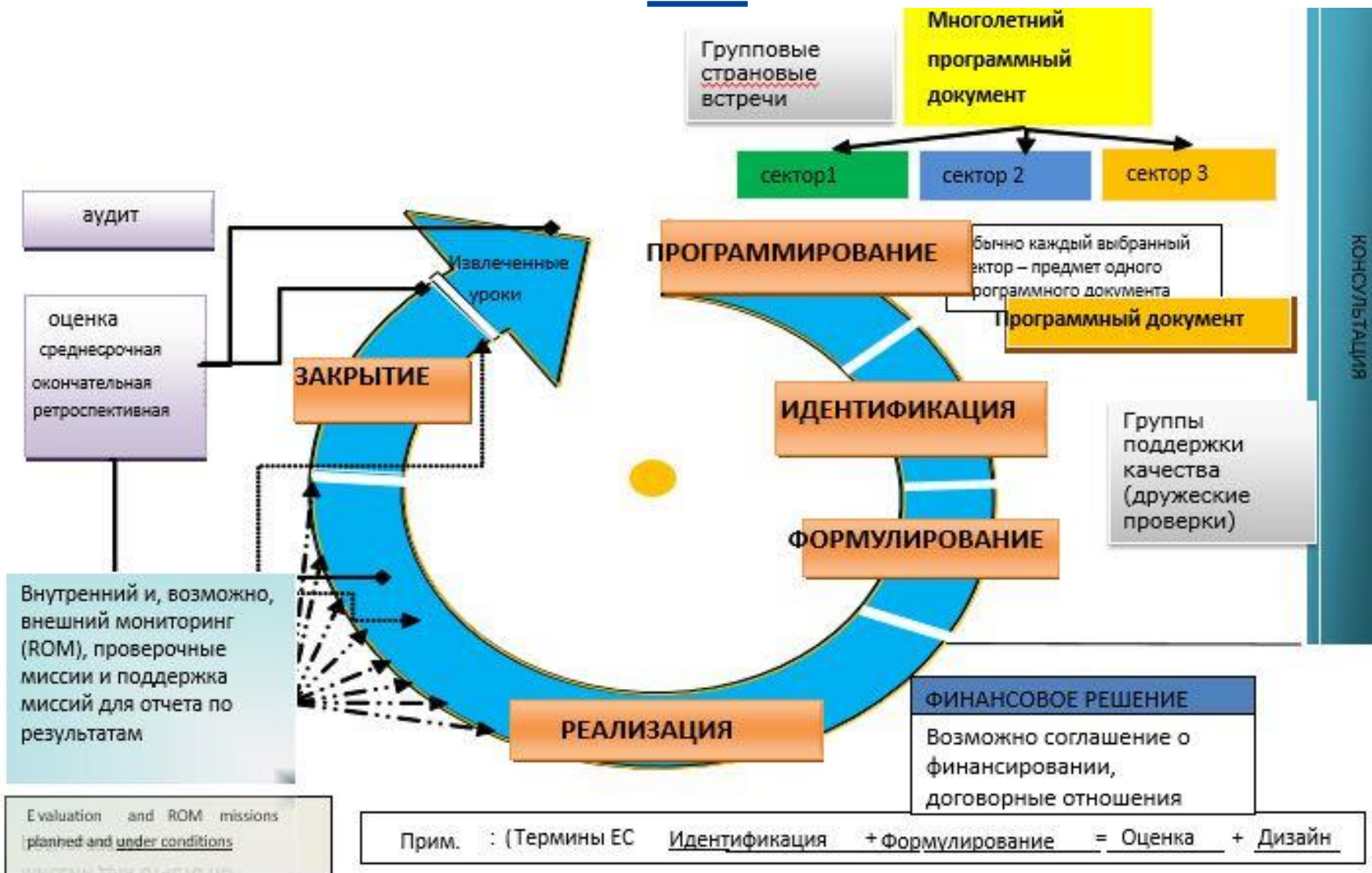
# Программы и проекты

**Проект** – это комплекс исходных ресурсов, мероприятий и конкретных результатов, согласованных с партнерской страной\* для достижения конкретных целей/ожидаемых результатов за определенный срок, в рамках определенного бюджета и в определенной географической области. ...Крупный проект с несколькими различными компонентами иногда называется программой (...)  
(ОЭСР – 2014)

**Программа:** может иметь различные значения: (i) комплекс проектов, объединенных в рамках одной общей Цели/Задачи; (ii) текущий комплекс инициатив/услуг в поддержку общих целей (например, Программа первичной медицинской помощи); или (iii) секторальная Программа, определяемая государственной политикой в определенном секторе (то есть Программа здравоохранения).  
(из руководства ЕС по управлению проектным циклом – 2004)

Самое главное: проекты и программы **ведут к переменам**

# Проектный/программный цикл DEVCO



## Этапы цикла

- **Программирование** – анализ ситуации и существующей политики/стратегий для определения основных вопросов, которые могут быть решены в рамках международного сотрудничества.
- **Идентификация** – определение базы для дизайна проекта на основе программных приоритетов и через понимание контекста для сосредоточения на приоритетных областях и/или проблемах, которые необходимо решить.
- **Формулирование** – Дизайн проекта на основе анализа, проведенного на этапе идентификации. Это ведет к разработке и оценке качества полного Программного документа и (зачастую) к решению о финансировании.
- **Реализация** – мобилизация ресурсов (бюджет, штат, т.п.) и реализация проекта, включая мониторинг прогресса
- **Закрытие и дальнейшие шаги** – оценка результатов проекта и извлечение уроков на будущее

# Проектный цикл не является линейным или статичным



**Все этапы тесно переплетены**

## Цели ЛМ

- Синтез
- Планирование
- Координация
- Мониторинг
- Переговоры
- Информационная работа
- Оценка...



Куда Вы направляетесь?  
Как Вы туда попадете?  
Как Вы узнаете, что  
достигли пункта  
назначения?

*...на самом деле, Ваша дорожная карта!*



# ЛМ выходит за рамки планирования

**РЕАЛИЗАЦИЯ**

ЛП и ЛМ должны адаптироваться с учетом возможных **изменений контекста**

ЛМ – незаменимый инструмент для отчетности

ЛМ предоставляет основу для планирования мероприятий и ресурсов

ЛМ дает хорошее **резюме** проекта и поэтому **помогает обмену информацией между заинтересованными лицами (диалогу)**

**МОНИТОРИНГ**

ЛМ особенно важна для **мониторинга результатов**

**ОЦЕНКА**

ЛП и ЛМ способствуют проведению **оценки в плане** относимости, эффективности, результативности, воздействия и устойчивости и **позволяют извлекать уроки** (что пошло не так или хорошо? Почему? Есть ли заключения, имеющие отношение к другим подобным проектам? т.п....)

# Логическая матрица для подготовки проектов и программ

Стратегия/программы Партнера

## Анализ контекста

- Гос.политика
- Заинтересованные лица
- (элементы политэкономии)

Приоритетные области для поддержки/анализ проблем

Гендерные вопросы  
Окружающая среда + изменение климата, RBA

## Извлеченные уроки

Риски и предположения

Комплементарность, добавочная ценность, синергия и координация доноров

Имейте в виду: междисциплинарные вопросы – это критерии эффективности и качества, а не дополнительные элементы!

## ЛОГИКА ПРОЕКТА (ЛП)

Какие результаты ожидается получить, для кого и почему, что уже было сделано в данной области, на базе чего можно работать далее, каким образом может произойти перемена, в течение какого периода, на основании каких предположений? Как будет измеряться прогресс и оцениваться достижения? Какие индикаторы обучения будут нужны, каковы риски?

## ЛОГИЧЕСКАЯ МАТРИЦА (ЛМ)

Инструмент для планирования проекта, мониторинга и отчета по результатам

**Подход на основе логической матрицы**



# Логика и охват проекта: границы нашего воздействия



В логической матрице (ЛМ) логика проекта вкратце излагает путь к переменам ...

...но мы не контролируем/не воздействуем на все уровни одинаково !

Исходные ресурсы  
Мероприятия  
Конкретные результаты

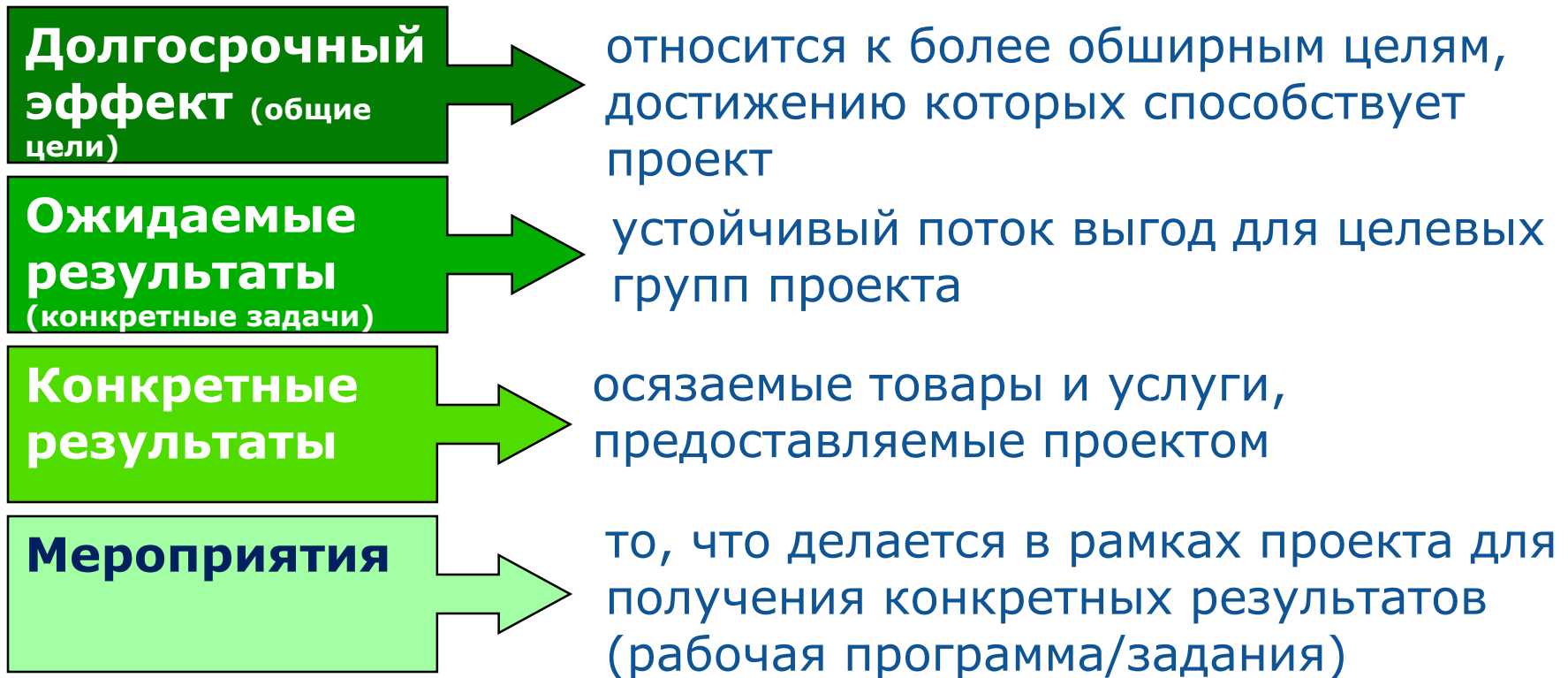
Ожидаемые результаты =  
изменения в поведении

Долгосрочный эффект =  
изменения в положении

# Ключевые послылы

- Подход на основе логической матрицы – избранный DEVCO метод для планирования и управления проектами: этот метод сочетает процесс критического осмысления (логика проекта – ЛП) и инструментарий (логическая матрица – ЛМ)
- **Полноценная** ЛМ может определить возможные ловушки, помочь избежать неудач и способствовать своевременному принятию корректирующих мер
- Подход на основе логической матрицы (ЛП + ЛМ) является гибким (это не смирительная рубашка)
- Подход на основе логической матрицы может быть сопряжен с вызовами (поскольку имеет дело со сложным реальным миром и требует нестандартного мышления), но при этом он может быть очень плодотворным и продуктивным

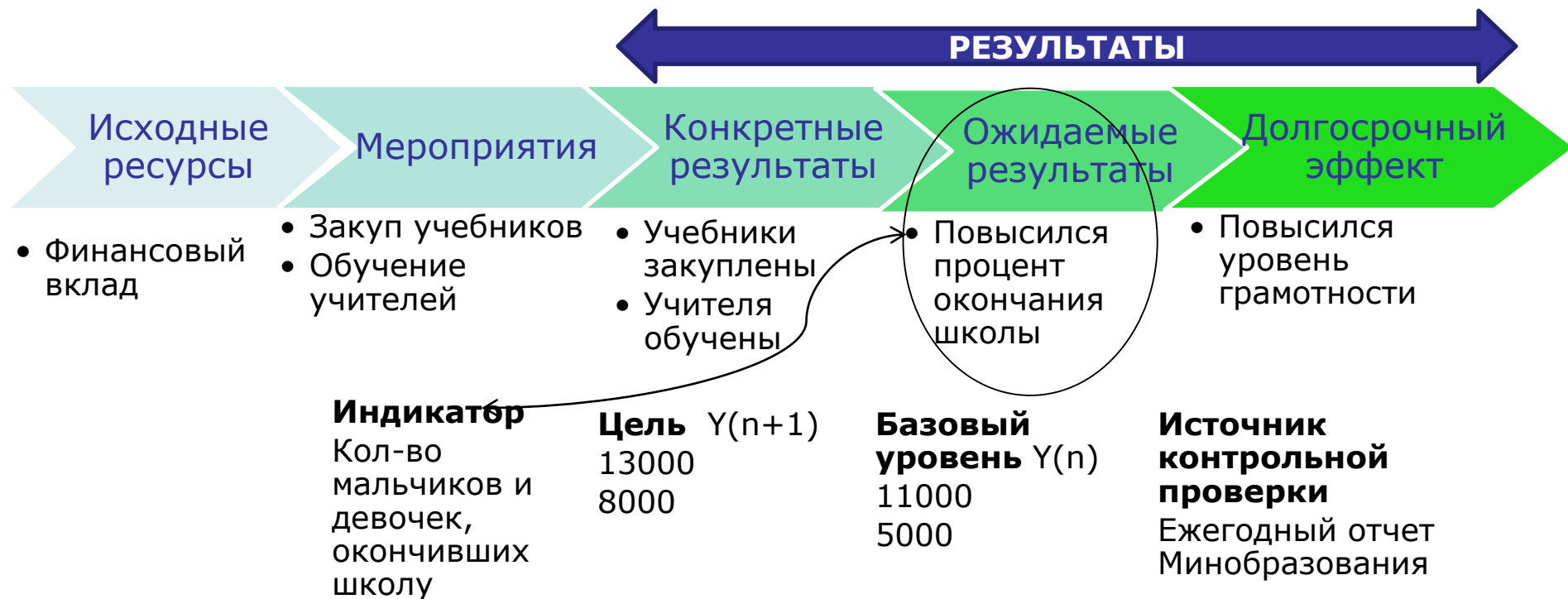
## Обычно мы представляем цепочку перемен таким образом:



# Пример

**Цепочка результатов:** диаграмма, показывающая как проект порождает перемены на различных уровнях, от мероприятий до долгосрочного эффекта

Связана с **индикаторами:** их цели, базовые уровни, источники контрольной проверки



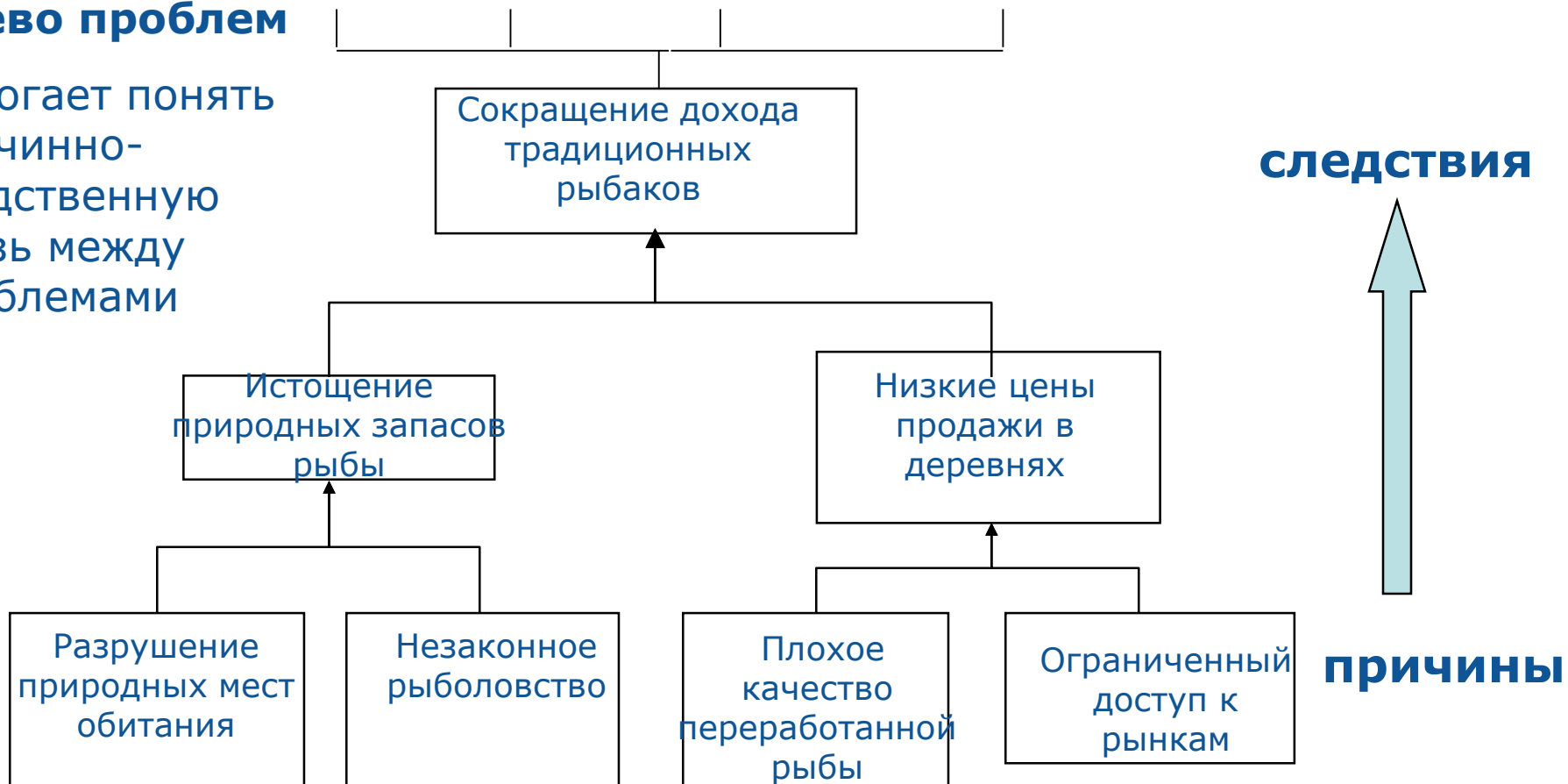
Выработка дерева проблем часто опускается при работе над проектами секторальной поддержки (см. Раздел 4)



# Дерево проблем: упрощенный пример

## Дерево проблем

помогает понять причинно-следственную связь между проблемами



## Дерево задач

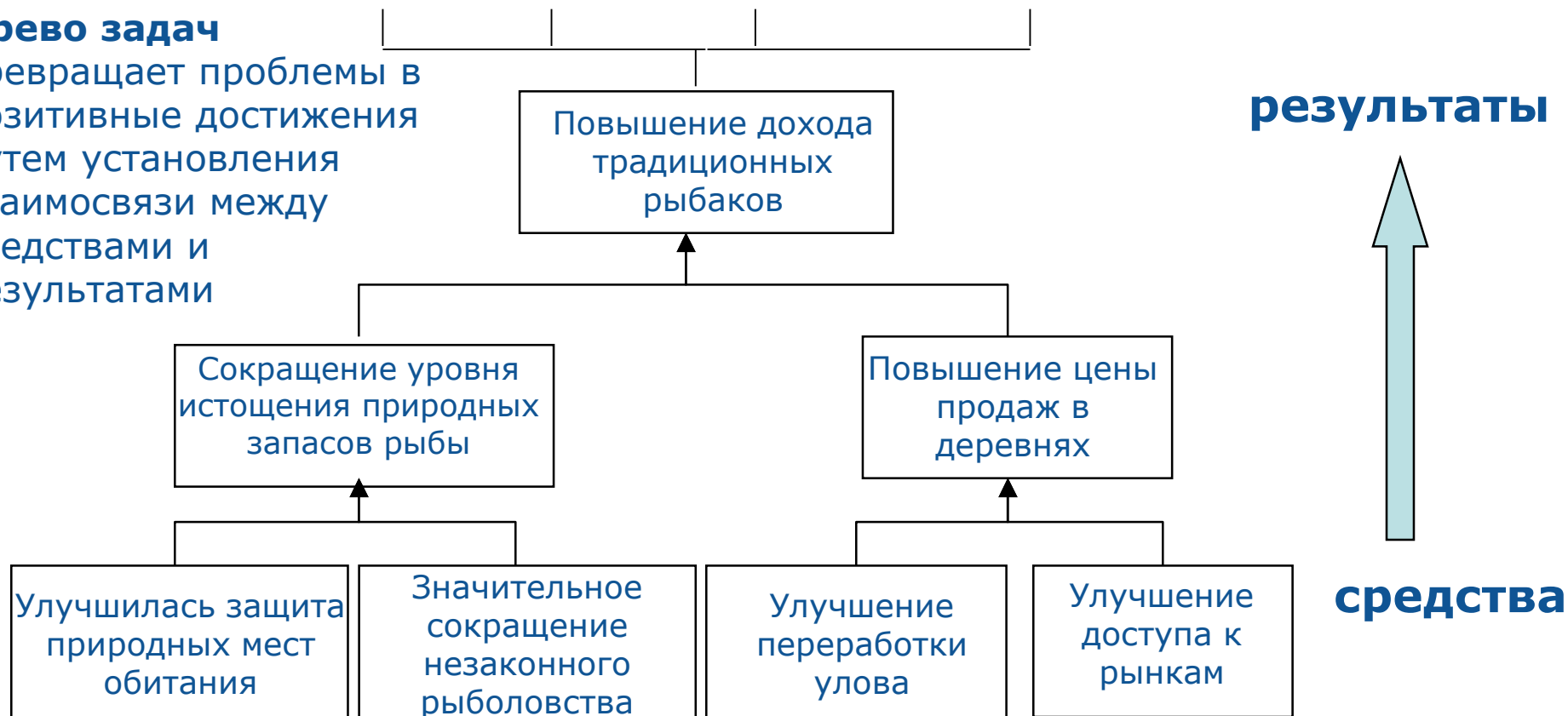
- не является резюме проекта
- структурированное начертание возможных различных задач с различными путями движения



# Дерево задач: упрощенный пример

## Дерево задач

превращает проблемы в позитивные достижения путем установления взаимосвязи между средствами и результатами

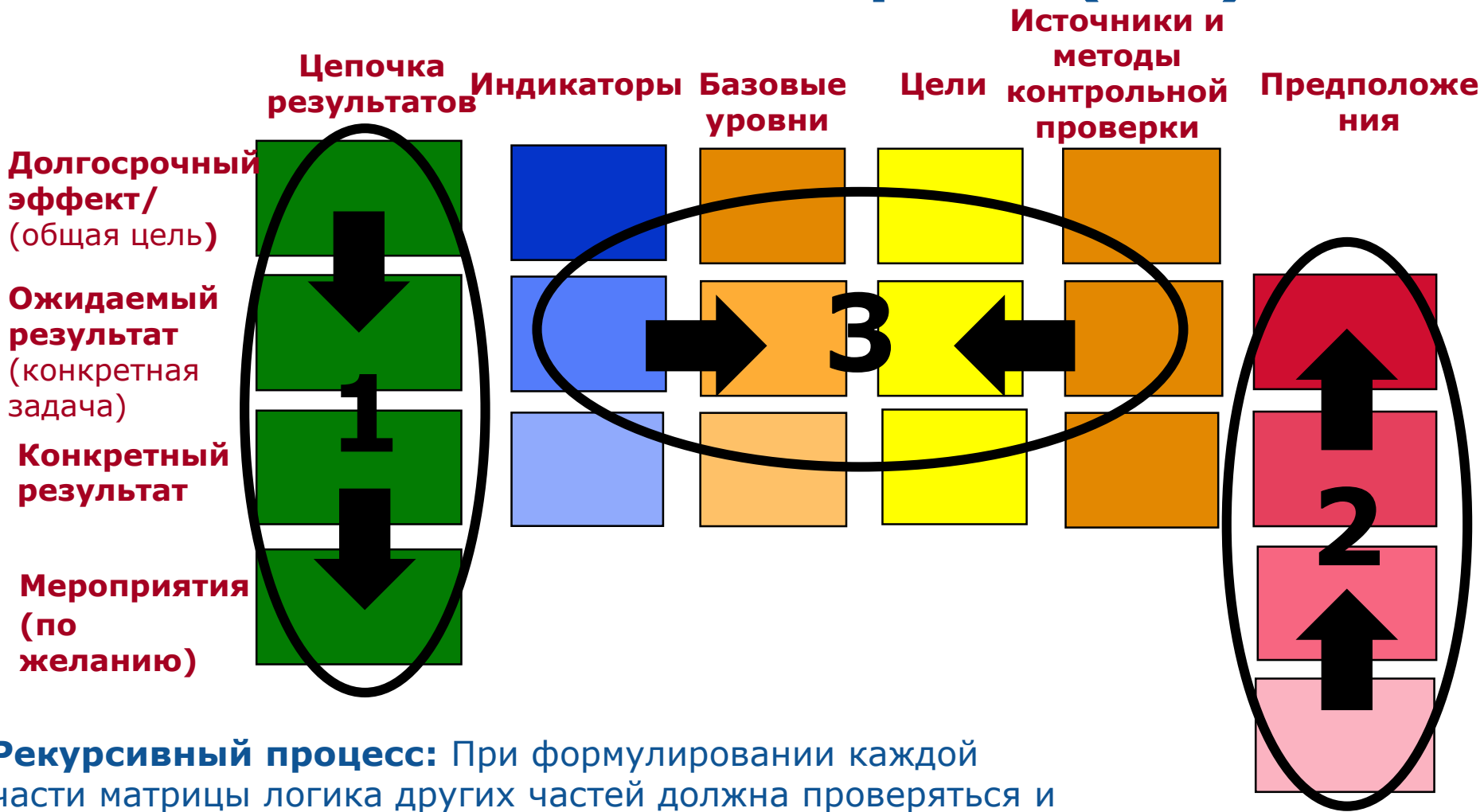


# Основные практические рекомендации по дереву задач

- Избегайте нереальных задач
- Учитывайте естественные факторы, которые невозможно изменить
- **Учитывайте существующие общественные контексты и динамику, например, гендерное неравенство, влияющие на успех проекта**
- Проверьте логику причинной связи... Задачи на нижнем уровне должны быть необходимыми и достаточными для достижения задач на следующем верхнем уровне
- Проект – процесс изменений, ведущих к улучшению ситуации...

Разработка дерева проблем и трансформация его в дерево задач может быть заменена другими процессами, работающими напрямую с разработкой логики вступления в проект (см. Раздел 4)

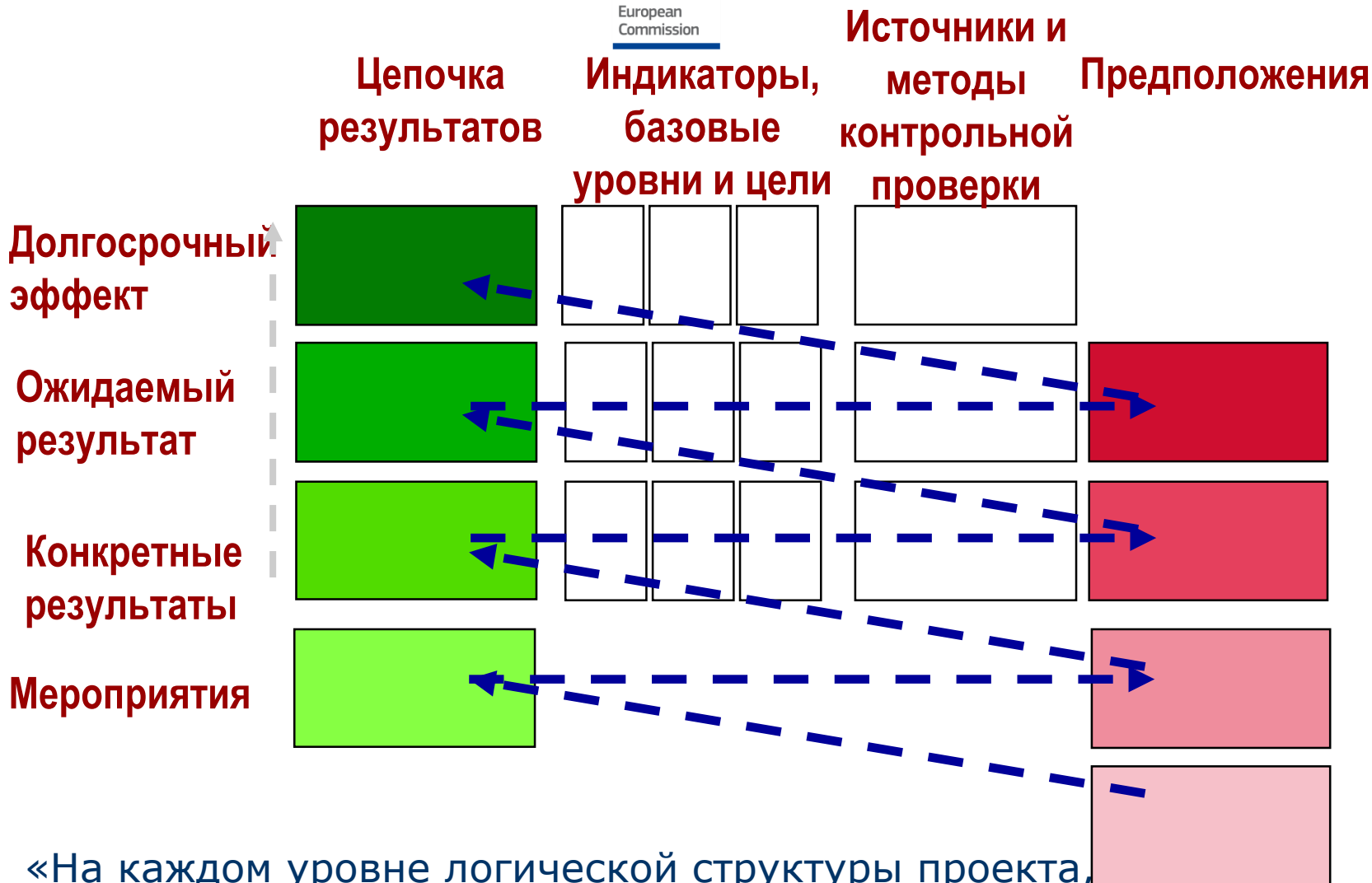
# Логическая матрица (ЛМ)



**Рекурсивный процесс:** При формулировании каждой части матрицы логика других частей должна проверяться и дорабатываться/модифицироваться при необходимости



# Вертикальная логика



«На каждом уровне логической структуры проекта, если "результаты" достигнуты и предположения оправдываются, тогда ... »

# Горизонтальная логика



# Написание формулировок целей

- Долгосрочный эффект  
(Общие цели) 

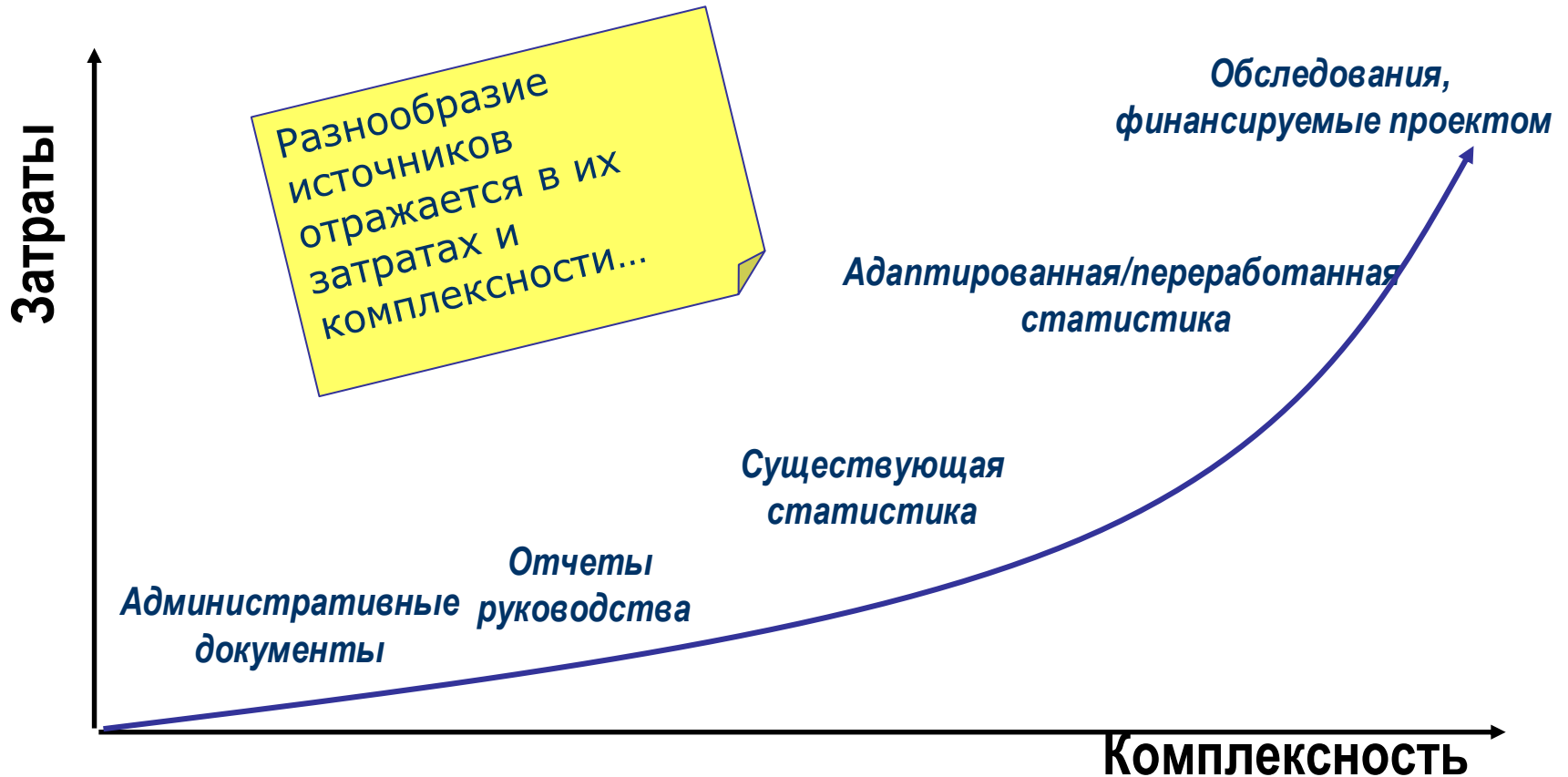
Способствовать сокращению смертности матери и ребенка в районах X и Y
- Ожидаемый результат  
(конкретные задачи) 

Улучшение доступа к услугам клинических центров материнства и детства, которые отвечают минимальным стандартам качества
- Конкретные  
результаты 

Op1. усовершенствованы системы управления и администрации клинических центров  
Op2. повышен уровень технических навыков медперсонала  
Op3. модернизированы существующие клинические объекты  
Op4. учреждены новые клинические объекты
- Мероприятия  
(пример только для OpO1) 

1.1 проведение аудита коллективных систем  
1.2. подготовка рентабельных планов по совершенствованию систем с учетом местных потребностей и потенциала  
1.3 реализация намеченных планов по совершенствованию  
1.4 мониторинг и проверка прогресса и качества работы

# Источники контрольной проверки



Административные документы, рутинная статистика, отчеты руководства, инспекции объектов, технические отчеты... Источник контрольной проверки должен быть явным! Профильное министерство не является источником контрольной проверки, таким источником скорее будет обследование, проведенное соответствующим Департаментом в структуре этого Министерства...

# Какой источник данных является хорошим

- **существующий** – например, обследования по демографии и здравоохранению, индикаторам малярии
- **релевантный** – отвечает нашим нуждам
- **достоверный** – использованы точные методы
- **надежный** – стабильные и последовательные методы сбора данных, используемые долгое время
- **доступный** – согласованная ответственность за сбор данных, например занимающиеся реализацией организации/партнеры
- **своевременный** – периодичность согласуется с основными вехами и целями

Для гендерных вопросов используйте различные источники – отчеты НПО, отчет по CEDAW, гендерный анализ, проведенный проектом или правительством.

# Количественные и качественные индикаторы

- число квалифицированных и опытных учителей
- затраты на ученика
- число квалифицированных и опытных учителей на 1000 учеников начальной школы
- Оценка, выставленная жюри во время конкурса (например, полученный балл)
- ранжирование, проведенное людьми на основании их мнений, восприятий и т.п.
- мнение родителей о том, могут ли их дети посещать начальную школу с квалифицированным и опытным учителем



## КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ИНДИКАТОРЫ

**Основанная на фактах информация с использованием процесса подсчета** (элементарный индикатор) или может рассчитываться с использованием элементарных индикаторов (коэффициенты, ставки, т.е. производные индикаторы)



## КАЧЕСТВЕННЫЕ ИНДИКАТОРЫ

**Информация, получаемая с использованием качественного метода (основанная на мнении).** Она не базируется на мере, использующей стандартизированный инструмент.

# Качественные индикаторы полезны

- Качественные индикаторы полезны также как и количественные
- Осмысление мнения заинтересованных лиц дает ключевую информацию о том, идет ли процесс перемен (или нет)
- Разнообразная и дифференцированная качественная информация подчеркивает разнообразие восприятий о проекте
- Позволяют проводить сверку относительно мнений/восприятий различных заинтересованных лиц
- Могут способствовать измерениям с участием широкого круга лиц

# Шаги для создания системы мониторинга

1. Определить цель и охват системы мониторинга
2. Выявить вопросы, касающиеся качества работы, потребности в информации и индикаторы
3. Спланировать сбор данных и организацию информации
4. Спланировать мероприятия и необходимые процессы для эффективной связи между информацией и принятием решений (в целях совершенствования и управления проектом/программой)
5. Спланировать информационный поток и процесс предоставления отчетности (как и кому?)
6. Спланировать необходимые средства и навыки

**Система  
мониторинга  
и оценки**



**Комбинация  
заинтересованных лиц,  
подходов, методов,  
инструментов,  
индикаторов ...**