

Программы Европейского Союза
для Российской Федерации

УКРЕПЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ СЕТИ
РЕГИОНАЛЬНЫХ БЮРО ПОДДЕРЖКИ
ПРОГРАММЫ ТАСИС В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

EuropeAid/114754/D/SV/RU

ОЦЕНКА ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Руководство



Проект финансируется
Европейским союзом



Проект выполняется компанией
European Profiles S.A.

ОЦЕНКА ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

РУКОВОДСТВО

МОСКВА, 2005

Настоящая публикация входит в серию стандартизованных учебных пособий, руководств и инструкций, подготовленных в рамках проекта «Укрепление возможностей сети Региональных бюро поддержки Программы Тасис в Российской Федерации» EUROPEAID/114754/D/SV/RU.

Данный материал опубликован при финансовой поддержке Европейского Союза. Содержание публикации является предметом ответственности подрядчика — компании European Profiles, S.A., Greece, и не отражает точку зрения Европейского Союза.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Инструкция 1. Анализ уместности проекта (Часть 1)	5
Инструкция 2. Анализ уместности проекта (Часть 2)	7
Инструкция 3. Анализ выполнимости проекта (Часть 1)	10
Инструкция 4. Анализ устойчивости проекта	14
Инструкция 5. Анализ выполнимости проекта (Часть 2)	19
Приложения	21

ВВЕДЕНИЕ

Данное Руководство по оценке проектных предложений было подготовлено для экспертов Региональных бюро поддержки (РБП) Программы сотрудничества ЕС и России (Тасис) и представляет собой компиляцию различных учебных пособий, разработанных в разное время по заказу Европейской Комиссии. Назначением Руководства является предоставление экспертам практического инструмента оценки проектных предложений. Оно состоит из трех основных частей:

- Пошаговой инструкции с вопросником;
- Сводного листа оценки;
- Формата отчета.

Применение Руководства рекомендуется для оценки заявок как на большие, так и на малые проекты. Заявки на проекты поступают из различных источников (правительств-партнеров, региональных администраций, НКО, организаций частного сектора и т.д.). Они могут быть представлены в формате, отличающемся от принятого Европейской Комиссией. В частности, заявка может не включать в себя логико-структурную матрицу, что затрудняет процесс оценки логической структуры проекта, и именно в таких случаях применение настоящего Руководства настоятельно рекомендуется.

В последнее время Европейская Комиссия требует, чтобы заявки на проекты соответствовали определенной структуре, которая строго определяется в Руководстве по подготовке заявок, а также обязывает заявителей прикладывать к заявке логико-структурную матрицу. Правильно построенная логическая структура гарантирует, что проект верно построен логически, что, в свою очередь, упрощает и сам процесс оценки. Кроме того, для каждой программы малых проектов, как правило, прикладывается специальный оценочный лист, который будет использоваться впоследствии для принятия решения об одобрении или отклонении заявок. В таких случаях оценку заявки целесообразнее проводить согласно специальному оценочному листу той или иной программы, но общий подход и последовательность остаются неизменными. Надо иметь в виду, что, хотя пункты (вопросы) оценочных листов могут отличаться в зависимости от той или иной программы, основными критериями оценки качества проектного предложения всегда остаются — уместность, выполнимость и устойчивость. Их ключевые концепции могут быть объяснены следующим образом:

- **Уместность** относится к значимости проблем, к которым обращается проект, и начинается с определения того, к кому данный проект имеет отношение. На уровне своей цели проект должен обратиться к конкретным проблемам целевой группы (например, уменьшение доходов мелких сельскохозяйственных производителей). На уровне общих целей проект должен обращаться к соответствующим проблемам, однако в более широком аспекте для общества в целом (например, снижение уровня жизни в сельскохозяйственной местности). В целом, **уместность** — это соответствие целей проекта реальным проблемам и нуждам целевых групп и получателей, для которых предназначен проект, а также стратегическим и политическим целям и приоритетам программы;
- **Выполнимость** относится к вопросу о том, можно ли добиться эффективного достижения цели проекта. Это требует оценки связности логики вмешательства проекта в существующую негативную ситуацию и сделанных допущений (например, если обеспечены результаты и подтвердились сделанные допущения, будет ли достигнута цель проекта?), а также оценки способности организации, исполняющей проект, мобилизовать необходимые ресурсы и знания, чтобы предпринять проектную деятельность в течение требуемого времени;
- **Устойчивость** относится к вопросу о том, будет ли продолжаться получение пользы от проекта и после окончания срока оказания внешней помощи. Хотя реальная устойчивость не может быть оценена заранее, но перспективы достижения устойчивости могут быть оценены путем определения того, какие механизмы были вовлечены в разработку проекта с тем, чтобы задействовать факторы, влияющие на устойчивость.

Таким образом, данное Руководство предназначено для решения двух основных практических задач:

1. Обработать информацию, содержащуюся в проектном предложении, с тем, чтобы подготовить черновой вариант логической структуры проекта, — иными словами, перевести заявку-предложение в формат логической структуры и оценить ее соответствие принципам УПЦ. Наличие готовой логической структуры может облегчить процесс оценки.
2. Используя логико-структурный подход, выявить информационные пробелы, существующие в вопросах оценки, уместности, выполнимости и устойчивости проекта.

Инструкция 1. Анализ уместности проекта (Часть 1)

Инструкция 1 служит первым этапом в установлении уместности проекта по отношению к потребностям указанной целевой группы. Таким образом, в центре внимания стоит проблема определения целевой группы, а также оценка того, достаточно ли хорошо эта группа и ее проблемы описаны и проанализированы.

Шаг 1. Прочитайте проектное предложение

Шаг 2. Определите получателей помощи и вовлеченные стороны

Пометьте все группы и организации, упомянутые в проектном предложении, и кратко опишите каждую на голубых карточках. Определите следующие группы:

- Целевую группу (тех, кто напрямую извлечет пользу от проекта);
- Конечных получателей помощи (если они отличаются от вышеупомянутых);
- Организации, осуществляющие проект (партнеры проекта).

Шаг 3. Определите проблемы, к которым предстоит обратиться

Пометьте все проблемы, упомянутые в проектном предложении, желтым маркером и напишите их на желтых карточках. На каждой карточке должно быть по одной проблеме.

Шаг 4. Постройте дерево проблем

Используя карточки с формулировками проблем, подготовленные на предыдущем этапе, постройте дерево проблем. Для получения дальнейших указаний по данному шагу обратитесь к Приложению 1.

Шаг 5. Определите цели проекта

Пометьте все цели, упомянутые в проектном предложении, зеленым маркером и напишите их на зеленых карточках. На каждой карточке должно быть по одной цели.

Шаг 6. Постройте дерево целей

Используя карточки с формулировками целей, подготовленные на предыдущем этапе, постройте дерево целей. Для получения дальнейших указаний по данному шагу обратитесь к Приложению 1.

Иллюстрация ожидаемых результатов:



Шаг 7. Проанализируйте структуру, подсчитайте очки (по балльной системе, указанной ниже) и внесите результаты в сводный лист оценки

Четко ли определены получатели помощи?

Четкое описание получателей помощи должно включать в себя, как минимум, изложение информации об их экономическом и социальном положении/роли, а также их географическое местонахождение. Другая информация может оказаться также уместной в зависимости от проекта, такая, как уровень образования/навыков, владение и/или доступ к ресурсам и т.д. Гендерный анализ этой информации является жизненно важным с тем, чтобы обеспечить обращение проекта к потребностям и женщин и мужчин. Также может потребоваться информация о возрасте, национальности и других социальных характеристиках.

Подсчет баллов по индикаторам: Получатели помощи были четко определены...

	Балл	Когда...
Полностью	5	Получатели помощи были подробно описаны, включая их социально-экономическое положение и роли, географическое местонахождение, гендерное распределение, а также упоминание других ключевых факторов
Удовлетворительно	3	Описание включает в себя социально-экономические данные, географическое местонахождение и гендерное распределение, однако не хватает деталей
Плохо	1	Изложены лишь некоторые элементы
Совсем нет	0	Не упомянуты ни конкретные роли, ни местонахождение

В достаточной ли мере описаны проблемы получателей помощи?

Проблемы — это фактическое описание существующей негативной ситуации в конкретной части общества и географическом регионе. Зачастую проектные предложения описывают лишь макроэкономические проблемы, или же ограничиваются проблемами, с которыми сталкиваются организации и учреждения, занимающиеся реализацией проектов или оказанием услуг. Чтобы проверить уместность данного проекта, необходимо детально проанализировать проблемы, с которыми сталкиваются получатели помощи в сфере вмешательства проекта, и выяснить относительную важность этих проблем. У различных категорий получателей помощи (в частности, у мужчин и женщин) могут быть различные проблемы, поэтому необходимо выявлять как глобальные, так и специфичные для группы проблемы.

Подсчет баллов по индикаторам: Проблемы получателей помощи в достаточной мере описаны...

	Балл	Когда...
Полностью	5	Проблемы получателей помощи подробно описаны, включая данные о конкретных проблемах, с которыми сталкиваются различные группы/подгруппы получателей помощи
Удовлетворительно	3	Проблемы получателей помощи описаны достаточно подробно, однако информация о конкретных проблемах различных групп является либо неполной, либо отсутствует
Плохо	1	Описано несколько проблем, с которыми сталкиваются получатели помощи
Совсем нет	0	Не заявлено проблем с точки зрения получателей помощи

Достаточно ли всестороннен анализ проблем?

Всесторонний анализ проблем означает выявление и описание проблем получателей помощи (см. выше), а также других проблем, имеющих к ним отношение, но, кроме этого, объясняет, почему эти проблемы возникают, или почему они сохраняются. Это требует систематического анализа всех относящихся к делу проблем и их причин. Многие предложения описывают проблемы по ходу, не объясняя лежащих в основе причин для их сохранения. Это называется «пробелами» в анализе проблем. Иногда проблемы формулируются не в виде существующей негативной ситуации, а как отсутствие желаемой ситуации (часто имея формулировку «недостаток или отсутствие чего-то»). Их описывают как решения, которых нет, и это дает повод к появлению проектов, называемых «Список покупок» — «что нам нужно, так это условные единицы, потому что существует недостаток условных единиц». В результате получается так, что существующее положение не исследуется, а взамен предлагаются готовые решения. Иногда проблемы описываются в общих чертах (например: «плохое руководство»), что не дает никакого указания на то, что же в действительности плохо.

Подсчет баллов по индикаторам: Анализ проблемы является всесторонним...

	Балл	Когда...
Полностью	5	Причины проблем, возникающих у получателей помощи, были изучены, а также ясно представлены взаимоотношения с организациями, оказывающими услуги, и другими участниками в окружении проекта
Удовлетворительно	3	Причины большинства проблем получателей помощи были достаточно подробно проанализированы
Плохо	1	Некоторые из проблем упомянуты, но не исследованы. Некоторые сферы интересов для получателей помощи или организаций, занимающихся оказанием услуг, не исследованы
Совсем нет	0	Упомянутые проблемы либо описаны как отсутствие желаемой ситуации (не достает...), или слишком неконкретно, или представляют личное мнение

Шаг 8. Если имеются вопросы по вовлеченным сторонам, дереву проблем и дереву целей, сформулируйте и уточните их

Инструкция 2. Анализ уместности проекта (Часть 2)

Второй тест на установление уместности проекта состоит в определении того, до какой степени указанные цели проекта отвечают реальным нуждам целевой группы, а также соответствуют стратегическим целям и приоритетам программы (стратегии страны или Национальной индикативной программе). Он включает в себя определение общих целей и цели проекта таким образом, чтобы они соответствовали определениям УПЦ для различных уровней целей. Общие цели и цель проекта помещаются в первую колонку логической структуры.

Шаг 1. Подготовьте логику вмешательства проекта

I) Из дерева целей определите **цель проекта** и напишите ее на желтой карточке. Сверьте с проектным предложением факт того, что проект действительно направлен на достижение данной цели.

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА должна описывать пользу, которую извлекут получатели помощи после того как воспользуются услугами, предоставляемыми по проекту. Она не должна описывать ни способы оказания услуг, ни их использование.

II) Из дерева целей определите **общие цели** и напишите их на зеленой карточке. Поместите их в логической структуре над целью проекта. Сверьте с проектным предложением факт того, что проект действительно обращен к достижению данных целей.

ОБЩИЕ ЦЕЛИ должны описывать более широкие и долгосрочные секторальные или национальные программные цели, в которые проект должен внести свой вклад, а также должны обеспечить четкую связь с Национальной индикативной программой или стратегией страны. Для достижения общих целей потребуется также воздействие других программ и проектов.

III) Основываясь на дереве целей, определите **результаты** и впишите их в красные карточки. Поместите их в логической структуре под целью проекта. Сверьте с проектным предложением факт того, что проект действительно стремится к оказанию данных услуг.

РЕЗУЛЬТАТЫ описывают услуги, предоставляемые проектом целевой группе. Руководители проекта несут прямую ответственность за получение результатов. Связь «результаты-цель» является ключевой в логике проекта, поскольку она описывает отношения между тем, что будет поставлено по проекту (результаты) и пользой, извлекаемой целевой группой (цель проекта).

IV) Основываясь на дереве целей, определите основные **действия** и впишите их в белые карточки. Поместите эти карточки под соответствующими им результатами. Сверьте с заявкой факт того, что проект действительно желает предпринять данные действия.

ДЕЙСТВИЯ описывают, что именно будет предпринято проектом для обеспечения желаемых результатов. Включаться должны лишь основные действия с тем, чтобы логическая структура оставалась сжатым изложением логики проекта.

Шаг 2. Проанализируйте, насколько проект отвечает выявленным нуждам и проблемам

Иллюстрация ожидаемых результатов:

	Логика вмешательства			Вопросы	Действия
	Логика вмешательства	ОПП	ИП		
Общая цель	Ускорение роста частного сектора				
Цель проекта	Повышение прибыльности МСП				
Результаты	1. Расширен доступ к информации о рынке				
	2. Улучшены навыки ведения бизнеса				
	3. Облегчен доступ к кредитованию				
Действия	1.1. Создать информационную систему				
	1.2. Обучить руководителей				
	2.1. Обучить руководителей				
	3.1. Разработать систему				
	3.2. Выдавать кредиты				

Шаг 3. Подсчитайте очки (по балльной системе, указанной ниже) и внесите результаты в сводный лист оценки

Объясняют ли общие цели, почему проект важен для общества?

Общие цели указывают на долгосрочную выгоду, которую, как ожидается, принесет проект. Насколько проект будет полезен для более широких общественных групп, кроме прямых получателей помощи, может служить мерой для определения уместности проекта для общества в целом. Однако общие цели также должны отразить долгосрочную выгоду и для получателей помощи. Данное требование кажется вполне очевидным, однако зачастую оно упускается. Кроме того, должен быть очевидным и тот факт, что общие цели соответствуют секторальной политике, изложенной в Индикативной программе или в документе, посвященном стратегии государства.

Подсчет баллов по индикаторам: Общие цели объясняют значимость проекта для всех вовлеченных сторон...

	Балл	Когда...
Полностью	5	Получатели помощи и другие слои общества получают долгосрочную выгоду от проекта, и проект соответствует секторальной политике правительства, а также секторальным целям, указанным в Индикативной программе
Удовлетворительно	3	Получатели помощи находят долгосрочную выгоду от проекта, и проект соответствует секторальной политике правительства, а также секторальным целям, указанным в Индикативной программе
Плохо	1	Упомянут лишь один из указанных выше двух элементов
Совсем нет	0	Общие цели не представляют собой долгосрочную выгоду для получателей помощи

Определена ли цель проекта с точки зрения пользы для получателей помощи?

Предназначение проектов заключается в обеспечении устойчивых выгод для подразумеваемых получателей помощи. О пользе можно сказать, что она принесена, если улучшилось положение получателей помощи с точки зрения одного или более из его социально-экономических показателей. Это может отно-

ситься к экономическому положению (доход, занятость и т.д.), социальному положению (условия жизни, гигиена, питание, здоровье, и т.д.) или даже личному положению (отсутствие стрессов, исполнение желаний и т.д.). Эти выгоды извлекаются получателями помощи из результатов проекта.

Цель проекта не должна описывать, как производится услуга/работа, которая приносит пользу, она также не должна описывать, как получатели помощи используют эту услугу. Она должна описать пользу, которая извлекается в результате пользования услугами проекта. Например, если по проекту по здравоохранению улучшается доступ к вакцинации для детей младше пяти лет, цель проекта должна описывать не увеличение числа вакцинированных детей, а улучшение здоровья детей в результате этого. Проводя гендерный анализ проблемы, необходимо по отдельности проанализировать пользу, извлекаемую мужчинами и женщинами.

Подсчет баллов по индикаторам: Цель проекта сформулирована как выгода для получателей помощи...

	Балл	Когда...
Полностью	5	Цель проекта описывает прямую выгоду, получаемую в результате пользования услугами проекта получателями помощи
Удовлетворительно	3	Цель проекта описывает прямую выгоду, извлекаемую получателями помощи в результате пользования услугами проекта, однако ее связь с услугами по проекту не полностью объяснена
Плохо	1	Цель проекта скорее описывает процедуру пользования проектными услугами, нежели прямую выгоду от них
Совсем нет	0	Цель проекта описывает, как оказываются услуги по проекту

Продемонстрирована ли потребность в результатах?

Большинство проектов предназначаются для оказания услуг конкретным целевым группам. Необходимость в подобных услугах должна быть тщательно изучена на стадии формулирования проекта, или, что еще лучше, услуги должны быть спланированы после того как мы узнаем, почему сохраняется проблема. Если это не сделано, то необходимость в услугах не очевидна. Жизненно необходимым является, чтобы спрос на проектные услуги был проанализирован как для мужчин, так и для женщин (а при необходимости и для других групп) с тем, чтобы обеспечить уместность результатов для всех получателей помощи. Заметьте, что результаты могут быть нацелены не только на получателей помощи, но также и на промежуточные группы, оказывающие услуги, например: учителей, получающих в образовательном проекте педагогический тренинг.

Подсчет баллов по индикаторам: Необходимость в результатах была ясно продемонстрирована...

	Балл	Когда...
Полностью	5	Получатели помощи выразили заинтересованность во всех результатах, которые будут принесены проектом
Удовлетворительно	3	Получатели помощи выразили заинтересованность в большинстве результатов, которые будут принесены проектом
Плохо	1	Получатели помощи выразили заинтересованность в некоторых из результатов, которые будут принесены проектом
Совсем нет	0	Получатели помощи не выразили никакой заинтересованности в результатах, которые будут принесены проектом

Шаг 4. Если имеются вопросы о том, насколько предлагаемое вмешательство отвечает обозначенным проблемам и нуждам, сформулируйте и уточните их

Инструкция 3. Анализ выполнимости проекта (Часть 1)

Инструкция 3 представляет собой первый тест на выполнимость и включает в себя определение и оценку внешних факторов, и затем оценку вероятности того, что цели проекта могут быть достигнуты при наличии указанных допущений. В дополнение к оценке логической связности проекта, необходимо полагаться и на предыдущий опыт оценивания, чтобы узнать увенчались ли успехом аналогичные проекты в прошлом.

Шаг 1. Определите внешние факторы

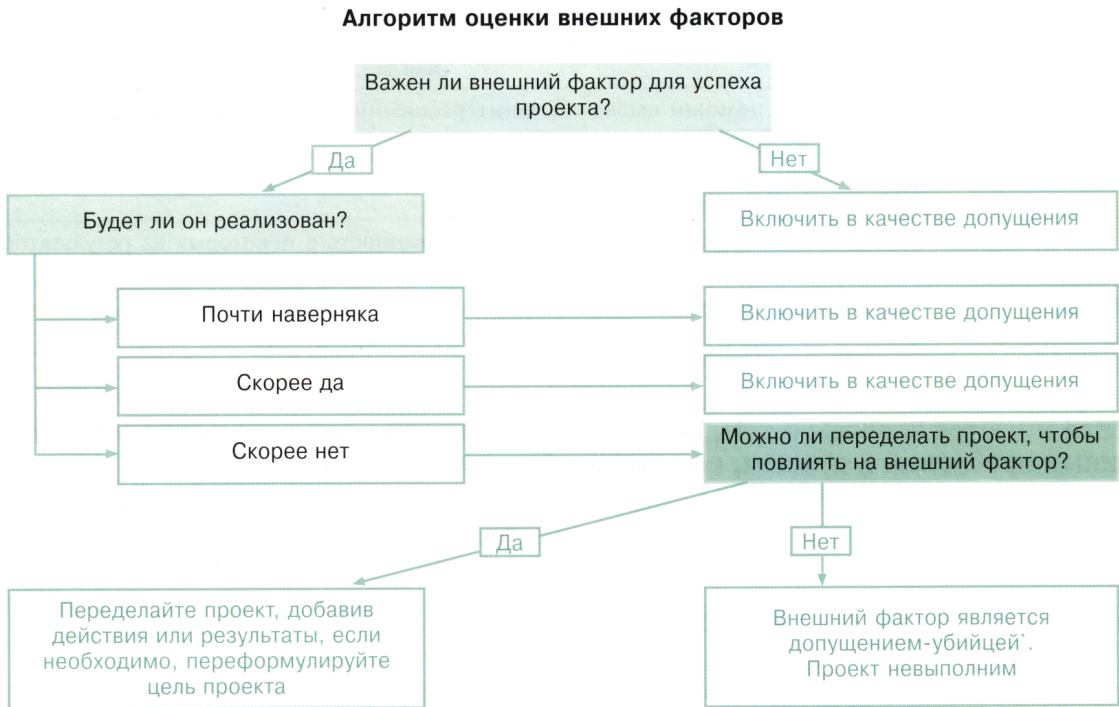
Внешние факторы представляют собой условия, которые могут оказать влияние на успех проекта, однако на которые сам проект не в состоянии повлиять. Проблемы, указанные в заявке, но не имеющие соответствующих им целей, переформулируйте в качестве целей и пометьте их звездочкой (*). Из этих переформулированных проблем, а также из оставшихся целей на дереве целей, определите:

- Факторы, которые должны выполняться, чтобы начать деятельность проекта. Они должны быть вписаны в белые карточки и помещены как предварительные условия в нижней строчке 4-й колонки логической структуры;
- Факторы, дополнительные к действиям, которые необходимы для достижения результатов. Они должны быть вписаны в белые карточки и помещены в 4-й колонке на одном уровне с действиями;
- Факторы, дополнительные к результатам, необходимые для достижения цели проекта. Они должны быть вписаны в красные карточки и помещены в 4-й колонке на одном уровне с результатами;
- Факторы, дополнительные к цели проекта, которые являются вкладом в общие цели. Они должны быть вписаны в желтые карточки и помещены в 4-й колонке на одном уровне с целью проекта.

На основе проектного предложения определите любые другие факторы. Быть может они уже указаны в качестве рисков или допущений, но остается необходимость оценить их на значимость и вероятность реализации.

Шаг 2. Оцените внешние факторы, которые будут включены в логическую структуру в качестве допущений

Оцените внешние факторы, определенные на предыдущем шаге, используя следующий алгоритм.



Шаг 3. Завершите ключевые допущения, которые будут включены в логическую структуру

В результате проведения оценки внешние факторы могут быть:

- Отброшены по причине незначительности;
- Включены в качестве допущений и помещены в 4-ю колонку логической структуры на соответствующем уровне;
- Сформулированы либо в виде действий, либо в виде результатов или даже в виде цели проекта.

Вы можете добавить больше допущений, но всегда помечайте всякие дополнения звездочкой, поскольку они должны проверяться на дальнейших стадиях разработки проекта.

Иллюстрация ожидаемых результатов:

Логика вмешательства и допущения					Вопросы	Действия
	Логика вмешательства	ОПП	ИП	Допущения		
Общая цель	Ускорение роста частного сектора				• Какие выводы можно сделать по итогам работы законченных проектов по поддержке МСП в регионе?	• Проверить с помощью отдела оценки
Цель проекта	Повышение прибыльности МСП			Улучшена законодательная база *		
Результаты	1. Расширен доступ к информации о рынке			ТПП внедряют информационную базу *	• Была ли проведена оценка потенциальных возможностей ТПП и местного сектора консалтинга?	• Проверить с помощью Министерства торговли
	2. Улучшены навыки ведения бизнеса			Консалтинговые компании принимают новые методики		
	3. Облегчен доступ к кредитованию			Банки готовы внедрить программу	• Каким образом существующий банковский сектор поддерживает МСП?	• Включить в проверку устойчивости
Действия	1.1. Создать информационную систему			МПС готовы платить за использование информационной системы *	• В какой стадии работа по совершенствованию существующей законодательной базы?	• Выясняется в ходе проверки устойчивости
	1.2. Обучить руководителей					
	2.1. Обучить руководителей					
	3.1. Разработать систему					
	3.2. Выдавать кредиты			МСП готовы оплачивать рыночные процентные ставки		

Шаг 4. Проанализируйте логическую структуру на предмет ее завершенности и выполнимости, подсчитайте очки (по балльной системе, указанной ниже) и внесите результаты в сводный лист оценки

Внесет ли цель проекта свой вклад в общие цели (если подтвердятся сделанные допущения)?

Первая проверка логики состоит в том, чтобы выяснить, действительно ли цель проекта вносит свой вклад в общие цели. Чтобы проверить это, заявка должна включать в себя свидетельства из прошлого опыта о том, что существует явная связь между целью проекта и общими целями. Иногда отношения между ними вполне очевидны, но случается и так, что без подтверждающих данных делаются абсолютно нереалистичные прогнозы.

Подсчет баллов по индикаторам: Цель проекта вносит свой вклад в общие цели...

	Балл	Когда...
Полностью	5	Предыдущий опыт (других проектов или регионов) продемонстрировал сильную причинную связь между целью проекта и общими целями
Удовлетворительно	3	Предыдущий опыт (других проектов или регионов) продемонстрировал достаточную причинную связь между целью проекта и общими целями
Плохо	1	Смысл есть, но нет подтверждающих данных
Совсем нет	0	Нет смысла, нет подтверждающих данных

Описываются ли результаты как услуги, которые необходимо оказать целевой группе?

Перед тем как проверить, достаточны ли результаты для достижения цели проекта, мы можем проверить, были ли эти результаты сформулированы в качестве услуг. Очень часто результаты описываются как действия (например, проведено обучение), без указания ни того, что будет оказано (клиент получает не тренинг, а навык или умение), ни того, кому будет оказано. Если результаты не описаны должным образом, то очень затруднительно проверить какую-либо логику, просто потому что это может означать что угодно. Услуга должна быть охарактеризована таким образом, чтобы она могла быть действительно оказана при затратах, которые можно подсчитать, иными словами, она должна быть реализуемой.

Подсчет баллов по индикаторам: Результаты описаны как услуги, которые необходимо оказать ...

	Балл	Когда...
Полностью	5	Все результаты сформулированы как услуги, которые необходимо оказать целевой группе, и достаточно подробно охарактеризованы
Удовлетворительно	3	Некоторые результаты сформулированы как услуги, которые необходимо оказать целевой группе, и достаточно подробно охарактеризованы
Плохо	1	Некоторые результаты сформулированы как услуги, которые необходимо оказать целевой группе, однако охарактеризованы лишь в общих чертах
Нет	0	Результаты сформулированы как действия, но не как услуги

Будет ли достигнута цель проекта, если результаты получены?

Связь — «результаты-цель» является ключевой связкой в логике вмешательства проекта, ибо она описывает взаимоотношение между тем, что принесет проект (Результаты) и пользу, которую извлечет целевая группа (Цель проекта). В то время как за предоставление результатов несет ответственность группа управления проектом, достижение цели проекта требует «отклика получателей», то есть их желания и готовности использовать услуги проекта, извлекая тем самым пользу для себя. Тем не менее, должна быть представлена информация, демонстрирующая не только тот факт, что получатели хотят/могут использовать услуги проекта, но и то, что это использование будет приносить им выгоду. Этот последний пункт может быть продемонстрирован, если получатель или опыт прошлых проектов подтверждают, что результаты устраняют причины основных проблем, лежащих в основе цели проекта. Например, проект профессионального обучения может быть успешным в смысле повышения квалификации его целевой группы; но если после завершения проекта вакансии остаются незаполненными, тогда цель проекта — увеличение занятости в целевой группе, считается не достигнутой.

Подсчет баллов, набранных индикаторами: Цель проекта будет достигнута при предоставлении результатов ...

	Балл	Когда...
Полностью	5	Существует явное доказательство от получателя или из опыта прошлых проектов, что полученные результаты устраняют причины основных проблем, лежащих в основе цели проекта
Удовлетворительно	3	Результаты, видимо, устраняют причины основных проблем, лежащих в основе цели проекта и некоторые доказательства предъявлены
Плохо	1	Получение результатов, видимо, устраняет некоторые из причин основных проблем, лежащих в основе цели проекта, но доказательства не предъявлены
Нет	0	Результаты не соответствуют причинам основных проблем, лежащих в основе цели проекта

Были ли определены важные внешние условия?

Внешние условия — это факторы, важные для успеха проекта, которыми проект не может управлять или решает оставить за пределами своего управления. Они включают сопутствующие действия других организаций (например, Правительства или других проектов). В логической структуре эти внешние факторы сформулированы как допущения и определены на уровне действий, результатов и целей проекта. Поскольку допущения важны для достижения успеха проекта, их мониторинг должен осуществляться в течение всего проекта. Поэтому они должны быть сформулированы как измеримые условия, то есть условия, выполнение или невыполнение которых поддаются объективному измерению.

Подсчет баллов по индикаторам: Важные внешние условия были определены...

	Балл	Когда...
Полностью	5	Внешние условия и способы их измерения были подробно определены на соответствующем уровне
Удовлетворительно	3	Внешние условия и способы их измерения были определены, но с некоторыми пробелами
Плохо	1	Некоторые внешние факторы и способы их измерения были определены, но многие важные факторы не были учтены
Нет	0	Внешние условия и способы их измерения почти не были упомянуты

Приемлема ли вероятность реализации допущений?

После определения внешних факторов мы должны проверить, была ли вероятность их выполнения рассмотрена в проектном предложении. Этот аспект является центральной частью любого технического обоснования, но, к сожалению, не многое от этого обоснования остается в заявке. Поэтому становится трудным рассмотрение этой части проектного предложения.

Подсчет баллов по индикаторам: Вероятность реализации допущений приемлема...

	Балл	Когда...
Полностью	5	Для каждого отдельного внешнего фактора представляется поддерживающее доказательство того, что вероятность реализации допущения приемлема
Удовлетворительно	3	Для большинства внешних факторов представлены доказательства того, что вероятность реализации допущения приемлема
Плохо	1	Для некоторых внешних факторов представлены доказательства того, что вероятность реализации допущения приемлема
Нет	0	Не представлено никаких поддерживающих доказательств относительно возможности реализации, и при этом сомнительна вероятность их реализации

Смогут ли исполняющие агентства реализовать проект?

Если логическая структура является реальной, а уровень рисков приемлемым, важно еще произвести оценку способности организаций, занимающихся реализацией проекта (Исполняющих агентств), выполнить все работы при условии предоставления необходимых средств. Для того, чтобы сделать это, нужна детальная информация об организационном развитии, менеджменту, процедурах и необходимых средствах. Информация о предыдущем опыте агентств, исполняющих проект, также полезна для оценки организационной способности. Активное участие исполняющих агентств во время фазы формулирования проекта является положительным фактором, показывает их причастность и означает, что ожидаемые возможности исполняющего агентства более реалистичны.

Подсчет баллов по индикаторам: Исполняющие агентства, скорее всего, смогут выполнить проект...

	Балл	Когда...
Полностью	5	Ответственность и процедуры были четко распределены, исполняющие агентства приняли активное участие в фазе формулирования и имеют опыт соответствующей деятельности
Удовлетворительно	3	Ответственность и процедуры были определены для большинства результатов, по крайней мере, один из остающихся аспектов был подтвержден
Плохо	1	Только один из вышеописанных аспектов был подтвержден
Нет	0	Ответственности и процедуры не были упомянуты для результатов, и не была предоставлена информация по исполняющему агентству

Шаг 5. Если имеются вопросы по выполнимости проекта, сформулируйте и уточните их

Инструкция 4. Анализ устойчивости проекта

Инструкция 4 рассматривает возможность того, что услуги, оказываемые по проекту, будут продолжаться оказываться и после завершения сроков финансирования со стороны ЕС, давая возможность целевой группе извлекать пользу в долгосрочном плане. Данная работа включает в себя определение того, какие виды деятельности и результаты должны продолжаться, а затем их проверку на шесть факторов устойчивости. Эта проверка на устойчивость может привести к вопросам по проекту и к последующим изменениям в дизайне проекта.

Шаг 1. Определите, которые из видов деятельности и результатов должны будут продолжаться после срока жизни проекта

Проект можно назвать устойчивым, если и после истечения основного срока действия помощи доноров целевая группа продолжает долгое время извлекать для себя пользу. На практике это означает, что некоторые услуги, предусмотренные проектом (Результаты), должны продолжать поставляться и после окончания проекта, а некоторые виды деятельности также должны продолжаться для того, чтобы поддерживать эти услуги. В логической структуре определите те результаты и виды деятельности, продолжение которых необходимо по завершении проектного (донорского) вмешательства.

Иллюстрация ожидаемых результатов:

Логика вмешательства и допущения				Вопросы	Действия
	Логика вмешательства	ОПП	ИП	Допущения	
Общая цель	Ускорение роста частного сектора				<div>• Хорошо ли внедрялись западные методики планирования бизнеса ранее?</div> <div>• Проверить с помощью других донорских организаций</div> <div>• Каковы точки зрения владельцев МСП на использование и оплату консалтинговых услуг?</div> <div>• Включить в проверку устойчивости</div> <div>• Каким образом в ходе проекта будут усилены ТПП?</div> <div>• Включить в проверку устойчивости</div> <div>• Какие организации наиболее подходят для того, чтобы взять на себя образовательную функцию после окончания проекта?</div> <div>• Включить в проверку устойчивости</div>
Цель проекта	Повышение прибыльности МСП			Улучшена законодательная база *	
Результаты	1. Расширен доступ к информации о рынке			ТПП внедряют информационную базу *	
	2. Улучшены навыки ведения бизнеса			Консалтинговые компании принимают новые методики *	
	3. Облегчен доступ к кредитованию			Банки готовы внедрить программу *	
Действия	1.1. Создать информационную систему			МПС готовы платить за использование информационной системы *	
	1.2. Обучить руководителей				
	2.1. Обучить руководителей				
	2.2. Обучить преподавателей *			МСП готовы платить за консалтинговые услуги *	
	3.1. Разработать систему				
	3.2. Выдавать кредиты			МСП готовы оплачивать рыночные процентные ставки	

Шаг 2. Проверьте результаты и виды деятельности, которые необходимо продолжить в отношении факторов устойчивости, подсчитайте очки (по балльной системе, указанной ниже) и внесите результаты в сводный лист оценки

Будут ли органы власти, имеющие отношение к делу, оказывать поддержку и после завершения работ проекта?

Как сказано в учебнике по УПЦ: ни один проект не сможет выжить в атмосфере отсутствия поддержки. Создание атмосферы большей поддержки вокруг проекта может в действительности потребовать изменения или адаптации нынешних правил и положений, или даже создания новых законов.

Подсчет баллов по индикаторам: Можно ожидать соответствующего курса поддержки...

	Балл	Когда...
Полностью	5	Органы власти, имеющие отношение к делу, продемонстрировали свою поддержку подобного рода проектов посредством адаптации правил, положений и установок, а также через вклад значительной доли ресурсов
Удовлетворительно	3	Органы власти, имеющие отношение к делу, продемонстрировали свою поддержку подобного рода проектов посредством адаптации правил, положений и установок, однако не внесли вклада в виде значительной доли ресурсов
Плохо	1	Органы власти, имеющие отношение к делу, пока не продемонстрировали поддержки подобного рода проектов, но предприняли некоторые шаги по адаптации правил, положений и установок, однако не внесли вклада в виде значительной доли ресурсов
Нет	0	Не представлено никакой информации

Подходят ли технологии под местные условия?

Зачастую проекты влекут за собой обеспечение организаций, занимающихся их реализацией, а также получателей помощи, новыми технологиями. Слово «технология» подразумевает не только машины и оборудование, но и «более мягкие» вещи, такие как: «новые семена», или новые способы применения уже существующих технологий. И очень важно определить насколько данная технология соответствует возможностям и отвечает предпочтениям целевых получателей помощи и учреждений. Поскольку различные группы (например, мужчины и женщины) могут иметь разные взгляды на отдельные технологии, надо уметь разделять информацию. Кроме того, важно уметь оценивать – поддерживает ли существующее положение вещей использование данной технологии (например, через наличие запасных частей, или же обеспечением техническими консультациями) на устойчивом и безопасном уровне (например, посредством наличия ясной регулирующей структуры).

Подсчет баллов по индикаторам: Технология подходит для местных условий...

	Балл	Когда...
Полностью	5	Были проверены различные альтернативные варианты, и при отборе учитывались потребности получателей помощи (мужчин и женщин), местные условия и местные возможности
Удовлетворительно	3	Для избранной технологии были приняты во внимание различные нужды получателей помощи (мужчин и женщин), местные условия и местные возможности, однако альтернативные варианты не были проработаны
Плохо	1	Альтернативные варианты не были проработаны, и лишь некоторые из нужд получателей помощи (мужчин и женщин), местных условий и местных возможностей были приняты во внимание
Нет	0	Альтернативные варианты не были проработаны, ни одна из нужд получателей помощи (мужчин и женщин), ни одно из местных условий и местных возможностей не были приняты во внимание

Будет ли обеспечена сохранность окружающей среды во время и после работы проекта?

Проект может быть устойчивым лишь в том случае, если он сохраняет природные ресурсы, на которые опирается. Возьмем, например, проект, целью которого является улучшение здоровья сельского населения путем увеличения производства продовольствия, которое достигается посредством ирригации и применения пестицидов. Такой проект не будет устойчивым, если запасы воды расходуются быстрее, чем пополняются. Более того, если увеличение производства продовольствия происходит за счет увеличения остатков пестицидов в питьевой воде, и, как следствие, увеличения проблем со здоровьем среди жителей деревни, то в этом случае цель проекта не будет достигнута, и проект нельзя назвать устойчивым, даже если увеличение производства продуктов питания сохраняется и после завершения работы проекта. Иными словами, устойчивый приток пользы от проекта может быть гарантирован лишь в случае, если при его разработке будет обращено внимание и на вопросы экологии. Проекты должны гарантировать, что использование (в рамках проекта) природных ресурсов приемлемо и не создает экологических проблем, которые бы противодействовали цели проекта ¹.

¹ Инструмент, используемый для анализа экологических аспектов, подобных вышеупомянутым, при подготовке и реализации проекта, называется **Оценка воздействия на окружающую среду (ОВОС)**. Существуют особые указания и руководящие принципы для решения когда и как применять ОВОС, основанные на коллективном опыте доноров и партнеров касательно общих воздействий, характерных для типичных проектов.

Подсчет баллов по индикаторам: Окружающая среда будет сохранена во время и после проекта...

	Балл	Когда...
Полностью	5	Существует доказательство того, что была проведена экологическая оценка на должном уровне, а также того, что все требуемые рекомендации были учтены при разработке проекта. Разработан план управления окружающей средой, содержащий экологические (смягчающие) мероприятия, план мониторинга экологической ситуации, а также план дальнейших работ по защите окружающей среды, если смягчающие меры окажутся недостаточными
Удовлетворительно	3	Существует доказательство того, что была проведена экологическая оценка на должном уровне, а также того, что большинство, но не все необходимые рекомендации были учтены при разработке проекта
Плохо	1	Не было проведено никакой оценки, и лишь некоторые мероприятия были указаны, но не обоснованы в экологическом анализе, соответствующем требованиям
Нет	0	Не было проведено никакой оценки, как того требует современная процедура анализа

Будет ли обеспечено адекватное владение проектом получателями помощи?

Опыт оценки проектов демонстрирует тот факт, что владение проектом со стороны получателей помощи часто служит ключевым фактором успеха, как в отношении его выполнимости (во время выполнения проекта), так и в отношении его устойчивости (после окончания проекта). Владение проектом можно описать как степень, до которой получатели помощи чувствуют себя собственниками, деятелями и лицами, принимающими решения в проекте. К этому фактору необходимо обратиться на самой ранней стадии процесса планирования.

Подсчет баллов по индикаторам: Получатели помощи являются собственниками проекта ...

	Балл	Когда...
Полностью	5	Получатели помощи берут на себя инициативу по продвижению первоначального замысла, они принимали участие во всех этапах процесса планирования, а основные решения принимались их представителями
Удовлетворительно	3	Получатели помощи выразили поддержку проекта, с ними во время процесса планирования проводились консультации
Плохо	1	Получатели помощи были проинформированы на раннем этапе процесса планирования, однако не были активно в него вовлечены
Нет	0	Не представлено никакой информации о консультациях с получателями помощи

Будут ли получатели помощи иметь адекватный доступ к общим полезным результатам и производственным факторам во время и после выполнения проекта?

Проекты разворачиваются в социальном контексте и имеют социальное значение. Поэтому, чтобы достичь получения устойчивых выгод от проекта, его планировщики должны понимать социально-культурное значение проектов, а также понимать различающиеся роли и потребности различных групп, которые будут вовлечены в проект или на которые проект окажет влияние. Таким образом повышаются перспективы устойчивости. Особым вопросом является участие женщин в реализации проекта, а также их доступ к плодам проекта, однако во многих случаях необходимо также учитывать интересы и других конкретных групп (например, коренного населения, инвалидов, детей и т.д.).

Подсчет баллов по индикаторам: Женщины и другие группы будут иметь доступ к проектным результатам...

	Балл	Когда...
Полностью	5	В заявке проанализирован доступ к результатам проекта для различных подгрупп получателей помощи, а также в проекте подробно описано как будет гарантирован равный доступ для всех получателей помощи
Удовлетворительно	3	В заявке описаны мероприятия, предпринимаемые для обеспечения доступа к ресурсам и результатам всех получателей помощи, однако они не гарантируют равенства
Плохо	1	В заявке упоминается вопрос доступа, однако нет объяснения того, какие меры будут предприняты для обеспечения равного доступа, или же они недостаточны
Нет	0	Не упомянуто ни о вопросе, ни о предпринимаемых мерах

Будут ли организации, занимающиеся реализацией проекта, способны обеспечить дальнейшую деятельность после завершения проекта?

Организационные и управленческие возможности организаций, занимающихся реализацией проекта, важны не только во время жизни проекта, но также и после завершения проекта. Поэтому, проект должен учитывать организационную устойчивость путем отбора таких предприятий и учреждений, которые имеют сильное желание продолжать оказывать услуги и после завершения проекта, а также имеют требуемый уровень соответствующих знаний и навыков. Особое внимание касается вопроса выбора между государственной и/или частной формой предприятия.

Подсчет баллов, по индикаторам: Организации, занимающиеся реализацией проекта, способны обеспечить дальнейшую деятельность после завершения проекта...

	Балл	Когда...
Полностью	5	Организации, занимающиеся реализацией проекта, продемонстрировали большую заинтересованность в продолжении оказания услуг и после окончания проекта, в проект были встроены соответствующие меры по укреплению этих организаций
Удовлетворительно	3	Организации, занимающиеся реализацией проекта, продемонстрировали заинтересованность, и некоторые меры по их укреплению были встроены в проект
Плохо	1	Организации, занимающиеся реализацией проекта, не продемонстрировали заинтересованности в продолжении оказания услуг после проекта, или меры по укреплению организаций не способствуют устремлениям этих организаций делать это
Нет	0	Ни один из вышеупомянутых аспектов не описан

Надежен ли финансово-экономический анализ? Подтверждает ли он тот факт, что «добавочный проект»² является действенным, эффективным, жизнеспособным, уместным и оказывает положительный эффект³?

Существенным условием является то, что все соответствующие субъекты (т.е. группы, несущие в результате проекта затраты или получающие пользу от проекта) принимаются во внимание и анализируются по отдельности. Сценарии «с проектом» и «без проекта» должны быть четко определены и кратко изложены как отдельные отчеты о потоках наличности. Хотя тип и уровень финансово-экономического анализа, подлежащего к выполнению, адаптируется под каждый проект, целью всегда служит решение вопроса о том, превышают ли дополнительные выгоды от проекта затраты на него как в финансовом⁴, так и в экономическом⁵ плане. Анализ должен также оценить дополнительное воздействие проекта на рост, общественные фонды, валюту и распределение прибыли; и, где уместно, международную жизнеспособность. Допущения должны быть четко изложены и реалистичны, а также должен быть проведен анализ чувствительности с целью определения их относительной значимости. В этой связи важно оценить — являются ли данные, собранные консультантом, надежными (например, путем сравнения с другими аналогичными проектами). Если все выгоды и/или затраты не могут быть оценены в денежном выражении, тогда, по крайней мере, должен быть составлен анализ производительности, и продемонстрирована финансовая жизнеспособность проекта. Сценарий «с проектом» должен быть сравнен с альтернативными вариантами, которые должны быть адекватно количественно определены и оценены. Необходимо предоставить доказательства, обосновывающие выбор предпочтительного варианта.

Необходимо помнить, что, несмотря на то, что финансово-экономический анализ является очень важным элементом подготовки проекта, он не дает единственную основу для вынесения вердикта о дальнейшем продвижении проекта. Проекты могут предоставлять значительную нематериальную выгоду, которую невозможно включить ни в какие расчеты чистой текущей стоимости или внутренней нормы прибыли.

² **Добавочный проект** означает «потоки с проектом минус потоки без проекта».

³ **Действенность** — соотношение полученных результатов и использованных ресурсов.

Эффективность — соотношение цели проекта с его результатами.

Жизнеспособность — а) степень платежеспособности проекта в течение его жизни; и б) степень, в которой будет продолжаться поступление пользы после завершения проекта.

Уместность — степень, в которой проект вносит вклад в достижение целей государства-партнера и ЕС.

⁴ **Финансовый** — с точки зрения отдельных хозяйств и групп хозяйств (микро уровень).

⁵ **Экономический** — с точки зрения государства в целом (макро уровень).

Подсчет баллов по индикаторам: Финансово-экономический анализ является надежным и подтверждает, что «добавочный проект» является эффективным, действенным, жизненно важным, уместным и то, что он производит положительный эффект...

	Балл	Когда...
Полностью	5	Определены все экономически хозяйствующие субъекты, имеющие отношение к проекту, и каждый из них в отдельности проанализирован. Полностью разработаны и вкратце изложены сценарии потока наличности «с проектом» и «без проекта». Использованные данные надежны. Был определен ряд различных альтернативных вариантов, и выбор наилучшего из них описан в деталях. Выполненный финансово-экономический анализ позволяет вынести ясное суждение о дополнительной эффективности, действенности, жизнеспособности, уместности и результатах
Удовлетворительно	3	Некоторые экономически хозяйствующие субъекты, имеющие отношение к проекту, были упущены (приведено обоснование, почему). Сценарии «с проектом» и «без проекта» приемлемо подробно разработаны. Выполненный финансово-экономический анализ позволяет сделать заключение о дополнительной эффективности, действенности, жизнеспособности, уместности и результатах, однако некоторые важные вопросы по-прежнему сохраняются
Плохо	1	Некоторые экономически хозяйствующие субъекты, имеющие отношение к проекту, были упущены без обоснования; не разработаны сценарии «с проектом» и «без проекта» в нужном объеме. Выполненный финансово-экономический анализ не позволяет сделать заключения о дополнительной эффективности, действенности, жизнеспособности, уместности и результатах. Остается много существенных вопросов, а также упущено много нужной информации
Нет	0	Не представлено никакого финансово-экономического анализа

Шаг 3. Если имеются вопросы касательно каждого из факторов устойчивости, сформулируйте и уточните их

Инструкция 5. Анализ выполнимости проекта (Часть 2)

Инструкция 5 представляет собой второй и последний этап оценки выполнимости и включает в себя определение показателей и источников проверки достижения целей и результатов проекта. Показатели создают основу для определения планируемых достижений проекта (количество и качество услуг и пользы, которую необходимо принести) и, совместно с источниками проверки, основу для системы измерения прогресса в выполнении проекта.

Шаг 1. Определите показатели и источники для проверки измерения выполнения

Опираясь на проектное предложение, определите показатели для цели и результатов проекта, поддающиеся объективной проверке (Объективно проверяемые показатели – ОПП). Поищите показатели, описывающие целевую группу, количество, качество, месторасположение и время.

Пример: Процент банкротств среди малых и средних предприятий (МСП) в Восточной провинции снижен с 45% до 25% к 2002.

Поместите их рядом с целью проекта (на желтых карточках) и рядом с каждым результатом (на красных карточках) (или же в вашей таблице, во 2-й колонке). Если показателей, упомянутых в проектном предложении, недостаточно, вы можете предложить включить другие показатели, имеющие отношение к делу, но всегда идеи, выдвинутые вами, но не включенные в первоначальный документ, помечайте звездочкой (*), поскольку они должны проверяться на дальнейших стадиях разработки проекта.

Шаг 2. Определите источники для проверки показателей

Основываясь на проектном предложении, определите источники для проверки показателей (ИП), которые дадут информацию о показателях. Поместите их в 3-й колонке логической структуры.

Иллюстрация ожидаемых результатов:

Полная логическая структура после добавления показателей и источников проверки					Вопросы	Действия
	Логика вмешательства	ОПП	ИП	Допущения		
Общая цель	Ускорение роста частного сектора	* К 2004 г. объем продукции сектора увеличился на 100%	* Статистика Министерства торговли		• Готовы ли ТПП взять на себя ответственность проведения ежегодных исследований МСП?	• Провести исследование ТПП • Включить в проверку устойчивости
Цель проекта	Повышение прибыльности МСП	* К 2002 г. уровень банкротства снизился с 45% до 25%	* Статистика Министерства торговли	Улучшена законодательная база *		
Результаты	1. Расширен доступ к информации о рынке	* К 2000 г. объем информации о системе используют 150 МСП	* Исследование МСП	ТПП внедряют информационную базу *		
	2. Улучшены навыки ведения бизнеса	* К 2001 г. 75 МСП достигли стандарта ISO 9000	* Исследование МСП	Консалтинговые компании принимают новые методики	• Насколько достоверна статистика Министерства торговли?	• Дать рекомендации • Включить в проверку устойчивости
	3. Облегчен доступ к кредитованию	* К 2000 г. 1 млн. долларов США выплачен 120 МСП	* Записи о выдаче кредитов	Банки готовы внедрить программу *	• Насколько существующая банковская система эффективна для мониторинга и контроля ссуд, предоставляемых МСП?	
Действия	1.1. Создать информационную систему			МПС готовы платить за использование информационной системы *		
	1.2. Обучить руководителей					
	2.1. Обучить руководителей			МСП готовы платить за консалтинговые услуги *		
	2.2. Обучить преподавателей *					
	3.1. Разработать систему			МСП готовы оплачивать рыночные процентные ставки		
	3.2. Выдавать кредиты					

Шаг 3. Проанализируйте предлагаемую систему измерения выполнения проекта, подсчитайте очки (по балльной системе, указанной ниже) и внесите результаты в сводный лист оценки

Достаточно ли оправданы затрачиваемые средства количественно измеримыми целями?

Проекты используют ограниченные средства и поэтому они должны быть полностью оправданы как с экономической, так и с финансовой точки зрения. Определение экономической и финансовой жизнеспособности проекта может оказаться сложным процессом. Тем не менее, должно быть возможным определение эффективности проекта путем сравнения подлежащих использованию средств и запланированных достижений. Поэтому оценка этого критерия требует, во-первых, полного определения целей (количеством, качеством, временем, местом и целевой группой), и во-вторых, наличия достаточной информации для сравнения эффективности затрат и средств для этого проекта с альтернативным использованием таких же средств.

Показатели представляют собой особенно проблемный сектор разработки проекта. Часто показатели определяются без количества, качества, времени, места и целевой группы, и иногда «не привязаны» к цели, которую они собираются измерять.

Подсчет баллов по индикаторам: Средства оправданы количественно измеримыми целями...

	Балл	Когда...
Полностью	5	Показатели цели проекта и результатов «привязаны» и описаны измеримыми целевыми значениями, временем и рамками, целевой группой, местом и качеством, если возможно. Эффективность затрат приемлема
Удовлетворительно	3	Показатели цели проекта и результатов «привязаны», но не описаны всеми целевыми значениями. Эффективность затрат не может быть подсчитана
Плохо	1	Показатели цели проекта и результаты не «привязаны»
Нет	0	Никакие показатели не привязаны к цели проекта или результатам

Шаг 4. Если имеются вопросы, касающиеся системы измерения выполнения, сформулируйте и уточните их

Приложения

ПОДГОТОВКА ДЕРЕВЬЕВ ПРОБЛЕМ И ЦЕЛЕЙ

Дерево проблем — это диаграмма, на которой проблемы расположены в иерархическом порядке, отражающем причинно-следственные связи. Прежде всего, каждая из определенных проблем кратко формулируется и записывается на желтой карточке. Из всего списка проблем выбирается карточка с начальной проблемой и помещается туда, где будет строиться дерево. Одна за другой оставшиеся проблемы соотносятся с теми проблемами, которые уже включены в диаграмму:

- Определите, к какой из проблем, уже помещенных в диаграмму, напрямую относится следующая проблема;
- Если проблема является причиной, она ставится на уровень ниже;
- Если она является следствием, то ставится выше;
- Если же она ни причина и ни следствие, то ставится на том же уровне.

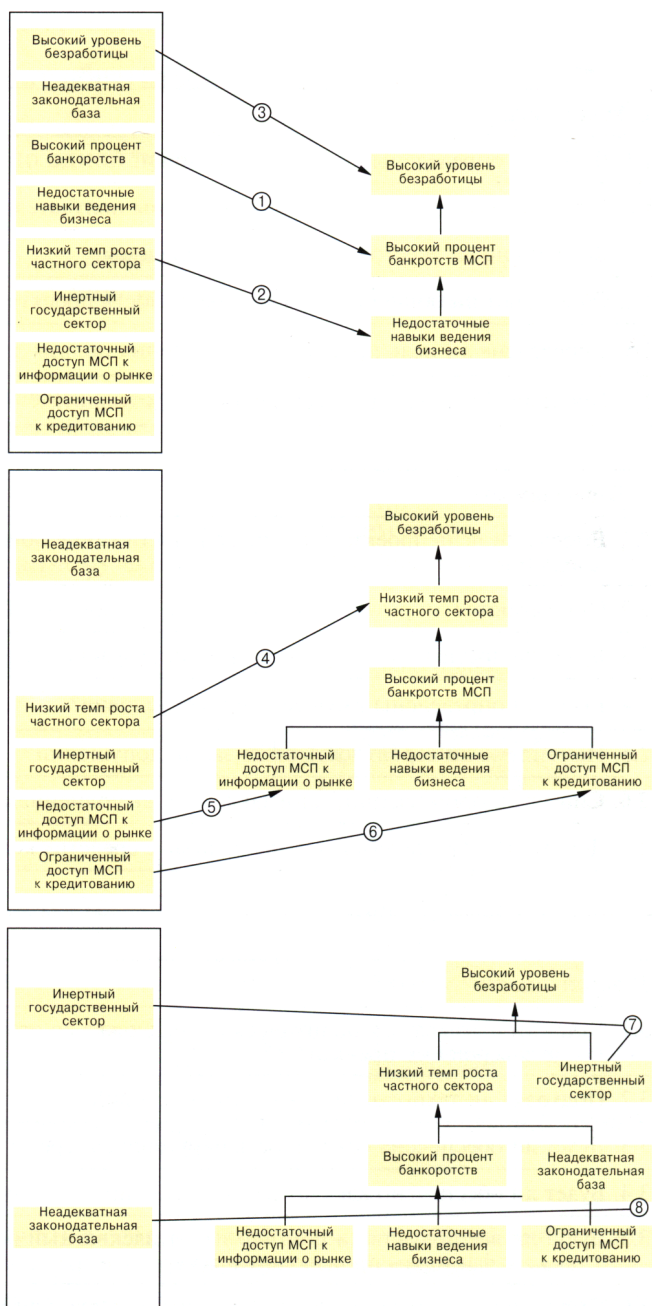
Постепенное построение дерева проблем

Например: если начальная проблема — это «высокий процент банкротств МСП», причиной могут служить «слабые навыки ведения бизнеса в МСП», а следствием может явиться «высокий уровень безработицы».

Оставшиеся проблемы добавляются аналогичным образом по мере построения этого дерева. Данный процесс является итеративным, а карточки, по мере его дальнейшего развития, могут перемещаться в соответствии с логикой, например: «низкий уровень роста частного сектора» вставлен между «высоким процентом банкротств МСП» и «высоким уровнем безработицы».

Когда дерево уже построено, проверяются причинно-следственные связи. Наиболее важным аспектом такого процесса служат вопросы и обсуждения, которые возникают по мере установления причинно-следственных отношений. Именно этот дискуссионный процесс ведет к выявлению пробелов в имеющихся данных, и таким образом, к более ясному пониманию слабых сторон проектного предложения.

Тот же самый процесс используется и для построения дерева целей, за исключением того, что вместо «причинно-следственных» взаимоотношений необходимо установить отношения «средства-цель» — является ли достижение этой цели средством достижения следующей цели?



СВОДНЫЙ ЛИСТ ОЦЕНКИ

Название проекта:				
Аналитик:				
Дата:				
	Полнота	Удовлетворительно	Плохо	Нет
1. Уместность				
1.1. Четко ли определены получатели помощи?				
1.2. В достаточной ли мере описаны проблемы получателей помощи?				
1.3. Достаточно ли всесторонен анализ проблемы?				
1.4. Объясняют ли общие цели, в чем значимость проекта для общества?				
1.5. Определена ли цель проекта с точки зрения пользы для получателей помощи?				
1.6. Продемонстрирована ли потребность в результатах?				
2. Выполнимость				
2.1. Вносит ли цель проекта свой вклад в достижение общих целей (если подтверждаются сделанные допущения)?				
2.2. Описываются ли результаты как услуги, которые необходимо оказать целевой группе?				
2.3. Будет ли достигнута цель проекта, если результаты получены?				
2.4. Были ли определены важные внешние условия?				
2.5. Приемлема ли вероятность реализации допущений?				
2.6. Смогут ли организации, занимающиеся выполнением проекта, реализовать его?				
2.7. Достаточно ли оправданы затрачиваемые средства количественно измеримыми целями?				
3. Устойчивость				
3.1. Будет ли оказываться политическая поддержка со стороны соответствующих органов власти после завершения проекта?				
3.2. Подходят ли технологии для местных условий?				
3.3. Будет ли обеспечена сохранность окружающей среды во время и после реализации проекта?				
3.4. Будет ли обеспечено адекватное владение проектом получателями помощи?				
3.5. Будут ли все получатели помощи иметь адекватный доступ к пользе, получаемой от проекта, а также к факторам производства, во время и после завершения действия проекта				
3.6. Смогут ли организации, занимающиеся реализацией проекта, обеспечить продолжение деятельности после проекта?				
3.7. Подтверждает ли финансово-экономический анализ, что «добавочный проект» является действенным, жизнеспособным, уместным?				

ФОРМАТ ОТЧЕТА ОЦЕНКИ

1. Уместность	
Комментарии по пункту 1.1. Четко ли определены получатели помощи?	Оценка:
Комментарии по пункту 1.2. В достаточной ли мере описаны проблемы получателей помощи?	Оценка:
Комментарии по пункту 1.3. Достаточно ли всестороннен анализ проблем?	Оценка:
Комментарии по пункту 1.4. Объясняют ли общие цели, чем важен проект для общества?	Оценка:
Комментарии по пункту 1.5. Определена ли цель проекта в смысле пользы для получателей помощи?	Оценка:
Комментарии по пункту 1.6. Продемонстрирована ли потребность в результатах?	Оценка:

2. Выполняемость	
Комментарии по пункту 2.1. Вносит ли цель проекта свой вклад в достижение общих целей (если подтверждаются сделанные допущения)?	Оценка:
Комментарии по пункту 2.2. Описываются ли результаты как услуги, которые необходимо оказать целевой группе?	Оценка:
Комментарии по пункту 2.3. Если получены результаты, будет ли достигнута цель проекта?	Оценка:
Комментарии по пункту 2.4. Были ли определены важные внешние условия?	Оценка:
Комментарии по пункту 2.5. Приемлива ли вероятность реализации допущений?	Оценка:
Комментарии по пункту 2.6. Смогут ли организации, осуществляющие проект, реализовать его?	Оценка:

Комментарии по пункту 2.7. Достаточно ли оправданы затрачиваемые средства количественно измеримыми целями?	Оценка:

3. Устойчивость	
Комментарии по пункту 3.1. Будет ли оказываться политическая поддержка со стороны соответствующих органов власти после завершения проекта?	Оценка:
Комментарии по пункту 3.2. Подходят ли технологии для местных условий?	Оценка:
Комментарии по пункту 3.3. Будет ли обеспечена сохранность окружающей среды во время и после реализации проекта?	Оценка:
Комментарии по пункту 3.4. Будет ли обеспечено адекватное владение проектом получателями помощи?	Оценка:
Комментарии по пункту 3.5. Будут ли все получатели помощи иметь адекватный доступ к пользе, получаемой от проекта, а также к факторам производства во время и после завершения проекта?	Оценка:
Комментарии по пункту 3.6. Смогут ли организации, занимающиеся реализацией проекта, обеспечить продолжение деятельности после проекта?	Оценка:
Комментарии по пункту 3.7. Подтверждает ли финансово-экономический анализ, что «добавочный проект» является эффективным, действенным, жизнеспособным, уместным?	Оценка:

