



Логіка-структурны
(LFA) падыход

Выданне
чацвёртае

Даведнік па мэтанакіраваным планаванні



NORAD

Нарвежскае агенцтва
па супрацоўніцтве
дзеля развіцця

Змест

Раздзел 1

<i>Уводзіны</i>	3
LFA як сродак для паляпшэння якасці праектаў.....	4
LFA як сродак для павелічэння якасці планавання, аналізу і камунікацыі.....	6
Фармулёўка паняццяў LFA.....	8
Асноўныя элементы праектнай матрыцы (ПМ).....	10
ПМ як агульная схема праекта, яго мэт і асяроддзя, у якім ён ажыццяўляецца.....	12
ПМ як апорны арыенцір на працягу выканання ўсяго праекта.....	16
Семинар LFA.....	18
«Дарожныя знакі» для семинараў LFA.....	20

Раздзел 2

<i>Планаванне з дапамогай LFA</i>	21
LFA: Крок за крокам.....	22
Крок 1: Аналіз удзельнікаў.....	24
Крок 2: Аналіз праблем.....	30
Крок 3: Аналіз мэт.....	36
Крок 4: Аналіз альтэрнатыв.....	38
Крок 5: Азначэнне галоўных элементаў праекта (ПМ).....	42
Крок 6: Дапушчэнні (ПМ).....	44
Крок 7: індыкатары (ПМ).....	48

Раздзел 3

<i>Распрацоўка праекта</i>	54
Мэтавыя групы.....	57
Галоўная мэта.....	59
Задача.....	61
Рэзультаты.....	63
Дзеянні.....	65
Рэсурсы.....	67
Дапушчэнні.....	69
Індыкатары.....	71
Праграмы.....	73

Раздзел 4

Выкарыстанне LFA	75
Вызначэнне	78
Аналіз ажыццявімасці праекта	79
Праектная распрацоўка.....	80
Падрабязны план	81
Маніторынг	82
Праверка праекта	83
Ацэнка вынікаў.....	84

Дадатак 1

Выкарыстанне LFA як сродку планавання

Прыклад	85
Праблема	86
1. Аналіз удзельнікаў	87
2. Аналіз праблем	88
3. Аналіз мэт	89
4. Аналіз альтэрнатыв	90
5. Вызначэнне галоўных элементаў праекта (ПМ)	92
6. Вызначэнне дапушчэнняў (ПМ)	93
7. Устанаўленне індыхатараў	94

Дадатак 2

Спіс тэрмінаў	96
Спіс тэрмінаў логіка-структурнага падыходу	97

Паважаныя чытачы!

Вы пачынаеце знаёмства з, можна сказаць, легендарнай кнігай — “Логіка-структурны падыход” (Logical Framework Approach), падрыхтаванай Нарвежскім агенцтвам па супрацоўніцтве дзеля развіцця (NORAD). Легендарнай таму, што менавіта з моманту яе з’яўлення пачалася эпоха шырокага ўжывання LFA пры планаванні праектаў развіцця. Сёння ўжо практычна любы каардынатар праектаў з некамерцыйнага сектара ведае што такое LFA, а “логфрэйм” прысутнічае практычна ў кожнай праектнай заяўцы — у відавочным або няяўным выглядзе. Ужо пасля з’яўлення гэтай кнігі амаль кожная міжнародная арганізацыя, якая паважае сябе, падрыхтавала свой уласны дапаможнік па LFA. Безумоўна, NORAD не сам вынайшаў гэтую метадалогію — у якасці самастойнай прылады яна з’явілася ў ЗША яшчэ ў 1969 г., аднак дадзены дапаможнік, які ўпершыню пабачыў свет у 1990 г., стаў першым комплексным даведнікам па LFA, шмат разоў выдаваўся і перакладаўся, і на яго спасылаюцца практычна ўсе выдадзеныя пазней дапаможнікі па LFA.

Мне пашчасціла быць адным з тых беларускіх экспертаў, якія першымі пачалі выкарыстоўваць LFA пры навучанні і кансультаванні праектаў, а таксама правядзенні трэнінгаў па кіраванні праектамі. За больш чым 10 гадоў беларускай экспертнай супольнасцю назапашаны ўнікальны практычны досвед ужывання LFA і яго адаптацыі для кіравання праектамі ў Беларусі, Расіі, Украіне, Малдове. Гэты досвед знайшоў адлюстраванне ў кнізе і вучэбным фільме “Логіка-структурны падыход і яго ўжыванне для аналізу і планавання дзейнасці”, суаўтарам якой я з’яўляюся (кніга даступна для азнаямлення на маім сайце). Са з’яўленнем жа менавіта гэтага выдання легендарнага дапаможніка NORAD беларускія чытачы атрымліваюць унікальную магчымасць чытаць пра LFA на роднай мове.

Перад тым як Вы пачнеце азнаямленне з гэтай кнігай, я хацеў бы звярнуць Вашу ўвагу на некаторыя аспекты, якія дазваляць Вам лепш зразумець і выкарыстоўваць атрыманыя веды. За апошнія 20 гадоў (а гэта вельмі вялікі перыяд для такой маладой навукі, як менеджмент) метады і падыходы да кіравання дзейнасцю некалькі змяніліся. Акрамя праектнага падыходу да кіравання (а менавіта для гэтага ўжываецца LFA), былі дэталёва распрацаваныя працэсны і праграмны падыходы. Праектны падыход, у сваю чаргу, стаў ужывацца не толькі ў дачыненні да праектаў грамадскага развіцця, але і для кіравання развіццём арганізацый і планавання істытуцыянальнага развіцця. Варта адзначыць, што сёння з такімі формамі кіравання сутыкаюцца практычна ўсе арганізацыі — альбо пры планаванні ўласнай дзейнасці, альбо пры аналізе патрабаванняў і крытэрыяў міжнародных праграм, у рамках якіх падтрымка гэтай дзейнасці магчымая. Чытаючы гэтую кнігу, Вам прыйдзецца ўвесць

час памятаць, што дадзены дапаможнік разглядае паняцце “праект” у класічным разуменні 1990-х гадоў, і ўлічваць вышэйпрыведзеныя асаблівасці.

LFA з’яўляецца простым, але пры гэтым досыць магутным інструментам планавання праектаў. Аднак, як любая прылада ці мадэль, ён мае свае абмежаванні ва ўжыванні. Не забывайцеся на гэта, і Вы атрымаеце задавальненне ад таго, наколькі Ваша дзейнасць стане больш сістэмнай, зграбнай і лагічнай.

З’яўляючыся адным з нешматлікіх рускамоўных незалежных экспертаў, якія выкарыстоўваюць LFA у сваёй практыцы, я запрашаю да супрацоўніцтва зацікаўленых чытачоў. Буду рады адказаць на пытанні, абмеркаваць асаблівасці ўжывання тых альбо іншых інструментаў, падзяліцца асабістым досведам.

Я жадаю Вам пазнавальнага і прыемнага чытання, а таксама паспяховага ўжывання LFA ў дзейнасці Вашай арганізацыі.

Сяргей Гоцін,

*Кансультант па пытаннях планавання, кіраванні і ацэнкі праектаў і праграм
Рэдактар беларускага перакладу
sergei@gotin.org www.gotin.org*

Прадмова да чацвёртага выдання

Дадзены даведнік па мэтанакіраваным планаванні («Логіка-структурны падыход») быў распрацаваны групай спецыялістаў NORAD пры падтрымцы кансалтынгавай кампаніі «Samset & Stokkeland» і выдадзены ў 1990 г. Кніга карыстаецца вялікім попытам ва ўсім свеце і таму перавыдавалася некалькі разоў.

Трэба заўважыць, што мэтанакіраваны падыход да развіцця, які прадстаўлены ў гэтым даведніку як сродак планавання, выкарыстоўваецца на ўсіх стадыях выканання праекта / праграмы (больш падрабязна пра гэта — у Раздзеле 4 гэтай кнігі).

Акрамя гэтага, прадстаўлены тут сродак планавання найперш патрэбен для тых, хто адказны за планаванне, выкананне і кіраванне праектамі і праграмамі, галоўным чынам — установам і арганізацыям краін-партнёраў Нарвегіі.

Для таго, каб растлумачыць нашу ролю як партнёра і фундатара праектаў і праграм, якія выконваюцца ў краінах-партнёрах, мы разам з Нарвежскім міністэрствам замежных

спраў распрацавалі і цяпер карыстаемца наступнымі даведнікамі:

- Royal Ministry of Foreign Affairs 1994: Evaluation of Development Assistance. Handbook for Evaluators and Managers. (Ацэнка праектаў дапамогі развіццю. Даведнік для ацэншчыкаў і кіраўнікоў праектаў. Міністэрства замежных спраў Нарвегіі, 1994).
- NORAD 1998: Programme and Project Cycle Management. Manual for Government-to-Government Cooperation. (NORAD 1998: Кіраванне праграмамі і праектамі. Даведнік для міжрадавага супрацоўніцтва.)

Логіка-структурны падыход («Logical Framework Approach»), апісаны ў гэтым даведніку, грунтуецца на метадазе «лагічнай структуры» («Logical Framework»), які з'яўляецца спосабам, што дазваляе структураваць галоўныя элементы ў праекце і знаходзіць найлепшыя лагічныя сувязі паміж мяркуемымі выдаткамі, запланаванымі дзеяннямі і патрэбнымі вынікамі.

Першая «лагічная структура» была распрацавана для U.S.AID (Агенцтва міжнароднага развіцця ЗША) напрыканцы 1960-х гадоў і з таго часу яна выкарыстоўваецца разнастайнымі міжнароднымі донарскімі арганізацыямі. Камітэт садзейнічання развіццю (Development Assistance Committee) пры OECD (Арганізацыя эканамічнага супрацоўніцтва і развіцця) прасоўвае выкарыстанне гэтага метаду сярод членаў сваёй арганізацыі. Скандынаўскія краіны таксама праяўляюць цікавасць да выкарыстання «лагічнай структуры», а ў Канадзе LFA выкарыстоўваецца не толькі для садзейнічання развіццю, але таксама і ў сферы ўнутраных дзяржаўных капіталаўкладанняў. Установы ў краінах-партнёрах таксама карыстаюцца LFA падчас кіравання сваімі праектамі і праграмамі.

Логіка-структурны падыход (аналіз), прадстаўлены ў гэтай кнізе, у вялікай ступені грунтуецца на метадалогіі, распрацаванай арганізацыямі пры ААН і GTZ (Германскае агенцтва па тэхнічным супрацоўніцтве).

У дадзеным даведніку слова «праект» выкарыстоўваецца для азначэння ўсіх тыпаў мерапрыемстваў, у тым ліку — праектаў, праграм, даследаванняў і г.д.

Раздзел 1 дадзенага даведніка — гэта агульнае тэарэтычнае апісанне. Раздзел 2 апісвае працэдуру планавання, якая можа дапамагчы партнёрскім установам распрацаваць праграму або праект. Раздзел 3 апісвае некаторыя інструменты, якія могуць дапамагчы партнёру і донору ацаніць логіку, паслядоўнасць і распрацаванасць праекта / праграмы. Нарэшце, Раздзел 4 дае кароткае агульнае апісанне таго, як метадалогія LFA можа выкарыстоўвацца на розных стадыях выканання праекта.

1

РАЗДЗЕЛ

Уводзіны

LFA як сродак для паляпшэння якасці праектаў

Логіка-структуры падыход (LFA) — гэта аналітычны сродак для мэтанакіраванага планавання і кіравання праектамі.

Ключавыя словы:

- мэтанакіраваны
- арыентаваны на мэтавую групу.

«За» і «супраць» LFA

Перавагі выкарыстання LFA наступныя:

- LFA гарантуе, што ўсе галоўныя пытанні будуць разгледжаны, а слабасці прааналізаваны, для таго каб тыя, хто прымаюць рашэнні, валодалі больш дакладнай інфармацыяй.
- LFA праводзіць сістэматычны і лагічны аналіз узаемазвязаных ключавых элементаў, якія з'яўляюцца падмуркам добра распрацаванага праекта.
- LFA паляпшае якасць планавання тым, што акцэнт у тое, як звязаны паміж сабой элементы праекта і вонкавыя фактары.
- LFA забяспечвае лепшую аснову для сістэматычнага маніторынгу і аналізу таго, што дасягнута праектам.
- LFA палягчае агульнае разуменне і забяспечвае лепшую сувязь паміж тымі, хто прымае рашэнні, а таксама кіраўнікамі і іншымі ўдзельнікамі праекта.
- Менеджмент і адміністрацыя атрымліваюць карысць ад стандартызаваных працэдур, якія дапамагаюць ім збіраць і ацэньваць інфармацыю.
- Выкарыстанне LFA і сістэматычнага маніторынгу гарантуе бесперапыннасць праекта, нават калі першапачатковы персанал праекта заменены.
- Той факт, што ўсё больш устаноў пачынаюць карыстацца LFA, палягчае камунікацыю паміж урадамі і донарскімі арганізацыямі. Шырокае выкарыстанне LFA дазваляе праводзіць сектарныя і параўнальныя даследаванні.

Недахопы LFA наступныя:

- Праект можа стаць занадта неэластычным, калі мэтам і вонкавым фактарам, акрэсленым на пачатку праекта, надаецца празмернае значэнне. Гэтага можна пазбегнуць пры дапамозе правядзення рэгулярных праверак праекта, падчас якіх ключавыя элементы могуць быць перагледжаны і адрэгуляваны.
- LFA — гэта агульны аналітычны сродак. Ён не мае ніякага дачынення да такіх пытанняў, як размеркаванне прыбытку, магчымасць працаўладкавання, доступ да рэсурсаў, геаграфія ўдзельнікаў, кошт і выканальнасць стратэгіі і тэхналогій або ўздзеянне на навакольнае асяроддзе. З гэтай прычыны LFA — толькі адзін з некалькіх сродкаў, якія павінны выкарыстоўвацца на працягу падрыхтоўкі, выканання і ацэнкі праекта. Ён не можа замяніць сабой аналіз мэтавай групы, аналіз эканамічнай эфектыўнасці, планаванне часу, аналіз вынікаў і г.д.
- Поўная выгада ад выкарыстання LFA можа быць дасягнута толькі праз сістэматычнае навучанне ўсіх удзельнікаў і праз метадалагічнае забеспячэнне ўсіх мерапрыемстваў праекта.

LFA як сродак для павелічэння якасці планавання, аналізу і камунікацыі

Выкарыстанне LFA дапамагае:

- праясніць **задачу** праекта і яго абгрунтаванасць
- вызначыць **інфармацыйныя** патрабаванні
- ясна акрэсліць **ключавыя элементы** праекта
- прааналізаваць на ранняй стадыі **асяроддзе, у якім будзе выконвацца** праект
- палегчыць **камунікацыю** паміж усімі ўдзельнікамі праекта
- знайсці **шляхі вымярэння** поспеху ці няўдачы праекта.

Паняцці, якія выкарыстоўваюцца ў LFA

Задача праектаў развіцця — выклікаць змены, якія будуць карыснымі ў межах праекта і для грамадства ў цэлым. Мы зыходзім з таго, што ўсе праекты, яшчэ да свайго пачатку, маюць на мэце паляпшэнне той ці іншай сітуацыі. Менавіта гэта дазваляе ўдзельнікам праекта вызначыць задачу і галоўную мэту праекта.

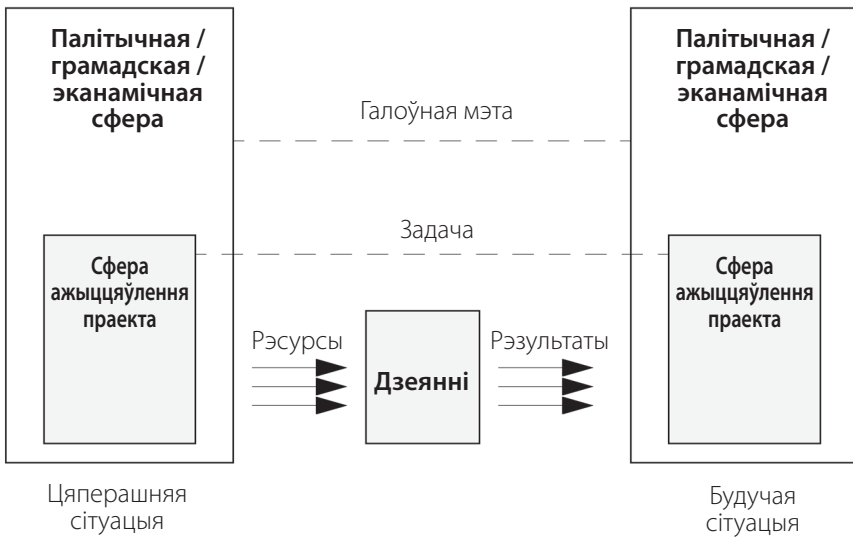
Няма ніводнага праекта развіцця, які б існаваў у сацыяльным вакууме. Важна, каб пажаданая будучая сітуацыя была апісана такім спосабам, які б дазволіў пасля заканчэння праекта вызначыць яго паспяховасць у дасягненні акрэсленых мэт і ў дачыненні да мэтавых груп.

Любы праект развіцця грунтуецца на выдатках (затрачаных рэсурсах) і выкананні тых ці іншых дзеянняў і прыводзіць да тых ці іншых рэзультатаў, якія, як чакаецца, дазваляюць дасягнуць пажаданых мэт. Рэсурсы, дзеянні і рэзультаты — гэта элементы праекта. Яны не з'яўляюцца крытэрыем поспеху альбо няўдачы праекта.

Поспех праекта залежыць ад мноства фактараў, якія могуць быць пракантраляваны кіраўніцтвам праекта, а таксама ад шматлікіх знешніх умоў (дапушчэнняў). На працягу планавання і выканання праекта надзвычай важна адсочваць і аналізаваць гэтыя знешнія ўмовы, бо яны могуць пашкодзіць праекту, нават калі ён ажыццяўляецца як запланавана.

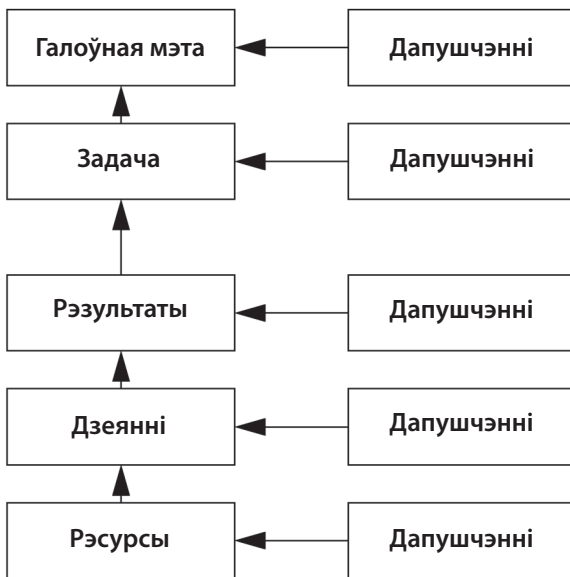
Спіс тэрмінаў, якія выкарыстоўваюцца ў LFA, знаходзіцца ў Дадатку 2.

Фармулёўка паняццяў LFA



Працэс распрацоўкі

Логіка-структурны падыход разглядае праект развіцця як выпадковую паслядоўнасць падзей, апісаных ніжэй (ст. 10): рэсурсы, дзеянні, рэзультаты, задача і галоўная мэта. З-за няўпэўненасці ў тым, што гэтыя падзеі абавязкова здарацца, працэс разглядаецца як паслядоўнасць гіпотэз развіцця, якія могуць быць прааналізаваны і апісаны.



Мы мяркуем, што:

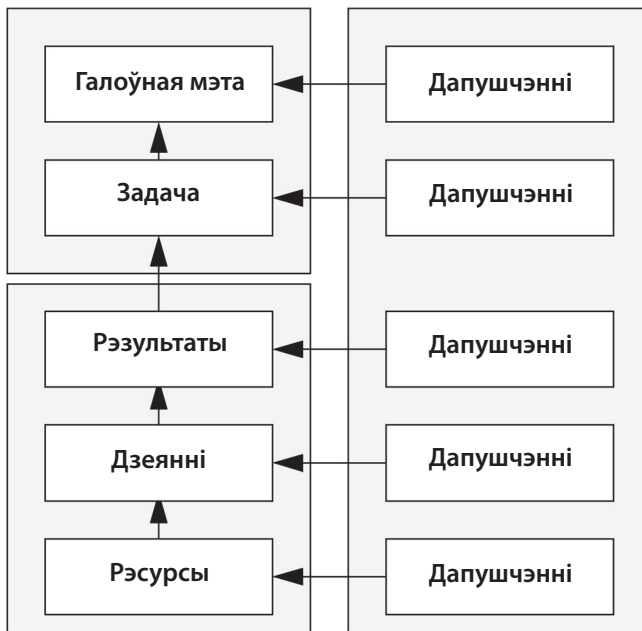
- калі ёсць рэсурсы, то будучы дзеянні. Калі ёсць дзеянні, то будучы рэзультаты.
- калі ёсць рэзультаты, то задача будзе выканана.
- у перспектыве ўсё гэта прывядзе да дасягнення галоўнай мэты.

Упэўненасць на пачатку праекта можа быць высокай (бо першыя вынікі знаходзяцца ў значнай ступені пад кантролем каманды праекта), але ў далейшым яна памяншаецца.

Гэта няўпэўненасць тлумачыцца дапушчэннямі, што існуюць на кожным этапе ажыццяўлення праекта і якія знаходзяцца па-за прамым кантролем праекта, але пры гэтым павінны быць пераадолены, для таго каб выкананне праекта завяршылася поспехам.

Працэс выканання праекта разглядаецца як матрыца, якая складаецца з вышэй згаданых асноўных элементаў: Праектная матрыца (ПМ).

Асноўныя элементы праектнай матрыцы (ПМ)



Праект і яго кантэкст

LEA аналізуе праект у шырокім кантэксце (гл. праектную матрыцу на папярэдняй старонцы).

Ёсць важны гарызантальны падзел паміж самім праектам (ніжня левая частка) — і яго мэтамі (верхняя левая частка). Праект — гэта тое, што кіраўнікі праекта **павінны гарантавана выканаць**, у той час як мэты — гэта тое, чаго кіраўнікі праекта **не абавязкова змогуць дасягнуць**. Ёсць толькі спадзяванне, што праект значна пасадзеінічае дасягненню мэт.

Ёсць таксама істотны вертыкальны падзел паміж элементамі, **на якія праект уплывае непасрэдна** (абедзве левыя часткі), і вонкавыя фактары, **якія не кантралююцца** кіраўнікамі праекта (правая частка). Гэта фактары, якія будуць значна ўплываць на поспех або няўдачу праекта.

Вызначэнне ключавых вонкавых фактараў на ранняй стадыі дапаможа выбраць патрэбную стратэгію для выканання праекта. Кантроль над ходам выканання праекта і над вонкавымі фактарамі на працягу ажыццяўлення праекта, а таксама дзеянні ў адпаведнасці з атрыманай інфармацыяй павялічваюць імавернасць поспеху.

ПМ як агульная схема праекта, яго мэт і асяроддзе, у якім ён ажыццяўляецца



Элементы ПМ

Рэальная ПМ можа мець дадатковыя элементы, а не толькі тыя, што паказаны на старонцы 10. Звычайна яшчэ адна калонка «індыкатары» дадаецца да ячэек «галоўная мэта», «задача» і «рэзультаты». Індыкатары вызначаюць стандарт якасці працы, які неабходна выконваць, каб дасягнуць гэтых мэт.



Апісанне кожнага элемента ў ПМ знаходзіцца на наступнай старонцы. Больш дэталёвае апісанне можна знайсці ў Раздзеле 3 (ст. 54).

Заўвага: Пункт 5 «Рэсурсы» знаходзіцца ў калонцы «Індыкатары».

<p>1. ГАЛОЎНАЯ МЭТА</p> <p>Галоўная мэта тлумачыць, чаму праект ажыццяўляецца і чаго ён павінен дасягнуць у доўгатэрміновай перспектыве. (Павінны згадацца мэтавыя групы)</p>	<p>1. ІНДЫКАТАРЫ</p> <p>Індыкатары (прамыя ці ўскосныя), пры дапамозе якіх можна праверыць ступень дасягнутасці галоўнай мэты (Сродкі праверкі павінны быць вызначаны)</p>	<p>1. ДАПУШЧЭННІ</p> <p>Важныя падзеі, сітуацыі або рашэнні, неабходныя для паспяховага дасягнення мэт у доўгатэрміновай перспектыве.</p>
<p>2. ЗАДАЧА</p> <p>Эфект, які праект павінен дасягнуць у выпадку свайго паспяховага і своечасовага завяршэння (Павінны згадацца мэтавыя групы)</p>	<p>2. ІНДЫКАТАРЫ</p> <p>Індыкатары (прамыя ці ўскосныя), пры дапамозе якіх можна праверыць ступень выканання задачы (Сродкі праверкі павінны быць вызначаны)</p>	<p>2. ДАПУШЧЭННІ</p> <p>Важныя падзеі, сітуацыі або рашэнні, неабходныя для паспяховага выканання праекта, якія цалкам знаходзяцца па-за кантролем арганізатараў праекта.</p>
<p>3. РЕЗУЛЬТАТЫ</p> <p>Вынікі, якія кіраўнікі праекта павінны гарантавана дасягнуць (Павінны згадацца мэтавыя групы)</p>	<p>3. ІНДЫКАТАРЫ</p> <p>Індыкатары (прамыя ці ўскосныя), пры дапамозе якіх можна праверыць ступень дасягнутасці рэзультатаў (Сродкі праверкі павінны быць вызначаны)</p>	<p>3. ДАПУШЧЭННІ</p> <p>Важныя падзеі, сітуацыі або рашэнні, якія цалкам знаходзяцца па-за кантролем арганізатараў праекта, але якія неабходны для паспяховага дасягнення мэт.</p>
<p>4. ДЗЕЯННІ</p> <p>Дзеянні, якія неабходна прадпрыняць для таго, каб праект меў рэзультат</p>	<p>5. РЭСУРСЫ</p> <p>Грошы, персанал і матэрыялы, неабходныя для пачатку дзеянняў</p>	<p>4. ДАПУШЧЭННІ</p> <p>Важныя падзеі, сітуацыі або рашэнні, якія цалкам знаходзяцца па-за кантролем арганізатараў праекта, але якія неабходны для дасягнення рэзультатаў.</p>

Выкарыстанне LFA

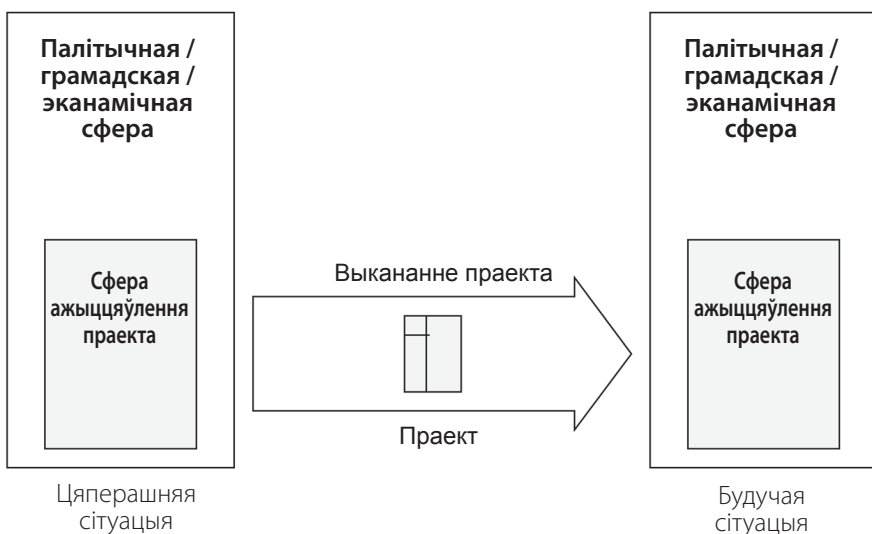
LFA можна выкарыстоўваць не толькі падчас першапачатковага планавання, але таксама і як сродак кіравання на працягу выканання праекта.

На занятках па планаванні ўдзельнікі вучацца крок за крокам аналізаваць тую ці іншую сітуацыю ізначаць меры, якія павінны быць прапрыняты — згодна з тым, як гэта апісана ў Раздзеле 2 (ст. 21). Праектная матрыца — гэта тое, што павінна атрымацца ў выніку працэсу планавання з дапамогай LFA.

Таксама ПМ павінна выкарыстоўвацца як зыходны пункт для фармулёўкі тэхнічнай часткі праекта і дэталёвага плана дзеянняў. Яна будзе служыць апорным арыенцірам на працягу выканання ўсяго праекта, асабліва для яго маніторынгу і ацэнкі вынікаў.

У шмат якіх праектах LFA таксама будзе выкарыстоўвацца падчас іх выканання, праверкі, планавання дадатковых дзеянняў, удакладненняў і г.д. Падрабязнае апісанне выкарыстання LFA можна знайсці ў Раздзеле 4 (ст. 75).

ПМ як апорны арыенцір на працягу выканання ўсяго праекта



Семинар LFA

Семинар LFA — галоўны інструмент планавання і аналізу праекта.

Ён можа быць арганізаваны рознымі спосабамі.

Самая простая форма — гэта кароткі семінар, які ладзіцца на ранняй стадыі, каб вырашыць, ці варта ўвогуле працягваць планаванне праекта. Семинар можа быць і больш доўгім, у залежнасці ад таго, калі пачаўся праект (нядаўна ці даўно) і якую канцэпцыю ён мае (простую і абмежаваную ці складаную з цэлым комплексам праблем).

Больш доўгі семінар LFA звычайна працягваецца 6-12 дзён, у ім мусяць удзельнічаць прадстаўнікі ўсіх зацікаўленых бакоў, для таго каб падрыхтаваць і распрацаваць сапраўдны праект.

У такім семінары звычайна бяруць удзел прадстаўнікі краіны-партнёра нацыянальнага, рэгіянальнага і мясцовага ўзроўняў, донарскія арганізацыі, арганізацыі і ўстановы, якія ўдзельнічаюць у праекце і якіх гэты праект можа закрануць, а таксама патрэбныя спецыялісты. Гэта неабходна для таго, каб будучае супрацоўніцтва адбывалася больш гладка і было больш прадуктыўным, што магчыма толькі калі ўсе, хто працуе над праектам, сумесна распрацавалі праектнае рашэнне і дамовіліся наконт мэт праекта.

Прадстаўнікі мяркуемых бенефіцыярыяў таксама павінны ўдзельнічаць у гэтым працэсе: непасрэдна на семінары ці нейкім іншым чынам — галоўнае, каб яны мелі магчымасць агучыць свае меркаванні і прыярытэты.

Пажадана, каб семінар LFA ладзіўся там, дзе будзе рэалізоўвацца праект.

Семинар павінен быць праведзены спецыялістам па LFA. Неабходна, каб фасілітатар / мадэратар (facilitator / moderator) быў незалежным ад донарскай арганізацыі і ўрада краіны-партнёра.

Семінар LFA

Пажадана, каб семінар LFA:

- праводзіўся там, дзе будзе выконвацца праект
- уключаў прадстаўнікоў усіх зацікаўленых бакоў, якія ўдзельнічаюць у праекце
- праводзіўся незалежным LFA фасілітатарам / мадэратарам.

Тэхніка візуалізацыі

Візуалізацыя выкарыстоўваецца на семінарах LFA для таго, каб зрабіць працэс разважання, абмеркавання і працы над праектам як мага больш эфектыўным. Тэхніка візуалізацыі шырока выкарыстоўвае каляровыя карткі падчас разгляду і аналізу розных меркаванняў.

Галоўны прынцып — усе меркаванні і прапановы, зробленыя ўдзельнікамі семінара, павінны неадкладна запісвацца на картках і замацоўвацца на дошцы (сцяне) так, каб кожны мог іх пабачыць. Гэта робіць абмеркаванне больш рацыяналізаваным і паглыбленым, у выніку чаго рэзультаты працы паляпшаюцца.

Дзесяць практычных правілаў тэхнікі візуалізацыі:

1. Будзьце **пазітыўна** настроенымі: запісвайце ўсе прапановы на картках і не губляйце час на доўгія спрэчкі.
2. На картцы павінна быць толькі **адна** прапанова (меркаванне), ясна сфармуляваная і кароткая.
3. Запісвайце яе выразна і ясна: трымайцеся фактаў, пазбягайце домыслаў альбо стэрэатыпаў і незразумелых скарачэнняў.
4. Мадэратар з'яўляецца вядучым дыскусіі і дапамагае ўдзельнікам запісваць свае меркаванні на карткі.
5. Удзел мадэратара ў абмеркаваннях павінен абмяжоўвацца аспектамі LFA метадалогіі. Мадэратар не мае права ўмешвацца ў сутнасць дыскусіі.
6. Карткі з агульнымі сцвярджэннямі павінны замяняцца карткамі з больш канкрэтнымі прапановамі.
7. Прапановы могуць быць зменены альбо часова схаваны мадэратарам, калі гэтага патрабуюць удзельнікі.
8. Прапановы могуць быць зменены альбо назаўсёды схаваны, толькі калі гэтага патрабуюць **усе** удзельнікі.
9. Калі абмеркаванні становяцца доўгімі або непрадуктыўнымі, яны павінны быць (часова) спынены пры дапамозе «дарожных знакаў» (гл. наступную старонку). Пасля гэтага ўдзельнікі павінны пачаць разглядаць іншыя аспекты праблемы.
10. Маляваць лініі, якія паказваюць прычынныя сувязі, можна толькі напрыканцы абмеркавання.

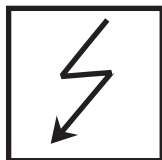
«Дарожныя знакі» для семінараў LFA



Высветлім гэта пазней



Трэба больш інфармацыі



Спрэчка, канфлікт, спрэчная праблема



Абмеркаванне спынена

2

РАЗДЗЕЛ

Планаванне
з дапамогай LFA

LFA: Крок за крокам

Семінар LFA засяроджвае ўвагу на ключавых аспектах складанай сітуацыі, якая існуе ў краіне партнёра.

Поспех заняткаў па планаванні будзе залежаць ад:

- колькасці даступнай інфармацыі
- складанасці праблем, якія трэба вырашыць
- колькасці ўдзельнікаў і іх здольнасцяў.

Зыходным пунктам семінара LFA павінна стаць справаздача, што апісвае бягучыя праблемы, якія трэба вырашаць, напрыклад: папярэдняе тэхніка-эканамічнае даследаванне альбо даклад па ўсёй інфармацыі, якая датычыцца гэтай тэмы.

Такая інфармацыя павінна быць даступна ўдзельнікам яшчэ да семінара.

Рэlevantная інфармацыя адносна розных зацікаўленых груп, іх запатрабаванняў, сацыяльна-культурнай сітуацыі і г.д. павінна таксама быць у наяўнасці.

Аналіз праводзіцца ў чатыры паслядоўныя этапы, якія вызначаюць непасрэдня і істотныя прычынныя сувязі, пасля чаго ідуць тры стадыі планавання, падчас якіх праект і распрацоўваецца.

Гэтыя сем крокаў разглядаюцца на наступнай старонцы, а пасля апісваюцца больш падрабязна.

Кароткі прыклад таго, як робіцца аналіз, можна знайсці ў Дадатку 1.

Аналіз сітуацыі

1. Аналіз удзельнікаў
2. Аналіз праблем
3. Аналіз мэт
4. Аналіз альтэрнатывы

Распрацоўка праекта

5. Элементы праекта (ПМ)
6. Вонкавыя фактары (ПМ)
7. Індыкатары (ПМ)

КРОК 1: Аналіз удзельнікаў

Распрацоўшчыкам праектаў развіцця (і з боку донарскіх арганізацый, і з боку партнёраў) часцяком не хапае ведаў пра людзей, якіх закранаюць гэтыя праекты, і менавіта гэта з'яўляецца галоўнай прычынай праблем, якія ўзнікаюць падчас выканання праектаў. Пра гэта ж сведчаць шматлікія прамежныя справаздачы і даследаванні.

Менавіта таму першы крок — складанне падрабязнага апісання зацікаўленых груп, асоб і ўстаноў, якія будуць удзельнічаць у праекце ці якіх гэты праект закране.

У арганізацый, уладаў розных узроўняў і зацікаўленых груп розныя матывы і інтарэсы. Фундаментальнае значэнне мае аналіз інтарэсаў і спадзяванняў розных удзельнікаў на пачатку працэсу планавання і пазней — на працягу выканання праекта.

Краевугольнае патрабаванне ўсіх праектаў развіцця — мэты павінны адлюстроўваюць запатрабаванні грамадства і зацікаўленых груп, а не проста ўнутраныя патрэбы ўстаноў.

Усе бакі, чые погляды неабходна даследаваць для таго, каб зразумець сутнасць праблемы, павінны быць занесеныя ў спіс, гэтаксама як і ўсе групы, якіх будучы праект закране пазітыўна ці негатыўна, непасрэдна ці ўскосна.

Для таго каб зрабіць аналіз больш грунтоўным, індывідуальным удзельнікам трэба даручыць прадстаўляць пазіцыі розных груп на працягу працоўных пасяджэнняў семінара.

Акрэсліце ўсе зацікаўленыя бакі

1. Запішыце ўсіх людзей, групы і ўстановы, якіх закранае праблема.
2. Класіфікуйце іх, напрыклад: зацікаўленыя групы, асобныя грамадзяне, арганізацыі, улады і г.д.
3. Пры аналізе праблем абмяркуйце, чым інтарэсам і спадзяванням трэба аддаць прыярытэт.
4. Звярніце ўвагу на гендэрны фактар.

Групы

На падставе інфармацыі, якая ёсць у наяўнасці, а таксама разумення і досведу індывідуальных ўдзельнікаў, можна зрабіць больш дэталёвы аналіз выбраных груп.

Удзельнікі семінара LFA павінны абраць крытэрыі, якія могуць быць ужыты ў гэтым аналізе. Прапанова, як гэта зрабіць, даецца на наступнай старонцы.

Гэтыя крытэрыі дапамогуць вызначыць галоўныя характарыстыкі асобных груп.

Калі меркаванні ўдзельнікаў адрозніваюцца настолькі, што гэта перашкаджае працы семінара, абмеркаванні павінны быць спынены пры дапамозе «дарожных знакаў». Такая сітуацыя будзе азначаць, што трэба сабраць больш інфармацыі і вырашаць гэтае пытанне пазней.

Групы: больш падрабязна

4. Азначце найважнейшыя групы

5. Зрабіце больш дэталёвы аналіз гэтых груп, напрыклад, па наступных пунктах

а) **Праблемы:**

Галоўныя **праблемы**, якія закранаюць групу альбо з якімі сутыкаецца група (эканамічныя, экалагічныя, культурныя і г.д.)

б) **Інтарэсы:**

Галоўныя **запатрабаванні** і інтарэсы з пункту гледжання групы

с) **Патэнцыял** («Дасягненне выніку»):

Моцныя і слабыя бакі групы

д) **Сувязі** («Сродкі дасягнення выніку»):

Галоўныя **канфлікты** інтарэсаў, прыклады **супрацоўніцтва** груп ці **залежнасці** ад іншых груп

Усталяванне прыярытэтаў планавання

Надзвычай істотна, каб удзельнікі семінара LFA, аналізуючы праблемы, былі здольны дамовіцца, чым інтарэсам і спадзяванням трэба аддаць перавагу (крок 2).

Вось што трэба мець на ўвазе:

- якія групы больш за астатнія маюць патрэбу ў знешняй дапамозе
- якія зацікаўленыя групы неабходна падтрымаць, каб гарантаваць паспяховае развіццё
- якія канфлікты могуць узнікнуць, калі падтрымаць дадзеную зацікаўленую групу, і што можна зрабіць, каб пазбегнуць гэтых канфліктаў.

Азначце прыярытэты

6. Аналізуючы праблемы, вырашыце, чым інтарэсам і спадзяванням трэба дадаць перавагу (крок 2).

КРОК 2: Аналіз праблем

Існуючая сітуацыя аналізуецца на аснове даступнай інфармацыі, г.зн. акрэсліваюцца галоўныя праблемы, а галоўныя прычынныя сувязі паміж імі візуалізуюцца пры дапамозе «Дрэва праблем».

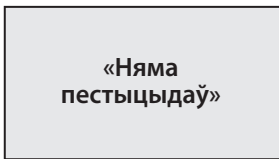
Семінары LFA звычайна зсяроджвае ўвагу толькі на нейкай адной задачы, якая патрабуе вырашэння. Іншымі словамі — семінар праводзіцца ў сувязі з выкананнем аднаго пэўнага праекта.

Аналізуючы праблемы, важна разгледзець і абмеркаваць усе магчымыя варыянты іх вырашэння. Мэта гэтай ранняй стадыі — зрабіць агульную схему ўсёй сітуацыі. На наступных стадыях выканання праекта агульная схема стане больш канкрэтнай і змястоўнай, і на яе падставе будзе распрацаваны план дзеянняў праекта.

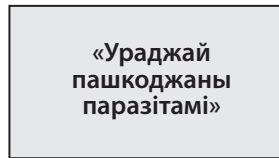
Сфармулюйце праблемы

1. Акрэсліце праблемы, **якія існуюць цяпер**, а не тыя, якія могуць патэнцыяльна з'явіцца ў будучыні
2. Праблема — гэта не адсутнасць рашэння, а **адмоўны стан спраў**

Прыклад:



Няправільна



Правільна

3. На кожнай картцы — толькі адна праблема.

Вызначэнне зыходнага пункта

Кожны ўдзельнік запісвае сваю прапанову наконт таго, што з'яўляецца цэнтральнай праблемай, г.зн. апісвае тое, што ён лічыць найгалоўнейшай праблемай сярод астатніх, менш істотных праблем. Інтэрэсы і праблемы зацікаўленых груп, асоб і ўстаноў павінны быць арыенцірам у вызначэнні гэтай цэнтральнай праблемы.

Удзельнікі семінара павінны абмеркаваць кожную прапанову і паспрабаваць вызначыць цэнтральную праблему.

Калі вызначыць цэнтральную праблему не атрымліваецца:

- з прапанаваных праблем, пры дапамозе прычынных сувязей, якія існуюць паміж імі, складзіце дрэва праблем
- паспрабуйце ізноў вызначыць цэнтральную праблему пры дапамозе складзенага дрэва праблем.

Калі кансэнсусу па-ранейшаму няма:

- паспрабуюце правесці «мазгавы штурм», ролевыя гульні і г.д.
- выберыце найлепшае рашэнне пры дапамозе балаў, ці
- часова вызначце адну праблему, але працягвайце абмяркоўваць альтэрнатыўныя цэнтральныя праблемы.

Кожны раз, калі гэта магчыма, пазбягайце фармальнага галасавання, бо большасць не абавязкова заўсёды мае рацыю.

Выберыце зыходны пункт

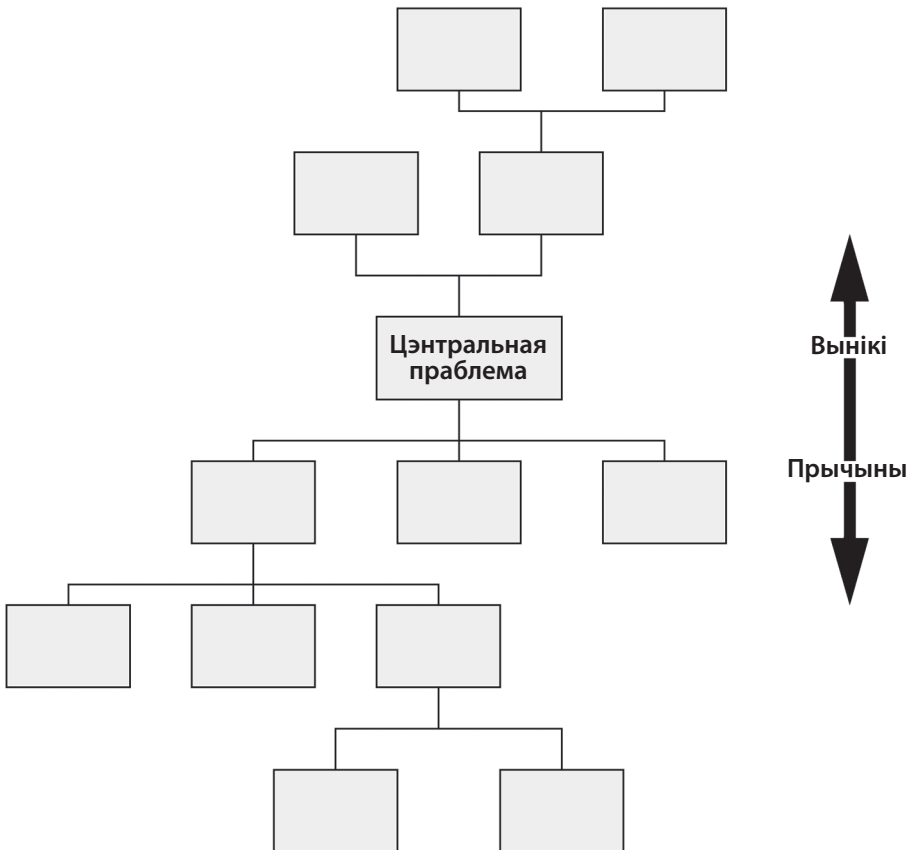
1. Вызначце галоўныя існыя праблемы на аснове даступнай інфармацыі («мазгавы штурм»)
2. Выберыце адну цэнтральную праблему для аналізування

Канструяванне дрэва праблем

Галоўныя і непасрэдыя **прычыны** цэнтральнай праблемы размяшчаюцца паралельна **пад** самой праблемай.

Галоўныя і непасрэдыя **вынікі** цэнтральнай праблемы размяшчаюцца паралельна **над** самой праблемай.

Прычыны і вынікі развіваюцца далей згодна з гэтым жа прынцыпам, і такім чынам фарміруюцца дрэва праблем.



Аналіз праблемы можа быць праведзены, толькі калі ўдзельнікі перакананы, што яны сабралі ўсю істотную інфармацыю, якая здольна растлумачыць галоўныя прычынна-выніковыя сувязі, уласцівыя той ці іншай праблеме.

Дрэва праблем

3. Вызначце галоўныя і непасрэдня **прычыны** цэнтральнай праблемы
4. Вызначце галоўныя і непасрэдня **вынікі** цэнтральнай праблемы
5. Намалюйце дрэва праблем, паказваючы прычынна-выніковыя сувязі паміж праблемамі
6. Прааналізуйце дрэва праблем; праверце яго **абгрунтаванасць і завершанасць**; зрабіце неабходныя папраўкі.

КРОК 3: Аналіз мэт

Канструяванне дрэва праблем

На стадыі аналізу мэт «дрэва праблем» ператвараецца ў «дрэва мэт» (будучыя рашэнні праблем) і аналізуецца.

Пачынаючы з верхніх ячэек, перафразуйце ўсе праблемы так, каб яны ператварыліся ў мэты (дадатныя выказванні).

- цэнтральная праблема таксама ператвараецца ў мэту; увага на ёй больш не акцэнтуюцца
- цяжкасці ў перафразаванні вырашаюцца шляхам дадатковага разгляду першапачатковай праблемы

Калі выказванні не маюць сэнсу пасля перафразавання, напішыце мэту так, каб яна стала зразумелай ці пакіньце праблему без змяненняў.

Упэўніцеся, што дасягненне мэт на адным узроўні прывядзе да дасягнення мэты на наступным узроўні.

Праблемы: «Калі прычына А, то вынік будзе В»

Мэты: «Сродкі Х патрэбны для дасягнення мэты Y»

Увага: не кожная прычынна-выніковая сувязь аўтаматычна становіцца сувяззю «сродкі-мэта». Гэта залежыць ад перафразавання.

Пачынаючы з верхніх ячэек, упэўніцеся, што прычынна-выніковыя сувязі сталі сувязямі «сродкі-мэта».

Нарэшце, намалюйце лініі, якія б паказвалі сувязі «сродкі-мэта» на дрэве мэт.

Канструяванне дрэва мэт

1. Перафармулюйце ўсе элементы дрэва праблем у мэты (**дадатныя выказванні**).
2. Прааналізуйце атрыманыя сувязі «сродкі-мэта», а таксама абгрунтаванасць і завершанасць дрэва мэт.
3. Калі неабходна:
 - **яшчэ раз праверце** выказванні
 - **выдаліце мэты**, якія здаюцца вам нерэалістычнымі альбо непатрэбнымі
 - **дадайце новыя мэты**, дзе неабходна
4. Намалуйце лініі, каб паказаць сувязі «сродкі-мэта»

КРОК 4: Аналіз альтэрнатывы

Выбар альтэрнатывы

Мэта аналізу альтэрнатывы — знайсці магчымыя альтэрнатывыныя варыянты, ацаніць іх ажыццявімасць і выбраць адну стратэгію праекта.

Сувязі «сродкі-мэта» на дрэве мэт уяўляюць сабой магчымыя альтэрнатывыныя варыянты, якія могуць стаць асобнымі праектамі. Іх трэба знайсці і вылучыць.

Альтэрнатывыным варыянтам надаюцца нумар і назва, напр.: «вытворчы падыход», «прыбытковы падыход», «навучальны падыход» і г.д.

Звяртаючыся да вынікаў аналізу ўдзельнікаў праекта (крок 1), удзельнікі семінара павінны абмеркаваць альтэрнатывыныя варыянты з пункту гледжання таго, як праект закране зацікаўленыя групы.

Вызначэнне альтэрнатывных варыянтаў

1. Пазначце сувязі «сродкі-мэта» як магчымых альтэрнатывных варыянты ці кампаненты праекта
2. Выдаліце мэты, якія відавочна непажаданыя альбо недасягальныя
3. Выдаліце мэты, якія ставяць перад сабой іншыя праекты ў гэтай сферы
4. Абмяркуйце магчымых наступствы для зацікаўленых груп

Выбар самай жыццяздольнай альтэрнатывы

Альтэрнатыўныя варыянты трэба разглядаць пры дапамозе наступных крытэрыяў:

Агульны кошт
Выгады для прыярытэтных груп
Імавернасць дасягнення мэт
Сацыяльныя рызыкі

Удзельнікі семінара таксама могуць дамовіцца пра любыя іншыя крытэрыі для вызначэння жыццяздольнасці альтэрнатыўных варыянтаў.

Такія крытэрыямі могуць быць:

- | | |
|--------------------------|---|
| Тэхнічны: | Слушнасць, выкарыстанне мясцовых рэсурсаў, устойлівасць рынку і г.д. |
| Фінансавы: | Выдаткі, фінансавая ўстойлівасць, патрэбнасць у замежнай валюце і г.д. |
| Эканамічны: | Эканамічная аздача, рэнтабельнасць і г.д. |
| Інстытуцыянальны: | Функцыянальная магчымасць, дзеяздольнасць, тэхнічная дапамога |
| Сацыяльны: | Размеркаванне выдаткаў і выгад, гендэрныя праблемы, сацыяльна-культурныя абмежаванні, удзел мясцовага насельніцтва і яго матывацыя і г.д. |
| Экалагічны: | Наступствы для навакольнага асяроддзя, суадносіны паміж выдаткамі на вырашэнне экалагічных праблем і атрыманымі выгадамі |

Удзельнікі семінара павінны разгледзець розныя крытэрыі для вызначэння жыццяздольнасці альтэрнатыўных варыянтаў і зрабіць папярэднія ацэнкі, напрыклад: высокая/нізкая; +/-; і г.д.

Грунтуючыся на гэтых ацэнках, удзельнікі семінара павінны дамовіцца наконт адной стратэгіі праекта.

Выбар стратэгіі праекта

5. Зрабіце ацэнку ажыццявімасці розных альтэрнатыв
6. Выберыце адну з альтэрнатыв як стратэгію праекта
7. Калі дамоўленасць не дасягнута, то:
 - увядзіце дадатковыя крытэрыі, або
 - змяніце самы перспектыўны варыянт шляхам дадання альбо выдалення некалькіх элементаў з дрэва мэт.

КРОК 5: Вызначэнне галоўных элементаў праекта (ПМ)

Як толькі стратэгія праекта выбрана, галоўныя элементы праекта вылучаюцца з дрэва мэт і запісваюцца ў першую вертыкальную калонку праектнай матрыцы (ПМ).

Пачынайце з верхніх ячэек.

Выберыце адну галоўную мэту і адну задачу.

Калі неабходна, паўторна сфармулюйце іх, каб зрабіць іх больш дакладнымі.

Галоўная мэта тлумачыць, чаму праект ажыццяўляецца і чаго ён павінен дасягнуць у доўгатэрміновай перспектыве.

Задача — гэта непасрэдная прычына для пачатку праекта. Эфект, які праект павінен дасягнуць у выпадку свайго паспяховага і своечасовага завяршэння.

Звярніце ўвагу: павінна быць **толькі адна** задача

Рэзультаты — гэта вынікі, якія праект павінен гарантавана дасягнуць пры дапамозе запланаваных у ім дзеянняў. Рэзультаты павінны прывесці да вырашэння задачы.

Звярніце ўвагу: У той час як кіраўніцтва праекта павінна быць здольным гарантаваць рэзультаты праекта, яно не можа кантраляваць вырашэнне задачы.

Дзеянні разглядаюцца як працэсы. Пазбягайце дэталізацыі дзеянняў; пазначце асноўную структуру і стратэгію праекта.

Усе рэзультаты павінны быць пранумараваны. Кожная дзейнасць таксама павінна мець свой нумар у залежнасці ад таго, на дасягненне якога рэзультату яна разлічана.

Галоўныя **рэсурсы** — гэта грошы, персанал і матэрыялы.

Вызначце галоўныя элементы праекта

1. Галоўная мэта
2. Задача
3. Рэзультаты
4. Дзеянні
5. Рэсурсы

КРОК 6. Дапушчэнні (ПМ)

Вызначэнне дапушчэнняў

Магчымыя сцэнарыі. Апісанне развіцця сітуацыі ў будучыні з мэтай прадугледзець нейкія падзеі, новыя ўмовы, пэўныя рашэнні, якія ў значнай ступені або цалкам знаходзяцца па-за кантролем арганізатараў праекта і пры гэтым неабходныя для яго паспяховага выканання.

Пачынайце з ніжняй ячэйкі.

Праверце, ці дастаткова рэсурсаў для пачатку запланаваных дзеянняў, ці павінны адбыцца нейкія дадатковыя падзеі па-за межамі праекта.

Некаторыя дапушчэнні, якія да гэтага не разглядаліся, можна здабыць з элементаў дрэва мэт.

Акрэсліце дапушчэнні на кожным узроўні ПМ да ўзроўню «галоўнага мэта».

Пачынаючы з ніжняга ўзроўню, упэўніцеся, што на ўсіх узроўнях прапановы поўныя і лагічна вынікаюць адна з адной. Кожны ўзровень павінен мець неабходныя і дастатковыя ўмовы для наступнага ўзроўню (гл. ст. 50).

Упэўніцеся, што дапушчэнні дэталёва апісаны (прысутнічаюць індыкатары, калі гэта магчыма) і што іх можна маніторыць.

Прыклады дапушчэнняў:

- Студэнты, якія атрымліваюць стыпендыі, будуць працаваць там, куды іх размяркуюць
- Мясцовыя ўстановы прымаюць удзел у запланаваных мерапрыемствах
- Магчымыя змяненні сусветных коштаў улічваюцца бюджэтам.

Вызначце істотныя дапушчэнні

Дапушчэнні:

1. можна здабыць з дрэва мэт
2. сфармуляваны як дадатныя выказванні
3. звязаны з рознымі ўзроўнямі ПМ
4. ацэнены паводле істотнасці ды імавернасці.

Праверка дапушчэнняў

Істотнасць дапушчэнняў вызначаецца для таго, каб паказаць шанцы праекта на поспех.

Прагледзьце спіс дапушчэнняў, адно за адным на кожным узроўні ПМ, і праверце іх істотнасць і імавернасць, як паказана на наступнай старонцы.

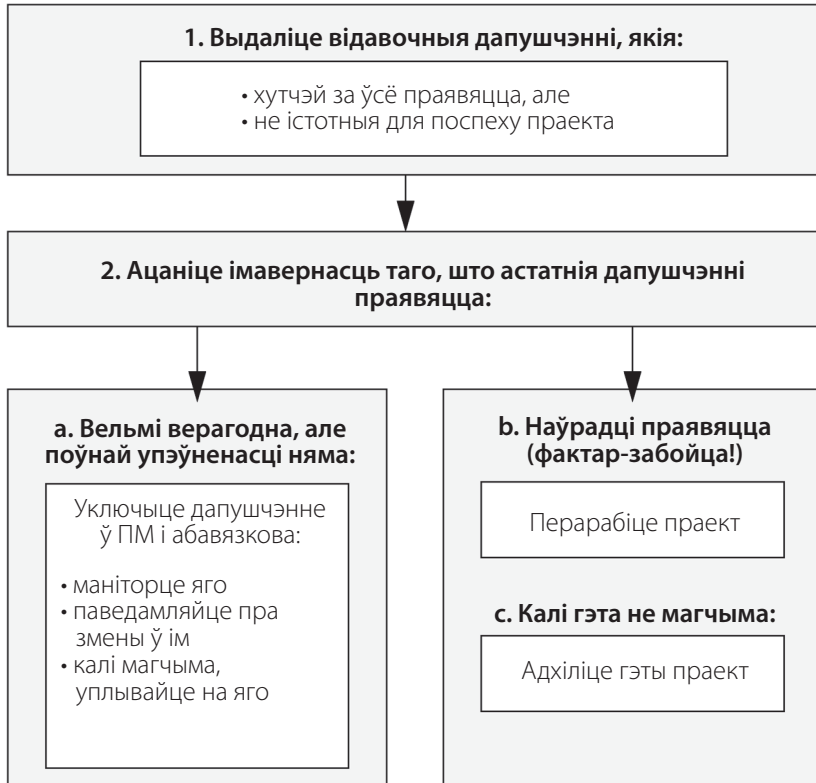
Дапушчэнні, якія хутчэй за ўсё праявяцца, але якія не вельмі істотныя для праекта, трэба выдаліць.

Калі ўдзельнікі семінара LFA прыходзяць да высновы, што нейкае дапушчэнне вельмі важнае для поспеху праекта, але ж наўрадці праявіцца, такое дапушчэнне называецца «фактар-збойца» (killing factor). Пры наяўнасці такіх фактараў праект трэба перарабіць так, каб пазбегнуць іх, ці ўвогуле адмовіцца ад выканання праекта.

Галоўная мэта	←	Дапушчэнні
Задача	←	Дапушчэнні
Рэзультаты	←	Дапушчэнні
Дзеянні	←	Дапушчэнні

Кожны ўзровень ПМ павінен мець неабходныя і дастатковыя ўмовы для пераходу на наступны вышэйшы ўзровень.

Праверка істотнасці дапушчэнняў



КРОК 7: Індыкатары (ПМ)

Індыкатары знаходзяцца ў другой калонцы ПМ.

Індыкатары паказваюць параметры вымярэння, пры дапамозе якіх мы можам змерыць ступень дасягнутасці мэт на розных стадыях выканання праекта.

Параметры вымярэння могуць быць:

- Колькасныя, напр.: кіламетры адрамантаваных дарог
- Якасныя, напр.: кааператыў фермераў функцыянуе эфектыўна
- Паводзінскія, напр.: павялічылася выкарыстанне санітарных сродкаў.

Па магчымасці якасныя індыкатары павінны быць вымернымі.

Прамыя індыкатары могуць дапаўняцца ўскоснымі індыкатарамі.

Прыклад прамых і ўскосных індыкатараў:

Задача	Прамы індыкатар	Ускосны індыкатар
Павялічыць прыбыткі маленькіх фермерскіх гаспадарак	Продажы ўраджаю	<ul style="list-style-type: none"> • Закупка тыповых спажывецкіх тавараў • Хаты, крытыя бляхай

Некалькі індыкатараў лепш за адзін. Адзіночныя індыкатары (не дапоўненыя ўскоснымі) рэдка даюць усебаковае ўяўленне пра тое, як можа змяніцца сітуацыя.

Вызначце, як праверыць дасягнутасць мэт

У кантэксце LFA індикатары вызначаюць стандарт якасці працы, якога неабходна прытрымлівацца, каб дасягнуць галоўнай мэты, задачы і рэзультатаў. Індикатары павінны канкрэтызаваць:

- Мэтавую групу (для каго?)
- Колькасць (колькі?)
- Якасць (ці дыхтоўна?)
- Час (калі?)
- Месцазнаходжанне (дзе?)

Індикатары з'яўляюцца асновай маніторынгу і ацэнкі вынікаў

Фармуляванне індыкатараў

Добры індыкатар —

- **Змястоўны**, г.зн. ён апісвае галоўны аспект мэты дакладнымі тэрмінамі.
- **Свой** для кожнага ўзроўню. З-за таго, што галоўная мэта і задача — розныя, а кожны індыкатар мусіць адлюстроўваць ступень іх дасягнутасці, адзін і той жа індыкатар не можа выкарыстоўвацца і для галоўнай мэты, і для задачы.
- **Фактычны**. Кожны індыкатар павінен адлюстроўваць факт, а не суб'ектыўнае ўражанне. Патрэбна, каб ён меў адно і тое ж значэнне і для прыхільнікаў праекта, і для інфармаваных скептыкаў.
- **Праўдападобны**, г.зн. што не павінна быць сумневаў, што змены, якія адбыліся, непасрэдна мелі месца дзякуючы праекту.
- **Заснаваны на даступных дадзеных**. Індыкатары павінны грунтавацца на дадзеных, якія ўжо даступныя ці якія магчыма атрымаць без празмерных дадатковых высілкаў падчас планавання праекта.

Параметры вымярэння ў ідэале павінны быць як мага больш дакладнымі, каб кожны індыкатар падаваўся аб'ектыўнай праверцы, г.зн. што розныя людзі, выкарыстоўваючы адны і тыя ж параметры вымярэння, незалежна адзін ад аднаго павінны атрымаць адны і тыя ж вынікі.

На ранніх стадыях планавання, індыкатары — гэта ўсяго толькі прылады, пры дапамозе якіх аналізуецца канцэпцыя праекта. Гэтыя прылады трэба перагледзець ізноў на пачатку ажыццяўлення праекта і, калі неабходна, замяніць іх іншымі, больш спецыфічнымі індыкатарамі.

Вызначце індыкатары

Мэта: Павелічэнне сельскагаспадарчай вытворчасці

1. Вызначце індыкатар:

- напр.: павелічэнне ўраджаю рысу

2. Вызначце мэтавую групу:

- дробныя фермеры (апрацоўваюць 3 акры ці меней)

3. Вызначце колькасць:

- 500 дробных фермераў; павелічэнне вытворчасці на 50%

4. Вызначце якасць:

- падтрымліваць тую ж самую якасць ураджаю як у 1989 г.

5. Вызначце перыяд часу:

- з кастрычніка 1990 г. па кастрычнік 1991 г.

6. Вызначце месца:

- раён Умбія (Umbia)

Усё разам: 500 дробных фермераў у раёне Умбія (якія апрацоўваюць 3 акры ці меней) павялічваюць ураджай рысу на 50% у перыяд з кастрычніка 1990 г. па кастрычнік 1991 г. і падтрымліваюць такую ж якасць ураджаю, якая была ў 1989 г.

Сродкі праверкі

Пасля таго як індыкатары сфармуляваны, трэба акрэсліць крыніцы інфармацыі, неабходныя для іх выкарыстання, г.зн.:

- якая інфармацыя можа быць даступнай
- у якой форме, і
- хто павінен забяспечыць інфармацыю.

Крыніцы, якія знаходзяцца **па-за межамі** праекта, павінны быць ацэнены з пункту гледжання іх даступнасці, надзейнасці і дарэчнасці.

Таксама трэба ацаніць працу і выдаткі, затрачаныя ў **самім** праекце.

Індыкатары, для якіх мы не можам знайсці патрэбныя сродкі праверкі, трэба замяніць іншымі індыкатарамі, якія падаюцца праверцы.

Пасля абмеркавання выдаткаў і карыснасці, занадта дарагія індыкатары трэба замяніць на больш простыя і танныя.

Падчас фармулявання індыкатараў павінны ўлічвацца і іх сродкі праверкі. У шмат якіх выпадках можа быць карысным дадаць у ПМ калонку «сродкі праверкі».

Праверце карыснасць індыкатараў

1. Ці даступная інфармацыя ў існых крыніцах (статыстыка, справаздачы і г.д.)?
2. Ці сапраўды інфармацыя **надзейная** і актуальная?
3. Ці спатрэбіцца **збіраць дадатковыя дадзеныя**?
4. Калі так, то ці апраўдваюць **выгады** затраты на збіранне гэтых дадзеных?

Пазбягайце **драгіх і/ці ненадзейных** індыкатараў.

3

РАЗДЗЕЛ

Распрацоўка праекта

Распрацоўка праекта

Не важна, ці з'яўляецца праект вынікам семінара LFA, апісанага ў Раздзеле 2 (ст. 21), альбо менш сістэматычнага працэсу, усё роўна будзе карысным зрабіць заключную поўную праверку праекта.

Правілы, апісаныя ў гэтым Раздзеле, могуць выкарыстоўвацца для праверкі ўжо існага праекта ці для перафармулявання праектнага дакумента ў фармат LFA.

Зыходны пункт — усё тая ж Праектная матрыца, апісаная на старонцы 14. ПМ падсумоўвае ўсе элементы праекта.

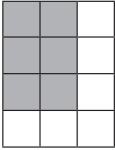
На сённяшні дзень існуе некалькі разнавіднасцяў ПМ. У некаторых варыянтах ПМ, напрыклад, да калонкі «індыкатары» дадаецца калонка «сродкі праверкі». Яна дае азначэнне крыніц інфармацыі, якія дазваляюць правесці індыкатары. У іншых выпадках калонка «сродкі праверкі» дадаецца да калонкі вонкавых фактараў.

Змены могуць быць рознымі, але для нас галоўным з'яўляецца сама ПМ, а не тое, якім чынам яна арганізавана.

Праектная матрыца

Галоўная мэта	Індыкатары	Допушчэнні
Задача	Індыкатары	Допушчэнні
Рэзультаты	Індыкатары	Допушчэнні
Дзеянні	Рэсурсы	Допушчэнні

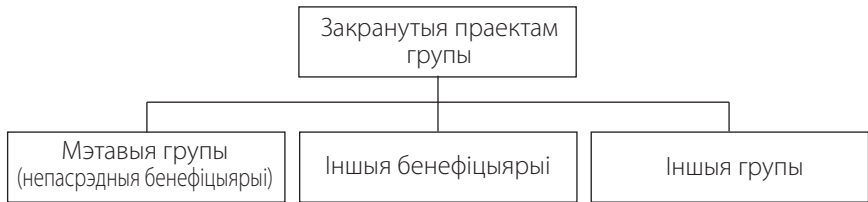
ПМ — гэта рэзюмэ праекта на адной старонцы.



Мэтавыя групы

Праекты развіцця павінны быць распрацаваны так, каб задавальняць запатрабаванні людзей, а не ўнутраныя патрэбы той ці іншай установы. Гэта іх асноўны прынцып.

Усе праекты, ці то кампаніі па вакцинацыі, ці то сельскагаспадарчыя праекты, ці то праграмы падтрымкі імарту альбо будаўніцтва гідраэлектрастанцый, маюць наступствы для асобных людзей ці груп. Менавіта таму неабходна ва ўсіх праектах акрэсліваць непасрэдных бенефіцыярыяў (мэтавыя групы), а таксама іншыя групы, на якія праект паўплывае станоўча альбо адмоўна.



Групы таксама можна падраздзяліць, напрыклад, на: удзельнікаў / не-удзельнікаў, патэнцыяльных прыхільнікаў / патэнцыяльных апанентаў і г.д.

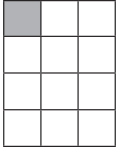
Іншыя закранутыя праектам групы, арганізацыі і прадстаўнікі палітычнай улады на розных узроўнях, могуць мець матывы і інтарэсы, якія не абавязкова супадаюць з матывамі і інтарэсамі мэтавых груп. Важнай часткай працы па праекце з'яўляецца выяўленне канфлікту інтарэсаў, які, па магчымасці, павінен разглядацца разам з іншымі вонкавымі фактарамі.

Калі праект мусіць задаволіць інтарэсы толькі мэтавых бенефіцыярыяў ускосна праз мясцовую ўстанову, тады мэта праекта — стварэнне ці падтрыманне магчымасці задавальняць бягучыя запатрабаванні мяркуемых бенефіцыярыяў на пастаяннай аснове.

Агульная праблема праектаў развіцця палягае ў тым, што мэтавыя групы альбо не вызначаны, альбо не дастаткова акрэслены. Такія азначэнні як «сельская бедната» ці «непрацоўныя» можна выкарыстоўваць у паліцэйскіх рапартах, але для распрацоўкі праекта яны не падыходзяць.

Пасля распрацоўкі праекта ўпэўніцеся, што мэтавыя групы:

1. Пазначаны ў калонках «індыкатары» на ўзроўнях «галоўная мэта», «задача» і «рэзультаты».
2. Дакладна акрэслены. Калі гэта не так, паспрабуйце звузіць мэтавую групу з дапамогай аднаго альбо некалькіх наступных крытэрыяў:
 - a) Лакалізацыя месца, дзе большасць насельніцтва належыць да мэтавай групы
 - b) **Сфера дзейнасці** (напр.: фермеры з тым ці іншым узроўнем ураджаю ці прыбытку, безземельныя чорнарабочыя)
 - c) Эканамічная сітуацыя, умовы жыцця
 - d) **Запаграбаванні, доступ да сацыяльнага забеспячэння** (медыцына, адукацыя і г.д.)
 - e) **Пол і ўзрост**
 - f) **Клас, каста, этнічная прыналежнасць, сацыяльны статус** і г.д.
3. Унесены на правільны ўзровень праекта. На розных узроўнях ПМ могуць знаходзіцца розныя мэтавыя групы



Галоўная МЭТА

Галоўная мэта тлумачыць, чаму праект ажыццяўляецца і чаго ён павінен дасягнуць у доўгатэрміновай перспектыве.

Звычайна прагрэс па дасягненні галоўнай мэты будзе залежаць ад шэрагу звязаных паміж сабой праектаў ці працэсаў, непасрэдна непадкантрольных арганізатарам праекта.

Важна, каб галоўная мэта была дакладна вызначанай і выкарыстоўвалася як апорны арыенцір усімі ўдзельнікамі на працягу выканання праекта. Такі апорны арыенцір дапаможа прымаць рашэнні і будзе служыць інструментам для ацэнкі паспяховасці праекта.

Агульная праблема праектаў развіцця палягае ў тым, што галоўная мэта з'яўляецца занадта амбіцыйнай ці недакладна вызначанай, напрыклад:

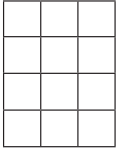
- Памяншэнне беднасці ў сельскіх раёнах
- Паляпшэнне экалогіі
- Павышэнне ўзроўню жыцця
- Павышэнне сярэдняй працягласці жыцця.

Ёсць тэндэнцыя выкарыстоўваць усёабдымныя і вельмі амбіцыйныя мэты для таго, каб забяспечыць надзейнае абгрунтаванне праекта. Але ж неабходнасць мець апорны арыенцір, які будзе накіроўваць і матываваць выкананне праекта, а таксама служыць інструментам праверкі праекта, вымагае наяўнасці вузкай і дакладна акрэсленай галоўнай мэты. Гэта павялічвае імавернасць поспеху.

Важна, каб галоўная мэта была рэалістычна вызначана, тады выкананне задачы значна паспрыяе яе дасягненню.

Пасля фармулявання галоўнай мэты ўпэўніцеся, што яна:

1. Адпавядае палітыцы дзеля развіцця, якую праводзіць **краіна-партнёр**
2. Адпавядае галоўным прынцыпам палітыкі выдзялення дапамогі дзеля развіцця, якую праводзіць **донар**
3. З'яўляецца **дастатковым абгрунтаваннем** праекта
4. **Не з'яўляецца занадта амбіцыйнай** (г.зн. што выкананне задачы значна дапаможа дасягненню галоўнай мэты)
5. Дакладна азначае **мэтавыя групы**
6. Сфармулявана як пажаданая мэта, а не як сродак (працэс)
7. Падаецца **праверцы**
8. Не ўключае ў сабе дзвюх ці больш мэт, звязаных паміж сабой прычыннымі сувязямі (сувязі «сродкі-мэта»).



Задача

Непасрэдная прычына для пачатку праекта. Эфект, які праект павінен дасягнуць у выпадку свайго паспяховага і своєчасовага завяршэння.

Задача — гэта тое, чаго павінен дасягнуць праект; яна знаходзіцца па-за непасрэдным кантролем арганізатараў праекта.

Менавіта задача вызначае памеры праекта і яго рэсурсы, персанал і стратэгію.

Агульная праблема праектаў развіцця палягае ў тым, што задача з'яўляецца вельмі амбіцыйнай, цьмянай альбо складанай.

Праект павінен мець толькі адну задачу. Гэта палегчыць кіраванне праектам, павялічыць матывацыю і зробіць яго больш кантралюемым.

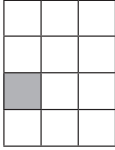
Аднак у праграмах «рэзультаты», «дзеянні» і «рэсурсы» могуць у некаторых выпадках разглядацца як асобныя праекты. Гэта тлумачыцца на старонцы 73.

Задача ці яе індыкатары павінны вызначыць пажаданыя выгады для мэтавай групы, напрыклад:

- дробныя фермеры (менш за 5 акраў) у раёне А павялічваюць улоў стаўковай рыбы з сярэдніх штогадовых X тон у 1990 г. да Y тон у 1995 г.
- стварыць да 1995 г. крэдытную ўстанову, здольную забяспечыць пазыкамі 30% дробных фермераў дадзенага рэгіёна.

Пасля фармулявання задачы ўпэўніцеся, што яна:

1. складаецца з **адной** асобнай мэты
2. **дакладна** азначае мэтавыя групы праекта
3. **значна** паўплывае на дасягненне галоўнай мэты
4. з'яўляецца **рэалістычнай**, г.зн. што хутчэй за ўсё яна будзе выканана, калі праект дасягне сваіх рэзультатаў
5. знаходзіцца па-за **непасрэдным** кантролем арганізатараў праекта
6. фармулявана як **пажаданы стан спраў**, а не як працэс
7. фармулявана **дакладна** і паддаецца **праверцы**.



Рэзультаты

Вынікі, якія праект можа гарантавана дасягнуць пры дапамозе запланаваных у ім дзеянняў.

Выкананне задачы прадугледжвае дасягненне праектам цэлага шэрагу рэзультатаў на працягу розных стадыяў яго выканання.

Самі па сабе, рэзультаты істотна адрозніваюцца ад задачы, якая з'яўляецца эфектам, які мы **спадзяемся** дасягнуць у выніку праекта. Рэзультаты адрозніваюцца ад задачы і галоўнай мэты тым, што кіраўніцтва праекта здольна (ці не) дасягнуць іх (рэзультатаў), пры ўмове, што яно забяспечыла неабходныя матэрыяльныя, чалавечыя і тэхнічныя сродкі для іх дасягнення.

Цяжкасці пры адрозніванні паміж мэтамі і рэзультатамі прыводзяць да распаўсюджаных памылак падчас распрацоўкі праектаў. Прыклад:

- Праект можа гарантаваць, што цэлы шэраг дробных фермераў пройдзе навучанне па ўладкаванні сажалак для развядзення рыбы, і што ён забяспечыць іх першапачатковай колькасцю малькоў.

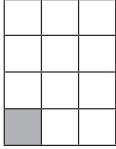
Гэта канкрэтныя рэзультаты праекта. Аднак праект не можа гарантаваць, што:

- дробныя фермеры павялічаць улоў стаўковай рыбы з сярэдніх штогадовых X тон у 1990 г. да Y тон у 1995 г.

«Павелічэнне ўлову» павінна разглядацца як мэта, бо гэта — прамы вынік працы дробнага фермера, які знаходзіцца па-за непасрэдным кантролем арганізатараў праекта.

Пасля фармулявання рэзультатаў упэўніцеся, што:

1. Усе **істотныя** рэзультаты, неабходныя для выканання задачы, уключаны
2. Уключаны толькі тыя рэзультаты, якія праект можа **гарантаваць**
3. Кожны рэзультат трэба разглядаць як неабходны сродак для выканання задачы
4. Усе рэзультаты **выканальныя** ў межах даступных рэсурсаў
5. Усе рэзультаты сфармуляваны **дакладна** і паддаюцца **праверцы**.



Дзеянні

Дзеянні выконваюцца ў рамках праекта для таго, каб ператварыць рэсурсы, якія ёсць у наяўнасці, у запланаваныя рэзультаты за пэўны перыяд часу.

Дзейнасць — гэта праца, даследаванні альбо задачы, якія трэба выканаць персаналам праекта і іншымі людзьмі, уключанымі ў праект.

Для дасягнення кожнага рэзультату спатрэбіцца выкананне аднога ці большай колькасці дзеянняў.

Дзеянні, уключаныя ў план праекта, павінны арыентавацца на мэту, бо яны ёсць задачамі, якія трэба выканаць для таго, каб дасягнуць рэзультату, вызначанага праектам. Калі такая задача (дзеяннасць) не мае на мэце дасягнення аднаго з рэзультатаў, яе ўвогуле не трэба згадваць у плане праекта. Такім чынам, звычайныя адміністрацыйныя задачы не павінны згадвацца.

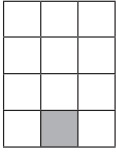
Толькі тыя задачы, якія патрэбны для выканання праекта, павінны быць занесены ў спіс. Асаблівую ўвагу трэба надаць адрозніванню дзеянняў праекта ад дзейнасці, якая з'яўляецца часткай агульнай працы ўстаноў краіны-партнёра ці праграм, з якімі праект звязаны.

Агульная праблема планаў праектаў — празмерна дэталізаванае апісанне дзеянняў і рэсурсаў праекта і пры гэтым недастатковае азначэнне яго галоўнай мэты, задачы і рэзультатаў.

Звярніце ўвагу, што план праекта мусіць мець агульную схему галоўных элементаў праекта ўжо на ўзроўні прыняцця рашэнняў, тады як у той час як дэталёвае планаванне павінна звычайна рабіцца як асобнае практыкаванне.

Пасля фармулявання дзейнасці ўпэўніцеся, што:

1. Усе **істотныя** дзеянні, **неабходныя** для дасягнення запланаваных рэзультатаў, **уклучаны**
2. Усе дзеянні працуюць **непасрэдна** на дасягненне запланаваных рэзультатаў
3. Толькі тыя дзеянні, якія будуць выкананы **праектам**, уключаны
4. Дзеянні сфармуляваны як **праца**, а не як ужо дасягнутыя рэзультаты
5. **Час** на выкананне кожнага дзеяння з'яўляецца рэалістычным
6. Дзеянні **не супярэчаць** нормам і традыцыям у краіне партнёра.



Рэсурсы

Рэсурсы — гэта «зыходныя матэрыялы» праекта, неабходныя для дасягнення запланаваных рэзультатаў.

Рэсурсы — гэта ўсё, што выкарыстоўваецца ў праекце: грошы, персанал, матэрыялы, паслугі і г.д., выдаткаваныя донарам, краінай-партнёрам, няўрадавымі арганізацыямі (NGOs) і г.д.

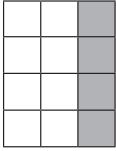
Усе рэсурсы павінны рэалістычна адлюстроўваць тое, што неабходна для дасягнення запланаваных рэзультатаў.

Агульная праблема планаў праектаў — ізноў празмерная дэталізацыя рэсурсаў праекта і пры гэтым недастатковае значэнне яго галоўнай мэты, задачы і рэзультатаў.

Азначэнне павінна забяспечыць дастатковую падставу для ацэнкі адпаведнасці рэсурсаў плану праекта. Больш дэталёвае азначэнне рэсурсаў трэба рабіць падчас дэталёвага планавання праекта.

Пасля фармулявання рэсурсаў упэўніцеся, што:

1. Рэсурсы маюць **непасрэднае** дачыненне да вызначаных дзеянняў
2. Ёсць усе **неабходныя і дастатковыя** рэсурсы для таго, каб распачаць запланаваныя дзеянні
3. Дэталізацыя на **належным** узроўні, але пры гэтым — не празмерная
4. Усе рэсурсы сфармуляваны **дакладна** і паддаюцца **праверцы** (колькасць, якасць, кошт)
5. Рэсурсы **не супярэчаць** нормам і традыцыям у краіне партнёра.



Дапушчэнні

Магчымыя сцэнарыі. Апісанне развіцця сітуацыі ў будучыні з мэтай прадугледзець нейкія падзеі, новыя ўмовы, пэўныя рашэнні, якія ў значнай ступені або цалкам знаходзяцца па-за кантролем арганізатараў праекта і пры гэтым неабходныя для яго паспяховага выканання.

Большасць праектаў выконваецца ў складаных абставінах. Фактары, якія знаходзяцца па-за кантролем арганізатараў праекта, могуць сур'ёзна затрымаць або зрабіць немагчымым дасягненне рэзультатаў, галоўнай мэты і задачы праекта.

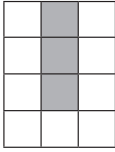
Важна акрэсліць дапушчэнні як мага раней і звяртаць на іх увагу падчас распрацоўкі праекта для таго, каб:

1. Вызначыць магчымыя рызыкі ці імавернасць поспеху
2. Пазбегнуць сур'ёзных рызык праз мадыфікаванне праекта
3. Вызначыць сферу і межы адказнасці кіраўніцтва праекта
4. Знайсці пункты, дзе патрэбна вывучыць дадатковую інфармацыю альбо правесці далейшыя даследаванні

Як і мэты, дапушчэнні павінны фармулявацца дакладна (як пажаданыя вынікі ці сітуацыі) і паддавацца праверцы.

Пасля фармулявання дапушчэнняў упэўніцеся, што:

1. Яны сфармуляваны як пажаданы **дадатны** стан спраў
2. Яны звязаныя з **правільным** узроўнем праекта
3. **Неістотныя** дапушчэнні не ўключаны
4. Дапушчэнні, якія хутчэй за ўсё праявяцца, не ўключаны
5. Калі ёсць дапушчэнні, якія з'яўляюцца істотнымі, але наўрадці праявяцца («**фактары-забойцы**»), праект трэба перарабіць, каб пазбегнуць іх, альбо адхіліць яго
6. Дапушчэнні, якія засталіся, сфармуляваны **дакладна** і падаюцца **правярцы**.



Індыкатары

У кантэксце LFA індыкатар вызначае стандарт якасці працы, які неабходна выконваць, каб дасягнуць галоўнай мэты і задачы.

Спосаб азначэння індыкатараў растлумачаны на старонцы 51.

Прамыя індыкатары адлюстроўваюць змены, на якія непасрэдна разлічаны праект (колькасць вырабленых тон; колькасць акраў, якія арашаюцца; колькасць кандыдатаў, якія атрымалі вышэйшую адукацыю, і г.д.).

Калі-нікалі немагчыма або неэканамічна вымяраць змены непасрэдна.

У такіх выпадках павінны выкарыстоўвацца ўскосныя індыкатары (тыя, хто скончыў шосты клас, — як індыкатар пісьменнасці; стандарт якасці жылля ці колькасць набытых ровараў — як індыкатар прыбытку фермера).

Некалькі індыкатараў лепш за адзін. Адзіночныя індыкатары (не дапоўненыя ўскоснымі) рэдка даюць усебаковае ўяўленне пра тое, як можа змяніцца сітуацыя.

У некаторых выпадках інфармацыя, неабходная для вымярэння індыкатараў (сродкі праверкі), даступна з адкрытых крыніц. У іншых выпадках інфармацыя павінна быць знойдзена падчас самога праекта, напрыклад праз даследаванні, падрабязнае вывучэнне і г.д. У любым выпадку сродкі праверкі павінны быць разгледжаны адносна:

- дарэчнасці інфармацыі
- даступнасці
- кошту
- надзейнасці.

Індыкатары з'яўляюцца карыснымі, толькі калі вызначаны сродкі праверкі.

Індыкатары, якія з'яўляюцца дарагімі ці ненадзейнымі і на якія губляецца зашмат часу, трэба замяніць на іншыя.

Пасля фармулявання індыкатараў упэўніцеся, што:

1. Яны з'яўляюцца **канкрэтызаванымі** адносна колькасці, якасці, часу, месцазнаходжання і мэтавай групы
2. **Прысутнічаюць** сродкі праверкі (статыстыка, назіранні, справаздачы)
3. Калі не — упэўніцеся, што патрэбную інфармацыю **можна знайсці** без празмерных дадатковых высілкаў
4. Гэта слушны спосаб вымярэння дасягнутасці мэт
5. Сродак праверкі **надзейны і актуальны**
6. Збор, падрыхтоўка і захоўванне інфармацыі — гэта дзейнасць у межах праекта, а неабходныя для гэтага рэсурсы вызначаны ў ПМ.

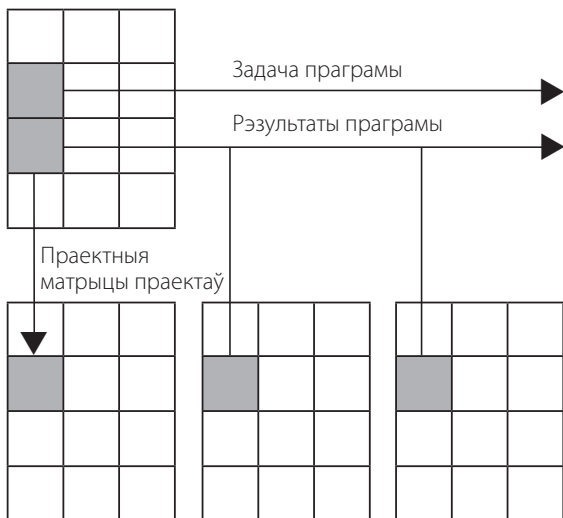
Праграмы

Праграмы, гэтаксама як і праекты, павінны мець толькі адну задачу. Гэта дапаможа высветліць прыярытэты і абавязкі, што, у сваю чаргу, палепшыць кіраванне праектам. Праграмы, якія працуюць, напрыклад, у некалькіх розных сектарах, могуць разглядацца як шэраг суб-праектаў. Рэзультаты кожнай з праграм могуць з'яўляцца задачай розных праектаў.

У такіх выпадках трэба пераканацца, што рэзультаты праграм (або задача праектаў) не супярэчаць адзін аднаму. Неабходна пазбягаць «канкурэнцыі» паміж рознымі мэтамі (галоўнымі мэтамі і задачамі) і выпрацаваць парадак прыярытэтнасці.

Праграма можа разглядацца як шэраг асобных праектаў, дзе рэзультаты праграмы з'яўляюцца задачай кожнага асобнага праекта.

Праектная матрыца праграмы



4

РАЗДЗЕЛ

Выкарыстанне LFA

Выкарыстанне LFA

У папярэдніх раздзелах LFA быў разгледжаны ў кантэксце распрацоўкі праекта. У гэтым раздзеле мы разгледзім LFA як інструмент, які выкарыстоўваецца для паляпшэння кіравання праектам на працягу яго выканання.

Галоўная ідэя логіка-структурнага падыходу палягае ў тым, што ён дапамагае:

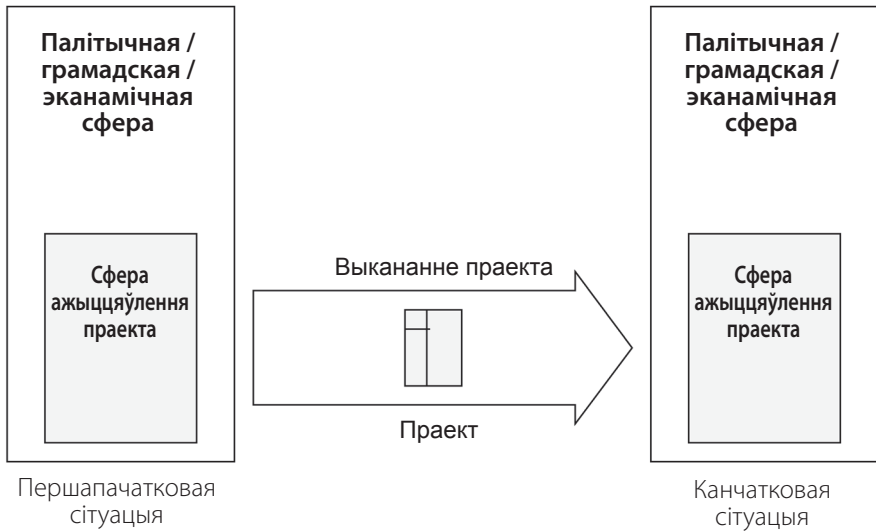
- выпрацоўваць стратэгіі і галоўныя прынцыпы выканання праекта
- вызначаць логіку праекта для таго, каб любыя патрэбныя змены не супярэчылі галоўнай ідэі праекта
- кантраляваць і правяраць працэс выканання, поспехі і наступствы праекта.

Праект развіцця апісаны пры дапамозе ПМ на старонцы 15. Сем галоўных стадый развіцця праекта апісаны на старонцы 77.

Такі агульны працэс не можа аўтаматычна ўжывацца ў дачыненні да праектаў усіх тыпаў і памераў. Магчыма, будзе слушным адрозніваць наступныя тыпы праектаў:

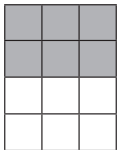
1. **Вялікія** праекты, дзе выкарыстанне значных рэсурсаў для планавання праекта апраўдана, а выкарыстанне LFA — абавязковае.
2. **Эксперыментальныя** праекты, дзе выкарыстанне LFA неабходна незалежна ад іх памеру.
3. **Праграмы**, якія складаюцца з некалькіх праектаў, дзе LFA павінен выкарыстоўвацца і для праграм непасрэдна, і для кожнага з праектаў.
4. **Маленькія** праекты, якія маюць менш рэсурсаў для планавання праекта, і таму выкарыстанне LFA — па жаданні.
5. **Не-праекты** (праекты мерапрыемстваў), напр.: фінансавая падтрымка, семінары і г.д., дзе не мае сэнсу выкарыстоўваць LFA.

На наступных старонках мы абмяркуем выкарыстанне LFA на розных стадыях распрацоўкі праекта.



Галоўныя стадыі развіцця праекта:

1. Вызначэнне
2. Аналіз ажыццявімасці праекта
3. Праектная распрацоўка
4. Падрабязны план
5. Маніторынг
6. Праверка праекта
7. Ацэнка вынікаў.



Вызначэнне

Вызначэнне (праектная ідэнтыфікацыя) — гэта стадыя, калі першапачатковая праектная прапанова задумваецца і фармулюецца.

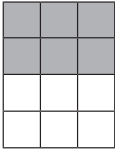
На гэтым этапе праект разглядаецца ў шырокім аспекце. Інфармацыя, якая ёсць у наяўнасці, яшчэ вельмі абмежаваная.

Ідэя праекта ацэньваецца адносна:

- палітыкі дзеля развіцця і прыярытэтаў краіны-партнёра
- галоўных прынцыпаў донара па дапамозе развіццю
- падобных дзеянняў дзеля развіцця, якія маюць месца ў краіне партнёра на сённяшні дзень.

На стадыі вызначэння агульнае абгрунтаванне праекта, апісанне патэнцыяльных мэтавых груп і ўмоў, якія хутчэй за ўсё паўплываюць на выкананне праекта, з'яўляюцца больш важнымі элементамі, чым пытанні, якую тэхналогію выбраць і якім чынам арганізаваць праект. Цяпер нас больш цікавяць абгрунтаванне, кантэкст і чаканыя эфекты праекта, а не непасрэдна сам праект, яго рэзультаты, дзеянні і рэсурсы.

Ужо на гэтым этапе пажадана выкарыстоўваць тэрміналогію LFA. Міні-семінар LFA працягласцю ў 3-4 гадзіны з 2-3 асобамі, якія прымаюць рашэнні, можа стаць вельмі карысным практыкаваннем для ацэнкі ажыццявімасці прапанаванага праекта і для выбару галоўных прынцыпаў тэхніка-эканамічнага абгрунтавання.



Аналіз ажыццявімасці праекта

Тэхніка-эканамічнае абгрунтаванне (г.зн. аналіз ажыццявімасці праекта) ўключае ў сябе збор дадзеных, аналіз і ацэнку, якія неабходны для падрыхтоўкі да распрацоўкі праекта.

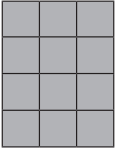
Тэхніка-эканамічнае абгрунтаванне не павінна займацца дэталёвым аналізам таго, чым выканаўцам праекта прыйдзецца займацца ці якія рэсурсы для гэтага спатрэбяцца. Яно мусіць забяспечыць усю неабходную папярэднюю інфармацыю:

- поўнае абгрунтаванне праекта (яго перспектывы, задача, галоўная мэта)
- патэнцыяльныя мэтавыя групы, іх запатрабаванні і чаканыя станоўчыя / адмоўныя эфекты праекта
- істотныя дапушчэнні, якія могуць быць вырашальнымі для поспеху альбо няўдачы праекта
- пэўныя рэзультаты, неабходныя для дасягнення галоўнай мэты і задачы праекта.

Звычайна на гэтай стадыі ўжо існуе разуменне таго, якія дзеянні трэба прадпрыняць і якія рэсурсы ўжо даступныя для выканання праекта. Аналіз ажыццявімасці праекта не павінен стаць дэталёвым тэхнічным вывучэннем. Ён мусіць быць даследаваннем, якое ў далейшым спатрэбіцца для больш шырокага аналізу праблемы і прыняцця рашэння.

Для таго каб правесці (там, дзе гэта патрэбна) сектарную экспертызу такіх пытанняў, як сацыяльна-культурныя, гендэрныя, экалагічныя, фінансава-эканамічныя, інстытуцыянальныя, тэхналагічныя і палітычныя праблемы і г.д., каманда, якая займаецца праектам, павінна быць міждысцыплінарнай.

Пажадана, каб тэрміны, ужытыя для аналізу ажыццявімасці праекта, грунтаваліся на тэрміналогіі LFA, а члены каманды, якая ім займаецца, былі знаёмыя з метадам LFA.



Праектная распрацоўка

На працягу распрацоўкі праекта (ці яго перапрацоўкі) вызначаюцца асноўная структура праекта, галоўныя дапушчэнні і некаторыя з галоўных элементаў сістэмы маніторынгу.

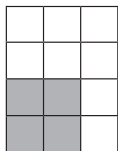
На гэтай стадыі асноўная ўвага надаецца ўсяму праекту і яго кантэксту. Аднак план праекта не павінен падрабязна разглядаць дзеянні і неабходныя рэсурсы, ён толькі вызначае галоўныя кампаненты.

Калі праект распрацаваны, LFA павінен выкарыстоўвацца як галоўны сродак планавання (глядзі Раздзелы 2 (ст. 21) і 3 (ст. 54)).

У залежнасці ад маштабу і тыпу праекта, яго распрацоўка можа ажыццяўляцца ў межах вялікага семінара LFA, які доўжыцца ад шасці да дванаццаці дзён, або ў межах кароткага — аднадзённага — семінара, які праводзіцца донарам.

Галоўная перавага семінара LFA палягае ў тым, што ён дазваляе розным бакам, якія будуць ўдзельнічаць у праекце, падзяліцца сваімі меркаваннямі наконт будучага праекта, што дапаможа ім прыйсці да агульнага разумення і ўзмоцніць матываванасць супрацоўніцтва на працягу ўсяго праекта.

Фасілітатар / мадэратар семінара LFA павінен быць спрактыкаваным і мець шырокі досвед працы з LFA, а таксама не залежаць ні ад арганізацыі донара, ні ад адказных устаноў у краіне партнёра.



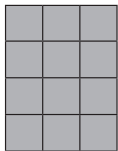
Падрабязны план

Толькі на гэтым этапе, калі галоўныя характарыстыкі праекта ўжо акрэслены, мае сэнс рабіць падрабязны план выканання самога праекта, які прадугледжвае пажаданыя рэзультаты, дзеянні і рэсурсы, а таксама сістэму маніторынгу, графік работ і бюджэт.

Звычайна падрабязны план складаецца кіраўніцтвам праекта, з выкарыстаннем знешняй экспертызы або без яе.

У плане выканання праекта павінны выкарыстоўвацца тэрміналогія і фармат LFA, а кіраўніцтва праекта павінна быць знаёмым з LFA.

Сістэма маніторынгу, распрацаваная падчас дэталёвага планавання, павінна кантраляваць не толькі канкрэтныя крокі па выкананні праекта, але і ступень дасягнутасці мэт праекта, г.зн. тое, як праект уздзеінічае на мэтавыя і іншыя групы.



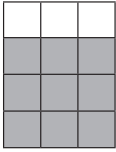
Маніторынг

Маніторынг — гэта бесперапынны ці перыядычны кантроль за выкананнем праекта.

Ён павінен кантраляваць не толькі канкрэтныя крокі па выкананні праекта, але і наступствы праекта, а таксама тое, як змяняюцца вонкавыя фактары.

На працягу выканання праекта трэба мець толькі адзін фармат для маніторынгавых справаздач. Гэта дапаможа забяспечыць уніфікаваны падыход да аналізавання тэндэнцый і вызначэння стратэгий, а таксама будзе асабліва карысным у выпадку замены персаналу, кіраўніцтва і асоб, якія прымаюць рашэнні.

Фармат прамежных справаздач павінен кантраляваць суадносіны паміж рэсурсамі, дзеяннямі і рэзультатамі, з аднаго боку, і задачай і галоўнай мэтай, з другога. Пры гэтым трэба карыстацца індыкатарамі. Прамежныя справаздачы таксама мусяць адлюстроўваць змены ўмоў, якія маюць непасрэднае дачыненне да развіцця праекта. Прамежныя справаздачы з'яўляюцца асновай для праверкі праекта, якая павінна адпавядаць фармату LFA.



Праверка праекта

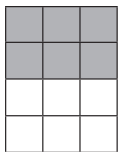
Праверка праекта — гэта галоўны інструмент кантролю за выкананнем праекта з боку донара і краіны-партнёра.

Асноўная ўвага падчас праверкі праекта надаецца канкрэтным крокам па выкананні праекта і яго дасягненням. Мэта праверкі — даць рэкамендацыі адносна стратэгіі праекта і яго далейшага кіравання.

Праверка праекта праводзіцца ў краіне партнёра, пасля чаго ўсе ўдзельнікі абмяркоўваюць яе вынікі і, у выпадку неабходнасці, праводзяць дадатковыя даследаванні.

Агульная праблема падчас праверкі праекта — празмерная ўвага да тэхнічных і рабочых момантаў выканання праекта і пры гэтым недастатковы аналіз наступстваў і карыснасці праекта.

Менавіта таму вельмі важна каб тэхніка-эканамічная экспертыза была збалансаваная з экспертызай агульных пытанняў развіцця праекта, і пры гэтым выкарыстоўвалася тэрміналогія LFA. Тыя, хто займаецца праверкай праекта, павінны валодаць метадам LFA.



Ацэнка вынікаў

Ацэнка вынікаў — гэта незалежная экспертыза наступстваў, рэlevantнасці і ўстойлівасці праекта, якая праводзіцца неангажаванымі экспертамі.

Ацэнка вынікаў мае на мэце праверку адпаведнасці таго, што дасягнуў праект, запланаваным агульным мэтам (задачы і галоўнай мэце). Ацэнка вынікаў грунтуецца на аналізе рэзультатаў і наступстваў праекта, зробленым на аснове меркаванняў усіх удзельнікаў.

Раней ацэнка вынікаў праводзілася на падставе занадта вялікай колькасці дадзеных, што патрабавала дэталёвага аналізу ўсяго працэсу выканання праекта. У выніку, аналіз атрымліваўся празмерна падрабязным і замінаў экспертызе рашэнняў, прынятых падчас выканання праекта.

Цяпер, дзякуючы выкарыстанню належнай сістэмы маніторынгу і рэгулярным усебаковым праверкам праекта, больш няма патрэбы праводзіць дэталёвыя рэтраспектыўныя даследаванні для ацэнкі праекта, таму ацэншчыкі могуць сканцэнтравацца на самой ацэнцы, г.зн. прааналізаваць наступствы і рэlevantнасць праекта адносна яго задачы і галоўнай мэты, мэтавых і іншых груп, а таксама адносна яго рэсурсаў.

На гэтай стадыі вельмі істотна, каб тэрміны, ужытыя для ацэнкі вынікаў, грунтаваліся на тэрміналогіі LFA, а члены і асабліва кіраўнік каманды, якая ёй займаецца, былі добра знаёмыя з метадам LFA.

Асноўныя прынцыпы планавання і правядзення ацэнкі вынікаў можна знайсці ў кнізе *Evaluation of Development Assistance. Handbook for Evaluators and Managers*, Ministry of Foreign Affairs, Norway, 1994. (Ацэнка праектаў дапамогі развіццю. Даведнік для ацэншчыкаў і кіраўнікоў праектаў. Міністэрства замежных спраў Нарвегіі, 1994).

1

ДАДАТАК

Выкарыстанне LFA
як сродку планавання

ПРЫКЛАД

Праблема

Зыходны пункт семінара LFA — апісанне сітуацыі, якую трэба прааналізаваць, напрыклад: тэхніка-эканамічнае абгрунтаванне, папярэдняе экспертыза ажыццявімасці праекта ці інфармацыя, падрыхтаваная для семінара.

Для ілюстрацыі выкарыстання метаду, апісанага ў Раздзеле 2 (ст. 22), мы скарыстаемся наступным вельмі простым прыкладам:

У горадзе Манго (Mango) ёсць некалькі аўтобусных кампаній. На працягу апошніх гадоў значна павялічылася колькасць аўтобусных аварый, у выніку чаго збіваецца расклад руху, што вельмі нязручна для пасажыраў. Таксама мелі месца некалькі сур'ёзных няшчасных выпадкаў, у якіх загінулі пасажыры.

Газеты раздулі гэтую тэму, і некаторыя кампаніі, якія і без таго ўжо мелі дрэнную рэпутацыю, сутыкнуліся са скарачэннем колькасці пасажыраў. Галоўная праблема — тэхнічная: аўтобусы старыя, запчастак заўсёды не хапае.

Але чалавечы фактар таксама немалаважны: шмат аварый здараецца з прычыны перавышэння хуткасці на дрэнных дарогах.

Для таго каб вырашыць гэтую праблему, адна з кампаній арганізавала семінар LFA.

1. Аналіз удзельнікаў

На аснове даступнай інфармацыі, можна вылучыць наступныя групы:

Установы	Зацікаўленыя групы	Іншыя
Аўтобусная кампанія	Пасажыры	Шырокая грамадскасць
СМІ	Кіроўцы	
	Уладальнікі	

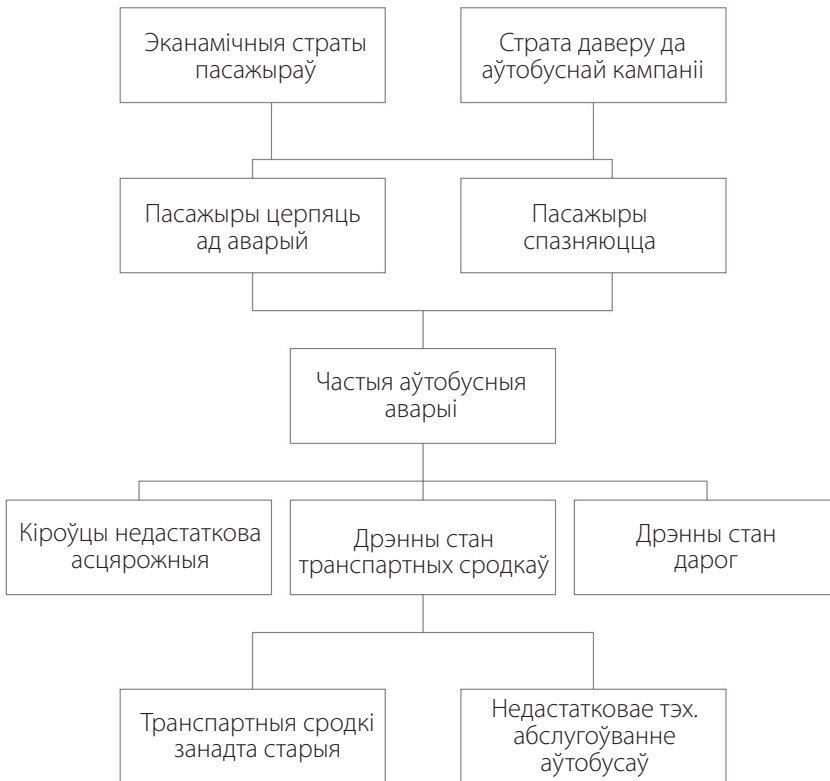
Удзельнікі семінара вырашаюць больш падрабязна разгледзець дзве групы: пасажыраў і аўтобусную кампанію.

	Аўтобусная кампанія	Пасажыры
Праблемы	Эканамічныя страты, выкліканыя прастоем аўтобусаў Эканамічныя страты, выкліканыя плацяжамі ахвярам Скарачэнне колькасці пасажыраў	Парушэнне раскладу руху, выкліканае аварыямі Пакуты пацярпелых і іх сем'яў
Інтарэсы	Эканамічна жыццяздольная дзейнасць	Бяспечны, зручны і танны транспарт
Дасягненне выніку («патэнцыял»)	Праз неспасрэднае вырашэнне праблемы	Праз бойкот як адзіны спосаб паўплываць на вырашэнне праблемы
Сродкі дасягнення выніку («сувязі»)	Рэклама сваёй кампаніі сярод пасажыраў	Выбар іншай аўтобуснай кампаніі

Удзельнікі семінара вырашаюць, што прыярытэтнымі з'яўляюцца інтарэсы пасажыраў.

2. Аналіз праблем

Удзельнікі семінара вырашаюць, што цэнтральнай праблемай з'яўляецца высокая колькасць аварый. Затым яны малююць дрэва праблем, якое складаецца з галоўных і непасрэдных прычынна-выніковых сувязяў.



3. Аналіз мэт

Праблемы перафармулёўваюцца ў дадатныя выказванні. Удзельнікі семінара вырашаюць дадаць пункт «павышэнне кваліфікацыі кіроўцаў», які засяроджае ўвагу на тым, што кіроўцы павінны быць больш адказнымі.



4. Аналіз альтэрнатыв

Мэты, якія немагчыма дасягнуць, трэба выдаліць. Удзельнікі семінара вырашаюць, што ніводная з аўтобусных кампаній не можа паўплываць на паляпшэнне стану дарог.



З улікам вынікаў аналізу ўдзельнікаў, на дрэве мэт удзельнікі семінара знаходзяць альтэрнатывныя варыянты. У дадзеным выпадку ёсць два відавочныя варыянты:

Варыянт 1: Лепшыя кіроўцы

Варыянт 2: Лепшыя аўтобусы

Працяг аналізу альтэрнатыв

Удзельнікі семінара павінны дамовіцца наконт таго, якія крытэрыі трэба ўжываць для ацэнкі жыццяздольнасці розных варыянтаў. Вынік прыводзіцца ніжэй у левай калонцы.

	Варыянт 1 Лепшыя кіроўцы	Варыянт 2 Лепшыя аўтобусы	Варыянт 3 (спалучэнне першых двух варыянтаў)
Кошт	Нізкі	Высокі	Высокі
Шанс на поспех	Нізкі	Нізкі	Высокі
Кошт / Выгада	Высокі	Нізкі	Высокі
Перыяд часу	Кароткі	Доўгі	Доўгі
Сацыяльная рызыка	Малая	Малая	Малая

Варыянт 1 залежыць ад курсаў павышэння кваліфікацыі.

Шанс на поспех нізкі, калі аўтобусы па-ранейшаму ў дрэнным стане.

Варыянт 2 даражэйшы і няма ніякай гарантыі, што вынік будзе станоўчым, калі кваліфікацыя кіроўцаў не палепшыцца.

Варыянт 3 — гэта спалучэнне першых двух варыянтаў.

Ён з'яўляецца самай дарагой альтэрнатывай, але мае больш высокую імавернасць поспеху.

У выніку ўдзельнікі семінара выбіраюць адзін з варыянтаў (у дадзеным выпадку — гэта Варыянт 3) у якасці стратэгіі праекта.

5. Вызначэнне галоўных элементаў праекта (ПМ)

Галоўныя элементы праекта прыводзяцца ў левай калонцы ПМ.

Некаторыя элементы могуць быць узяты з дрэва мэт.

Калі ласка, звярніце ўвагу на тое, што рэзультаты — гэта вынікі, якія праект можа гарантаваць, тыды як задача знаходзіцца па-за межамі непасрэднага кантролю праекта.

I. ГАЛОЎНАЯ МЭТА Высокі ўзровень абслугоўвання пасажыраў		
II. ЗАДАЧА Памяншэнне колькасці аварый		
III. РЕЗУЛЬТАТЫ 1. Кіроўцы павысілі сваю кваліфікацыю 2. X новых аўтобусаў працуюць на лініі 3. Механікі і аўтаслесары карыстаюцца новым абсталяваннем для тэх. абслугоўвання 4. Аўтобусы рэгулярна праходзяць тэх. агляд		
IV. ДЗЕЯННІ 1. Адправіць кіроўцаў на курсы 2. Закупіць новыя аўтобусы 3. Закупіць інструменты і запчасткі 4. Наладзіць рэгулярны тэх. агляд	V. РЭСУРСЫ 1. Выдаткі на курсы 2. Выдаткі на закупку аўтобусаў 3. Выдаткі на закупку інструментаў і запчастак 4. Выдаткі на правядзенне рэгулярных тэх. аглядаў	

6. Вызначэнне дапушчэнняў (ПМ)

Некаторыя дапушчэнні таксама могуць быць узяты з дрэва мэт. У дадзеным прыкладзе ёсць толькі адзін фактар — «стан дарог палепшыўся», які, на нашу думку, неабходны для памяншэння колькасці аўтобусных аварый.

<p>I. ГАЛОЎНАЯ МЭТА</p> <p>Высокі ўзровень абслугоўвання пасажыраў</p>		<p>ДАПУШЧЭННІ</p> <p>Пасажыры паранейшаму карыстаюцца аўтобусамі гэтай кампаніі</p>
<p>II. ЗАДАЧА</p> <p>Памяншэнне колькасці аварый</p>		<p>ДАПУШЧЭННІ</p> <p>Стан дарог палепшыўся</p>
<p>III. РЭЗУЛЬТАТЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Кіроўцы павысілі сваю кваліфікацыю 2. X новых аўтобусаў працуюць на лініі 3. Механікі і аўтаслесары карыстаюцца новым абсталяваннем для тэх. абслугоўвання 4. Аўтобусы рэгулярна праходзяць тэх. агляд 		<p>ДАПУШЧЭННІ</p> <p>Кіроўцы, якія павысілі сваю кваліфікацыю, працягваюць працаваць на кампанію</p>
<p>IV. ДЗЕЯННІ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Адправіць кіроўцаў на курсы 2. Закупіць новыя аўтобусы 3. Закупіць інструменты і запчасткі 4. Наладзіць рэгулярны тэх. агляд 	<p>V. РЭСУРСЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выдаткі на курсы 2. Выдаткі на закупку аўтобусаў 3. Выдаткі на закупку інструментаў і запчастак 4. Выдаткі на правядзенне рэгулярных тэх. аглядаў 	<p>ДАПУШЧЭННІ</p> <p>Інструменты і запчасткі падтрымліваюцца ў дастатковай колькасці і ў належным стане</p>

7. Устанаўленне індыкатараў

Індыкатары вызначаюць стандарт якасці працы, якога неабходна прытрымлівацца, каб дасягнуць галоўнай мэты, задачы і рэзультатаў. Некаторыя індыкатары могуць быць узяты з дрэва мэт.

Індыкатар задачы дакладна акрэслівае, да якога ўзроўню і за які перыяд часу павінна паменшыцца колькасць аўтобусных аварый. Пасля гэтага стане магчымым праверыць, выканана задача ці не.

<p>I. ГАЛОЎНАЯ МЭТА</p> <p>Высокі ўзровень абслугоўвання пасажыраў</p>	<p>ІНДЫКАТАРЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 90% аўтобусаў спазняюцца не больш чым на 5 хв. 2. Доля кампаніі на рынку павялічваецца 	<p>ДАПУШЧЭННІ</p> <p>Пасажыры па-ранейшаму карыстаюцца аўтобусамі гэтай кампаніі</p>
<p>II. ЗАДАЧА</p> <p>Памяншэнне колькасці аварый</p>	<p>ІНДЫКАТАРЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Праз 12 месяцаў колькасць аварый павінна быць меней за X 2. Праз 12 месяцаў колькасць сур'ёзных траўм павінна быць меней за Y 	<p>ДАПУШЧЭННІ</p> <p>Стан дарог палепшыўся</p>
<p>III. РЕЗУЛЬТАТЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Кіроўцы павысілі сваю кваліфікацыю 2. X новых аўтобусаў працуюць на лініі 3. Механікі і аўтаслесары карыстаюцца новым абсталяваннем для тэх. абслугоўвання 4. Аўтобусы рэгулярна праходзяць тэх. агляд 	<p>ІНДЫКАТАРЫ</p> <p>Глядзі наступную старонку</p>	<p>ДАПУШЧЭННІ</p> <p>Кіроўцы, якія павысілі сваю кваліфікацыю, працягваюць працаваць на кампанію</p>
<p>IV. ДЗЕЯННІ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Адправіць кіроўцаў на курсы 2. Закупіць новыя аўтобусы 3. Закупіць інструменты і запчасткі 4. Наладзіць рэгулярны тэх. агляд 	<p>V. РЭСУРСЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выдаткі на курсы 2. Выдаткі на закупку аўтобусаў 3. Выдаткі на закупку інструментаў і запчастак 4. Выдаткі на правядзенне рэгулярных тэх. аглядаў 	<p>ДАПУШЧЭННІ</p> <p>Інструменты і запчасткі падтрымліваюцца ў дастатковай колькасці і ў належным стане</p>

Больш дэталёвыя індыкатары павінны быць распрацаваны падчас маніторынгу. Для прыкладу возьмем пункт 1 з ячэйкі «Рэзультаты».

Індыкатар 1

Са 120 кіроўцаў прынамсі 60% праходзіць навучанне на працягу першага года, астатнія 40% — на працягу другога. Якасць працы, прафесіяналізм і прытрымліванне правілаў дарожнага руху павялічыліся ўва ўсіх кіроўцаў, якія прайшлі курсы павышэння кваліфікацыі, што пацверджваецца рэгулярнымі праверкамі з боку Дэпартаменту дарожнай інспекцыі горада Манго.

Індыкатар 2

Ужо ў сярэдзіне другога года выканання праекта колькасць скаргаў на кіроўцаў, якія прайшлі курсы павышэння кваліфікацыі, адносна іх якасці працы, прафесіяналізму і прытрымлівання правілаў дарожнага руху, скарацілася больш чым на 80% ад узроўню, які да пачатку праекта складаў 30 скаргаў у дзень.

Сродкі праверкі:

- Справаздачы Дэпартаменту дарожнай інспекцыі горада Манго
- Незалежныя праверкі руху аўтобусаў
- Кніга скаргаў аўтобуснай кампаніі
- Кніга ўліку штрафаў за парушэнні правілаў дарожнага руху Паліцэйскага дэпартаменту горада Манго

2

ДАДАТАК

Спіс тэрмінаў

Спіс тэрмінаў логіка-структурнага падыходу*

АЦЭНКА ВЫНІКАЎ (EVALUATION; ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ)

Сістэматычная і незалежная экспертыза праекта для вызначэння яго прадуктыўнасці, эфектыўнасці, наступстваў і ўстойлівасці, а таксама рэlevantнасці яго галоўнай мэты і задачы.

БЕНЕФІЦЫЯРЫ (BENEFICIARIES; ВЫГОДОПОЛУЧАТЕЛИ, БЕНЕФИЦИАРИИ)

Мэтавая група, дзеля якой ажыццяўляецца праект (непасрэдныя бенефіцыяры), а таксама ўсе іншыя, хто зможа карыстацца вынікамі праекта (ускосныя бенефіцыяры).

ГАЛОЎНАЯ МЭТА (GOAL; ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ)

Галоўная мэта тлумачыць, чаму праект ажыццяўляецца і чаго ён павінен дасягнуць у доўгатэрміновай перспектыве.

ДАПУШЧЭННІ (ASSUMPTIONS; ДОПУЩЕНИЯ)

Магчымыя сцэнарыі. Апісанне развіцця сітуацыі ў будучыні з мэтай прадугледзець нейкія падзеі, новыя ўмовы, пэўныя рашэнні, якія ў значнай ступені або цалкам знаходзяцца па-за кантролем арганізатараў праекта і пры гэтым неабходныя для яго паспяховага выканання.

ДЗЕЙНАСЦЬ (ACTIVITY; ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ)

Дзеянні або праца, выкананыя ў межах праекта для таго, каб ператварыць рэсурсы (грошы, матэрыялы) у рэзультаты (арганізацыі, будынкі).

ЗАДАЧА (PURPOSE; ЗАДАЧА, ЦЕЛЬ ПРОЕКТА)

Непасрэдная прычына для пачатку праекта. Эфект, які праект павінен дасягнуць у выпадку свайго паспяховага і своєчасовага завяршэння.

* Англійскія і рускія эквіваленты ў дужках

ИНДИКАТАР (INDICATOR; ИНДИКАТОР)

У кантэксце LFA індыкатар вызначае стандарт якасці працы, якога неабходна прытрымлівацца, каб дасягнуць галоўнай мэты і задачы.

ЛОГИКА-СТРУКТУРНЫ ПАДЫХОД (LFA; ЛОГИКО-СТРУКТУРНЫЙ ПОДХОД)

Сродак кіравання, які палягчае планаванне, выкананне і ацэнку вынікаў праекта.

У гэтым кантэкście LFA таксама азначае:

- план (сцэнарый) прэзентацыі донарам і партнёрам праектных ідэй, папярэдніх экспертызных справаздач, праектнай дакументацыі, прамежных справаздач і г.д.
- рэзюмэ праекта ў выглядзе матрыцы, якая дзейнічае на працягу ўсяго выканання праекта, але можа быць мадыфікаваная.
- набор аналітычных сродкаў, якія выкарыстоўваюцца падчас семінараў.

МАНІТОРЫНГ (MONITORING; МОНИТОРИНГ)

Бесперапынны ці перыядычны кантроль за выкананнем праекта дзеля гарантыі таго, што рэсурсы, дзейнасць, рэзультаты і вонкавыя фактары не супярэчаць праектнаму плану.

МЭТАВАЯ ГРУПА (TARGET GROUP; ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА)

Непасрэдныя бенефіцыярыі. Пэўная група, на чью карысць робіцца праект ці праграма.

НАСТУПСТВЫ (IMPACT; ПОСЛЕДСТВИЯ)

Станоўчыя і адмоўныя змены, непасрэдныя альбо ўскосныя, якія адбыліся ў выніку праграмы або праекта.

ПАПЯРЭДНЯЯ ЭКСПЕРТЫЗА (APPRAISAL; ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ЭКСПЕРТИЗА)

Агульная ацэнка рэлевантнасці, ажыццявімасці і ўстойлівасці праекта да прыняцця рашэння аб яго пачатку.

ПРАГРАМА (PROGRAMME; ПРОГРАММА)

Група звязаных паміж сабой праектаў, накіраваных на дасягненне вызначаных (звычайна падобных ці звязаных паміж сабой) мэт.

ПРАДУКТЫЎНАСЦЬ (EFFICIENCY; ПРОДУКТИВНОСТЬ)

Аптымальнасць працэсу выканання праекта — наколькі эканомна рэсурсы канвертаваныя ў рэзультаты.

ПРАЕКТ (PROJECT; ПРОЕКТ)

Запланаванае дзеянне (мерапрыемства, справа), распрацаванае для дасягнення пэўных мэт у межах дадзенага бюджэту і ў рамках акрэсленага перыяду часу.

ПРАЕКТНАЯ МАТРЫЦА (PROJECT MATRIX; ПРОЕКТНАЯ МАТРИЦА)

Рэзюмэ праекта, якое вызначае ключавыя элементы, вонкавыя фактары і чаканыя вынікі паспяховага завяршэння праекта.

РЭЗУЛЬТАТ (OUTPUT; РЕЗУЛЬТАТ)

Вынікі, якія праект можа гарантавана дасягнуць пры дапамозе запланаваных у ім дзеянняў.

РЭЛЕВАНТНАСЦЬ (RELEVANCE; РЕЛЕВАНТНОСТЬ)

Ступень слушнасці, істотнасці і апраўданасці галоўнай мэты і задачы праекта адносна вызначаных прыярытэтных патрэб і інтарэсаў.

РЭСУРСЫ (INPUT; РЕСУРСЫ)

Грошы, персанал, матэрыялы і г.д. праекта, неабходныя для дасягнення запланаванага рэзультату.

УСТОЙЛІВАСЦЬ (SUSTAINABILITY; УСТОЙЧИВОСТЬ)

Час, на працягу якога ўстановы краіны-партнёра будуць прытрымлівацца дасягнення галоўнай мэты і задачы пасля таго, як дапамога па праекце будзе скончаная.

ЭФЕКТЫЎНАСЦЬ (EFFECTIVENESS; ЭФФЕКТИВНОСТЬ)

Ступень паспяховасці дасягнення мэт праекта або праграмы.

Галоўная мэта нарвежскай Паўднёвай палітыкі — садзейнічаць паляпшэнню эканамічных, сацыяльных і палітычных умоў жыцця ў краінах, якія жадаюць стаць на шлях устойлівага развіцця. Нарвежскае агенцтва па супрацоўніцтве дзеля развіцця (NORAD) адказвае за нарвежскую частку ў двухбаковым супрацоўніцтве дзеля развіцця. Важнымі партнёрамі ў гэтым шырокамаштабным культурным, эканамічным і тэхнічным супрацоўніцтве з'яўляюцца нарвежскія ўстановы, арганізацыі і прамысловыя кампаніі.

Згодна з гэтай палітыкай адказнасць за планаванне і ажыццяўленне ўсіх канкрэтных праектаў па развіцці ўскладваецца на ўлады і ўстановы тых краін, дзе гэтыя праекты рэалізуюцца. Гэта кніга — дапаможнік па адэкватным планаванні, які складзены ў адпаведнасці з высокімі патрабаваннямі NORAD і прайшоў праверку на якасць і папярэдняю экспертызу.

Больш падрабязна азнаёміцца з дзейнасцю арганізацыі можна ў Інфармацыйным цэнтры NORAD.

Тэл.: + 47 22 242030; Факс: + 47 22 242031

Імэйл: informasjonscenteret@norad.no

ISBN 82-7548-170-8

1999

© Пераклад з англійскай на беларускую — Андрэй Бурсаў. 2009.

Рэдактары беларускага перакладу — Сяргей Гоцін, Вікторыя Калоша. 2009.



The Logical Framework Approach (LFA)



NORAD

Нарвежское агенства
па супрацоўніцтве
дзеля развіцця

