ОЦЕНКА ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

РУКОВОДСТВО

Настоящая публикация входит в серию стандартизованных учебных пособий, руководств и инструкций, подготовленных в рамках проекта "Поддержка Национального координационного бюро, Российская Федерация" EuropeAid 120963/C/SV/RU".

Данный материал опубликован при финансовой поддержке Европейского Союза. Содержание публикации является предметом ответственности подрядчика – консорциума во главе с компанией European Profiles S.A., Greece, и не отражает точку зрения Европейского Союза.

© Европейская Комиссия, 2006

ВВЕДЕНИЕ

Данное учебное пособие 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 пособия является предоставление экспертам практического инструмента:

- для непосредственного проведения оценки проектных предложений,
- и для осуществления тренинга для других экспертов и прочих лиц, заинтересованных в проведении оценки проектных предложений.

Учебное пособие состоит из трех компонентов:

1. Практическое руководство, включающее в себя методологию проведения оценки проектного предложения и учебных упражнений (пошаговую инструкцию с описанием презентационных слайдов). Руководство состоит из 4 основных глав и приложений, в которых дан дополнительный материал по оценке экономического эффекта проекта и организационные материалы, такие как: программа семинара и индивидуальная форма участника для оценки семинара.
2. Набор презентационных слайдов (отдельный файл MS PowerPoint)

3. Пакет раздаточного материала для 5 практических упражнений.

Руководство по оценке проектных предложений является учебным материалом по оценке проектных предложений. Хотя основной упор делается на оценку, весьма важно, что руководство рассматривает практически все стадии планирования проекта с целью проведения более качественного анализа и оценки проектного предложения, поэтому данное руководство может помочь организациям-заявителям разработать свои проектные предложения, учитывая одновременно их оценку.

Применение руководства рекомендуется для оценки заявок, как на большие, так и на малые проекты. Проектные предложения поступают из различных источников (правительств-партнеров, региональных администраций, НКО, организаций частного сектора, и т.д.) и в различные грантодающие организации. Они могут быть представлены в формате, сильно 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 отличие от других грантодающих организаций Европейская Комиссия требует, чтобы проектные предложения 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.

Помимо экспертов по оценке проектных предложений и профессиональных тренеров, организующих практические семинары, данное руководство может быть полезно администраторам, координаторам программ или непосредственно экспертам, реализующим проекты.

Косвенной целью пособия является снять завесу тайны с процесса оценки проектных предложений. Большинство стадий, описанных в руководстве, может пройти любой человек, не имеющий опыта в планировании и оценке. Однако если читатель не имеет опыта в данных областях, то ему может потребоваться консультант, чтобы правильно направить процесс на его начальной стадии. Некоторые этапы подготовки информации для анализа и оценки достаточно сложны, однако читатель можете добиться успеха с помощью практики, терпения и необходимой помощи.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ВАЖНЫЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕД НАЧАЛОМ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ 2
1.1. Цель тренинга по Оценке проектных предложений (ОПП) 2
1.2. Цель проведения оценки проектных предложений 2
1.3. Типичные проблемы, с которыми сталкивается эксперт при оценке проектных предложений 3
1.4. Критерии оценки проектных предложений 4
1.5. Что такое проект и типы проектов 5
1.6. Субъективное восприятие при оценке проекта 7
1.7. Подготовка к проведению оценки 8
2. АНАЛИЗ ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ 11
2.1. Анализ проблем. Дерево проблем. 11
2.1.1. Построение дерева проблем на основании текстового описания проблем 11
2.1.2. Построение дерева проблем в результате «мозгового штурма». 13
2.2. Практическое упражнение «Анализ проблем». 19
2.3. Практическое упражнение «Построение Дерева проблем». 21
2.4. Анализ целей. Дерево целей 23
2.5. Практическое упражнение «Построение Дерева целей» 25
2.6. Логико-структурная матрица. 27
2.6.1. Принцип заполнения логико-структурной матрицы 27
2.6.2. Принцип чтения логико-структурной матрицы 28
2.6.3. Сильные и слабые стороны логико-структурного подхода (ЛСП) 29
2.7. Практическое упражнение «Построение логики вмешательства» 31
3. ОЦЕНКА ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ (ОПП) 34
3.1. Анализ уместности проекта (критерии 1.1 – 1.3) 34
3.1.1. Четко ли определены получатели помощи? 34
3.1.2. В достаточной ли мере описаны проблемы получателей помощи? 35
3.1.3. Достаточно ли всесторонен анализ проблем? 35
3.2. Анализ уместности проекта (критерии 1.4 – 1.6) 36
3.2.1. Объясняют ли Общие цели, почему проект важен для общества? 36
3.2.2. Определена ли цель проекта с точки зрения пользы для получателей помощи? 37
3.2.3. Продемонстрирована ли потребность в результатах? 38
3.3. Анализ выполнимости проекта (критерии 2.1 – 2.5) 39
3.3.1. Внесет ли Цель проекта свой вклад в Общие цели (если подтвердятся сделанные допущения)? 40
3.3.2. Описываются ли результаты как услуги, которые необходимо оказать целевой группе? .. 41
3.3.3. Будет ли достигнута цель проекта, если результаты получены? 41
3.3.4. Были ли определены важные внешние условия? 42
3.3.5. Приемлема ли вероятность реализации допущений? 42
3.4. Анализ выполнимости проекта (критерии 2.6 – 2.7) 43
3.4.1. Смогут ли выполняющие организации реализовать проект? 43
3.4.2. Достаточно ли оправданы затрачиваемые средства количественно измеримыми целями? 44
3.5. Анализ устойчивости проекта 50
3.5.1. Будут ли органы власти, имеющие отношение к делу, оказывать поддержку и после завершения работ проекта? 53
3.5.2. Подходят ли технологии под местные условия? 53
3.5.3. Будет ли обеспечена сохранность окружающей среды во время, и после работы проекта? 54
3.5.4. В полной ли мере получатель проекта ощущает себя собственником результатов? 55
3.5.5. Будут ли получатели помощи иметь адекватный доступ к общим результатам и производственным факторам во время и после выполнения проекта? 55
3.5.6. Будут ли организации, занимающиеся реализацией проекта, способны обеспечить дальнейшую деятельность после завершения проекта? 56
3.5.7. Надежен ли финансово-экономический анализ? Подтверждает ли он тот факт, что "добавочный проект" является действенным, эффективным, жизнеспособным,

уместным и оказывает положительный эффект? 57
3.6. Практическое упражнение «Оценка проектного предложения». 59
4. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ И ОЦЕНКА СЕМИНАРА 61
4.1. Подведение итогов семинара 61
4.2. Оценка семинара 61

СПИСОК РИСУНКОВ

Рисунок 1 Цель семинара по оценке проектных предложений 2
Рисунок 2 Схема процесса получения конечных результатов ОПП 3
Рисунок 3 Типичные проблемы 3
Рисунок 4 Критерии оценки проектных предложений 4
Рисунок 5 Что такое проект? 5
Рисунок 6 Типы проектов 5
Рисунок 7 Границы между двумя типами проектов 6
Рисунок 8 Тип проекта и применяемые методы анализа 7
Рисунок 9 Субъективное восприятие при оценке проекта 8
Рисунок 10 Примеры субъективного восприятия при оценке проекта 8
Рисунок 11 Исходная информация для анализа и оценки 9
Рисунок 12 Первичная и вторичная исходная информация для анализа и оценки 10
Рисунок 13 Два способа построения дерева проблем 11
Рисунок 14 Построение дерева проблем на основании текстового описания проблем 12
Рисунок 15 Пример фильтрации текстовой информации 13
Рисунок 16 Построение дерева проблем в результате «мозгового штурма» 15
Рисунок 17 Пример первого шага построения дерева проблем 15
Рисунок 18 Пример второго шага построения дерева проблем 16
Рисунок 19 Пример третьего шага построения дерева проблем 16
Рисунок 20 Обобщающая схема построения дерева проблем 17
Рисунок 21 Важные замечания по использовании методики «мозгового штурма» 18
Рисунок 22 Задание для практического упражнения по фильтрации текста проектного предложения 19
Рисунок 23 Задание для практического упражнения по построению дерева проблем 21
Рисунок 24 Построение дерева целей на основе дерева проблем 23
Рисунок 25 Выбор масштаба проекта на основе дерева целей 24
Рисунок 26 Задание для практического упражнения по построению дерева целей 25
Рисунок 27 Принцип заполнения логики вмешательства в логико-структурной матрице 28
Рисунок 28 Порядок разработки логико-структурной матрицы 28
Рисунок 29 Порядок проверки логико-структурной матрицы 29
Рисунок 30 Сильные стороны логико-структурного подхода (ЛСП) 30
Рисунок 31 Слабые стороны логико-структурного подхода (ЛСП) 31
Рисунок 32 Задание для практического упражнения по построению «Логики вмешательства» 32
Рисунок 33 Анализ уместности проекта (критерии 1.1 – 1.3) 34
Рисунок 34 Критерий 1.1 – «Четко ли определены получатели помощи?» 35
Рисунок 35 Критерий 1.2 – «В достаточной ли мере описаны проблемы получателей помощи?» 35
Рисунок 36 Критерий 1.3 – «Достаточно ли всесторонен анализ проблем?» 36
Рисунок 37 Анализ уместности проекта (критерии 1.4 – 1.6) 36
Рисунок 38 Критерий 1.4 – «Объясняют ли Общие цели, почему проект важен для общества?» 37
Рисунок 39 Критерий 1.5 – «Определена ли цель проекта с точки зрения пользы для получателей помощи?» 38
Рисунок 40 Критерий 1.6 – «Продемонстрирована ли потребность в результатах?» 38
Рисунок 41 Анализ выполнимости проекта (критерии 2.1 – 2.5) 39
Рисунок 42 Алгоритм оценки внешних факторов, которые могут оказать влияние на успех проекта 40
Рисунок 43 Критерий 2.1 – «Внесет ли Цель проекта свой вклад в Общие цели (если подтвердятся сделанные допущения)?» 40
Рисунок 44 Критерий 2.2 – «Описываются ли результаты как услуги, которые необходимо оказать целевой группе?» 41
Рисунок 45 Критерий 2.3 – «Будет ли достигнута цель проекта, если результаты получены?» 42
Рисунок 46 Критерий 2.4 – «Были ли определены важные внешние условия?» 42
Рисунок 47 Критерий 2.5 – «Приемлема ли вероятность реализации допущений?» 43
Рисунок 48 Анализ выполнимости проекта (критерии 2.6 – 2.7) 43

Рисунок 49 Критерий 2.6 – «Смогут ли выполняющие организации реализовать проект?» ... 44
Рисунок 50 Оценка затрат и результатов проектов с нематериальными результатами ... 44
Рисунок 51 Подход к анализу проектов с нематериальными результатами ... 45
Рисунок 52 Анализ эффективности проекта ... 46
Рисунок 53 Анализ бюджета проекта ... 46
Рисунок 54 Требования к анализу и оценке ресурсов ... 47
Рисунок 55 Процесс анализа и оценки ресурсов ... 47
Рисунок 56 Основные разделы бюджета проекта ... 48
Рисунок 57 Критерий 2.7 – «Достаточно ли оправданы затрачиваемые средства количественно измеримыми целями?» ... 49
Рисунок 58 Анализ устойчивости проекта ... 50
Рисунок 59 Факторы, влияющие на устойчивость проекта ... 51
Рисунок 60 Анализ «Затраты-Выгоды» ... 52
Рисунок 61 Критерии устойчивости проекта (критерии 3.1 – 3.7) ... 52
Рисунок 62 Критерий 3.1 – «Будут ли органы власти, имеющие отношение к делу, оказывать поддержку и после завершения работ проекта?» ... 53
Рисунок 63 Критерий 3.2 – «Подходят ли технологии под местные условия?» ... 54
Рисунок 64 Критерий 3.3 – «Будет ли обеспечена сохранность окружающей среды во время, и после работы проекта?» ... 55
Рисунок 65 Критерий 3.4 – «В полной ли мере получатель проекта ощущает себя собственником результатов?» ... 55
Рисунок 66 Критерий 3.5 – «Будут ли получатели помощи иметь адекватный доступ к общим результатам и производственным факторам во время и после выполнения проекта?» ... 56
Рисунок 67 Критерий 3.6 – «Будут ли организации, занимающиеся реализацией проекта, способны обеспечить дальнейшую деятельность после завершения проекта?» ... 56
Рисунок 68 Реальный вклад проекта ... 57
Рисунок 69 Анализ ситуации «с проектом» и «без проекта» ... 58
Рисунок 70 Критерий 3.7 – «Надежен ли финансово-экономический анализ? Подтверждает ли он тот факт, что "добавочный проект" является действенным, эффективным, жизнеспособным, уместным и оказывает положительный эффект?» ... 58
Рисунок 71 Задание для практического упражнения по оценке проектного предложения ... 59
Рисунок 72 Итоги семинара по оценке проектных предложений ... 61
Рисунок 73 Форма-анкета для оценки семинара ... 61
Рисунок 74 Анализ экономического эффекта ... 62
Рисунок 75 Общественный прямой дефицит ... 63
Рисунок 76 Влияние проекта на общественные и бюджетные фонды ... 63
Рисунок 77 Влияние проекта на международное сообщество ... 64
Рисунок 78 Влияние проекта на распределение доходов/выгод ... 65
Рисунок 79 Оценка общего экономического эффекта, производимого проектом ... 65

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 Дополнительный материал по оценке экономического эффекта

Приложение 2 Программа семинара

Приложение 3 Индивидуальная форма участника для оценки семинара

Приложение 4 Набор слайдов (отдельный файл MS PowerPoint)

Приложение 5 Пакет раздаточного материала для практических упражнений

- Практическое упражнение -1 «Анализ проблем»
- Практическое упражнение -2 «Построение дерева проблем»
- Практическое упражнение -3 «Построение дерева целей»
- Практическое упражнение -4 «Построение логики вмешательства»
- Практическое упражнение -5 «Оценка проектного предложения»

1. ВАЖНЫЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕД НАЧАЛОМ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

1.1. Цель тренинга по Оценке проектных предложений (ОПП)

Целью данного тренинга является ***выработка у участников обучения теоретических и практических навыков осуществления оценки проектных предложений*** (ОПП).

По окончанию семинара участники должны знать и уметь использовать:

- Базовые определения и понятия ОПП
- Основные принципы и задачи ОПП
- Принцип и механизм Логико-Структурного Подхода и его использования при анализе и оценке
- Критерии ОПП, лежащие в основе принятия решения о проекте

Рисунок 1 Цель семинара по оценке проектных предложений

1.2. Цель проведения оценки проектных предложений

Задача эксперта, проводящего оценку, не только сделать выводы, но и в некоторых случаях предложить свои ***рекомендации***, что и каким образом можно изменить в проекте, чтобы его улучшить его качество и повысить конкурентоспособность по отношению к другим проектным предложениям, участвующим в конкурсе.

Таким образом, итогом оценки проектного предложения могут стать рекомендации. И если методы сбора, интерпретации и анализа данных необходимы, чтобы облегчить и выстроить процесс проведения оценки, сделать ее выводы максимально объективными, то при выработке рекомендаций, которым разработчик проектного предложения будет следовать в надежде повысить качество и конкурентоспособность своего проекта, важную роль играют эрудиция и кругозор эксперта, знакомство с условиями, в которых действует организация-заявитель, и ее сферой деятельности, умение прогнозировать и многое другое – то есть личные качества и опыт самого эксперта.

Целью оценки проектных предложений является вывод относительно уместности, выполнимости и устойчивости проекта и присвоение проекту некоего рейтинга, на основе чего принимается окончательное решение соответствующим уполномоченным органом по поводу финансирования проекта.

Для того чтобы достичь этой цели эксперту необходимо решить две основные задачи:

1. Обработать информацию, содержащуюся в проектном предложении с тем, чтобы подготовить специфическую структурированную информацию, на основе которой будет базироваться последующий анализ и оценка
2. Используя обработанную и структурированную информацию, **(A)** выявить информационные пробелы относительно уместности, выполнимости и устойчивости проекта и **(B)** провести непосредственно оценку по этим критериям.

Ниже на слайде представлена упрощенная схема процесса получения конечных результатов оценки проектных предложений.

Рисунок 2 Схема процесса получения конечных результатов ОПП

1.3. Типичные проблемы, с которыми сталкивается эксперт при оценке проектных предложений

Ниже на слайде приведены типичные проблемы, с которыми в большинстве случаев (в особенности при предварительной оценке черновых концепций будущих проектов, предоставляемых в Региональные Бюро Поддержки программы сотрудничества ЕС-Россия) сталкивается эксперт, оценивающий проектные предложения

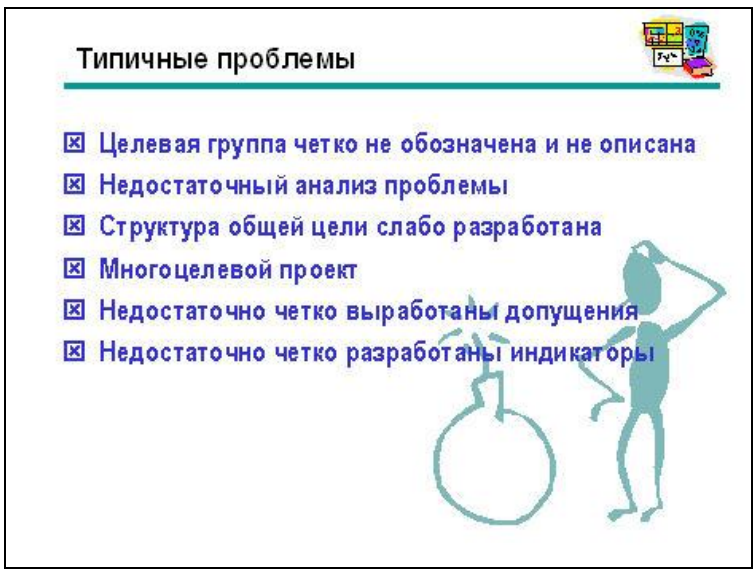

Рисунок 3 Типичные проблемы

1.4. Критерии оценки проектных предложений

В любой программе Европейского Союза, либо других доноров, имеется специальный оценочный лист, который используется 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 дизайн проекта с тем, чтобы задействовать факторы, влияющие на устойчивость.

Рисунок 4 Критерии оценки проектных предложений

1.5. Что такое проект и типы проектов

Проект – это ***последовательность действий***, направленных на достижение ***четко определенных (уникальных) целей***, осуществляемых в течение ***определенного ограниченного времени*** в рамках ***четко определенного бюджета.***

«Ограниченное время» означает, что у любого проекта есть начало и непременно наступает завершение, когда достигаются поставленные цели, либо возникает понимание, что эти цели не могут быть достигнуты. «Уникальных» означает, что создаваемые в рамках проекта продукты или услуги существенно отличаются от других аналогичных продуктов и услуг. Уникальность продуктов или услуг проекта обусловливает необходимость последовательного уточнения их характеристик по мере выполнения проекта.

Рисунок 5 Что такое проект?

Проекты делятся на два типа:

- проекты с материальными результатами
- проекты с нематериальными результатами

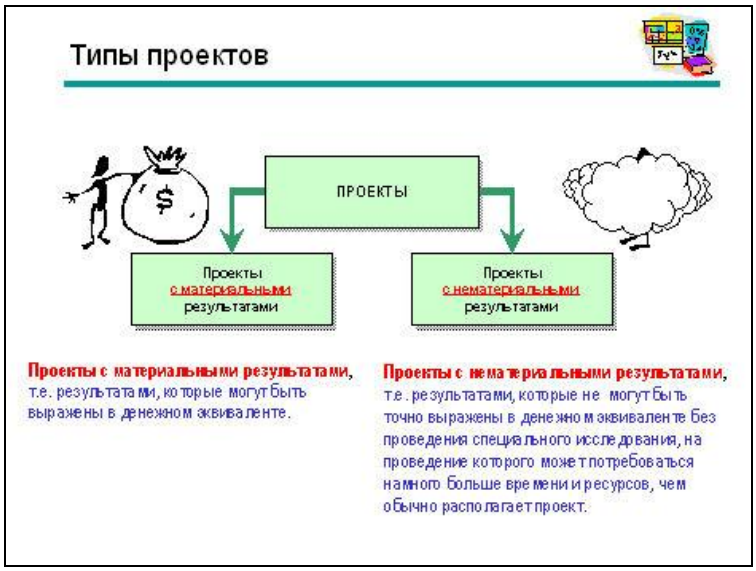

Рисунок 6 Типы проектов

Проекты с материальными результатами, т.е. результатами, которые могут быть выражены в денежном эквиваленте.
Такие проекты в основном направлены на увеличение производства товаров и услуг:

- **которые реализуются или не реализуются, но для которых существует рынок (например, производство продуктов питания);**

Примеры: промышленные проекты, проекты в сфере малого и среднего предпринимательства, в сельском хозяйстве, туризме и др.

- **которые предоставляются без прямой оплаты получателями выгод, или цена которых не определяется с коммерческой точки зрения, но выгоды от этих товаров и услуг могут быть «легко определены в денежном выражении».**

Примеры: дорожная инфраструктура, профессиональное обучение и проекты по расширению сельскохозяйственного производства.

Проекты с нематериальными результатами, т.е. результатами, которые не могут быть точно выражены в денежном эквиваленте без проведения специального исследования, на проведение которого может потребоваться намного больше времени и ресурсов, чем обычно располагает проект.
Примеры: проекты в сфере здравоохранения, образования, городского развития, социальных услуг населению, институциональных реформ и защиты окружающей среды.

Рисунок 7 Границы между двумя типами проектов

Границы между двумя типами проектов ***не всегда четкие и зависят от оценки аналитиков***. Иногда, “экспериментальные” оценки, включающие в себя методы частичной оценки результатов в денежном выражении, могут быть использованы. Например, в некоторых случаях, увеличение производства в сфере малого бизнеса (например, в результате тренинга или стажировки) может быть оценено и тогда проект анализируется как “проект с материальными результатами”. В других случаях, невозможно, оценить увеличение производства, и тогда проект будет рассматриваться как “проект с нематериальными результатами”.

Некоторые проекты имеют компоненты, которые принадлежат к обеим категориям, например, проект по интегрированному сельскому развитию может содержать как производственный компонент (материальный результат), так и социальный компонент (нематериальный результат); проекты по защите окружающей среды могут сочетать материальные результаты (добыча каких-либо ресурсов), которые могут быть оценены, и нематериальные результаты (сохранение каких-либо ресурсов), что часто признается более важным.

Рисунок 8 Тип проекта и применяемые методы анализа

Количественные данные оценить легче, поэтому эксперт, приступая к анализу собранной информации, переводит, если есть такая возможность, качественные данные в количественные. Однако если количественные данные могут дать ответ, например, на вопросы, что и сколько было сделано, какова потребность в рассматриваемой деятельности, то качественные данные помогут понять и объяснить, как были получены результаты, что происходило в процессе их достижения, каким образом они отразились на обществе или окружающей среде. Следует помнить, что при проведении анализа эксперт не должен отдавать предпочтение ни количественным, ни качественным данным.

В **выборе методов** оценки значение имеют и установленные сроки ее проведения, и выделенные на эту работу средства, и роль, которая отводится субъектам внешней среды (целевой группе, заказчику оценки, заинтересованным организациям, местному населению и т.д.). Привлечение многих людей, высказывающих свои суждения, имеет свои минусы и плюсы: с одной стороны, увеличит время работы, может затруднить сбор данных, их анализ и завершение оценки, поскольку у каждой группы могут быть свои замечания и рекомендации; с другой – повысит степень объективности выводов о проекте, об НКО, о потребности в ее услугах и проектах, о достигнутых ею успехах, а также придаст вес рекомендациям эксперта.

1.6. Субъективное восприятие при оценке проекта

Каждый человек (и эксперт – не исключение) имеет личную точку зрения, или субъективное суждение, по тому или иному рассматриваемому вопросу. Однако задача оценки – получить как можно более объективные выводы, что достигается за счет применения определенных, «узаконенных» методов. Степень объективности суждений по тому или иному предмету повышается, если оценку проводят два эксперта, а не один; если эксперт имеет дело не только с результатами собственных наблюдений или измерений, но и ознакомлен с различными точками зрения.

Рисунок 9 Субъективное восприятие при оценке проекта

На рисунке представлена картина существующей объективной реальности. Ниже представлены различные варианты субъективного восприятия данной существующей объективной реальности различными людьми (специалистами в своей специфической сфере).

Рисунок 10 Примеры субъективного восприятия при оценке проекта

1.7. Подготовка к проведению оценки

Определив цели оценки, эксперт работает с документами – изучает первичную информацию (документация, предоставленная эксперту заявителем) и решает, какие еще данные и информация ему потребуются и где их можно получить, составляет перечень вопросов (либо пользуется стандартным перечнем критериев оценки), по ответам на которые ему предстоит вынести суждение, выбирает методы, какими он будет пользоваться при обработке и анализе данных.

Исходная информация, которую получает эксперт, содержит в себе:

- Текст проектного предложения, включая план мероприятий,
- Приложение – Логико-структурная матрица проекта
- Приложение – Бюджет проекта

Дерево проблем и дерево целей, необходимые для оценки проекта, не являются обязательным требованием для включения в заявку, поэтому очень часто не разрабатываются заявителями.

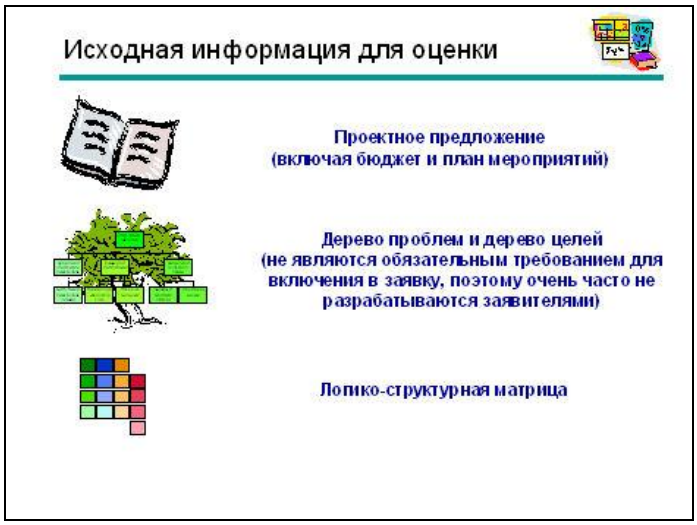

Рисунок 11 Исходная информация для анализа и оценки

Данные, которые требуются при проведении оценки, могут быть первичными, то есть документация, предоставленная эксперту заявителем, и вторичными – собираемыми или подготавливаемыми на основе первичной информации самим экспертом, либо собранными другими людьми или организациями, и при подготовке выявляются их источники.

Основным источником информации является текст проектного предложения. Имея его в своём распоряжении, эксперт может приступить к оценке проекта.

Следующим важным элементом исходной информации является Логико-структурная матрица проекта. При подаче проектного предложения на конкурс заявитель обязан приложить матрицу в Приложении к форме заявки. Но очень часто, когда заявитель просит эксперта провести предварительную оценку своего проекта, у заявителя еще не разработана Логико-структурная матрица. В таком случае эксперт должен либо сам её подготовить на основе текста проектного предложения, либо потребовать это сделать от заявителя (что является более предпочтительным), так как в любом случае заявитель обязан будет разработать матрицу и приложить к своему проекту, а эксперт РБП не должен выполнять «домашнее задание» вместо заявителя.

Другим важным элементом исходной информации является Дерево проблем и Дерево целей. Дерево проблем и Дерево целей, необходимые для оценки проекта, не являются обязательным требованием для включения в заявку, поэтому в большинстве случаев не разрабатываются заявителями. Эксперт РБП не может обязать заявителя разработать деревья, но может попросить заявителя это сделать, убедив его в преимуществах и выгодах этих компонентов разработки проектного предложения.

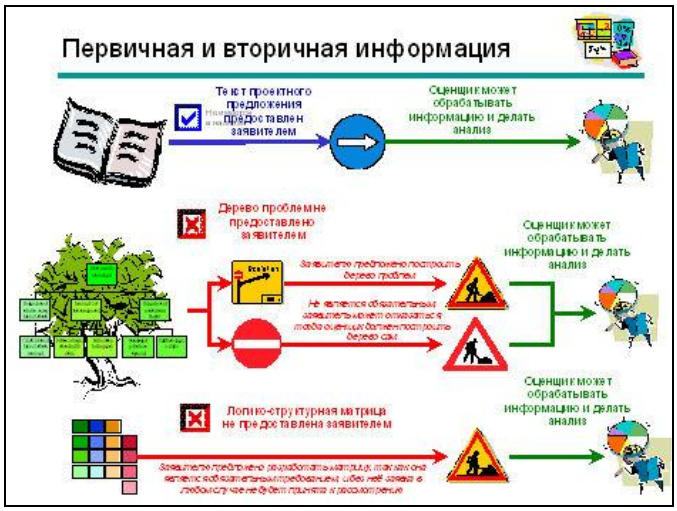

Рисунок 12 Первичная и вторичная исходная информация для анализа и оценки

2. АНАЛИЗ ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

2.1. Анализ проблем. Дерево проблем.

Стремление к некой цели (желаемому будущему) является косвенным признанием того, что сохранение существующего положение вещей нежелательно или иными словами, что существует некая проблема в настоящем времени. Поэтому первым этапом постановки целей, становится выявление проблемы, выяснение, что же является этой самой проблемой.

Дерево проблем возможно построить:

1. на основании текстового описания проблем, подготовленного заявителем и включаемого в текст проектного предложения;
2. в результате совместного группового мероприятия (семинар, включающий в себя «мозговой штурм»)

Второй вариант является идеальным для построения дерева проблем, дающего более реальную картину существующей действительности.

Рисунок 13 Два способа построения дерева проблем

2.1.1. Построение дерева проблем на основании текстового описания проблем.

Практика показывает, что очень часто заявители в разделе описания проблемы смешивают не только описание проблем, но также здесь же предлагаются какие-то мероприятия по устранению каких-либо проблем, описывается к каким результатам приведет реализация этих мероприятий, а также упоминается какой эффект произведет проект (оправданность проекта). Поэтому в данном случае необходимо провести фильтрацию полученной информации и разнести различные компоненты информации по соответствующим разделам проектного предложения.

Рисунок 14 Построение дерева проблем на основании текстового описания проблем

Для этого необходимо взять разноцветные маркеры и внимательно (предложение за предложением) прочитать текстовую часть описания проблемы. Если предложение (или выражение) звучит негативно, то есть имеется какая-то проблема, то необходимо подчеркнуть это предложение, например, красным маркером. Если в последующем предложении упоминается о том, что необходимо сделать, чтобы решить упомянутую проблему, то это предложение необходимо подчеркнуть, например, желтым маркером, так как оно не имеет уже отношения к проблеме, а более относится к разделу предлагаемых мероприятий. Если в последующем предложении заявитель описывает, к какому результату может привести решение какой-то проблемы, то это предложение необходимо подчеркнуть, например, синим маркером, так как оно уже имеет отношения к предполагаемым результатам проекта. Иногда, заявители в этом же разделе пытаются описать какой эффект произойдет от решения какой-то проблемы, то это предложение необходимо подчеркнуть, например, зеленым маркером, так как оно уже имеет отношения к описанию оправданности проекта. В практике не обязательно вам придется использовать все четыре маркера, может быть только три или два, в случае идеальной проработки анализа проблем вам, возможно, не придется вообще использовать маркеры с тем, чтобы фильтровать текст. Все зависит от знаний и опыта у самих заявителей и их навыков в подготовке проектных предложений.

После того, как проблемы отфильтрованы от всего остального, возможно начать построение дерева проблем. Алгоритм построения дерева проблем будет описан ниже после описания методики «мозгового штурма», который применяется во втором варианте, когда еще нет никакого текстового описания проблем.

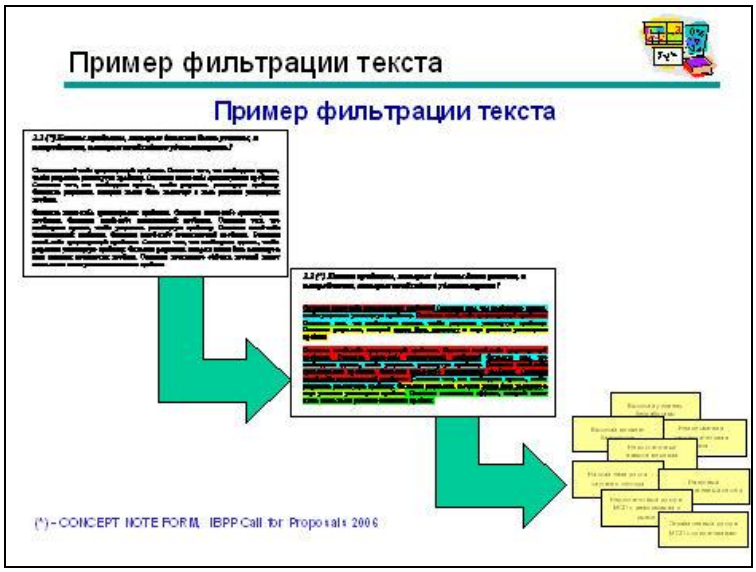

Рисунок 15 Пример фильтрации текстовой информации

2.1.2. Построение дерева проблем в результате «мозгового штурма».

Этап «Анализ проблем» включает две задачи:

1. идентификацию основных проблем партнера;
2. разработку дерева проблем, с тем чтобы установить причинно-следственные связи.

Целью первого шага является открытый «мозговой штурм» проблем, которые участники считают приоритетными.

Основная цель «мозгового штурма» – ***помочь участникам «расковать» сознание и подсознание, стимулировать воображение, чтобы получить необычные, оригинальные идеи***.

ЭТАП ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

Этот этап может быть либо совершенно открытым (когда никаких заранее заданных проблем не существует), либо направленным (когда выделяется «известная» важная проблема или цель, основанная на предварительном анализе существующей информации).

Если число участников «мозгового штурма» не слишком велико, то можно провести изучение рейтинга проблем. Каждый из участников, сидящих в кругу, получает карточку, разделенную пополам вертикальной чертой. Ведущий предлагает на левой стороне карточки написать три проблемы, которые можно вынести на обсуждение. Писать необходимо кратко, понятно и разборчиво. После этого по сигналу ведущего карточки передаются соседу слева. В течение 20 секунд участник читает, что написано на полученной карточке, и на ее правой стороне ставит знак «плюс» напротив проблемы, которую он считает наиболее значимой. Если такой, по его мнению, нет, то никаких знаков он не ставит. По сигналу ведущего карточка передается дальше. Так происходит до того момента, пока карточка не вернется к владельцу. Помощник ведущего собирает карточки и быстро обрабатывает их: выписывает формулировки проблем, получившие самый высокий рейтинг (две-три). Эти формулировки озвучиваются, и совместно выбирается одна проблема для обсуждения. Например: «Высокий уровень безработицы», «Высокий уровень смертности матерей и младенцев», «Замедленный темп экономического развития в частном секторе»

ЭТАП ГЕНЕРАЦИИ ИДЕЙ

Это самый важный этап работы. От качества выдвинутых идей будет зависеть итог «мозгового штурма».

Участники получают по стопке пустых карточек. Именно на них они будут записывать новые идеи – по одной на каждой.

Ведущий информирует участников о правилах этого этапа.

- *Категорически запрещается критика выдвигаемых идей. Это нужно для того, чтобы не мешать свободному полету творческого мышления.*
- *Необходимо положительно оценивать любую высказанную мысль, даже если она кажется вздорной. Это, конечно же, бывает сложно сделать, но демонстрируемая поддержка и одобрение очень стимулируют и вдохновляют генераторов идей.*
- *Самые лучшие — это сумасшедшие идеи.* Желательно, чтобы участники попытались отказаться от стереотипов и шаблонных решений и сумели посмотреть на проблему с новой точки зрения. Нужно выдвинуть как можно больше идей и зафиксировать все.

Обычно первые 10-15 минут – это стадия «раскачки», во время которой звучат достаточно банальные предложения. Наиболее продуктивно проходят последние минуты этапа генерации идей. Ведущий переходит от участника к участнику, оказывая эмоциональную поддержку участникам.

По окончании отведенного времени ведущий собирает карточки с идеями.

ЭТАП АНАЛИЗ ИДЕЙ

Анализ проблем составляет важную часть рабочей встречи заинтересованных сторон. Он включает анализ уже выявленных проблем с учетом мнения каждой заинтересованной стороны, что обеспечивает сбалансированность анализа, при котором принимаются во внимание различные и иногда противоположные взгляды. Цель состоит в получении общего, по возможности консенсусного представления о ситуации и структуризации выявленных проблем в форме дерева проблем.

Основной задачей этого этапа является глубокая обработка, шлифовка высказанных предложений. Правила этого этапа следующие:

- *Самая лучшая идея — та, которую ты рассматриваешь сейчас. Анализируй ее так, как будто других идей нет вообще.* Указанное правило подразумевает предельно внимательное отношение к каждой идее. Хотя критика уже не возбраняется, но она не должна быть огульной.
- *Необходимо найти рациональное зерно в каждой идее.* Это означает, что нужно сосредоточиться на поиске конструктива в любой идее.
- *Отбрасывать идеи нельзя.*
- *При необходимости участники пишут на карточках свои соображения, развивающие высказанную идею.*

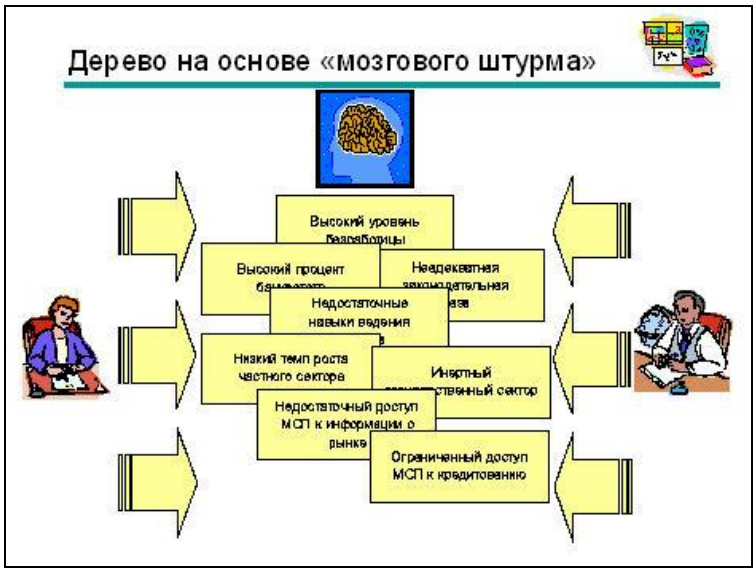

Рисунок 16 Построение дерева проблем в результате «мозгового штурма»

ЭТАП ПОСТРОЕНИЯ ДЕРЕВА ПРОБЛЕМ

Анализ проблем устанавливает причинно-следственные связи между разнообразными проблемами. Дерево проблем представляет собой просто иерархическое расположение проблем.

Анализ целесообразно продолжать с обозначения центральной проблемы и второй проблемы, связанной с ней. Затем:

- если проблема является причиной, она помещается уровнем ниже;
- если проблема является следствием, она помещается уровнем выше;
- если проблема не является ни причиной, ни следствием, она помещается на тот же самый уровень.

По мере разрастания дерева оставшиеся проблемы добавляются к нему по тому же принципу. Повторный анализ проблем может привести к появлению на более поздней стадии иной центральной проблемы, что, однако не уменьшает обоснованности анализа.

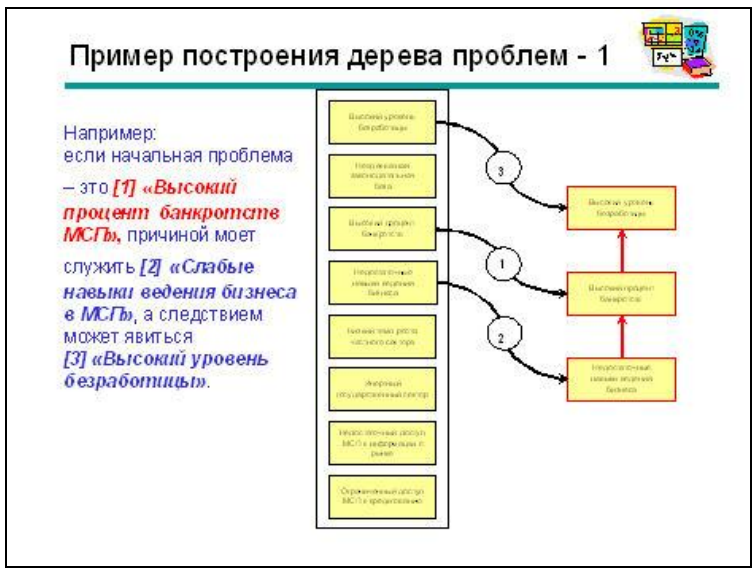

Рисунок 17 Пример первого шага построения дерева проблем

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".

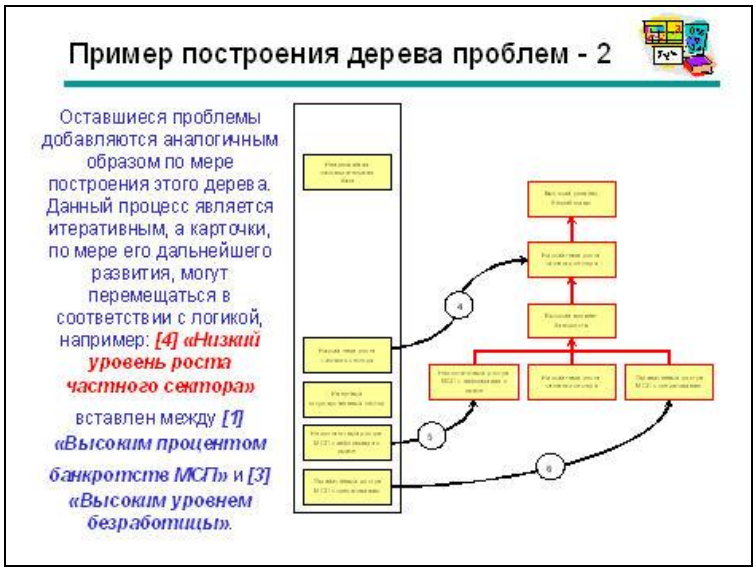

Рисунок 18 Пример второго шага построения дерева проблем

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*".

Рисунок 19 Пример третьего шага построения дерева проблем

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.

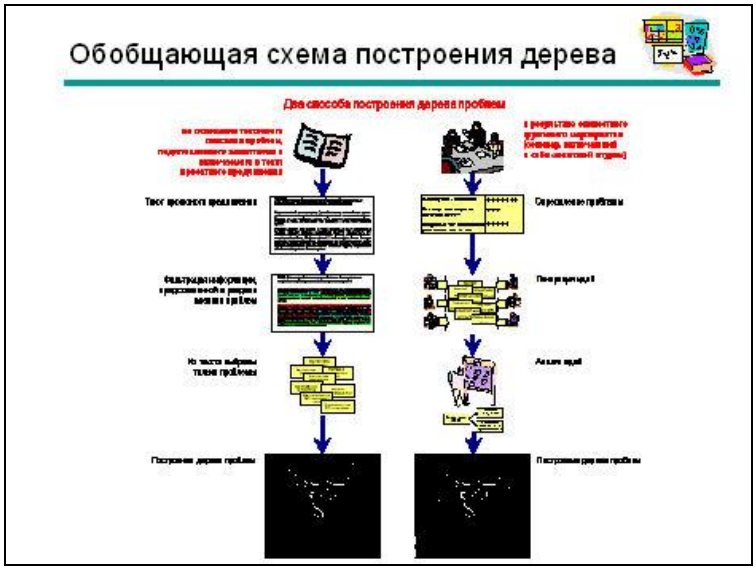

Рисунок 20 Обобщающая схема построения дерева проблем

ВАЖНО

Важные замечания по использованию этой методики:

- Качество результата определяется теми, кто будет вовлечен в анализ, и умением ведущего. Вовлечение представителей заинтересованных сторон и целевых групп, обладающих соответствующими знаниями, является критическим для успеха.
- Процесс не менее важен, чем продукт (дерево проблем). Это упражнение должно рассматриваться как полезный опыт для всех участников и возможность выражения различных точек зрения и интересов.
- Продукт упражнения (дерево проблем) должен давать реальную (хотя и упрощенную) версию существующей действительности. Если дерево слишком сложно, вероятно, что оно будет менее полезным для последующих этапов анализа. Дерево проблем не может (и не должно) отражать или объяснять все сложности и запутанности выявленных причинно-следственных связей.

Рисунок 21 Важные замечания по использовании методики «мозгового штурма»

2.2. Практическое упражнение «Анализ проблем».

Цель: Смоделировать работу эксперта по оценке проекта, который структурирует исходную информацию в проектном предложении, в частности проводит анализ проблем, описанных заявителем.

Вид упражнения: Индивидуальная работа.

Задание В исходном тексте описания текущей ситуации необходимо отфильтровать:

- Проблемы
- Мероприятия
- Результаты
- Оправданность/Эффект
- Описание заявителя/партнера

Продолжительность: 20 минут

Раздаточный материал:

1) Текст описания текущей ситуации (раздел из тренировочного проектного предложения)
2) Форма для внесения результатов упражнения
3) Образец готового текста после фильтрации (один из вариантов как мог бы выглядеть результат)
4) Набор маркеров (5 различных цветов)

Рисунок 22 Задание для практического упражнения по фильтрации текста проектного предложения

Выполнение:

Участникам раздается раздаточный материал для работы. Объясняется задание и после этого уточняется, всем ли понятно задание.

Участники должны внимательно читать текст и маркировать каждое предложение. Если предложение звучит негативно, то есть имеется какая-то проблема, то необходимо подчеркнуть

это предложение красным маркером. Если в последующем предложении упоминается о том, что необходимо сделать, чтобы решить упомянутую проблему, то это предложение необходимо подчеркнуть, синим маркером, так как оно не имеет уже отношения к проблеме, а более относится к разделу предлагаемых мероприятий. Если в последующем предложении заявитель описывает, к какому результату может привести решение какой-то проблемы, то это предложение необходимо подчеркнуть желтым маркером, так как оно уже имеет отношения к предполагаемым результатам проекта. Если заявитель в этом же разделе пытается описать, какой эффект произойдет от решения какой-то проблемы, то это предложение необходимо подчеркнуть зеленым маркером, так как оно уже имеет отношения к описанию оправданности проекта. Заявитель также может в разделе анализа проблем описывать, насколько сильна его организация в решении упомянутых проблем. Тогда такое предложение нужно подчеркнуть черным маркером.

После того как весь текст прочитан и замаркирован, необходимо подсчитать кол-во предложений, которые отражают проблемы, мероприятия, результаты, оправданность/эффект и описание заявителя/партнера. Результаты заносятся в специальную таблицу. Каждый участник оглашает свои результаты.

Ведущий представляет свою версию замаркированного текста и свои результаты. Так как зачастую могут быть предложения, которые нельзя однозначно отнести к какому-то одному разделу, необходимо согласовать все варианты и договориться об одном единственном результате. Это необходимо также сделать для того, чтобы в дальнейшем не происходило сильного расхождения в результатах последующих упражнениях, так как результаты этого упражнения будут использоваться дальше. Для этого ведущий зачитывает предложение и говорит, к какому разделу он отнес его. Если кто-то из участников не согласен, то посредством мини-дискуссии определяется к какому разделу отнести это предложение.

Заключение:

a) В данном упражнение участники могут получить практический опыт работы эксперта по оценке проекта, который структурирует исходную информацию в проектном предложении, в частности проводит анализ проблем, описанных заявителем.

b) Участники также могут убедиться, что в практике некоторые формулировки заявителя трудно отнести однозначно к какому-либо разделу.

2.3. Практическое упражнение «Построение Дерева проблем».

Цель: Смоделировать работу эксперта по оценке проекта, который структурирует идентифицированные проблемы посредством построения дерева проблем.

Вид упражнения: Работа в группах.

Задание

A. По результатам Упражнения № 1 выписать все выявленные проблемы на карточки (1 проблема [фраза или ключевое слово] на 1 карточку.

B. Используя полученные карточки, построить дерево проблем

C. Презентация результатов работы в группах

Продолжительность: 30 минут – построение дерева проблем

20 минут – презентации результатов работы в группах

Раздаточный материал:

1) Результаты Упражнения № 1.
2) Карточки, набор маркеров, клейкая лента и листы ватмана
3) Образец готового дерева проблем, которое является оригинальной версией, разработанной реальным заявителем для своего проектного предложения

Рисунок 23 Задание для практического упражнения по построению дерева проблем

Выполнение:

Перед началом упражнения необходимо провести деление на группы. Очень часто используется метод простого расчета на 1, 2, 3 … Участники с номерами 1 образуют группу № 1, участники с номерами 2 образуют группу № 2 и т.д. Данное деление на группы очень полезно с точки зрения создания равных условий в группах и избежания возникновения «мини-групп влияния» внутри рабочей группы, так как обычно знакомые друг с другом люди, приходя на семинар, садятся рядом друг с другом, а посредством простого расчета эти люди разводятся по разным группам, где их

неформальное влияние на других участников группы сводится к минимуму до их индивидуального уровня.

Участникам раздается раздаточный материал для работы (кроме образца оригинала дерева проблем, который выдается после окончания упражнения). Объясняется задание и после этого уточняется, всем ли понятно задание.

В течение отведенного времени группы должны выписать все ранее определенные проблемы на карточки и построить дерево проблем, используя ранее полученные знания и теоретические объяснения.

После выполнения задания каждая группа должна презентовать результаты своей работы. Затем состоится краткое обсуждение результатов.

Основная цель — не критиковать кого-либо за допущенные ошибки, а учится на них.

Положительные и отрицательные моменты, изложенные в ходе обсуждения, необходимо будет учесть группе при выполнении заданий в дальнейшем.

Ведущий представляет образец готового дерева проблем, которое является оригинальной версией, разработанной реальным заявителем для своего проектного предложения. Участники могут сравнить свои результаты между собой и с представленным оригиналом. На основании этого участники могут сделать выводы, насколько велики расхождения, и что является причиной этого.

Заключение:

a) В данном упражнении участники могут получить практический опыт работы эксперта по оценке проекта, который структурирует идентифицированные проблемы посредством построения дерева проблем.

b) В дополнение к ранее полученным теоретическим знаниям участники упражнения могут приобрести практический опыт использования методики построения дерева проблем.

c) Участники также могут убедиться, что из одного предложения, описывающего какую-либо проблему, можно «вытянуть» целую цепочку проблем и причинно-следственных связей.

d) Сравнив результаты работы различных групп, участники упражнения могут увидеть, насколько различно может интерпретироваться одна и та же информация (исходный текст с описанием проблем у всех одинаковый)

e) Сравнив свои результаты работы в группе с представленным оригиналом дерева проблем, участники упражнения могут оценить, насколько хорошо заявитель описывает проблемы и их причинно-следственные связи, если расхождения в деревьях проблем незначительны, или насколько плохо заявитель описывает проблемы и их причинно-следственные связи, если соответственно расхождения в деревьях проблем значительны.

f) В данном упражнении участники также могут смоделировать принципы работы в команде.

2.4. Анализ целей. Дерево целей.

В то время как анализ проблем представляет отрицательные аспекты существующей ситуации, анализ целей представляет положительные аспекты желаемой будущей ситуации. Он включает переформулирование проблем в цели - таким образом, дерево целей может рассматриваться как положительное зеркальное отображение дерева проблем.

Центральная проблема формулируется как основная задача проекта, а отношения "причина - следствие" становятся отношениями "средства - результат". Однако может оказаться, что в логике первоначального дерева целей существуют разрывы или что в действительности цели должны быть расположены на иных уровнях иерархии. По этой причине следует, в случае необходимости, пересмотреть и построить по-иному связи между целями. Цели, относящиеся к сходным темам, группируются в гроздья, что позволяет определить участки, по которым распределяются обязанности членов команды управления проектом.

На данном этапе формулировка целей дается достаточно пространно. Лишь после определения масштаба проекта и с началом работ по его детальному планированию эти формулировки будут вновь рассматриваться и уточняться.

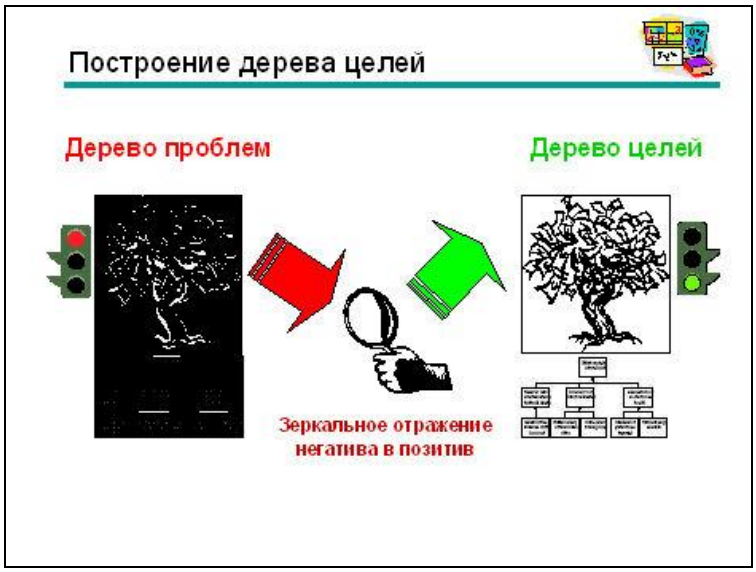

Рисунок 24 Построение дерева целей на основе дерева проблем

Дерево целей представляет собой зеркальное отображение общей проблематики. Для отдельного проекта, однако, не характерно обращение ко всем имеющимся в данной ситуации проблемам, поэтому дерево может содержать намного больше целей, чем будет включено в проект. В процессе заключительной стадии анализа принимается решение о том, какая из групп взаимосвязанных целей будет включена в проект и рассматривается выполнимость каждой из них. Не исключено, что в ходе анализа сдвинется главная направленность проекта.

Окончательная формулировка конкретных и общих целей определяется лишь после того, как сделан выбор состава проекта. Вполне вероятно также, что в зависимости от масштаба и количества требующейся работы, принимается решение о формировании ряда взаимосвязанных проектов (портфеля проектов, программы) и определение очередности их запуска.

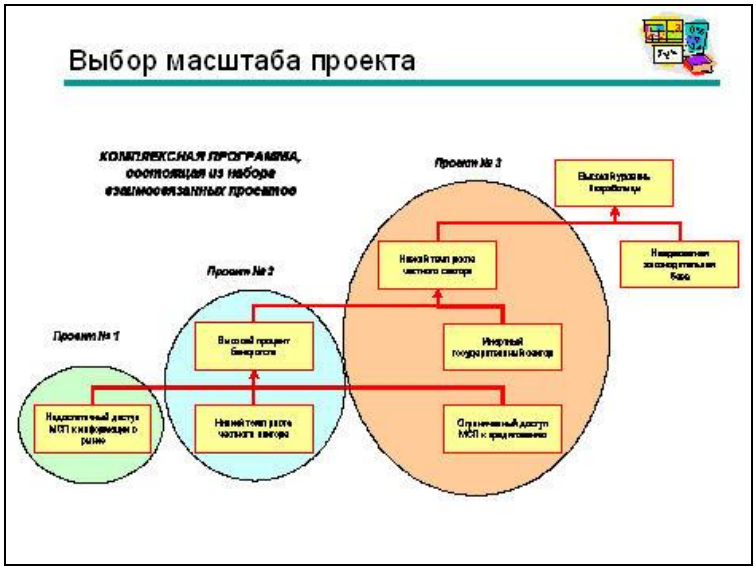

Рисунок 25 Выбор масштаба проекта на основе дерева целей

2.5. Практическое упражнение «Построение Дерева целей».

Цель: Смоделировать работу эксперта по оценке проекта, который разрабатывает дерево целей на основе ранее систематизированных проблем в виде дерева проблем.

Вид упражнения: Работа в группах.

Задание

A. По результатам Упражнения № 2 переформулировать негативные высказывания на дереве проблем в позитивные и построить дерево целей

B. Презентация результатов работы в группах

Продолжительность: 15 минут – построение дерева целей

20 минут – презентации результатов работы в группах

Раздаточный материал:

1) Результаты Упражнения № 2. «Дерево проблем»
2) Карточки, набор маркеров, клейкая лента и листы ватмана
3) Образец готового дерева целей, которое является оригинальной версией, разработанной реальным заявителем для своего проектного предложения

Рисунок 26 Задание для практического упражнения по построению дерева целей

Выполнение:

Участникам раздается раздаточный материал для работы (кроме образца оригинала дерева целей, который выдается после окончания упражнения). Объясняется задание и после этого уточняется, всем ли понятно задание.

В течение отведенного времени группы должны переформулировать негативные высказывания на своих деревьях проблем в позитивные и построить соответственно деревья целей, используя ранее полученные знания и теоретические объяснения.

После выполнения задания каждая группа должна презентовать результаты своей работы. Затем состоится краткое обсуждение результатов.

Основная цель — не критиковать кого-либо за допущенные ошибки, а учится на них.

Положительные и отрицательные моменты, изложенные в ходе обсуждения, необходимо будет учесть группе при выполнении заданий в дальнейшем.

Ведущий представляет образец готового дерева целей, которое является оригинальной версией, разработанной реальным заявителем для своего проектного предложения. Участники могут сравнить свои результаты между собой и с представленным оригиналом. На основании этого участники могут сделать выводы, насколько велики расхождения, и что является причиной этого.

Заключение:

a) В данном упражнении участники могут получить практический опыт работы эксперта по оценке проекта, который разрабатывает дерево целей на основе ранее систематизированных проблем в виде дерева проблем.

b) В дополнение к ранее полученным теоретическим знаниям участники упражнения могут приобрести практический опыт использования методики построения дерева целей.

c) Сравнив свои результаты работы в группе с представленным оригиналом дерева целей, участники упражнения могут оценить, насколько близко соответствуют цели, заявленные в проектном предложении, к тому анализу текущей ситуации, который сделан заявителем также в проектном предложении, если расхождения в деревьях целей, построенными группами, незначительны с оригинальной версией заявителя, или насколько сильно не соответствуют цели, заявленные в проектном предложении, к анализу текущей ситуации, если соответственно расхождения в деревьях целей значительны.

d) В данном упражнении участники также могут смоделировать принципы работы в команде.

2.6. Логико-структурная матрица.

Прежде чем раскрывать структуру в деталях, необходимо сделать предостережение. Несмотря на все свои замечательные свойства при правильном применении Логико-Структурного Подхода (ЛСП) Логико-Структурная Матрица не является гарантией успешного проекта или панацеей при определении и разработки проектной идеи. Принцип «что посеешь, то и пожнешь» легко применим и в этом случае, если матрицу строить чисто механистически. Когда подход правильный, Логическая структура лишь помогает связать между собой мероприятия, результаты и цели ЛОГИЧНО, ЕСТЕСТВЕННО и ПОНЯТНО, по крайней мере, для посвященного пользователя. Таким образом, нельзя рассматривать логическую структуру как набор механических действий, это скорее «информация к размышлению». Также, ее нужно рассматривать в динамике, в зависимости от постоянно меняющихся обстоятельств и хода развития самого проекта. **Логическая структура не застывший отпечаток ваших мыслей, а живой инструмент для планирования и разработки идеи проекта**

Участники, собравшись вместе в ходе «мозгового штурма», и обсуждая проблемы, основные цели и стратегию, при помощи ЛСП направляют совместные усилия на нахождение ответа на вопрос «Чего мы хотим и как этого достичь?». Путем четкого определения целей и помещения их в «дерево целей», определяющее их место в иерархической структуре, разработчики проверяют внутреннюю логику проекта, убеждаясь в наличии логической связи между каждым мероприятием – результатом – целью проекта – общей целью. Они должны найти критические допущения и риски, которые могут повлиять на выполнение проекта и определить индикаторы и источники информации для их проверки, что будет обязательно использовано при мониторинге и оценке проекта в будущем. Обычно, вся эта информация собирается в один суммирующий документ для дальнейшей работы.

Несмотря на то, что ЛСП показал себя как полезный инструмент планирования и управления проектом, он не является всеобъемлющим и не гарантирует успех проекта. Сам процесс требует много времени и приличных знаний концепции и логики такого подхода. Планировщики должны выполнить непростую задачу по обработке и суммированию взаимно пересекающихся факторов и идей, после чего они должны все это выразить в точных и коротких фразах, а они порой оказываются либо непонятными, либо бессмысленными.

Очень часто стремление сыграть в игру «Заполни Квадратики» при заполнении Матрицы ЛСП приводит к неутешительным результатам – плохо проработанный проект с неясными целями, результатами, которые плохо связаны с целевой группой.

Сама по себе Матрица ЛСП - это таблица из четырех колонок и, в самой простой форме, из четырех строчек. **Вертикальная логика** должна показать

⇒ что собирается решать и делать данный проект,
⇒ какова причинно-следственная связь
⇒ каковы наиболее существенные допущения и неопределенности находятся за пределами контроля в ходе проекта.

Горизонтальная логика способствует измерению воздействий проекта и затраченных проектом ресурсов с помощью нахождения индикаторов и их источников проверки.

2.6.1. Принцип заполнения логико-структурной матрицы

Обычно предпочтительнее начинать заполнение логико-структурной матрицы, двигаясь вертикально вниз по первому столбцу («Логика Вмешательства»), до тех пор, пока он не будет заполнен. Большинство информации здесь переносится из ранее разработанного дерева целей.

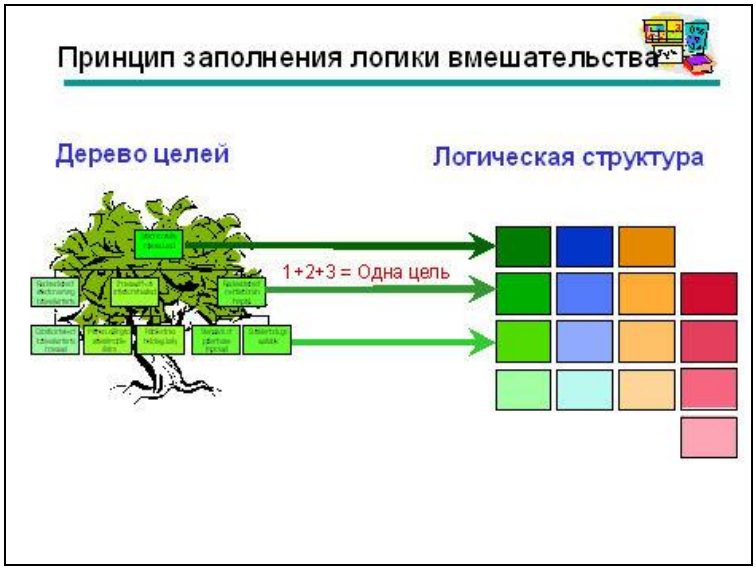

Рисунок 27 Принцип заполнения логики вмешательства в логико-структурной матрице

Как только иерархия общих целей, конкретных целей, результатов, действий и средств может считаться логичной, можно переходить к заполнению столбца Допущений. Такой порядок помогает проводить проверку логичности описания проекта, а также выявляет факторы, сдерживающие выполнение проекта, и всевозможные факторы риска, не поддающиеся контролю в рамках проекта.

Затем заполняются второй и третий столбцы матрицы для каждого уровня иерархии проекта. Так для каждого показателя указываются Объективно измеряемые индикаторы, с помощью которых определяется действительно ли показатель поддается измерению, эффективному с точки зрения затрат времени и стоимости.

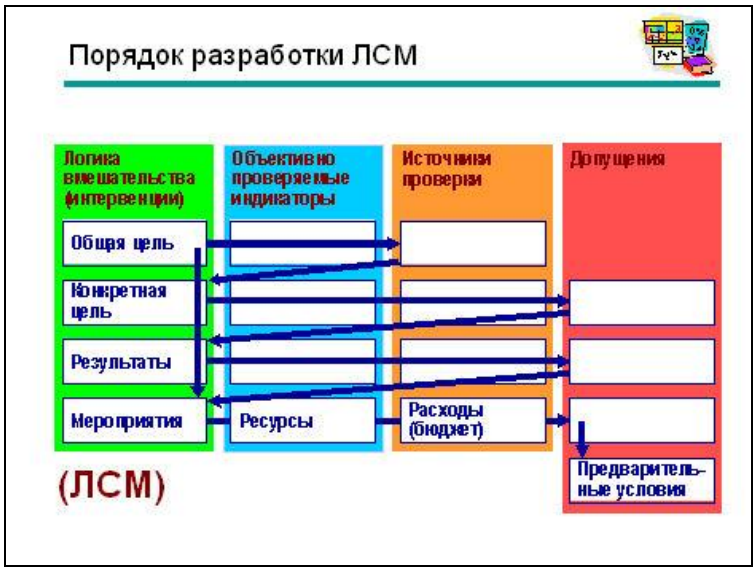

Рисунок 28 Порядок разработки логико-структурной матрицы

2.6.2. *Принцип чтения логико-структурной матрицы*

Логика матрицы заключается в следующем:

Если реализуется предварительное условие (загорается «зеленый свет» перед началом движения), тогда можно осуществлять определенный набор мероприятий (действий) в соответствии с запланированными ресурсами и подтверждающимися допущениями. Если предоставлены

результаты, осуществлена их проверка в соответствии с выработанными индикаторами и источниками проверки и подтверждены допущения, тогда цель проекта достигнута. Если цель проекта достигнута, осуществлена её проверка в соответствии с выработанными индикаторами и источниками проверки и подтверждены допущения, тогда осуществляется вклад в достижение общей цели проекта.

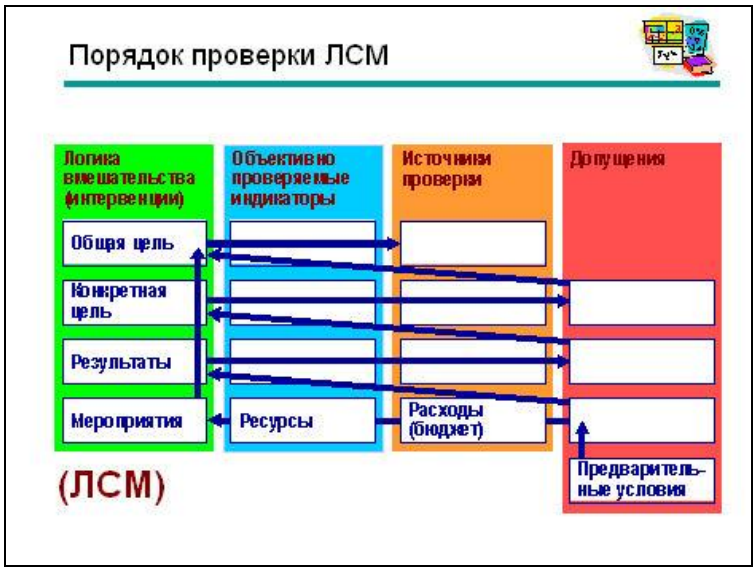

Рисунок 29 Порядок проверки логико-структурной матрицы

2.6.3. Сильные и слабые стороны логико-структурного подхода (ЛСП)

Сильные стороны ЛСП.

- Предусматривая обсуждение заинтересованными сторонами проблем, целей и стратегии, ЛСП побуждает людей задумываться над тем, каковы их собственные ожидания и как они могли бы осуществиться.
- Благодаря ясной постановке целей и их построению в "иерархию целей", логико-структурная матрица предоставляет средство проверки внутренней логики плана проекта, обеспечивая взаимосвязь мероприятий, результатов и целей.
- Этот подход предписывает на стадии планирования проекта тщательно указать и исследовать важнейшие допущения и факторы риска, могущие нанести ущерб успеху проекта, поставить под вопрос выполнимость проекта.
- Определяя показатели достижений и средства измерения хода реализации проекта, ЛСП дает возможность еще на стадии планирования проекта определить правила проведения мониторинга и оценки проекта непосредственно с момента его старта.
- Вся эта информация сведена в одном документе – логико-структурной схеме, представляющем собой полезное обобщенное изложение проекта.

Слабые стороны ЛСП.

- Доказав свою полезность в качестве инструмента планирования и управления, ЛСП не является исчерпывающим средством ни для планирования, ни для управления и не дает гарантии успеха проекта.
- Процесс применения ЛСП требует времени и основательного обучения понятиям и логике подхода.

- Требуется научиться обобщенно, излагать простыми фразами сложные идеи и взаимоотношения. По началу фразы эти могут получаться непонятными или даже бессмысленными.
- Слишком велико искушение простого, формального "заполнения клеток", результатом которого является низкое качество подготовки проекта, неясная постановка целей и недостаточная заинтересованность в проекте участвующих сторон.
- Проблемы могут осложняться также последующим инертным применением логико-структурной схемы в процессе осуществления проекта, без учета изменения условий, при котором может потребоваться изменение плана проекта.
- Постановка в ходе планирования проекта нереальных задач будет также негативно влиять на работу всего коллектива в ходе выполнения проекта.
- Для успешного применения ЛСП требуется использование и других инструментальных средств для технического, экономического, социального анализа проекта и анализа среды.
- Для того чтобы анализ проблем отражал действительные приоритеты, необходимо эффективное участие заинтересованных сторон, строящееся на уже установленных с ними связях.
- В ходе осуществления проекта следует регулярно проводить проверку и пересмотр логико-структурной схемы, с тем, чтобы она отражала изменения условий выполнения проекта.

Рисунок 30 Сильные стороны логико-структурного подхода (ЛСП)

Рисунок 31 Слабые стороны логико-структурного подхода (ЛСП)

2.7. Практическое упражнение «Построение логики вмешательства».

Цель: Смоделировать работу эксперта по оценке проекта, который на основе ранее обработанной и проанализированной информации разрабатывает Логико-структурную матрицу (в частности, один из основных его компонентов – «Логику вмешательства»).

Вид упражнения: Работа в группах.

Задание

A. По результатам Упражнения № 3 разработать Логико-структурную матрицу (в частности, один из основных его компонентов – «Логику вмешательства»).

B. Презентация результатов работы в группах

Продолжительность: 15 минут – построение «Логики вмешательства»

20 минут – презентации результатов работы в группах

Раздаточный материал:

1) Результаты Упражнения № 3.
2) Карточки, набор маркеров, клейкая лента и листы ватмана
3) Образец готовой Логико-структурной матрицы, которая является оригинальной версией, разработанной реальным заявителем для своего проектного предложения

Рисунок 32 Задание для практического упражнения по построению «Логики вмешательства»

Выполнение:

Участникам раздается раздаточный материал для работы (кроме образца оригинала Логико-структурной матрицы, который выдается после окончания упражнения). Объясняется задание и после этого уточняется, всем ли понятно задание.

В течение отведенного времени группы должны на основании своих ранее разработанных деревьях целей построить «Логику вмешательства», используя ранее полученные знания и теоретические объяснения. В данном упражнении нет необходимости строить всю Логико-структурную матрицу целиком в связи с ограниченность учебного времени. Для дальнейшей оценки может быть использован образец готовой Логико-структурной матрицы, которая является оригинальной версией, разработанной реальным заявителем для своего проектного предложения

После выполнения задания каждая группа должна презентовать результаты своей работы. Затем состоится краткое обсуждение результатов.

Основная цель — не критиковать кого-либо за допущенные ошибки, а учится на них.

Положительные и отрицательные моменты, изложенные в ходе обсуждения, необходимо будет учесть группе при выполнении заданий в дальнейшем.

Ведущий представляет образец готовой Логико-структурной матрицы, которая является оригинальной версией, разработанной реальным заявителем для своего проектного предложения. Участники могут сравнить свои результаты между собой и с представленным оригиналом. На основании этого участники могут сделать выводы, насколько велики расхождения, и что является причиной этого.

Заключение:

a) В данном упражнении участники могут получить некоторый практический опыт работы эксперта по оценке проекта, который на основе ранее обработанной и проанализированной информации разрабатывает Логико-структурную матрицу (в частности, один из основных его компонентов – «Логику вмешательства»).

b) В дополнение к ранее полученным теоретическим знаниям участники упражнения могут приобрести практический опыт использования методики построения Логико-структурной матрицы.

c) Сравнив свои результаты работы в группе с представленным оригиналом Логико-структурной матрицы, участники упражнения могут оценить, насколько четко представленная матрица

отражает суть проекта, если расхождения в матрицах незначительны, или насколько плохо матрица отражает ту суть проекта, которая описана заявителем в проектном предложении (так очень часто происходит, когда заявитель вначале заполняет текстовое содержание заявки, а только лишь затем приступает к разработке Логико-структурной матрице, что приводит к существенным отклонениям сути закладываемой в матрице от того, что продекларировано в самой заявке).

d) В данном упражнении участники также могут смоделировать принципы работы в команде.

3. ОЦЕНКА ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ (ОПП)

3.1. Анализ уместности проекта (критерии 1.1 – 1.3)

Оценка первых трёх критериев (критерии 1.1 – 1.3) 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.

Рисунок 33 Анализ уместности проекта (критерии 1.1 – 1.3)

3.1.1. 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.

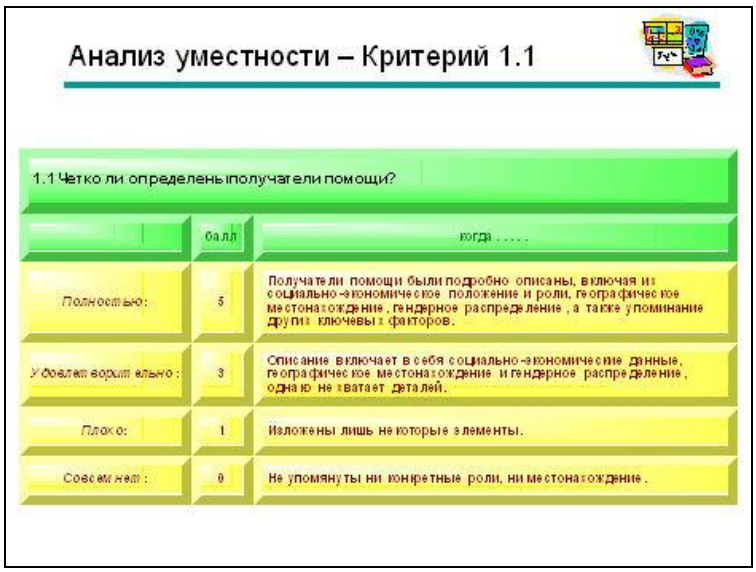

Рисунок 34 Критерий 1.1 – «Четко ли определены получатели помощи?»

3.1.2. 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.

Рисунок 35 Критерий 1.2 – «В достаточной ли мере описаны проблемы получателей помощи?»

3.1.3. Достаточно ли всесторонен 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.

Рисунок 36 Критерий 1.3 – «Достаточно ли всесторонен анализ проблем?»

3.2. Анализ уместности проекта (критерии 1.4 – 1.6)

Оценка последующих трёх критериев (критерии 1.4 – 1.6) служит вторым этапом в установлении уместности проекта по отношению к тому, 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.

Рисунок 37 Анализ уместности проекта (критерии 1.4 – 1.6)

3.2.1. 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.

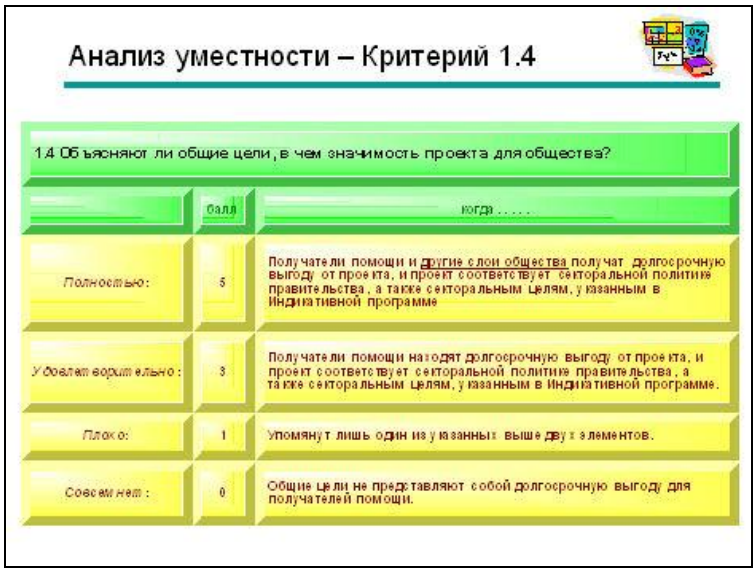

Рисунок 38 Критерий 1.4 – «Объясняют ли Общие цели, почему проект важен для общества?»

3.2.2. 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 относиться 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.

Рисунок 39 Критерий 1.5 – «Определена ли цель проекта с точки зрения пользы для получателей помощи?»

3.2.3. 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.

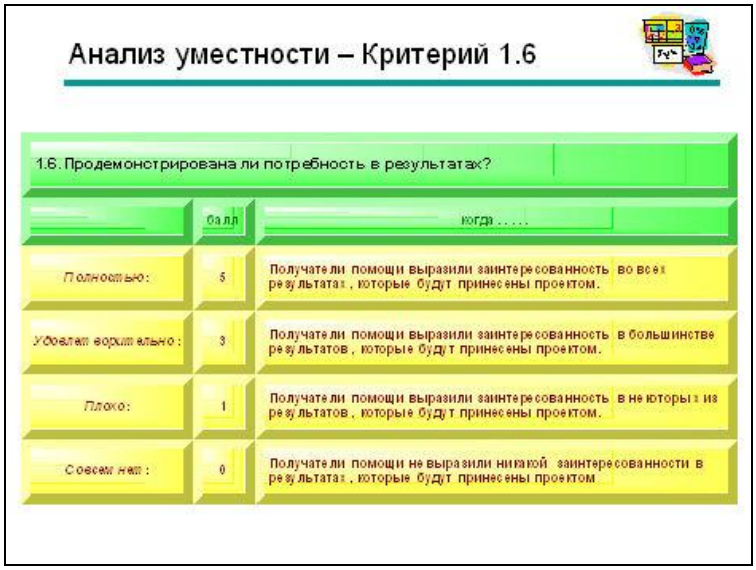

Рисунок 40 Критерий 1.6 – «Продемонстрирована ли потребность в результатах?»

3.3. Анализ выполнимости проекта (критерии 2.1 – 2.5)

Оценка первых пяти критериев (критерии 2.1 – 2.5) служит первым этапом проверки проекта 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.

Рисунок 41 Анализ выполнимости проекта (критерии 2.1 – 2.5)

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 выполниться, чтобы начать деятельность проекта. Они должны быть вписаны в белые карточки и помещены как предварительные условия в нижней строчке 4-ой колонки логической структуры.
- Факторы, дополнительные к действиям, которые необходимы для достижения результатов. Они должны быть вписаны в белые карточки и помещены в 4-ой 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-ой 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-ой 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.

Рисунок 42 Алгоритм оценки внешних факторов, которые могут оказать влияние на успех проекта

Очень удобным способом оценки Допущений является алгоритм, показанный на схеме. После того, как Допущения сформулированы, их можно проверить по данному алгоритму с точки зрения желаемой ситуации в проекте.

3.3.1. 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.

Рисунок 43 Критерий 2.1 – «Внесет ли Цель проекта свой вклад в Общие цели (если подтвердятся сделанные допущения)?»

3.3.2. 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".

Рисунок 44 Критерий 2.2 – «Описываются ли результаты как услуги, которые необходимо оказать целевой группе?»

3.3.3. 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 менеджмент проекта, 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.

Рисунок 45 Критерий 2.3 – «Будет ли достигнута цель проекта, если результаты получены?»

3.3.4. 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 (напр. 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.

Рисунок 46 Критерий 2.4 – «Были ли определены важные внешние условия?»

3.3.5. 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.

Рисунок 47 Критерий 2.5 – «Приемлема ли вероятность реализации допущений?»

3.4. Анализ выполнимости проекта (критерии 2.6 – 2.7)

Оценка последующих двух критериев (критерии 2.6 – 2.7) служит вторым и последним этапом 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.

Рисунок 48 Анализ выполнимости проекта (критерии 2.6 – 2.7)

3.4.1. <u>Смогут ли выполняющие организации реализовать проект?</u>

Если логическая структура является реальной, а уровень рисков приемлемым, важно еще и произвести оценку способности организаций, занимающихся реализацией проекта (Исполняющих организаций), 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 организаций, исполняющих проект, также полезна для оценки организационной способности. Активное участие Исполняющих организаций во время фазы формулирования проекта является положительным

фактором, показывает их причастность и означает, что ожидаемые возможности Исполняющей организации более реалистичны.

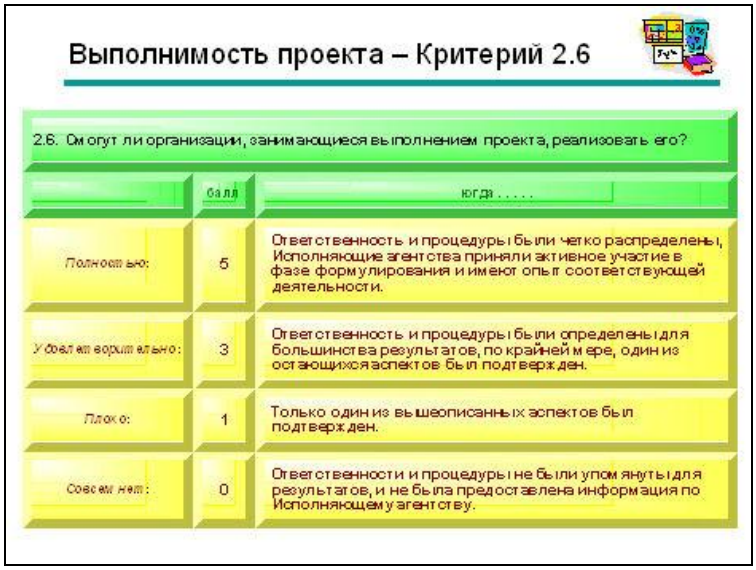

Рисунок 49 Критерий 2.6 – «Смогут ли выполняющие организации реализовать проект?»

3.4.2. 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.

Рисунок 50 Оценка затрат и результатов проектов с нематериальными результатами

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.

Рисунок 51 Подход к анализу проектов с нематериальными результатами

Итак, для того чтобы определить эффективность проекта, то есть ответить на вопрос «Достаточно ли оправданы затрачиваемые средства количественно измеримыми целями?», необходимо ответить на два принципиальных вопроса:

- ***Необходимы*** ли ресурсы, мобилизуемые для достижения результатов?

  Для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо знание сферы, в которой предполагается реализовывать проект, беря во внимание определённые технико-экономические индикаторы и, в особенности, знание стоимости единиц затрат.

  Здесь также необходимо сделать обзор «Логики вмешательства» на предмет того, насколько все мероприятия и средства сочетаются с предполагаемыми результатами. Этот этап – более технический, чем экономический, но это работа аналитика, с помощью профильного специалиста (инженера, медицинского или социального работника и др.) проверить и убедиться в том, что ненужные средства и мероприятия не запланированы в рамках проекта, и определить те сферы проекта, в которых ресурсы тратятся попусту.

- ***Достаточны*** ли ресурсы, мобилизуемые для достижения результатов?

  Для ответа на этот вопрос необходимо проанализировать, насколько точно в заявке определяются минимальные и ожидаемые затраты на осуществление деятельности. Были ли точно просчитаны время и затраты на различных экспертов, необходимых для проекта, в соответствии с графиком осуществления проекта. При проведении предварительной экспертизы, например обучающего, проекта, учитывается соотношение недельного обучающего курса в Москве и стоимости такого же курса, но проводимого в Подмосковье. Расходы на поездки, суточные и профессиональные ставки зарубежного технического эксперта хорошо известны. Предварительная оценка предполагает проверку бюджета на предмет соответствия подобных позиций уже известным затратам. Анализ бюджета, с другой стороны должен определить, не является ли бюджет чрезмерно «раздутым», нереалистичным или чрезмерно детализированным, и при прочих равных условиях, возможны ли изменения, позволяющие повысить затратную эффективность предлагаемого проекта.

Рисунок 52 Анализ эффективности проекта

В каждой заявке по проекту обязательно разрабатывается бюджет проекта. Опытные специалисты по предварительной экспертизе иногда обращаются к бюджету для более детального исследования после краткого просмотра документации по проекту. Полноценная заявка должна сама приводить к форме и содержанию бюджета, а не наоборот. Если в заявке приведены все обоснования по привлечению дорогостоящей технической помощи, бюджет будет это отражать. Если в плане по проекту убедительно доказана необходимость учебной поездки в другую страну для бенефициаров проекта, то такая статья расходов также будут отражена в бюджете проекта.

Рисунок 53 Анализ бюджета проекта

Оценка планируемых ресурсов должна базироваться на тщательном и аккуратном анализе бюджета проекта. От этого в большой степени зависит правильность прохождения проекта, то есть соответствие расходования запланированных ресурсов целям и ожидаемым результатам проекта.

Рисунок 54 Требования к анализу и оценке ресурсов

Необходимо анализировать ресурсы на основе выработанного плана мероприятий, рассчитывая все те затраты, которые требуются для реализации каждого конкретного мероприятия. Каждое мероприятие затем становится проверкой того, что все необходимые средства были учтены и использованы.

Рисунок 55 Процесс анализа и оценки ресурсов

Ниже представлены типичные[1] разделы бюджета проекта. Однако, в зависимости от требований различных грантодающих организаций, названия разделов и их последовательность может варьироваться, но суть структуры ресурсов проекта остается аналогичной.

[1] Для проектов программы сотрудничества ЕС-Россия (Тасис).

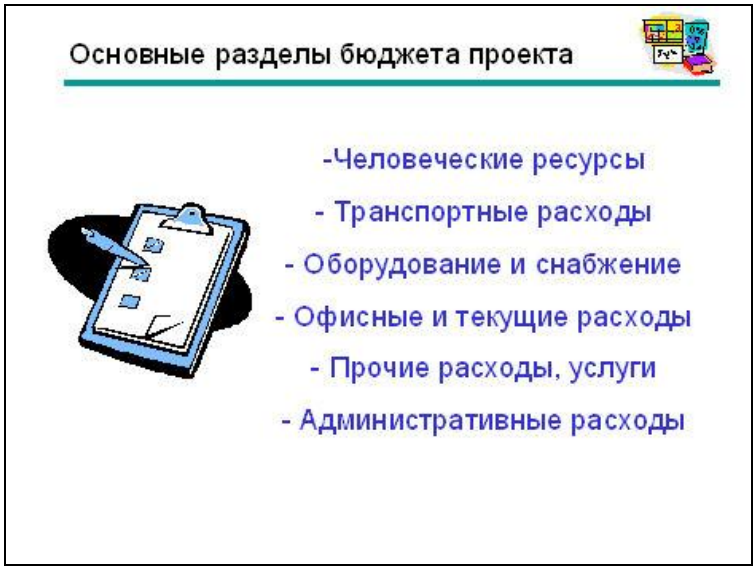

Рисунок 56 Основные разделы бюджета проекта

Для многих некоммерческих программ, осуществляемых в партнерстве с иностранной организацией, характерен вопрос о том, насколько разумно и обоснованно «разделение» бюджета между партнерами. В тех случаях, когда российский партнер уже обладает достаточными знаниями и имеет обширный опыт в сфере своей деятельности, расходы на техническую поддержку со стороны иностранного партнера должны составлять совсем малую часть бюджета проекта. С другой стороны, если России предоставляются в рамках проекта новые технологии и методики, доля бюджета для иностранного партнера соответственно увеличится. Очень важно выверено подать в бюджете свое представление об организационных накладных расходах. В полноценно работающих организациях существует проверенный определенный процент накладных расходов, который отражает общие постоянные издержки организации. Такой процент может сильно варьироваться: от самого низкого в 13% и до 60-70% бюджета проекта. Этот разброс зависит от типа организации и вида ее деятельности. Например, в организациях, занимающихся научными исследованиями, процент накладных расходов очень высок. Наоборот, у организаций, специализирующихся на предоставлении консультационных услуг по техническим вопросам, этот вопрос очень невелик. НКО сильно отличаются друг от друга, но обычно процент накладных расходов составляет примерно 25%.

У финансирующих организаций большая нелюбовь к накладным расходам, и они обычно требуют, чтобы организация, осуществляющая проект, платила за накладные расходы из других источников. Грантодатель стремится отчитаться, что его фонды пошли непосредственно на деятельность проекта и на производство благ для получателя содействия. Никто не желает оплачивать чрезмерно высокие расходы. Но мудрый грантодатель понимает, что долговременный успех его грантополучателей, их способность стать профессиональными компетентными организациями в определенной сфере деятельности может зависеть от величины и обоснованности накладных расходов.

Рисунок 57 Критерий 2.7 – «Достаточно ли оправданы затрачиваемые средства количественно измеримыми целями?»

3.5. Анализ устойчивости проекта

В некоммерческом секторе идея устойчивости (жизнеспособности) проекта очень популярна. Организации, предоставляющие финансовую поддержку, хотят с самого начала иметь гарантию того, что достойная деятельность, поддерживая их финансированием, продолжится после завершения проекта. Однако, как и коммерческие предприятия, некоторые организации выполняют определенную функцию или удовлетворяют определенную потребность, а затем рынок меняется. Можно, конечно, сказать, что способность организации адаптироваться к меняющимся обстоятельствам и является тестом на устойчивость. Однако в определенных ситуациях такой упор на устойчивость не имеет смысла. Некоторые виды деятельности, если с их помощью были успешно достигнуты цели организации, должны прекратиться или значительно измениться по мере изменения ситуации. Как правило, очень редко случается, что грант, полученный на определенный проект с определенным видом деятельности, предполагает сверхлимитные средства на такую адаптацию.

Рисунок 58 Анализ устойчивости 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.

Рисунок 59 Факторы, влияющие на устойчивость проекта

Для того, чтобы понять, насколько проект является устойчивым, необходимо ответить на следующие принципиальные вопросы:

1. Окажет ли проект ощутимое воздействие на **целевые группы**?
2. В какой мере предложение содержит потенциальный **мультипликативный эффект**? (включая возможности для воспроизведения и расширение результатов проекта, распространение информации)
3. Являются ли ожидаемые результаты проекта **устойчивыми**:
   - финансово *(как будет финансироваться деятельность после завершения финансирования со стороны ЕС?)*
   - институционально *(Будут ли существовать структуры, позволяющие продолжить работы после завершения настоящего проекта? Станут ли результаты проекта "собственностью на местах"?)*
   - на уровне формирования политики (если применимо) *(в чем будет заключаться структурное воздействие проекта, напр., улучшит ли он законодательство, кодексы поведения, методы и т.д.?)*

В основе анализа устойчивости проекта лежит метод анализа «Затраты-Выгоды». Взаимосвязь основных компонентов анализа «Затраты-Выгоды» представлен на рисунке ниже.

Рисунок 60 Анализ «Затраты-Выгоды»

Комплексность такого анализа зависит от масштаба проекта, поэтому не все из перечисленных элементов мы рассматриваем (в дополнении к данному руководству даны пояснения по оставшимся компонентам).

Оценка проекта по следующим семи критериям (критерии 3.1 – 3.7) рассматривает возможность того, что услуги, оказываемые по проекту, будут продолжать оказываться и после завершения сроков финансирования со стороны грантодающей организации, 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.

Рисунок 61 Критерии устойчивости проекта (критерии 3.1 – 3.7)

3.5.1. 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.

Рисунок 62 Критерий 3.1 – «Будут ли органы власти, имеющие отношение к делу, оказывать поддержку и после завершения работ проекта?»

3.5.2. 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).

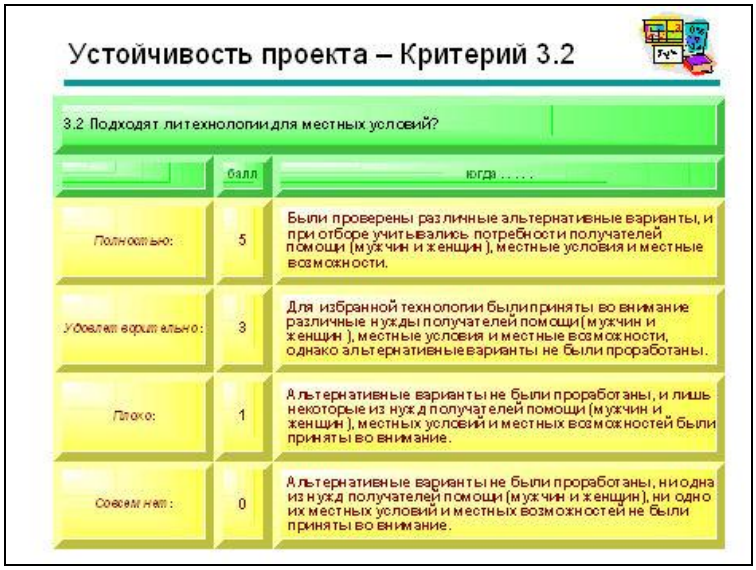

Рисунок 63 Критерий 3.2 – «Подходят ли технологии под местные условия?»

3.5.3. 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 в проектном дизайне 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.[2]

[2] 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.

Рисунок 64 Критерий 3.3 – «Будет ли обеспечена сохранность окружающей среды во время, и после работы проекта?»

3.5.4. В полной ли мере получатель проекта ощущает себя собственником результатов?

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.

Рисунок 65 Критерий 3.4 – «В полной ли мере получатель проекта ощущает себя собственником результатов?»

3.5.5. Будут ли получатели помощи иметь адекватный доступ к общим 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 результатам проекта, однако во многих случаях необходимо также учитывать интересы и других конкретных групп (например, коренного населения, инвалидов, детей, и т.д.).

Рисунок 66 Критерий 3.5 – «Будут ли получатели помощи иметь адекватный доступ к общим результатам и производственным факторам во время и после выполнения проекта?»

3.5.6. 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.

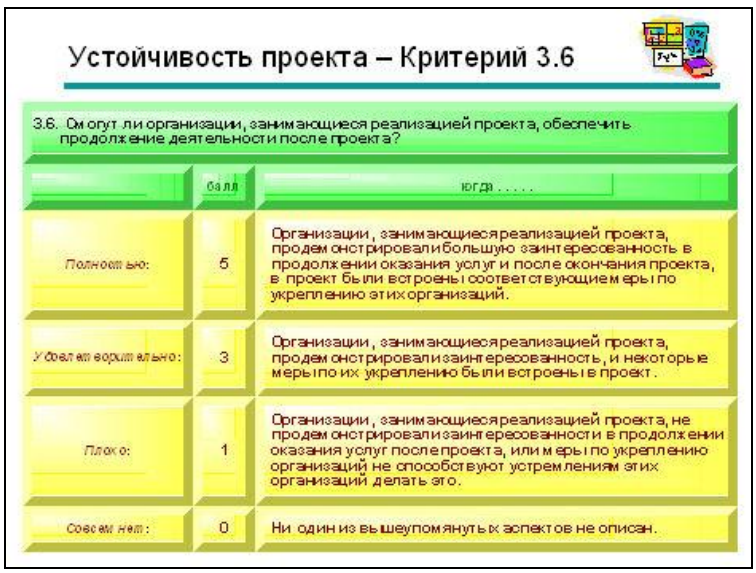

Рисунок 67 Критерий 3.6 – «Будут ли организации, занимающиеся реализацией проекта, способны обеспечить дальнейшую деятельность после завершения проекта?»

3.5.7. Надежен ли финансово-экономический анализ? Подтверждает ли он тот факт, что "добавочный проект"[3] является действенным, эффективным, жизнеспособным, уместным и производит положительный эффект[4]?

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.

Рисунок 68 Реальный вклад проекта

Хотя тип и уровень финансово-экономического анализа, подлежащего выполнению, адаптируется под каждый проект, целью всегда служит решение вопроса о том, превышают ли дополнительные выгоды от проекта затраты на него как в финансовом[5], так и в экономическом[6] 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.

[3] **Добавочный проект** означает «потоки с проектом минус потоки без проекта».

[4] **Действенность** – соотношение полученных результатов и использованных ресурсов;
Эффективность – соотношение цели проекта с его результатами;
Жизнеспособность – i) степень платежеспособности проекта в течение его жизни; и ii) степень в которой будет продолжаться поступление пользы после завершения проекта;
Уместность – степень, в которой проект вносит вклад в достижение целей государства-партнера и ЕС.

[5] **Финансовый**: с точки зрения отдельных хозяйств и групп хозяйств (микро уровень)

[6] **Экономический**: с точки зрения государства в целом (макро уровень)

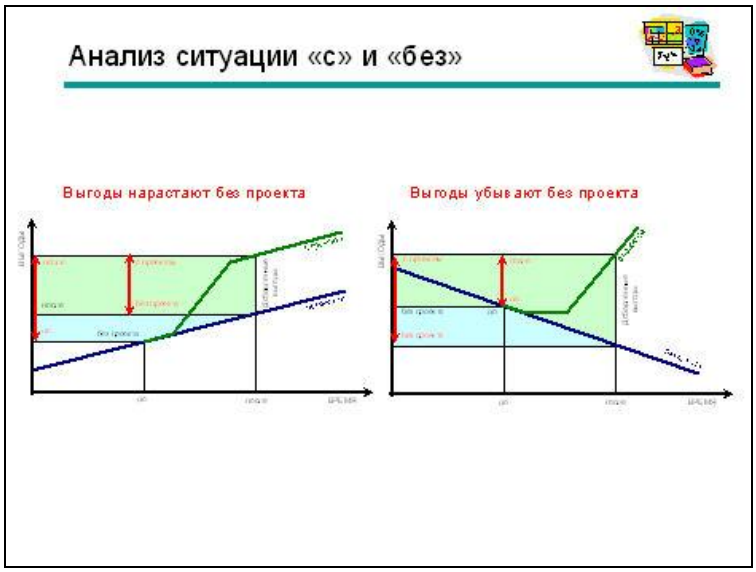

Рисунок 69 Анализ ситуации «с проектом» и «без проекта»

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.

Рисунок 70 Критерий 3.7 – «Надежен ли финансово-экономический анализ? Подтверждает ли он тот факт, что "добавочный проект" является действенным, эффективным, жизнеспособным, уместным и производит положительный эффект?»

3.6. Практическое упражнение «Оценка проектного предложения».

Цель: Смоделировать работу эксперта по оценке проекта на основании набора стандартных критериев оценки.

Вид упражнения: Индивидуальная работа.

Задание

A. На основании всех предыдущих упражнений и исходного проектного предложения, полученного от заявителя, оценить проект, заполнив соответствующую форму со стандартными критериями оценки

B. Свести все полученные баллы в единую сводную форму и подсчитать суммарный балл данного проекта

Продолжительность: 30 минут – оценка проекта по стандартным критериям

10 минут – подсчет общего среднего балла проекта и обсуждение

Раздаточный материал:

1) Результаты Упражнений № 1, 2, 3 и 4.
2) Текст тренировочного проектного предложения с приложениями (приложение А – «Логико-структурная матрица»; приложение Б – «Бюджет проекта»)
3) Рабочая форма «Критерии оценки проектного предложения»
4) Рабочая форма «Сводный лист оценки»

Рисунок 71 Задание для практического упражнения по оценке проектного предложения

Выполнение:

Участникам раздается индивидуальный набор раздаточного материала для работы. Объясняется задание и после этого уточняется, всем ли понятно задание.

В течение отведенного времени участники тренинга должны произвести оценку проекта по предложенным критериям, находя ответ на поставленные в критериях вопросы в исходном тексте тренировочного проекта и основываясь на результатах всех ранее выполненных упражнениях.

После заполнения рабочей формы «Критерии оценки проектного предложения» каждый участник должен перенести полученные результаты (баллы по каждому критерию) в рабочую форму «Сводный лист оценки», в которой подсчитывается общий балл проекта.

После выполнения задания каждый участник оглашает свой результат (общий балл проекта, который у него получился путем суммирования всех баллов по всем критериям). Ведущий записывает все полученные результаты и выводит среднеарифметический балл проекта.

Заключение:

a) В дополнение к ранее полученным теоретическим знаниям участники упражнения могут приобрести практический опыт непосредственного проведения оценки проекта в соответствии с существующими стандартными критериями.

b) Сравнив индивидуальные результаты оценки, участники упражнения могут увидеть, насколько различно может интерпретироваться одна и та же информация, и насколько субъективна может быть индивидуальная оценка.

c) Впоследствии эксперт (участник тренинга) может легко написать заключение/рекомендации к оцениваемому проектному предложению, базируясь на собственных умозаключениях, сделанных в процессе анализа и поиска ответов на вопросы, сформулированные в стандартных критериях оценки

4. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ И ОЦЕНКА СЕМИНАРА

4.1. Подведение итогов семинара

Перед окончанием семинара необходимо сделать обзор основных вопросов, по которым были даны теоретические объяснения и получен практический опыт посредством упражнений в ходе семинара, и подвести итоги семинара в целом.

Рисунок 72 Итоги семинара по оценке проектных предложений

4.2. Оценка семинара

Оценка — формальная оценка деятельности или мероприятия с тем, чтобы определить их слабые и сильные стороны, и оценить уроки, полученные во время их проведения.

После каждого семинара необходимо выяснить мнение участников мероприятия, то есть участники должны оценить семинар в целом и по отдельным критериям, а также высказать (в письменной форме) свои предложения и замечания. Анкеты с вопросами можно раздать в конце мероприятия с тем, чтобы присутствующие заполнили их перед тем, как покинуть учебную комнату.

Рисунок 73 Форма-анкета для оценки семинара

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Дополнительный материал по оценке экономического эффекта

Как и любые проекты, которые мобилизуют ресурсы в виде товаров, услуг, капитала и работников, проект с нематериальными результатами также оказывает влияние и изменения в национальной экономике. Хотя зачастую основные цели этих проектов не являются экономическими, экономические эффекты должны быть определены. Анализ экономического эффекта проекта фокусируется на создание им добавочной выгоды «прибавочной стоимости»:

- к основам макроэкономического равновесия
    1. Общественные и бюджетные фонды
    2. Международное сообщество
- в распределении дохода, что может быть одной из специфических целей проекта (например, преодоление бедности)
    3. Распределение дохода

Рисунок 74 Анализ экономического эффекта

Изменения для бюджетных фондов, международного сообщества и распределения доходов могут быть оценены, используя метод на основе:

Оценки прямого эффекта, отражающегося в консолидируемом бюджете проекта;

Общего эффекта (состоящего из всех финансовых потоков, сгенерированных проектом внутри экономики), если размер проекта оправдывает осуществление оценки такой взаимосвязи.

Общественные и бюджетные фонды

Рисунок 75 Общественный прямой дефицит

Влияние на общественные и бюджетные фонды – критический аспект многих проектов, так как, во многих случаях, оплата после-проектных услуг пользователями в различных формах не покрывают общих затрат на оказание услуг. Проекты с нематериальными результатами имеют тенденцию, после окончания финансовой поддержки, неблагоприятно влиять на местный или федеральный бюджеты:

Общественный прямой дефицит = общие затраты на мероприятия – платы пользователей

Таким образом, общественный дефицит на время покрывается бюджетом проекта. С этой точки зрения, такие проекты могут рассматриваться как негативное влияние на политику экономических реформ, что объясняет, почему в программах по структурным реформам особое внимание уделяется покрытию будущих затрат устойчивыми общественными услугами.

Однако, косвенный эффект таких проектов заключается в том, что они создают доход для бюджетных фондов в виде налогов и различных выплат.

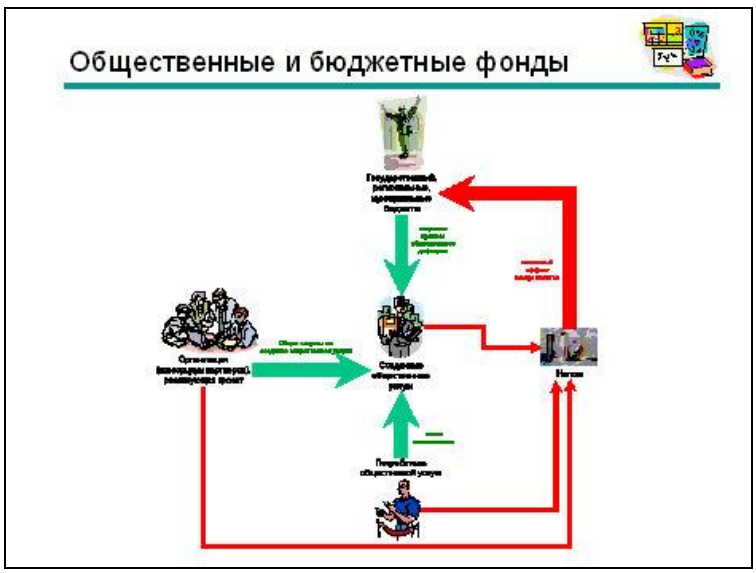

Рисунок 76 Влияние проекта на общественные и бюджетные фонды

Международное сообщество

На схеме, приведённой ниже, показано, как часть средств, выделенных международным сообществом в качестве финансовой поддержки, возвращается назад этому международному сообществу.

Рисунок 77 Влияние проекта на международное сообщество

Распределение дохода

Любые проекты с нематериальными результатами создают рабочие места и распределяют доход:

- *напрямую*, посредством создания рабочих мест в организациях, реализующих проект, что само по себе может быть целью проекта;
- *и косвенно*, посредством товаров и услуг, которые используются в рамках проекта.

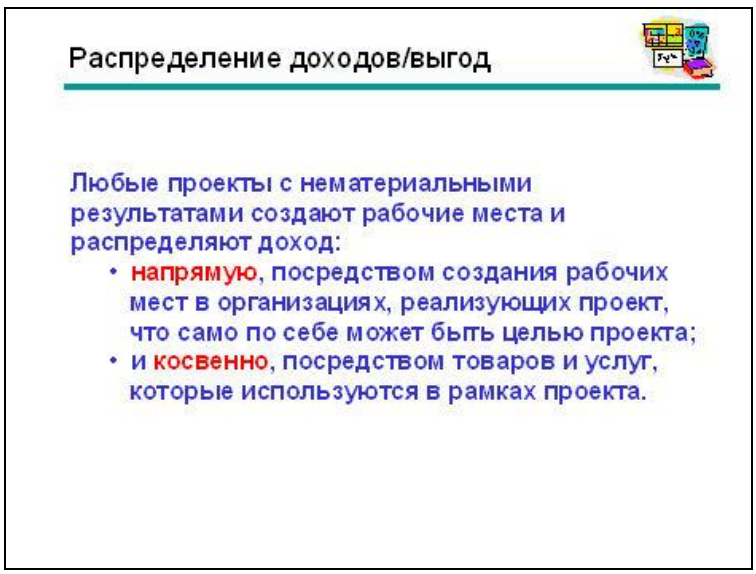

Рисунок 78 Влияние проекта на распределение доходов/выгод

Общий экономический эффект

Общий экономический эффект от проекта складывается из трёх вышеперечисленных элементов.

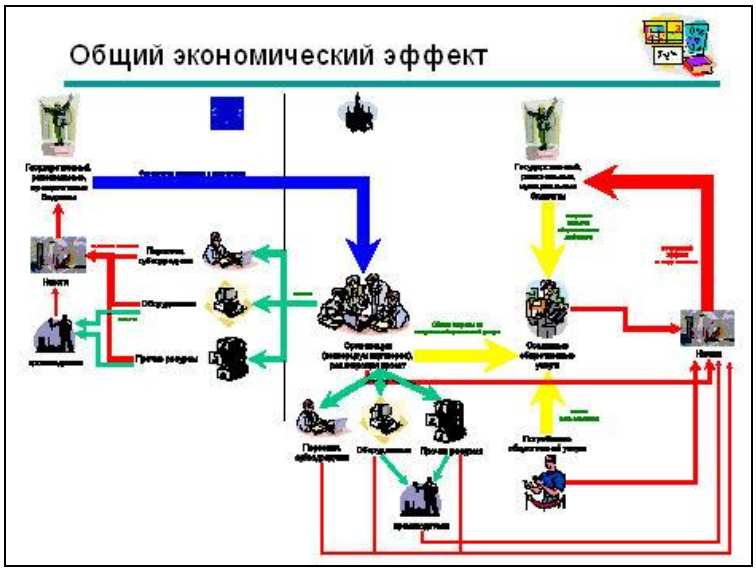

Рисунок 79 Оценка общего экономического эффекта, производимого проектом

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Региональное Бюро Поддержки Программ Сотрудничества ЕС-Россия в Екатеринбурге

Семинар по оценке проектных предложений с практическими упражнениями

1 августа 2006 г.

Место проведения: Региональное Бюро Поддержки - Екатеринбург

Ведущие:

Евгений Гайдышев

Региональное Бюро Поддержки - Екатеринбург

ПРОГРАММА СЕМИНАРА

09:40 – 10:00	Регистрация участников
10:00 – 10:25	***ВВЕДЕНИЕ***
	Важные аспекты перед началом проведения анализа проектных предложений
10:25 – 11:00	***АНАЛИЗ ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ***
	Анализ проблем. Дерево проблем
	Практическое упражнение «Анализ проблем» (Индивидуальная работа)
11:00 – 11:15	Кофе- брейк
11:15 – 12:05	**Практическое упражнение «Построение Дерева проблем»** (Работа в группах)
12:05 – 12:45	Анализ целей. Дерево целей
	Практическое упражнение «Построение Дерева целей» (Работа в группах)
12:45 – 13:30	Обед
13:30 – 14:15	Логико-структурная матрица
	Практическое упражнение «Построение логики вмешательства» (Работа в группах)
14:15 – 15:15	***ОЦЕНКА ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ*** Анализ уместности проекта Анализ выполнимости проекта Анализ устойчивости проекта
15:15 – 15:30	Кофе- брейк
15:30 – 16:10	**Практическое упражнение «Оценка проектного предложения»** (Индивидуальная работа)
16:10 – 16:30	Оценка экономического эффекта.
16:30 – 16:50	***ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ И ОЦЕНКА СЕМИНАРА.***

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Региональное Бюро Поддержки Программ Сотрудничества ЕС-Россия в Екатеринбурге

Семинар по оценке проектных предложений с практическими упражнениями

1 августа 2006 г.

Место проведения: Региональное Бюро Поддержки - Екатеринбург

Ведущие:

Евгений Гайдышев

Региональное Бюро Поддержки - Екатеринбург

ОЦЕНКА СЕМИНАРА

A. Пожалуйста, заполните следующий вопросник:

1. Получили ли Вы на семинаре ту информацию, которую хотели получить?

Полностью						Совершенно не получил
	J J	**J**	**K**	**L**	**L L**	

2. Насколько концепция семинар соответствовала Вашим ожиданиям?

Полностью						Совершенно не соответствовала
	J J	**J**	**K**	**L**	**L L**	

3. Ощутили ли Вы то, что Ваше участие в семинаре повысило Вашу профессиональную квалификацию?

Да, значимо						Нет, нисколько
	J J	**J**	**K**	**L**	**L L**	

4. Содержательная часть семинара:

Практическая						Теоретическая
	J J	**J**	**K**	**L**	**L L**	

Легкая						Трудная
	J J	**J**	**K**	**L**	**L L**	

5. Раздаточный материал/Материал:

Полезный						Бесполезный
	J J	**J**	**K**	**L**	**L L**	
Слишком много						Недостаточно
	L	**K**	**J**	**K**	**L**	

6. Проведение этапов семинара:

Удачное						Неудачное
	J J	**J**	**K**	**L**	**L L**	

7. Место проведения семинара:

Помещение

Отличное						Плохое
	J J	**J**	**K**	**L**	**L L**	

8. Программа семинара:

Слишком сложная						Слишком легкая
	L	**K**	**J**	**K**	**L**	

9. Как в целом Вы оцениваете семинар?

Отличный						Плохой
	J J	**J**	**K**	**L**	**L L**	

10. Пожалуйста, дайте оценку Ведущему Семинара по следующей шкале (поставьте галочку в соответствующей графе)

	J J Отлично	**J** Хорошо	**K** Посредственно	**L** Плохо	**L L** Очень плохо
Евгений Гайдышев					

Б. Пожалуйста, ответьте на следующие вопросы:

1. Что следует добавить в программу семинара? Почему?

4. Что следует убрать из программы семинара? Почему?

Г. Пожалуйста, прокомментируйте или выскажите свои предложения по программе сотрудничества ЕС-Россия (Тасис).