



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Эразмус+ Тренинг по написанию проектов

Чокушева Гульнара

Национальный Эразмус+ Офис в Кыргызстане

5 February 2019г.



Структура:

1. Требования Эразмус+ и критерии оценки
2. Цикл управления проектом
3. Логико-структурный подход (Logframe approach)
4. Логико-структурная матрица



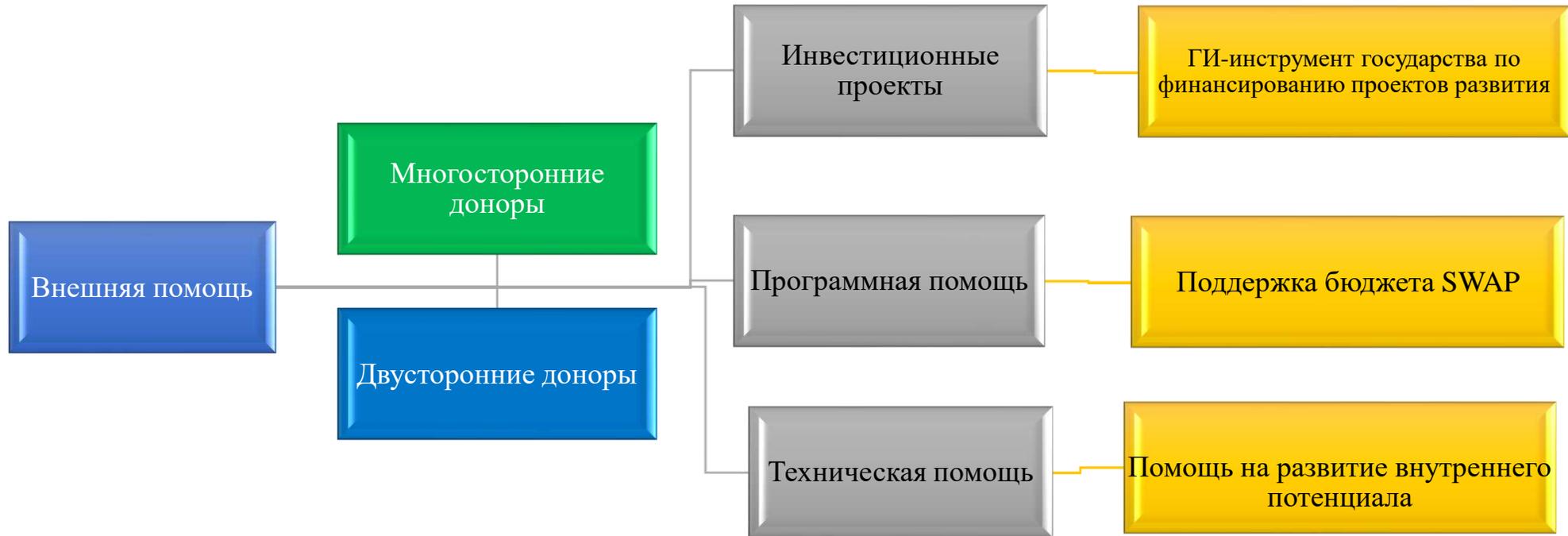
Что такое проект???

- Комплекс мероприятий, направленный на достижение конкретной цели в определенный промежуток времени и в рамках определённого бюджета.

- Цель
- Результаты
- Время
- Бюджет



Виды проектов





Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Критерии оценки проектов Эразмус+



Что оценивается? Критерии Присуждения



Для принятия решения о финансировании проектные заявки должны получить минимум 60 баллов всего и – из этого количества баллов минимум 15 баллов по критерию «Соответствие»



Что оценивается? Критерий Присуждения 1 – Соответствие

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

- Проект вносит вклад в достижение целей политики партнеров-участников
- Основано и соответствует реальным потребностям & проблемам целевых групп



СОДЕРЖАНИЕ

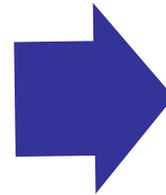
- Насколько ясно в проекте учтены **цели и приоритеты** (годовые, тематические, географические приоритеты)
- Анализ потребностей и направленность на решение специфических проблем
- Определение **целевых групп**
- Что **инновационно** или дополняет другие инициативы
- Как была подготовлена **проектная заявка?**



Что оценивается? Критерий Присуждения 2 - Качество Дизайна и Реализации

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

- Предлагаемые мероприятия целесообразны для достижения глобальной и специфических целей проекта
- Проект использует наиболее подходящую методологию
- Проект демонстрирует тщательно продуманное и логическое планирование



СОДЕРЖАНИЕ

Описание проекта в целом, включая:

- **Специфические цели**
- **Мероприятия**, ожидаемые **результаты**, глобальные (широкие) и специфические цели
- Академическое **содержание** и педагогические **подходы**
- **Вовлечение** ППС, студентов и заинтересо-ванных сторон в целом
- Процессы **контроля качества**



Что оценивается?
Критерий присуждения 3 - Качество Команды и Сотрудничество

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

- *Партнерство обладает всеми навыками, признанным опытом и экспертизой и необходимыми компетенциями*
- *Соответствующее распределение заданий*
- *Эффективная система коммуникаций и координация*



СОДЕРЖАНИЕ

- Презентация **компетенций и роли партнеров** в проекте
- Описание любых **дополнительных навыков**, опыта и компетенций, имеющих непосредственное к запланированным проектным мероприятиям
- Обеспечивается **региональное расширение**
- Запланированы меры по обеспечению эффективной **коммуникации**



Что оценивается? Критерий присуждения 4 - Влияние и Устойчивость

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

- *Представители групп, не участвующие непосредственно в проекте, имеют доступ к информации/ результатам проекта (мультиплика-тивный эффект)*
- *Оптимальное использование результатов на протяжении жизни проекта & после его завершения во время*
- *Ожидаемое влияние будет значительным и устойчивым в долгосрочной перспективе (на финансовом, институциональном и политическом уровне)*



СОДЕРЖАНИЕ

- Ожидаемое **влияние** на различных уровнях
- **Стратегия распространения информации:** результаты для распространения, целевые группы, методы & меры по распространению
- **Мероприятия**, запланированные для обеспечения устойчивости результатов проекта на **трех уровнях:** финансовом, институциональном и политическом
- **Подтверждение влияния** на уровне высшего образования на институциональном/национальном уровнях в Стране партнере



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Эразмус+: Основные документы и руководства

https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus/beneficiaries-space/capacity-building-in-higher-education_en

The screenshot displays the Erasmus+ website interface. The main navigation bar includes 'Erasmus+', 'Actions', 'Funding', 'Beneficiaries Space', 'Selection Results', 'Library', 'News', 'Events', and 'Contacts'. The current page is titled 'Erasmus+ - Key Action 2 - Capacity building in the field of higher education'. A sidebar on the left lists 'Project management', 'Contractual documents', 'Reporting', and 'Dissemination and Visual Identity'. The main content area is titled 'Project management tools and documents' and contains a list of documents under 'Programme Guide (version 3 2015)' and 'Projects (Joint Projects and Structural Projects)'. A large blue arrow points from the left sidebar towards the main content area. On the right side, there are several news items with 'Read more' buttons, including 'Selection results: CIVIL Society Cooperation in the field of Education and Training and Youth', 'European Youth Together: Q&A session on 27/04/2018', 'Webstreaming info session: European Youth Together 2018', and 'Call for proposals: European Youth Together 2018'. The bottom of the page shows a taskbar with various application icons and a system tray with the date and time (1:49 PM 6/1/2018).

Финансовые требования

Структура консорциума

Национальные Проекты

(только **1** Страна Партнер +
мин. 3 Страны Программы)

Мин.1 вуз из каждой Страны
Программы

Мин. 3 вуза из Страны
Партнера

По крайней мере столько же
вузов из Стран Партнеров, как
и из Стран Программы

СТРУКТУРНЫЕ
ПРОЕКТЫ: Должны
участвовать
Министерства ВО
Стран Партнеров

Мульти-Страновые Проекты

(**≥ 2** Стран Партнеров +
мин. 3 Страны Программы)

Мин.1 вуз из каждой Страны
Программы

Мин.2 вуза из **каждой** Страны
Партнера

По крайней мере столько же
вузов из Стран Партнеров, как и
из Стран Программы

Исключ-ие
Россия
Латинская
Америка,
Сирия

Как рассчитать бюджет – Категории

Оплата сотрудникам (макс. 40%)

4 Категории сотрудников (Менеджер, Исследователь/Преподаватель/Тренер, Технический специалист, Администратор)

Проездные расходы

Студенты/сотрудники партнерских организаций в странах, участвующих в проекте, для участия в мероприятиях вне места постоянного проживания – туда/обратно.
Мероприятия и соответствующие поездки разрешены в **организации – бенефициары проекта.**

Суточные

Суточные, проживание, местный и общественный транспорт, страховка.

Оборудование (макс. 30%)

Приобретается исключительно для целей проекта для вузов Страны Партнера

Как рассчитать бюджет – ОПЛАТА СОТРУДНИКОВ

Финансовые механизмы по оплате сотрудников (см. Руководство Программы стр. 158, 160 и 161 Таблиц А и В)	Сумма	
<p style="text-align: center;">Расчет себестоимости</p> <p>Подразделяется на 4 категории и группы стран (4 группы Стран Программы и 4 группы Стран Партнеров)</p>	На менеджера в день	Макс. 40% от общей суммы гранта
	На исследователя/преподавателя/инструктора в день	
	На технический состав в день	
	На административный состав в день	

Как рассчитать бюджет Проездные/Суточные

Суточные

(см. Руководство Программы стр. 159)

Проездные расходы

(см. Руководство Программы стр. 158)

По разрешенным мероприятиям информация на стр. 287-288

ДНИ	СОТРУДНИ КИ	СТУДЕНТЫ
1-14	120€	55€
15-60	70€	40€
61 - 180	50€	n.a.

Диапазон расстояний	Стоимость единицы
100-499 км	180€
500-1999 км	275€
2000-2999 км	360€
3000-3999 км	530€
4000-7999 км	820€
8000 км и более	1.100€

Соглашение о Партнерстве

- **Обязательно**
- **Должно быть представлено в Агентство в течение 6 месяцев со дня подписания грантового контракта (Подписывается юридическим представителем)**
- **Совместное** (один документ подписывается всеми партнерами) **или Двустороннее** (партнер А + вуз-координатор)
- **Форма** доступна, может быть адаптирована с учетом специфики и потребностей партнеров
- **Всесторонне:** охватывает все аспекты проекта:
 - **Роль** и ответственность партнеров;
 - **Финансовый Менеджмент;**
 - **Менеджмент проекта;**
 - **Обеспечение качества проекта;**
 - **Вопросы, относящиеся к студентам**
 - **Механизмы принятия Решений/разрешения Конфликтов**



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

HANDICAP
INTERNATIONAL

Написание проектного предложения



Укомплектуйте свой проект в
привлекательное предложение(1)

- **Следуйте логической цепочке:**

Предпосылка

⇒ Проблема

⇒ Решение

⇒ Устойчивость

- **Обеспечьте соответствие между:**

Проблемой –Результатом –Средствами
(это называется внутренняя согласованность)

- Многие доноры требуют применение **подхода с использованием логической матрицы**



Структура предложения

1. Резюме
2. Описание организации
3. История проекта
4. Постановка задачи
5. Цель и задачи
6. Бенефициары
7. Предлагаемая методология:
 - партнеры
 - Мероприятия по реализации проекта
 - Риски и допущения
8. бюджет
9. Мониторинг и оценка
10. устойчивость
11. Приложения



1. Резюме

1. **Резюме**
2. Описание организации
3. История проекта
4. Постановка задачи
5. Цель и задачи
6. Бенефициары
7. Предлагаемая методология
8. бюджет
9. Мониторинг и оценка
10. устойчивость
11. Приложения

Что важно?:

- Это первая часть, которая читается
- Иногда единственная часть, которая читается ...
- Это часть может использоваться донором **для общения** с другими о вашем проекте



1. Резюме

1. **Резюме**
2. Описание организации
3. История проекта
4. Постановка задачи
5. Цель и задачи
6. Бенефициары
7. Предлагаемая методология
8. бюджет
9. Мониторинг и оценка
10. устойчивость
11. Приложения

Краткое изложение

- Что вы предлагаете делать?
- Где?
- Зачем?
- Для кого?
- С кем?
- Как долго?



1. Резюме

1. **Резюме**
2. Описание организации
3. История проекта
4. Постановка задачи
5. Цель и задачи
6. Бенефициары
7. Предлагаемая методология
8. бюджет
9. Мониторинг и оценка
10. устойчивость
11. Приложения

Делать :

- Писать резюме последним
- Писать тщательно
- Следить за тем, чтобы он был кратким.

Не делать:

- Вырезать(копировать) и вставить



2. Описание организации

1. Резюме
2. **Описание организации**
3. История проекта
4. Постановка задачи
5. Цель и задачи
6. Бенефициары
7. Предлагаемая методология
8. бюджет
9. Мониторинг и оценка
10. устойчивость
11. Приложения

Почему важно?

- Цель: установить доверие и имидж хорошо управляемой организации, которая отвечает критически важным потребностям в своей области работы

Советы

- Не должно быть слишком длинным
- Если вы подаете заявку новому донору, приложите в приложении брошюру организации и последний годовой отчет



2. Описание организации

5. Резюме
6. **Описание организации**
7. История проекта
8. Постановка задачи
9. Цель и задачи
10. Бенефициары
11. Предлагаемая методология
12. бюджет
13. Мониторинг и оценка
14. устойчивость
15. Приложения

Содержание

- Кто вы?
- Философия / мандат?
- История и значительные вмешательства / послужной список
- Экспертиза в решении проблемы или неполадок
- Организационная структура
- Основные источники поддержки
- Присоединения / аккредитации / связи



3. История проекта

1. Резюме
2. Описание организации
3. **История проекта**
4. Постановка задачи
5. Цель и задачи
6. Бенефициары
7. Предлагаемая методология
8. бюджет
9. Мониторинг и оценка
10. устойчивость
11. Приложения

Содержание

- Кто взял на себя инициативу?
- Подходит ли проект к существующему плану или программе развития?
- Является ли это первой фазой проекта или продолжается уже начатая деятельность?
- Если продолжение, каковы были основные результаты предыдущего этапа?
- Какие исследования были сделаны для подготовки проекта?
- Кто еще работает в этой области?



3. История проекта

1. Резюме
2. Описание организации
3. **История проекта**
4. Постановка задачи
5. Цель и задачи
6. Бенефициары
7. Предлагаемая методология
8. бюджет
9. Мониторинг и оценка
10. устойчивость
11. Приложения

Советы

Вам нужно продемонстрировать, что:

- Проект исходит от бенефициаров и / или местных партнеров
- Вы хорошо знаете местный контекст
- У вас есть опыт, необходимый для успешного запуска проекта
- Вы были успешны прежде



4. Постановка задачи

1. Резюме
2. Описание организации
3. История проекта
4. **Постановка задачи**
5. Цель и задачи
6. Бенефициары
7. Предлагаемая методология
8. бюджет
9. Мониторинг и оценка
10. устойчивость
11. Приложения

Почему важно?

Если доноры не убедятся, что есть актуальная проблема, они не согласятся оплатить наш проект!

Советы

«Хорошая» проблема должна:

- касаться людей
- быть конкретным и продемонстрированным
- быть разрешимым
- исходит из спроса
- быть чрезвычайной ситуацией или приоритетом



4. Постановка задачи

1. Резюме
2. Описание организации
3. История проекта
4. **Постановка задачи**
5. Цель и задачи
6. Бенефициары
7. Предлагаемая методология
8. бюджет
9. Мониторинг и оценка
10. устойчивость
11. Приложения

Содержание

- Опишите масштаб и размер проблемы
- Каковы непосредственные причины?
- Каковы основные причины?
- Каковы последствия?
- Как это влияет на людей?
- Почему это нужно решать?
- Почему сейчас, а не позже?



5. Цель и задачи

1. Резюме
2. Описание организации
3. История проекта
4. Постановка задачи
5. **Цель и задачи**
6. Бенефициары
7. Предлагаемая методология
8. бюджет
9. Мониторинг и оценка
10. устойчивость
11. Приложения

Цели должны быть :

- **Конкретные** = они должны соответствовать выявленным потребностям (проблемам)
- **Измеряемые** = они должны измеряться конкретными показателями, которые должны отражать степень, в которой они были достигнуты
- **Доступные** = всеми вовлеченными партнерами
- **Связанные** = они должны быть адекватными социально-культурной среде проекта
- **Своевременные** = должны быть достигнуты к концу проекта



6. Бенефициары

1. Резюме
2. Описание организации
3. История проекта
4. Постановка задачи
5. Цель и задачи
6. **Бенефициары**
7. Предлагаемая методология
8. бюджет
9. Мониторинг и оценка
10. устойчивость
11. Приложения

- Содержание
 - Четко идентифицировать прямых и косвенных бенефициаров:
 - Прямая поддержка целевой группы
 - Косвенные выгоды для других
 - Сколько?
 - Где?
 - Характеристики?
 - **Укажите, как и на какой стадии они будут участвовать в проекте**



7. Предлагаемая методология

1. Резюме
2. Описание организации
3. История проекта
4. Постановка задачи
5. Цель и задачи
6. Бенефициары
7. **Предлагаемая методология**
8. бюджет
9. Мониторинг и оценка
10. устойчивость
11. Приложения

Содержание

- Партнеры
- Реализация проекта
- мероприятия
- Риски и допущения
- Средства

Почему важно?

- Показывает, как будут достигнуты цели



7. Предлагаемая методология

1. Резюме
2. Описание организации
3. История проекта
4. Постановка задачи
5. Цель и задачи
6. Бенефициары
7. **Предлагаемая методология**
8. бюджет
9. Мониторинг и оценка
10. устойчивость
11. Приложения

Партнеры:

- Четкое разделение основных партнеров и других партнеров
- Предоставление справочной информации:
 - Цели/философия?
 - Область вмешательства?
 - Связь с бенефициарами?
- Отчет о сотрудничестве?
- Тип партнерства, который вы создали
- Укажите роль каждого партнера



7. Предлагаемая методология

1. Резюме
2. Описание организации
3. История проекта
4. Постановка задачи
5. Цель и задачи
6. Бенефициары
7. **Предлагаемая методология**
8. бюджет
9. Мониторинг и оценка
10. устойчивость
11. Приложения

Реализация проекта :

- Обоснование выбора этой методологии
- Структура реализации проекта: роли и обязанности всех участников проекта

Советы

Используйте диаграмму, чтобы показать структуру реализации проекта.



7. Предлагаемая методология

1. Резюме
2. Описание организации
3. История проекта
4. Постановка задачи
5. Цель и задачи
6. Бенефициары
7. **Предлагаемая методология**
8. бюджет
9. Мониторинг и оценка
10. устойчивость
11. Приложения

Мероприятия:

- Что будет сделано?
- Как?
- Кем?
- Где?
- К какому сроку?

Советы

- Будьте как можно точнее
- Кластерные мероприятия по ожидаемым результатам
- Используйте рабочий план для обобщения



7. Предлагаемая методология

1. Резюме
2. Описание организации
3. История проекта
4. Постановка задачи
5. Цель и задачи
6. Бенефициары
7. **Предлагаемая методология**
8. бюджет
9. Мониторинг и оценка
10. устойчивость
11. Приложения

Пример :

Тренинг:

- Сколько человек?
- Как долго? С чего начать?
- Какая методология будет использоваться (семинары, обучение на дому, специальные курсы и т. Д.),
- Почему обучение необходимо?
- Какие новые навыки будут приобретать обучаемые?

Year	Year 1						
Month	1	2	3	4	5	6	7
Activity 1							
Activity 2							
Activity 3							
Activity 4							



7. Предлагаемая методология

1. Резюме
2. Описание организации
3. История проекта
4. Постановка задачи
5. Цель и задачи
6. Бенефициары
7. **Предлагаемая методология**
8. бюджет
9. Мониторинг и оценка
10. устойчивость
11. Приложения

Риск/допущения:

- **Риски** - это внешние факторы, которые потенциально могут поставить под угрозу ваш проект и не поддаются контролю
- **Допущения** - это то, что вы ожидаете определенным образом

Почему важно?

- Это помогает оценить факторы, которые могут поставить под угрозу ваш проект
- Это помогает изучить проект для полноты и последовательности



7. Предлагаемая методология

1. Описание организации
2. История проекта
3. Постановка задачи
4. Цель и задачи
5. Бенефициары
6. **Предлагаемая методология**
7. бюджет
8. Мониторинг и оценка
9. устойчивость
10. Приложения

Средства:

■ **Человеческие ресурсы:**

- Объясните обязанности и задачи каждого ключевого человека в проекте.
- Обосновать требования для иностранных сотрудников

■ **Материальные ресурсы:**

- Дайте объяснение наиболее важных статей бюджета
- Обосновать транспортные средства



8. Бюджет

1. Резюме
2. Описание организации
3. История проекта
4. Постановка задачи
5. Цель и задачи
6. Бенефициары
7. Предлагаемая методология
8. **бюджет**
9. Мониторинг и оценка
10. устойчивость
11. Приложения

Содержание

- Бюджетная таблица
- Бюджетные объяснения и обоснования

Советы

- Подготовьте его, используя свой план действий
- Не накапливать бюджет
- Тщательно следуйте требованиям доноров
- Разделите свой бюджет на годы



9. Мониторинг и оценка

1. Резюме
2. Описание организации
3. История проекта
4. Постановка задачи
5. Цель и задачи
6. Бенефициары
7. Предлагаемая методология
8. бюджет
9. **Мониторинг и оценка**
10. устойчивость
11. Приложения

Почему важно?

- Мониторинг: чтобы оценить, на правильном пути ли Ваша деятельность по осуществлению проекта
- Оценка: чтобы оценить, эффективен ли ваш проект, имеет ли он влияние, является актуальным и устойчивым

Содержание

- Что будет контролироваться и почему?
- Кем?
- Как часто?
- С помощью каких инструментов и методов?



10. Устойчивость

1. Резюме
2. Описание организации
3. История проекта
4. Постановка задачи
5. Цель и задачи
6. Бенефициары
7. Предлагаемая методология
8. бюджет
9. Мониторинг и оценка
- 10. устойчивость**
11. Приложения

Содержание

- Институциональная устойчивость
- Техническая устойчивость
- Социально-культурная устойчивость
- Финансовая устойчивость

Почему важно?

Поскольку доноры хотят быть уверены в том, что их инвестиции не будут потеряны в конце проекта и что вы уже планируете мероприятия по устойчивости по истечению срока проекта

Методика анализа ССВУ (*SWOT analysis tool*)



Внешняя среда

Внутренняя среда

возможности (<i>Opportunities</i>)	угрозы (<i>Threat</i>)
сильные стороны (<i>Strength</i>)	слабые стороны (<i>Weakness</i>)



SWOT анализ

SWOT-анализ — [метод стратегического планирования](#), заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды проекта или организации и разделении их на четыре категории: **S**trengths (сильные стороны), **W**eaknesses (слабые стороны), **O**pportunities (возможности) и **T**hreats (угрозы)

Объектом SWOT-анализа может быть не только организация, но и другие социально-экономические объекты: отрасли экономики, города, государственно-общественные институты, научная сфера, политические партии, некоммерческие организации (НКО), отдельные специалисты, персоны и т. д.



	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	Weaknesses (свойства, ослабляющие проект)
Внешняя среда	Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)



История

Акроним SWOT был впервые введён в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом (англ. *Kenneth Andrews*).

В 1965 году четыре профессора Гарвардского университета — Леранед (англ. *Leraned*), Кристенсен (англ. *Christensen*), Эндрюс (англ. *Andrews*) и Гут (англ. *Guth*) — предложили технологию использования SWOT-модели для разработки стратегии поведения фирмы. Была предложена схема LCAG (по начальным буквам фамилий авторов), которая основана на последовательности шагов, приводящих к выбору стратегии



Преимущества метода

- ✓ Это универсальный метод, который применим в самых разнообразных сферах экономики и управления. Его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня (продукт, предприятие, регион, страна и пр.).
- ✓ Это гибкий метод со свободным выбором анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей (например, можно анализировать город только с точки зрения туризма или только с точки зрения работы транспорта и т.д.).
- ✓ Может использоваться как для оперативной оценки, так и для стратегического планирования на длительный период.
- ✓ Использование метода, как правило, не требует специальных знаний и наличия узкопрофильного образования.
- ✓ SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным людям и странам для построения стратегий в самых различных областях деятельности.



Недостатки метода

- ✓ SWOT-анализ показывает только общие факторы. Конкретные мероприятия для достижения поставленных целей надо разрабатывать отдельно.
- ✓ Зачастую при SWOT-анализе происходит лишь перечисление факторов без выявления основных и второстепенных, без детального анализа взаимосвязей между ними.
- ✓ Анализ даёт в большей степени статичную картинку, чем видение развития в динамике.
- ✓ Результаты SWOT-анализа, как правило, представлены в виде качественного описания, в то время как для оценки ситуации часто требуются количественные параметры.
- ✓ SWOT-анализ является довольно субъективным и чрезвычайно зависит от позиции и знаний того, кто его проводит.
- ✓ Для качественного SWOT-анализа необходимо привлечение больших массивов информации из самых разных сфер, что требует значительных усилий и затрат.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Анализ проблем (Problem Analysis)



Анализ проблем

- Определение основных проблем,
- Создание рабочей группы стратегического планирования
- семинар «мозговой атаки» (brainstorming)
- Определение главных - ключевых проблем (identification of major problems), с которыми сталкиваются получатели (beneficiaries)
- Создание дерева проблем (A Problem Tree)
- анализ причин и последствий - (causes & effects)
- Отборка основной «фокальной» проблемы (focal problem)



Относительная важность проблем позволяет ранжировать их на основе следующих факторов:

- последствия проблемы;
- воздействие на организацию, коллектив, процесс, личность;
- срочность проблемы и ограничения во времени;
- мотивированность и наличие способностей у участников;
- возможность решения проблемы само собой в ходе решения других проблем.



КАК ПРАВИЛЬНО СФОРМУЛИРОВАТЬ ПРОБЛЕМУ?

1. Проблема должна быть существующей
2. Формулировка должна быть конкретной и реальной
3. Избегайте слишком общих, глобальных проблем
4. В формулировке должна присутствовать только одна проблема
5. Избегайте излишней детализации
6. Проблемы не должны дублироваться



КАК ПОСТРОИТЬ «ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ»?

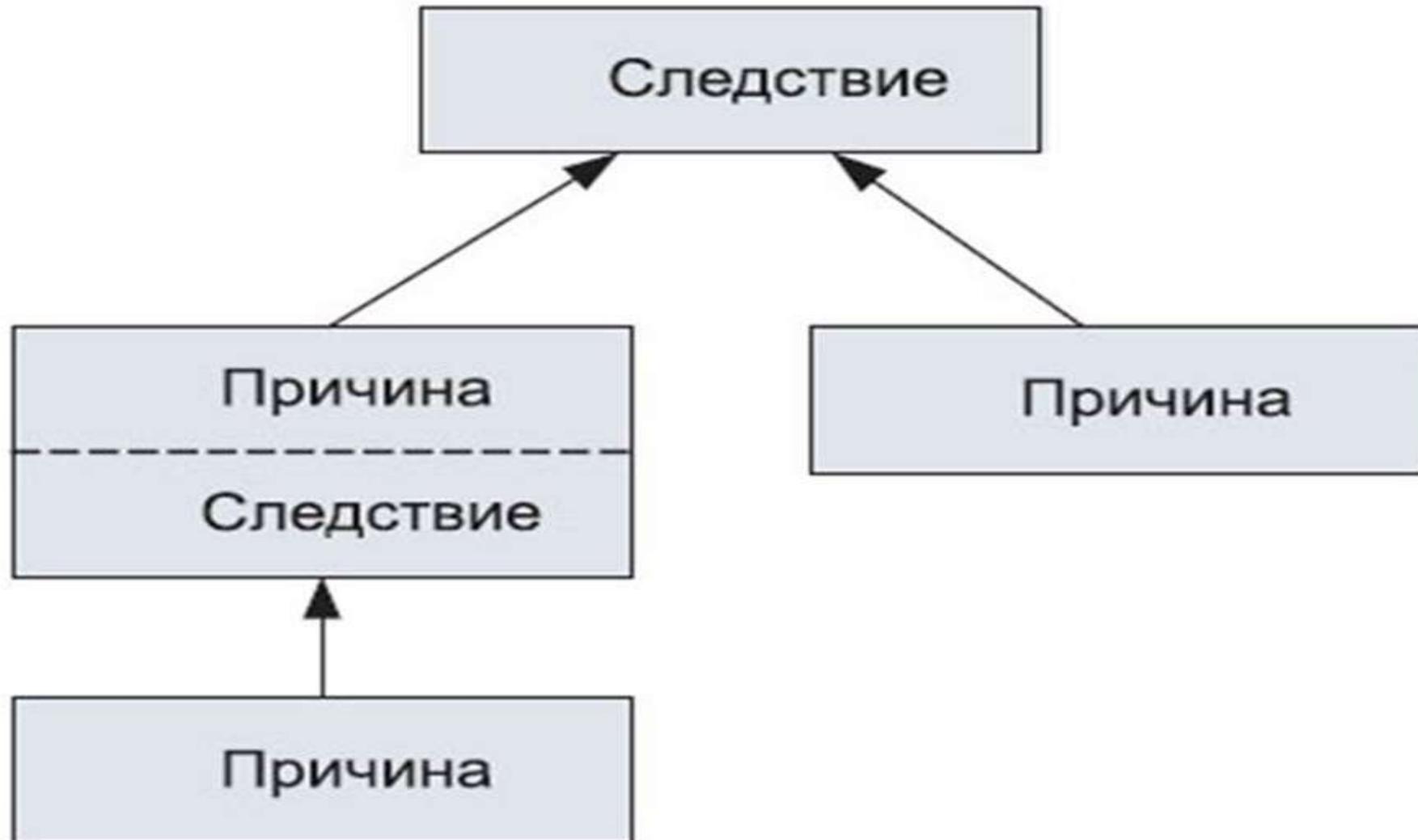
Задача – сформулировать проблемы и установить причинно-следственные связи между ними.

Что такое **причинно-следственные связи**?

Если одно событие является следствием другого (например, прошел дождь – асфальт мокрый), то между этими событиями существует причинно-следственная связь. Так же и с проблемами.

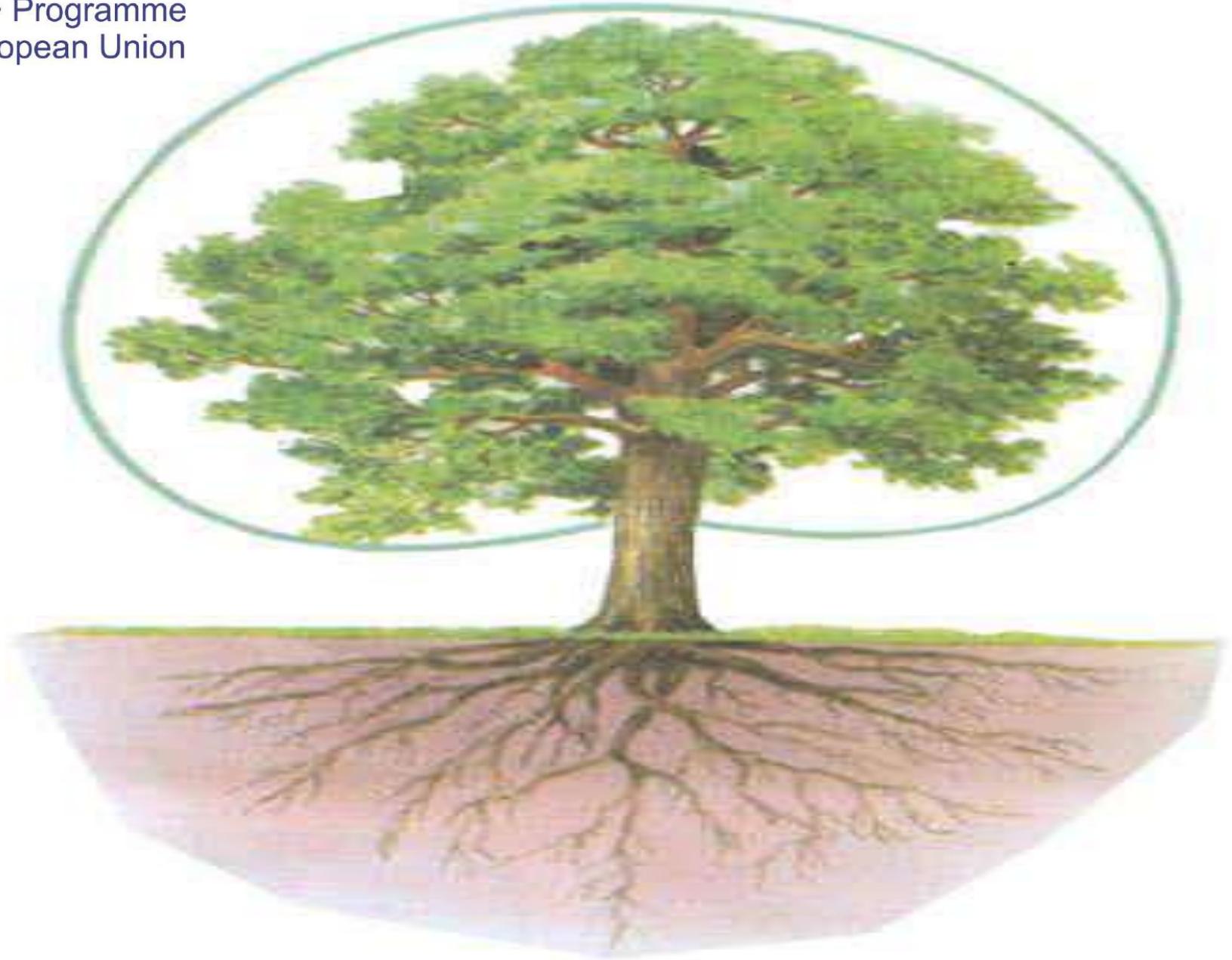


На «дереве проблем» причины располагаются ниже,
следствия – выше.



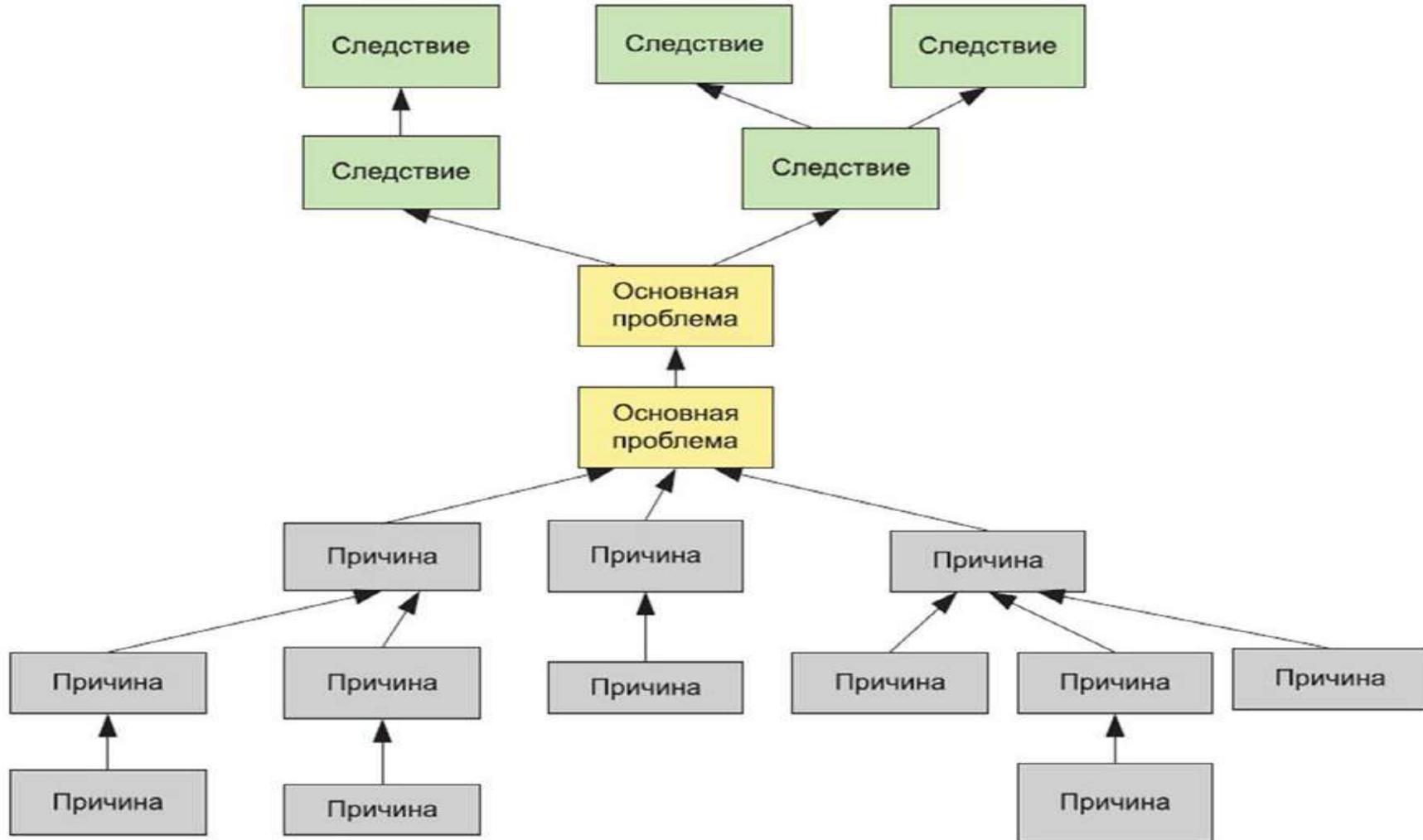


Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





Структура дерева проблем



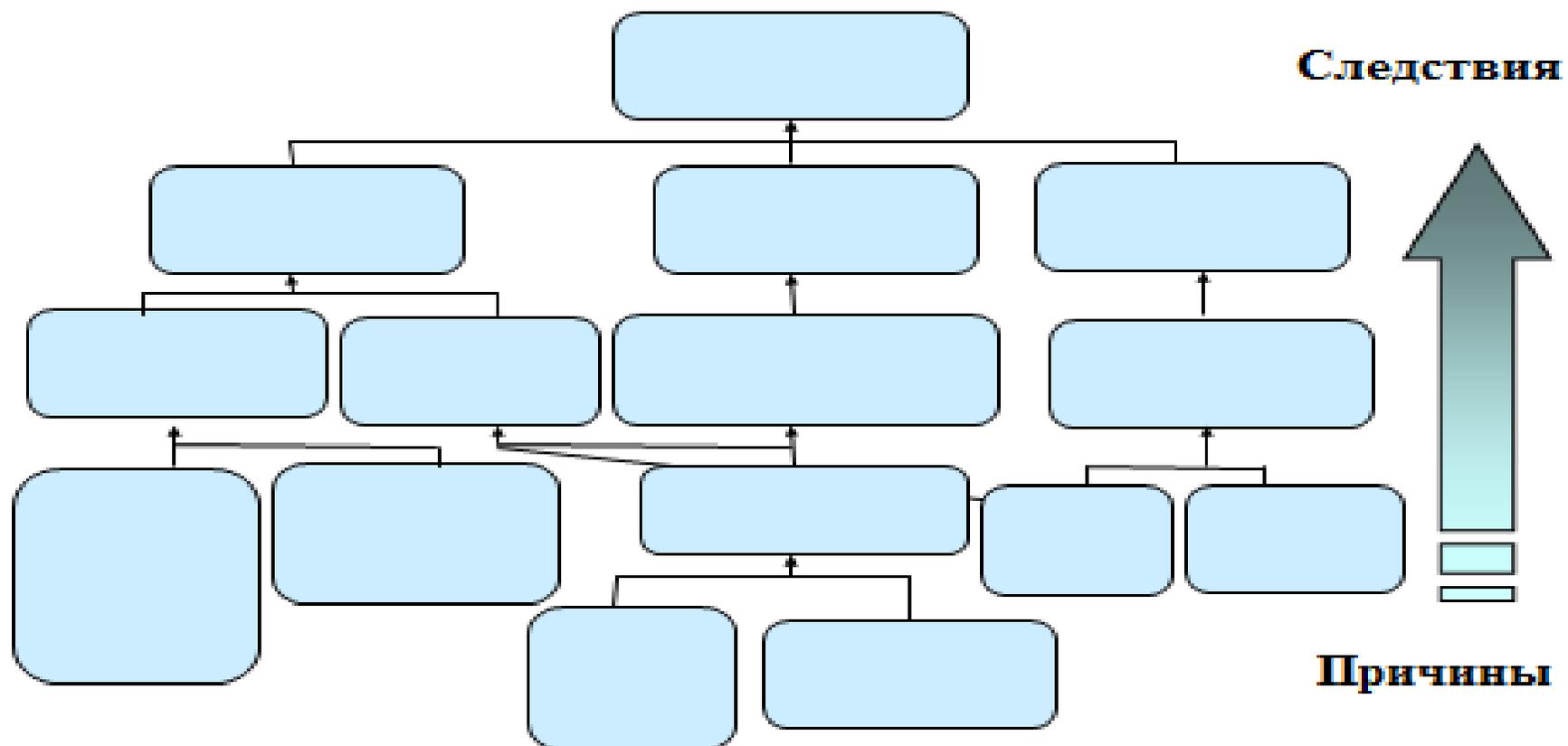


Процесс анализа состоит из:

- формулировки проблем на основе Схемы анализа заинтересованных сторон;
- определении, какие из них являются причинами, а какие – следствиями;
- построении «дерева проблем»;
- проверки логики его строения и окончательной корректировки.



Дерево проблем (*A Problem Tree*)





Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Анализ целей



Что такое цель?

Цель может быть сформулирована как результат, достигнутое изменение, но цель не может быть сформулирована как действие.

Цель — это не действие.



Общая цель

Общая цель отражает долгосрочную цель проекта. Общая цель обязательна в проекте и обычно одна на весь проект.

Непосредственные цели (или прямые цели / подцели) поддерживают общую цель; их постановка необязательна, но желательна, так как они помогают ограничить основную цель и показать фокус проекта.



Цель проекта должна:

- быть измерима (исходя из объективных критериев можно определить, сможете ли Вы достигнуть цели);
- быть ограничена временем; время достижения цели должно быть определено: временные границы помогают решить, смогли ли Вы достигнуть цели;
- быть реально достижимой (в первую очередь необходимо следить за тем, чтобы в рамках проекта достичь цели);
- учитывать критерии качества: цель должна определять качество итогового результата;



Цель проекта должна:

- быть поддержана / одобрена руководством. Одна из частых ошибок заключается в том, что цель проекта не согласована с целями организации;
- соответствовать программам развития и стратегиям государства, местного самоуправления; ссылки на соответствующие программы / стратегии должны быть представлены в описании проекта.



Анализ целей

- Превращение проблем в цели
 - Цель – желаемая ситуация в будущем
- Превращение дерева проблем в дерево целей
 - Дерево целей (*An Objective Tree*) – зеркальное изображение дерева проблем
 - Анализ средств и результатов

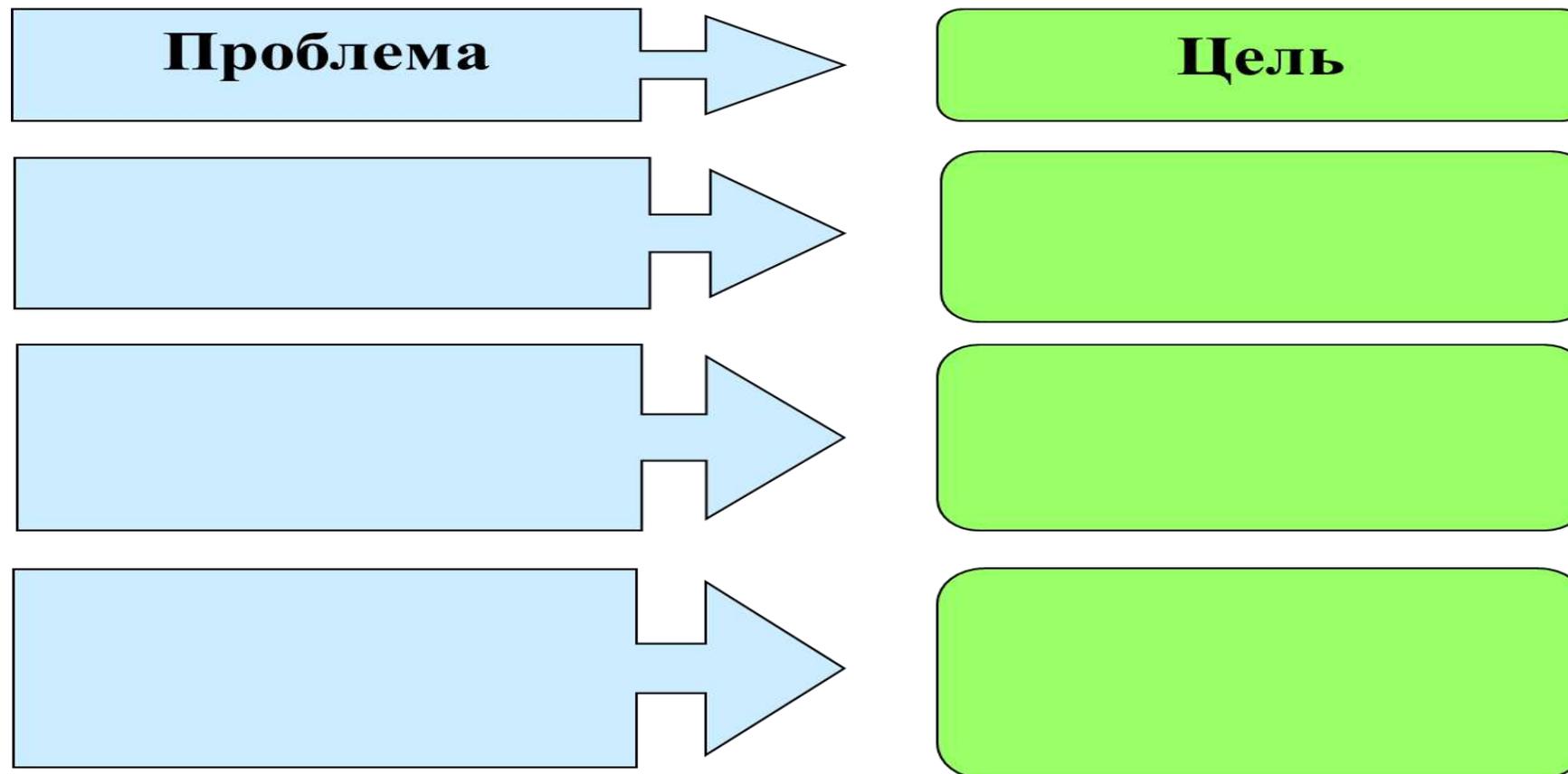


Что такое дерево целей?

Дерево целей — это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) **совокупность целей** экономической системы, программы, плана, в которой **выделены генеральная цель** («вершина дерева»); подчиненные ей **подцели** первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»).



Превращение проблем в цели





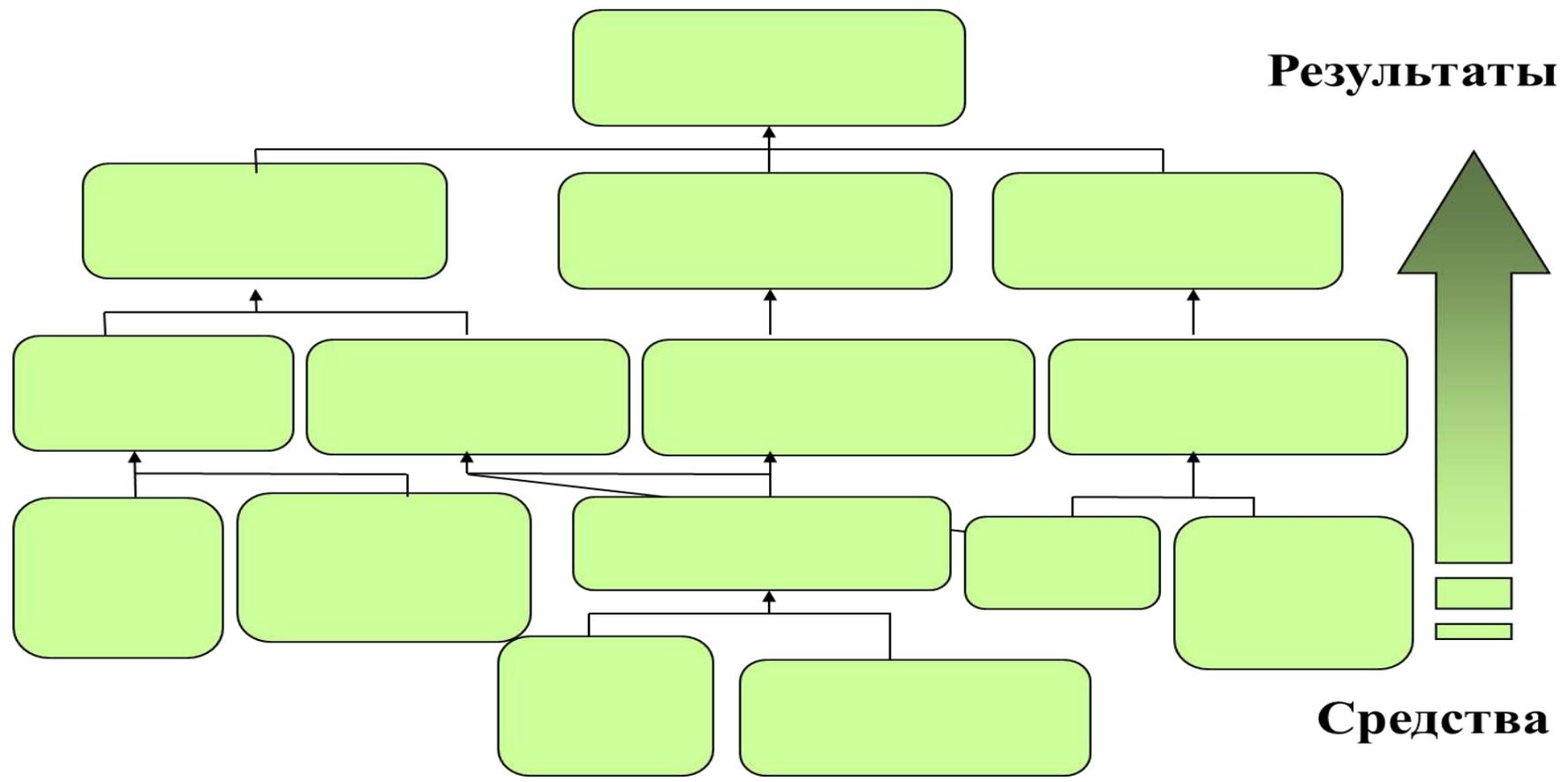
Постановка целей

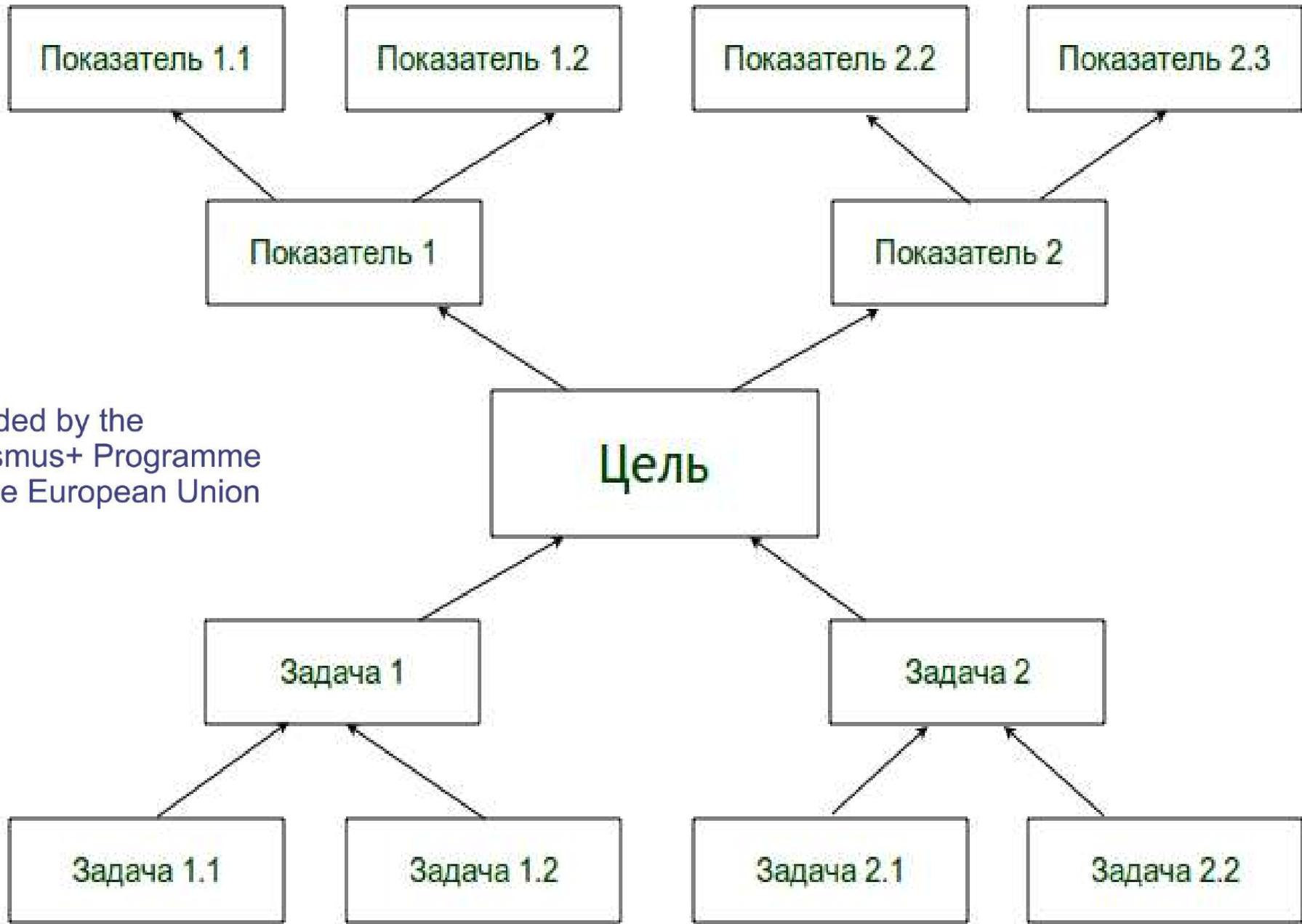
Отличительные признаки сформулированной цели:

- реальность - возможность достижения в рамках заданных финансовых и физических ресурсов и предусмотренного периода времени;
- определенность - условие, при котором всякое продвижение вперед на пути к цели может быть отнесено к проекту, а не какой-либо иной причине;
- измеримость - возможность количественной оценки осуществления проекта, приемлемая стоимость и приемлемые затраты усилий.



Дерево целей





Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

ЛСП – логико-структурная матрица

Определение логики участия

Стадия планирования (*The Planning Phase*)



- Логико-структурная схема (логфрэйм) (*The structure of the logframe*)
 - Логико-структурная схема: определение структуры проекта (*Logframe: defining the project structure*)
 - Логика содействия (*Intervention Logic*)
 - Определение предположений и возможных рисков (*Specifying Assumptions and Risks*)
 - Факторы, обеспечивающие самофункционирование проекта (*Factors Ensuring Sustainability*)
 - Объективно измеримые показатели (ОИП) (*Objectively Verifiable Indicators - OVI*)
 - Средства проверки (СП) (*Sources of Verification - SOV*)
 - Ресурсы и расходы (*Means and Costs*)



Уровни целей (*Levels of Objectives*)



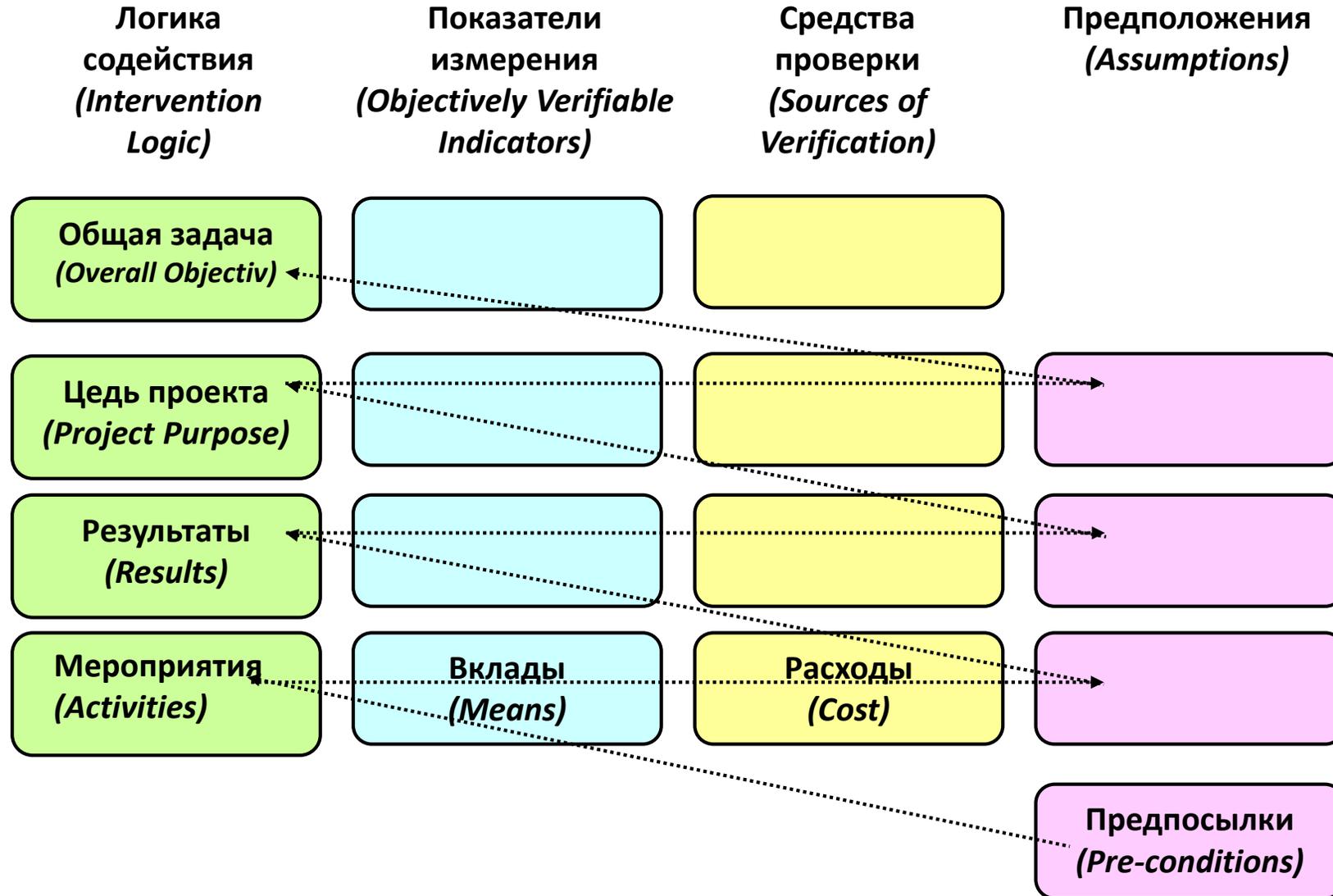


Логическая матрица (*The Logframe Matrix*)

- Вертикальная логика (*the vertical logic*)
 - Логическая связь между
 - Общей задачи (*Overall Objective*)
 - Цели проекта (*Project Purpose*)
 - Результатами (*Results*)
 - Мероприятиями (*Activities*)
- Горизонтальная логика (*the horizontal logic*)
 - определяет
 - Показатели измерения (*indicators*)
 - Средства проверки (*sources of information*)
 - Предположения и риски (*assumptions and risks*)

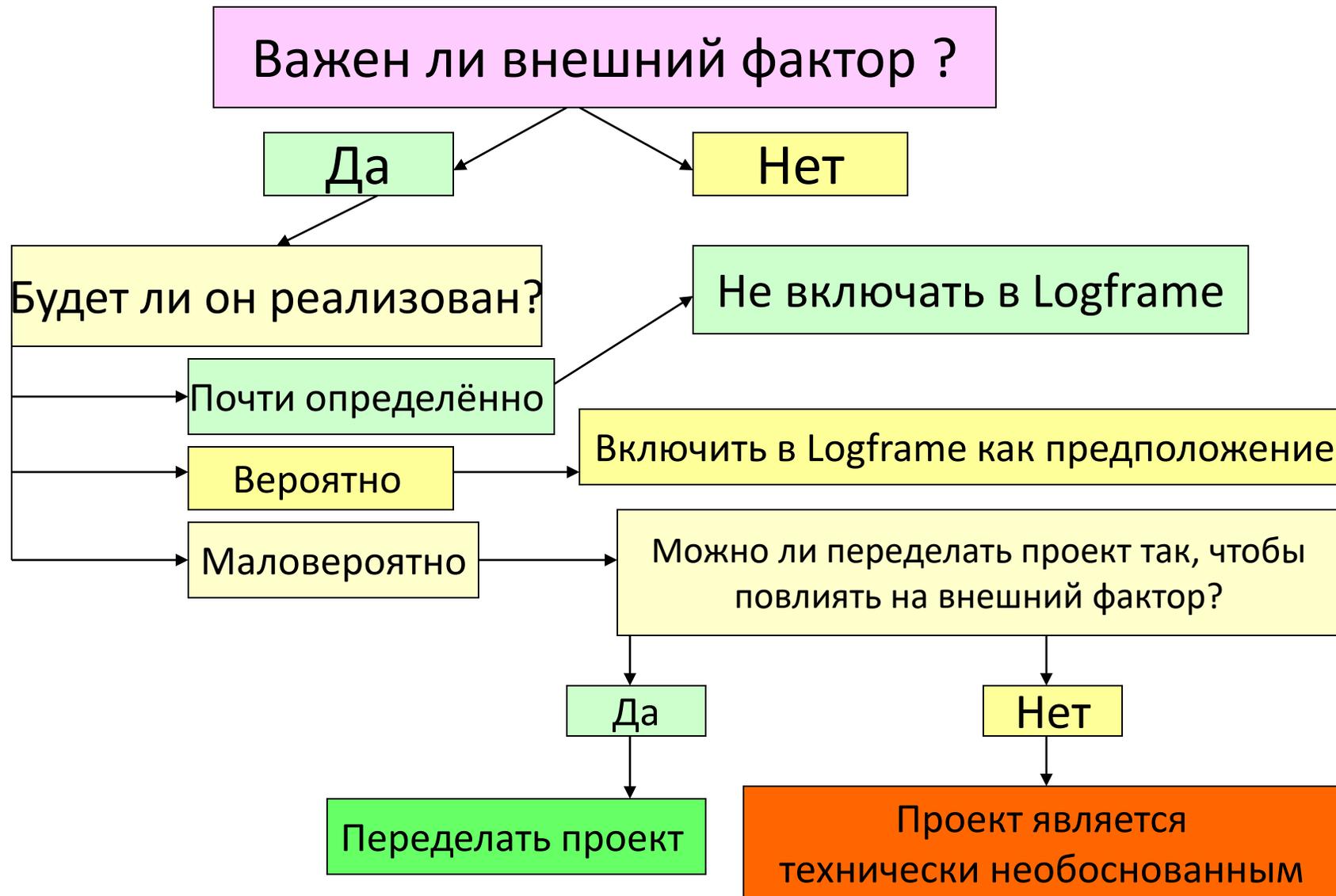


Матрица логической схемы (*The Logframe Matrix*)





Оценка внешних факторов (Assessment of External Factors)





Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Факторы, обеспечивающие самофункционирование проекта (*Factors Ensuring Sustainability*)

- Участие получателей (*Ownership by beneficiaries*)
- Политические меры по поддержке проекта (*Policy support*)
- Соответствие технологии (*Appropriate technology*)
- Социально-культурные проблемы (*Socio-cultural issues*)
- равенство (*Gender equality*)
- Защита окружающей среды (*Environmental protection*)
- Институциональный и управленческий потенциал (*Institutional and management capacity*)
- Экономическая и финансовая жизнеспособность (*Economic and financial viability*)



Объективно измеримые показатели (ОИП) (*Objectively Verifiable Indicators - OVI*)

- ОИП должны быть (SMART – правило)
 - конкретными (*Specific*)
 - измеримыми (*Measurable*)
 - доступными (*Available*)
 - связанными (*Relevant*)
 - своевременными (*Timely*)



Объективно измеримые показатели (ОИП) (*Objectively Verifiable Indicators - OVI*)

- четыре типа показателей развития (*development indicators*)
 - Показатели вложенных ресурсов (*Input indicators*)
 - Показатели производительности (*Output indicators*)
 - Показатели результативности (*Outcome indicators*)
 - Показатели влияния проекта (*Impact indicators*)



Средства проверки (СП) (*Sources of Verification - SOV*)

- Средства проверки (СП) должны определить
 - Формат (*the Format*)
 - Кто должен представлять информацию (*Who*)
 - Как часто (периодичность) её необходимо представлять (*How regularly*)
- Источники информации
 - Исследования (*Specific sample surveys*)
 - Интервью с получателями выгоды (*Beneficiary interviews*)
 - Статистика (*Routine statistics*)
 - Отчетность (*Management reports*)
 - Проектная документация (*Administrative records*)

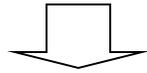


Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

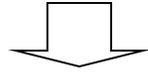
Планирование мероприятий и ресурсов (*Means and Costs*)

Связь Logframe с планированием
деятельности и ресурсов

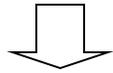
Мероприятия (Logframe)



Графики работ (*Workplan*)



Вклады (Logframe)



Расходы / Бюджет



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Планирование мероприятий и ресурсов (*Means and Costs*)

- Графики работ
 - Разделение мероприятий на конкретные задания
 - Определение очерёдности и логических зависимостей заданий
 - Определение время начала, продолжения и окончания заданий
 - Определение важных сроков или майлстонов проекта
 - Назначение ответственных



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Планирование мероприятий и ресурсов (*Means and Costs*)

- Составление бюджета
 - Определение единиц расходов
 - Определение числа единиц
 - Определение стоимости единицы
 - Расчёт расходов на определённый период и на весь проект
 - Определение расходов по отрезкам времени
 - Покрытие постоянных расходов



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Планирование мероприятий и ресурсов (*Means and Costs*)

Формат бюджета

№	вид расхода	единица	цена	количество	источник	период 1	период 2	всего
	всего							



Пример матрицы

LOGFRAME MATRIX OF THE PROJECT

	Results chain	Indicators	Baseline	Current value Achievement by December 2017	Targets July 2019	Sources and means of verification	Assumptions
Overall objective: Impact	Improvement of education attainment assessment enabling properly judge the quality of education management system with regard to the content and resources in use.	Improvement of education attainment (by region, sex etc.)	National assessment data 2015 Appraisal Data of Action Plan of Education Development (APED) 2012-2014 Human Development Indicator- HDI 2013: 0.656 and HDI 2014: 0.662	National assessment data 2017 Appraisal Data of APED 2016-2017 Difference between HDI 2014 and 2015: HDI value increased from 0.662 (HDI2014) to 0.664 (HDI2015)	Significant improvement of education and education provision quality achieved, in accordance with the level of KR's social, political and economic development, equal access to quality education (Education Development Strategy 2020); Achievement of the goals of global programmes; MDGs/SDGs, esp. SDG 4 and Education For All (EDS 2020). Increase of HDI 2016 and 2017 to reflect SDGs progress.	Evaluation reports of implementation of APED 2016-17 and 2018-2020, which are integral parts of EDS 2020; Reports on SDGs and EFA progress; HDI 2016, 2017, 2018	
Specific objective(s): Outcome(s)	1. To strengthen the role and quality of assessment to mirror quality of instruction, curriculum and funding of the education programme	1.1. Carried out sample-based national assessment (survey) with 100%-representation of all categories of schools based on PISA-testing method together with the relevant authorities (as per project Component 1); ¹	1.1. There is no sample-based national assessment with 100% - representation of all categories of schools based on PISA-testing model	1.1. 100%-achievement: Sample-based national assessment of 8-grade students held on 15-25 May 2017 with 100% -representation of all categories of schools (rural/urban, Kyrgyz/Russian/Uzbek language of instructions; high-mountain and cross-border locations) on reading and understanding; math and natural sciences in accordance with PISA-testing method. In addition, the project equipped the project target groups- MoES: 4 notebooks, 1 printer, a VC system and a PPP projector with a screen; NTC: 3 notebooks; In-service teacher training institute: 6 notebooks, 1 printer, a VC	1.1. Achieved: Data of sample-based assessment with 100% - representation of all categories of schools based on PISA-testing model obtained during survey held on 15-25 May 2017	1.1 National assessment reports	The political situation in the country remains stable and safe; The Government of the Kyrgyz Republic, the European Union, and Development Partners continue to support the strategic goals

¹ The indicator has been modified upon request of MoES and approval of EU PM to make it consistent with PISA methodology