



Планирование проектов/программ

Руководство



Окончательная версия (Редакция 5) Январь 2010

Планирование проектов/программ (ППП)

Содержание

Предисловие	3
Часть I: Подходы к Управлению проектами/программами	4
1 В центре внимания – люди: этическая ответственность	4
2 Управление, основанное на результатах	4
2.1 Цикл проекта/программы	5
2.2 Инструменты и методики	6
Часть II: Что такое планирование?	8
3 Уровни планирования	8
3.1 Стратегическое планирование	8
3.2 Оперативное планирование	8
Часть III: Фаза планирования проектного/программного цикла	11
4 Этап анализа	11
4.1 Анализ ситуации и проблемы	11
4.2 Разработка задач	19
4.3 Выбор задач	21
5 Этап разработки	25
5.1 Определение результатов и задач	25
5.2 Матрица логической структуры	25
5.3 Разработка задач	27
5.4 Допущения и риски	29
5.5 Индикаторы	33
5.6 Средства верификации	37
6 На пути к реализации	42
6.1 График осуществления деятельности (рабочий план)	42
6.2 Составление бюджета и планирование ресурсов	43
6.3 Анализ устойчивости	45
7 Смотря в будущее: мониторинг и оценка	47

Список рисунков

Рисунок 1: Связь между стратегическим и оперативным планированием в Международной Федерации	9
Рисунок 2: Анализ заинтересованных сторон (сравнительная таблица)	14
Рисунок 3: SWOT анализ Национального Общества	15
Рисунок 4: Упрощенное дерево проблем	18
Рисунок 5: Дерево задач	20
Рисунок 6: Выбор задач	22
Рисунок 7: Таблица анализа задач	23
Рисунок 8: SWOT-анализ для стратегии укрепления потенциала местного сообщества	23
Рисунок 9: Цепочка результатов/Иерархия задач	25
Рисунок 10: Логическая матрица: определение терминов	25
Рисунок 11: Проверка причинно-следственной связи	30
Рисунок 12: Как определить допущение?	32
Рисунок 13: Уровни задач и индикаторов (для проекта по развитию источников благосостояния)	34
Рисунок 14: Логическая матрица проекта «Управление чрезвычайными ситуациями (ЧС) на уровне школ и сообществ»	39
Рисунок 15: График осуществления деятельности (рабочий план)	43
Рисунок 16: Примерная структура бюджета	44
Рисунок 17: Цикл проекта/программы	47
Рисунок 18: Подробное «дерево проблем»	51

Список приложений

Приложение 1	Как создать «дерево проблем»?	49
Приложение 2	Как разработать и применить «дерево задач»?	52
Приложение 3	Глоссарий ключевых терминов	54

Предисловие

Цель данного Руководства - познакомить пользователей с планированием проектов/программ в рамках движения Красного Креста/Красного Полумесяца. В руководстве рассказывается о различных этапах фазы планирования «проектного/программного цикла» в контексте управления, основанного на результатах (УОР). Руководство также описывает различные компоненты и поясняет, как интегрировать и применять этот подход на практике. К тому же, данный документ кратко обобщает прочие основные фазы цикла (оценка ситуации, реализация, мониторинг, оценка вмешательства) и приводит ссылки на ключевые пособия Федерации, где можно получить более подробную информацию о данных фазах.

Данное Руководство разработано, в первую очередь, для использования менеджерами проектов/программ, как национальных обществ, так и секретариата Международной Федерации обществ Красного Креста и Красного Полумесяца (Международной Федерации). Несмотря на то, что в первую очередь оно предназначено для применения на уровне страны, его основные принципы могут применяться при планировании проектов и программ на любом уровне. В основу этого документа легли два руководства Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца – «Процесс планирования проектов» (2002 г.) Международной Федерации и «Управление проектами/программами: подход, основанный на результатах» (2008 г.), изданное департаментом по Экономической Безопасности МККК – отражая, таким образом, значительную схожесть подходов. Данное Руководство было разработано внутри Международной Федерации с целью удовлетворения конкретных нужд и адаптации к конкретным способам управления проектами/программами в рамках организации.

Объяснения в данном пособии являются всего лишь рекомендациями, применять практически которые целесообразно в зависимости от особенностей контекста. Пособие будет периодически пересматриваться, принимая во внимание знания, накопленные в данной сфере. Отзывы или вопросы могут быть направлены в департамент по исполнению и подотчетности по адресу secretariat@ifrc.org или P/B 372, CH-1211 Geneva 19, Switzerland.

Часть I: Подходы к Управлению проектами/программами

1 В центре внимания – люди:

ЭТИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Цель деятельности Международной Федерации - «улучшение жизни уязвимых, мобилизуя силу гуманизма». Негативное влияние рисков, чрезвычайных ситуаций (ЧС) и прочих угроз благосостоянию возникает помимо воли уязвимых групп. Сообщества, подверженные данным рискам, иногда нуждаются в помощи сторонних организаций в качестве дополнения к своим защитным механизмам. Однако, зачастую между гуманитарными организациями и людьми, которым они стремятся помочь, существует неравенство полномочий и власти. Это, в сочетании с относительно незначительным количеством существующих норм гуманитарной практики, может привести к ограниченности выбора помощи у тех, кто подвергается риску или влиянию бедствий.

Следовательно, этическая ответственность эффективно удовлетворять реальные нужды людей на основе принципов равенства и достоинства, путем их непосредственного участия, должна, таким образом, стать отправной точкой в разработке гуманитарной деятельности. Одним из методов, посредством которого гуманитарные организации, включая Красный Крест Красный Полумесяц, обращаются к проблеме этической ответственности, является применение подхода, «основанного на результатах» при управлении своей деятельностью.

2 Управление, основанное на результатах

«Управление, основанное на результатах» (УОР) является общим подходом к управлению проектами и программами, в котором делается упор на определение измеримых результатов, методик и инструментов, для достижения этих результатов. УОР способствует лучшему исполнению и подотчетности посредством применения четкой логики: планируйте, управляйте и измеряйте все, что вы делаете, сосредотачиваясь на результатах, которых вы хотите достичь.

«Результаты» - это преднамеренный или непреднамеренный эффект вмешательства, они могут быть положительными или отрицательными в зависимости от множества факторов. *Преднамеренные положительные* результаты в УОР являются основой планирования, в то время как предпринимаются попытки по предупреждению любых потенциальных негативных результатов, с целью их избегания или минимизации.

В основе деятельности движения всегда лежат его основополагающие принципы

Основным подходом Движения Красного Креста Красного Полумесяца к решению этических вопросов является обеспечение принятия во внимание семи основополагающих принципов на всех этапах вмешательства.

Данными принципами являются гуманность, беспристрастность, нейтральность, независимость, добровольчество, единство и универсальность (полный текст приведен на внутренней стороне обложки).

Подход к управлению, основанный на результатах предоставляет четкую и практичную структуру, позволяющую обеспечить то, что эти руководящие принципы учтены при разработке конкретного вмешательства.

Преднамеренные результаты вмешательства зачастую зовутся «задачами». Результаты и задачи могут быть сгруппированы по уровням значимости, где задачи более низкого уровня определяют изменения, которые должны произойти для того, чтобы были достигнуты задачи более высокого уровня.

Заблаговременное определение преднамеренных результатов вмешательства и способов измерения степени их достижения, поможет нам более четко определить действительно ли наше вмешательство привело к изменениям в положении целевой группы.

Различные уровни результатов и задач, их определение и местоположение в «логической матрице» подробно разъяснены в разделе 5, стр. 25.

2.1 Цикл проекта/программы

Существует целый ряд моделей, которые могут быть использованы для реализации управления, основанного на результатах. Модель, описанная и рекомендованная в данном руководстве, основана на «проектном/программном цикле» (Рис. 0)¹, который представляет процесс вмешательства, как последовательность взаимосвязанных фаз. Эти фазы позволяют определить и осмыслить разработку и управление вмешательством. Они являются прогрессивными в широком смысле этого слова, когда каждая фаза ведет к следующей. Однако фазы также взаимосвязаны и иногда могут совпадать.

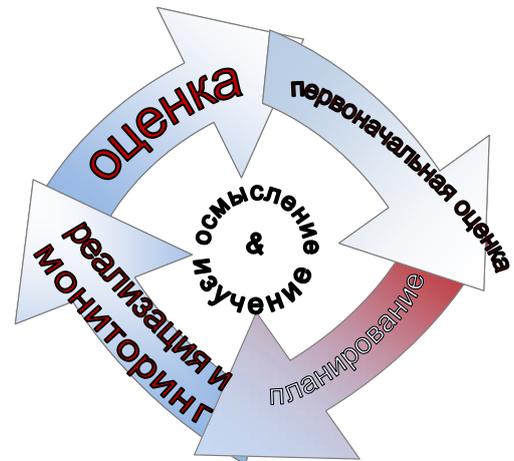
Виды, продолжительность и значение мер, связанных с каждой фазой будут меняться в зависимости от контекста. Например, если фаза первоначальной оценки ситуации была достаточно краткой, может возникнуть необходимость получить дополнительную информацию во время фазы планирования. Аналогичным образом, информация, собранная в ходе реализации и мониторинга, будет актуальна и для последующей оценки и возможного второго раунда оценки ситуации, если вмешательство продолжится за рамками одного цикла.

В данном Руководстве фазы цикла проекта/программы определяются следующим образом:²

Первоначальная оценка ситуации: Данная фаза отражает процесс, направленный на понимание текущей ситуации и определение необходимости вмешательства. Это достигается посредством выделения основных факторов, влияющих на ситуацию, включая проблемы и их причины, а также нужды, интересы, способности и препятствия различных заинтересованных сторон. Если вмешательство необходимо, то оценка ситуации может включать в себя предварительный анализ и предложение вида возможного вмешательства³.

Планирование: Эта фаза является основным предметом данного Руководства; она подробно разъяснена в Части III (стр. 11 - **Error! Bookmark not defined.**). Целью фазы планирования является определение преднамеренных результатов вмешательства (задач), вклада и деятельности, необходимых для их достижения, индикаторов, которыми будет измеряться их достижение и основных допущений, которые могут повлиять на достижение преднамеренных результатов (задач). В процессе планирования учитываются нужды, интересы, ресурсы, мандат и

Рисунок 0: Цикл проекта/программы



¹ Хотя существует разница между проектами и программами (см. определения на стр. 9), основные принципы, представленные здесь для успешного управления подходят как для проектов, так и для программ. Таким образом, в данном пособии понятия «проект» и «проект/программа» являются иногда взаимозаменяемыми.

² Другими организациями эти фазы могут именоваться и формулироваться иначе, однако основной смысл остается неизменным.

³ Более подробную информацию по оценке можно найти в Руководстве Международной Федерации по «Оценке при ЧС», 2008г. и «Оценке опасностей, уязвимости и потенциала» (ОПВК), 2006г., доступные по адресу <http://www.ifrc.org/what/disasters/resources/publications.asp>.

Руководство по планированию проектов/программ. Окончательная версия, январь 2010.

способность реализующей вмешательство организации и различных заинтересованных сторон. К концу фазы планирования должен быть разработан план проекта, готовый к реализации.

Реализация и мониторинг: В фазе реализации осуществляется деятельность, направленная на достижение преднамеренных результатов (задач). Процесс реализации будет различным для каждой конкретной области вмешательства, будь то санитария и водоснабжение, первая помощь, организационное развитие, реагирование на ЧС или гуманитарная адвокация. Подробное руководство по процессу реализации можно найти в пособиях, посвященным определенным областям вмешательства. В данном пособии «**Мониторинг**» определяется как «рутинный сбор и анализ информации для определения прогресса, проверки соответствия и принятия обоснованных решений в управлении проектом/программой». Система мониторинга должна быть разработана в фазе планирования для того, чтобы был возможен сбор информации о прогрессе в достижении задач в ходе реализации проекта. Получаемые в результате этого отчеты о достигнутом прогрессе содержат информацию для принятия решений о том, необходимо ли вносить изменения во вмешательство по мере развития ситуации.

Оценка вмешательства: Фаза «оценки» определяется как «насколько возможно систематическая и объективная оценка осуществляемого или завершенного проекта, программы или политики, того, как он разработан, как реализуется и с какими результатами. Цель заключается в определении актуальности и степени выполнения задач, а также их эффективности, результативности, воздействии и устойчивости. Оценка должна предоставить достоверную и полезную информацию, обеспечивая внедрение вынесенных уроков в процесс принятия решений, как для получателей помощи, так и для доноров».⁴

Как и для мониторинга, для целей проведения оценки на различных этапах проекта/программы критически важным является определение достоверных индикаторов во время фазы планирования. Оценка вмешательства, в свою очередь, информирует новый процесс планирования о необходимости продолжения текущего вмешательства, реализации нового вмешательства или же прекращении вмешательства вообще.

2.2 Инструменты и методики

Для успешного вмешательства важно обеспечить вовлечение людей, на чьи нужды направлена помощь, в каждую фазу цикла. Также необходимо обеспечить соответствующее участие всех вовлеченных в различных аспектах планирования и реализации вмешательства, равно как и участие лиц, ответственных за принятие решений в процессах руководства и менеджмента, и заинтересованных сторон в других организациях или соседствующих сообществах.

В каждой из фаз программного/проектного цикла используются различные аналитические инструменты и методики, которые способствуют анализу и осмыслению для принятия хорошо информированных совместных решений на каждом этапе. В Части III данного Руководства подробно описывается фаза планирования проектного/программного цикла и некоторые аналитические инструменты и методики, широко используемые для разработки вмешательства. Сюда входит анализ заинтересованных сторон, проблем и их причин, задач и альтернативных вариантов вмешательства. Однако важно помнить о том, что польза от этих методов будет зависеть от того, насколько правильно они применяются в каждой конкретной ситуации.

В данном Руководстве рекомендован ряд инструментов, некоторые из них приведены с конкретными пошаговыми инструкциями по применению. Они будут полезны в первую очередь тем, кто не имеет опыта разработки проектов/программ и кому требуются подробные указания. В каждом случае, методы и шаги приводятся в качестве рекомендаций, которые при необходимости могут и должны быть адаптированы к различным ситуациям.

⁴ Данное определение дается в Политике по оценке вмешательства Международной Федерации, адаптированное из Глоссария ключевых терминов в области оценки и управления, основанного на результатах, подготовленного рабочей группой по оценке помощи комитета содействия развитию (DAC)/ Организации Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР), 2002г.

2.2.1 Ограничения

Применение УОР, может быть ограничено ненадлежащим использованием инструментов. Матрица логической структуры (логическая матрица) зачастую используется в фазе планирования (смотрите раздел 5.2, стр. 25). Логическая матрица, пожалуй, наиболее широко известный и распространенный инструмент планирования, применяемый гуманитарными организациями, агентствами по развитию, а также донорами. В результате, зачастую она может применяться формальным или бюрократическим образом, а не в качестве практического, логичного и гибкого инструмента определения основных элементов потенциального вмешательства.

Для решения этой проблемы важно максимально сконцентрировать внимание как на «этапе анализа» (Раздел 4, стр. 11- 21), так и на «этапе разработки» (Раздел 5, стр. 25-37) и убедиться в осмысленном выполнении обоих этапов. Более того, логические матрицы, при необходимости, должны быть адаптированы к меняющейся ситуации и не должны накладывать ограничения на проект, направляя его по зафиксированному пути, который уже не актуален.

Наконец, полезно помнить, что методология проектного/программного цикла, в первую очередь, предназначена для вмешательства, обладающего следующими характеристиками⁵:

- это механизм решения конкретно определенной проблемы
- оно имеет конкретные временные рамки, дату завершения и параметры исполнения
- оно пользуется преимуществами существующих возможностей в контексте и зависимости от местных возможностей
- оно обладает фиксированным объемом ресурсов
- оно направлено на благо конкретной группы
- оно реализуется командой и имеет руководителя.

Основная логика УОР используется во многих моделях работы, но может потребовать различного применения в текущих, вне-проектных моделях «оказания услуг» таких, как управление пунктом сдачи донорской крови и долгосрочное оказание первичной медицинской помощи.

Основная мысль: Модель проектного/программного цикла предоставляет надлежащий набор методов, инструментов и принципов для практического применения УОР при проведении гуманитарных и прочих вмешательств.

⁵ См. также определения «проект» и «программа» в Разделе 3.2.1, стр.9

Часть II: Что такое планирование?

Процесс планирования состоит из определения решений неудовлетворительной ситуации, путем определения результатов, наиболее отвечающим установленным проблемам и нуждам, а также мер и ресурсов, необходимых для достижения данных результатов. Он является основой эффективного управления деятельностью и оценки эффективности.

Планирование также может рассматриваться как процесс выбора из нескольких возможных вариантов действий и определения приоритета шагов, которые необходимо предпринять для изменения конкретной ситуации к лучшему. Обычно, имеющиеся время и ресурсы ограничены (материальные, финансовые, человеческие). Непосредственным следствием этих двух ограничений является способность организации улучшить или разрешить проблемную ситуацию. Именно поэтому планирование так важно, особенно для небольших организаций, обладающих ограниченными возможностями.

Зачастую планирование считается сложным и недоступным упражнением, задачей узких специалистов с определенной квалификацией. На деле же, в нашей обыденной жизни мы занимаемся планированием ежедневно: кому из нас не приходилось переезжать, устраивать вечеринку или планировать поездку? В этих и других аспектах нашей жизни нам приходится планировать то, что и с кем мы хотим делать, какие шаги предпринять и что нам нужно для того, чтобы это осуществить.

3 Уровни планирования

Несмотря на то, что планировать можно практически все, способы планирования и реализации далеко не всегда одинаковы. Исходя из целей процесса планирования, необходимо определить и различные уровни планирования.

В Федерации различие сделано между «стратегическим» и «оперативным» планированием. Оба являются неотъемлемой частью общего процесса определения организационных приоритетов и целей.

3.1 Стратегическое планирование

Стратегическое планирование – это процесс принятия решения о том, к чему хочет прийти организация и почему, а затем выбора наиболее подходящего направления деятельности для достижения желаемого. Оно помогает организации приобретать четкое видение пути вперед в ответ на возникающие возможности и проблемы, сохраняя последовательность и долгосрочную устойчивость. Планирование, как правило, охватывает длительный период (приблизительно минимум три или четыре года, до десяти лет). Стратегическое планирование задает общее направление деятельности организации, определяя ее видение или миссию, цели или стратегические задачи, необходимые для их достижения.

Стратегические задачи должны быть связаны с приоритетными областями вмешательства, исходя из потенциала организации и прочих заинтересованных сторон, должны включать временные рамки и определять механизмы оценки. Стратегическое планирование также включает выбор и разработку структуры оптимальных направлений деятельности для решения определенных стратегических задач.

Результатом данного процесса является «стратегический план». Одна из основных функций стратегического плана – руководить и определять процесс разработки более детального планирования на оперативном уровне. Таким образом, стратегический план служит ключевым исходным документом для менеджеров проектов/программ при разработке, реализации и оценке вмешательства Красного Креста/Красного Полумесяца.

3.2 Оперативное планирование

Оперативное планирование - это процесс, определяющий порядок достижения «на местах» задач, заявленных в стратегическом плане. Это осуществляется путем выполнения ряда пошаговых

действий (приведенных в Части III) для выявления или конкретизации задач на каждом уровне в соответствии с задачами стратегического плана. Эти конкретные задачи затем могут быть сгруппированы и организованы в виде «планов», «программ» и «проектов». Оперативное планирование обычно является краткосрочным (от нескольких месяцев до трех лет).

Для того, чтобы обратить стратегические задачи в практические результаты, необходимо запланировать конкретные действия (план работы), их стоимость (бюджет), а также источники финансирования (план мобилизации ресурсов) и исполнителей работы (см. раздел 6 «На пути к реализации», стр. 42)

Связь между стратегическим и оперативным планированием также представляет собой циклический процесс, когда опыт, полученный в результате оперативного планирования, используется в качестве информирования стратегического планирования, а стратегическое планирование затем определяет общее направление оперативного планирования. Оперативные планы зачастую состоят из нескольких «программ», которые, в свою очередь, состоят из нескольких «проектов». Проекты и программы состоят из нескольких видов деятельности – минимальных элементов, которые мы планируем.

Рисунок 1: Связь между стратегическим и оперативным планированием в Международной Федерации



3.2.1 Определение «проектов» и «программ».

Определение того, что такое «программа» и что такое «проект» в значительной степени зависит от контекста. Вмешательство, которое в одном контексте считается «программой» (программа национального общества по противодействию ВИЧ/СПИД), может стать «проектом» в другом контексте, например, когда программа по здравоохранению включает в себя проект по ВИЧ/СПИД, туберкулезу и обучению навыкам оказания первой помощи.

Во избежание путаницы, важным является последовательное описание проекта и программы в одном и том же контексте, а также поддержание логической иерархии между планами, проектами и программами. Основные определения приведены ниже:

> План

Определение	Пример
«План» (например, для географической или технической области) - самый высокий уровень оперативного планирования, объединяющий несколько программ (и их	Примерами являются двухгодичные или годовые планы национальных обществ или делегаций Федерации. Эти планы отражают общую оперативную деятельность, которая

Руководство по планированию проектов/программ. Окончательная версия, январь 2010.

соответствующих проектов, деятельности и т.д.) с целью достижения части стратегических задач организации.	будет реализована посредством различных программ.
---	---

> Программа

Определение	Пример
Программа является набором скоординированных проектов, которые проводятся с целью решения конкретных задач в рамках определенного времени, затрат и параметров исполнения. Программы, направленные на достижение общей цели, группируются в общей категории (страновой план, операция, альянс и т.д.).	Примером служит программа по здравоохранению, сочетающая в себе проекты по иммунизации и первой помощи на базе местных сообществ или программа по управлению ЧС, сочетающая в себе проекты по повышению потенциала местного сообщества, повышению осведомленности на базе школ и организационному развитию национального общества в сфере управления ЧС.

> Проект (также называется «компонентом программы» в документах ежегодного планирования Федерации

Определение	Пример
Проект – набор скоординированных мер, реализуемых для решения конкретных задач в заданный период времени, в пределах заданной стоимости и параметров исполнения. Проекты, направленные на достижение общей цели, образуют программу.	Например, проект по первой помощи на базе местных сообществ направленный на расширение охвата первой помощи в регионе, или проект по снижению рисков ЧС, направленный на повышение осведомленности о мерах по подготовке и реагированию на ЧС. Эти проекты состоят из различных мер, подобных приведенным ниже.

> Деятельность

Определение	Пример
Деятельность - сочетание нескольких заданий, все из которых направлены на решение одной задачи. Деятельность – самый низкий уровень действий, которые необходимо планировать. Задания , которые входят в деятельность – это простейшие действия.	Например, организация собрания местного сообщества (назначить время, найти помещение), разработка материалов по коммуникации, обучение волонтеров определенным навыкам, организация раздачи гуманитарной помощи – все это деятельность. Примеры заданий - написание письма, инвентаризация на складе, заказ товаров.

Как описано в «цепочке исходов» (смотрите раздел 5.1, стр.25), деятельность, которую необходимо предпринять в рамках определенного вмешательства, организуется в соответствии с различными уровнями преднамеренных результатов, которых мы надеемся достичь (микро-результаты, итоги и цель) в рамках этого вмешательства.

Часть III: Фаза планирования проектного/программного цикла

Как говорилось ранее, целью фазы планирования является определение преднамеренных результатов (задач) вмешательства, вклада (ресурсов) и видов деятельности, необходимых для их достижения, индикаторов для измерения достижения результатов и основных допущений, которые могут повлиять на процесс достижения результатов (задач). Планирование принимает во внимание нужды, интересы, ресурсы, мандат и способности организации, реализующей проект, и различных заинтересованных сторон. К концу фазы планирования/разработки создается проектное предложение, готовое к реализации.

Фазу планирования можно разбить на определенные этапы и шаги несколькими различными способами. В данном Руководстве фаза представлена в следующей структуре:

Этап анализа:

- **Анализ ситуации и проблемы** – выявление основных сильных сторон, интересов, нужд, ограничений и возможностей реализующей вмешательство команды и основных заинтересованных сторон; выявление проблем, которые необходимо решить, их причин и последствий.
- **Определение задач** – определение задач, исходя из выявленных проблем, проверка причинно-следственных связей.
- **Выбор задач** – определение различных возможных путей решения основной задачи и выбор той задачи, которая наиболее всего подходит для решения конкретной реализующей командой.

Этап разработки:

- **Матрица логической структуры** (логическая матрица) – это процесс, который включает в себя конкретизацию задач вмешательства, определение допущений, индикаторов и способов их измерения, а также разработка краткого перечня видов деятельности.
- **Составление графика осуществления деятельности (Рабочий план)** – установление последовательности реализации видов деятельности; оценка их продолжительности, определение контрольных значений и распределение ответственности.
- **Планирование ресурсов** – Определение необходимого вклада (ресурсов) и подготовка бюджета на основе Рабочего Плана.
- Разработка **системы мониторинга** проводимого вмешательства

4 Этап анализа

4.1 Анализ ситуации и проблемы

Целью первых шагов на этапе анализа является более глубокое понимание информации, собранной во время фазы первоначальной оценки. Зачастую это переходный шаг от оценки ситуации к разработке, но более конкретное определение необходимых шагов будет зависеть от проведенной первоначальной оценки ситуации.

Заклучения и рекомендации по итогам оценки ситуации должны быть использованы в качестве основы для более детального анализа проблем, которые предстоит решить. Если собранная информация представляется недостоверной, неполной или необъективной, может возникнуть необходимость повторения некоторых шагов оценки ситуации, используя соответствующую методологию и инструменты⁶

⁶ См. *Руководство по Оценке опасностей, уязвимости и потенциала (ООУП)*, Международная Федерация 2006 <http://www.ifrc.org/what/disasters/resources/publications.asp>

Таким образом, участие в этом этапе фазы планирования тех, кто проводил изначальную оценку ситуации, будет весьма полезным. Общее правило заключается в том, что если оценочная группа уже завершила выполнение некоторых описанных здесь шагов (анализ заинтересованных сторон или анализ проблемы) и между всеми участниками оценки и разработки вмешательства достигнуто однозначное согласие касательно выводов и рекомендаций, то повторное выполнение данных шагов / дополнительных действий не является необходимым.

4.1.1 Инструменты для проведения анализа

Анализ ситуации требует применения инструментов для обобщения, сравнения, ранжирования и организации данных. Существует много различных инструментов - те, которые приведены в данном руководстве, всего лишь примеры и они не обязательно являются самыми лучшими для применения в каждой ситуации.

Инструмент является полезным только тогда, когда применяется в нужное время и надлежащим образом. Один и тот же инструмент может быть использован несколько раз.

Минимальные критерии для проведения анализа ситуации

Какой бы инструмент ни использовался для анализа ситуации, он как минимум должен:

- Содействовать **соучастию, вовлекая людей которым вмешательство намеревается помочь**, всю команду по планированию и прочим, имеющих к этому отношение сотрудников и добровольцев национального общества
- **Предоставлять группе возможность принимать решения** о том, каким образом проводить вмешательство
- **Включать проведение самооценки** – для определения потенциала реализующей команды или агентства к проведению вмешательства.
- **Давать возможность использования творческого подхода** - при планировании изменений, необходимых для улучшения ситуации
- Обеспечивать сбор **количественных и качественных данных, и объективной и субъективной информации**

Примечание: В тех случаях, когда вмешательство национального общества проводится в партнерстве с Федерацией, МККК или партнерским национальным обществом, проведение анализа принимающим национальным обществом при полноценном участии всех основных партнеров является особенно важным.

В данном руководстве для анализа ситуации, в которую команда намерена вмешаться, предлагаются три инструмента:

1. **Анализ заинтересованных сторон** - для оценки проблемы, интересов и потенциала различных групп в контексте заключений проведенной оценки.
2. **SWOT -анализ:** - как метод с широким профилем применения, включая предложенный здесь метод оценки потенциала реализующей вмешательство команды или организации.
3. **Анализ «дерева проблем»** – формирование профиля основных проблем и их причин, особое внимание уделяется причинно-следственным связям.

Эти инструменты могут быть дополнены или заменены другими инструментами, при условии, что соблюдаются указанные выше **минимальные критерии**.

4.1.2 Анализ заинтересованных сторон

В данном контексте «заинтересованная сторона» – это лицо или группа лиц, заинтересованная в проведении вмешательства, которое будет разработано. «Анализ заинтересованных сторон» - это методика, используемая для выявления и оценки интересов лиц, групп или организаций на помощь которым направлено вмешательство и прочим, которые могут оказать значительное влияние на успех ваших мер или проекта. Основная задача анализа заинтересованных сторон - обеспечить проведение вмешательства в Руководство по планированию проектов/программ. Окончательная версия, январь 2010.

оптимальных условиях, путем приведения его в соответствие реальным потребностям и способностям заинтересованных сторон.

Одним из способов проведения анализа является составление сравнительной таблицы. В первую очередь, необходимо выявить заинтересованные стороны. В примере, приведенном на Рисунке Рисунок 2, заинтересованные стороны распределены по следующим группам:

- a) **Учреждения**, которые вероятно будут вовлечены в проект: реализующее вмешательство национальное общество, партнерские национальные общества, агентства ООН, правительственные министерства, делегация Федерации и т.д.
- b) **Целевые группы**, например, уязвимые группы или потенциальные бенефициары, такие как «матери с маленькими детьми», «молодежь до 30 лет» или для проекта по развитию потенциала - «молодежные члены национального общества», и т.д.
- c) **Прочие**, например, различные ассоциации, местные группы, школы, местные НПО, лидеры местных сообществ, средства массовой информации и т.д.

Во-вторых, мы выявляем и анализируем проблемы, интересы, нужды, потенциал для каждой заинтересованной стороны, взаимодействие между заинтересованными сторонами и прочие факторы. Конкретные факторы, которые необходимо проанализировать для каждой конкретной заинтересованной стороны, могут меняться в зависимости от контекста, но основные из них, как правило, включают:

- a) **Проблемы**: каковы основные проблемы, выявленные в результате оценки и как они влияют на заинтересованные стороны (например, низкий уровень услуг здравоохранения/образования, низкая урожайность, высокий уровень безработицы и т.д.)
- b) **Интересы**: что их мотивирует? (например, музыка и танцы, спорт, технологии, признание и т.д.)
- c) **Потенциал**: какой вклад они могут внести в решение выявленных проблем? (например, высокая самоотдача в целевых районах, волонтерство, идеализм, свободное время, знание окружающей среды и т.д.)
- d) **Взаимодействие**: каким образом группа, реализующая вмешательство, может взаимодействовать с заинтересованными сторонами? Посредством каких каналов коммуникации? (например, молодежные организации, общественные центры, члены или тренеры КККП, школа, семья и т. д.)
- e) **Действия других**: существует ли какая-либо другая ассоциация, организация или группа, уже осуществляющая проект или деятельность, нацеленную на целевую группу? Если да, то следует определить их и их действия во избежание дублирования деятельности, а также стремиться к созданию основы для возможного сотрудничества с целью экономии усилий и средств.
- f) **Действия Красного Креста/Красного Полумесяца**. Существует ли какой-либо прошлый или настоящий проект/программа или услуги Красного Креста/Красного Полумесяца, оказываемые этой целевой группе? Если да, группа должна провести обсуждение с теми, кто проводит эту программу/проект, чтобы убедиться, что этого достаточно или же существует необходимость ее дополнить, усовершенствовать или заменить.

В идеальном варианте, весь анализ проводится в ходе совместной сессии, с участием представителей групп потенциальных заинтересованных сторон, включая потенциальных бенефициаров, сотрудников и волонтеров Красного Креста/Красного Полумесяца и представителей органов власти и т.д. Эффективное использование методов совместного планирования и инструментов управления работой в группах поможет обеспечить должное представление и понимание точек зрения и видения различных групп заинтересованных сторон.

Приведенный на Рисунке 2 пример основан на данных оценки ситуации в сообществе, которое подвержено влиянию ЧС в Восточном районе воображаемой страны под названием X. Цель данного анализа - узнать больше о том, каким образом распределены роли заинтересованных сторон в сфере реагирования на ЧС и снижения рисков ЧС. Оценка проводилась командой по управлению ЧС Красного Креста Страны X, при поддержке Международной Федерации.

Рисунок 2: Анализ заинтересованных сторон (сравнительная таблица)

Учреждения	Целевые группы	Прочие
Женские группы, местные власти	Лидеры местных сообществ, женские группы, школьники, прочие представители сообщества	Волонтеры национального общества

	Лидеры местных сообществ	Женские группы	Школьники	Волонтеры национального общества	Местные власти
Проблемы	Несут некоторую ответственность за обеспечение безопасности сообществ	Не имеют достаточно информации, чтобы подготовиться к ЧС	Уязвимы к рискам в сфере здравоохранения и рискам ЧС	Необходимо улучшить связи с сообществом для снижения риска ЧС	Должны обеспечить безопасность сообщества
Интересы	Хотят обеспечить безопасность сообществ	Хотят получить лучшее представление о рисках ЧС	Быть лучше защищенными от ЧС	Иметь возможность эффективно работать с сообществом	Продемонстрировать повышение безопасности сообщества
Потенциал	Знание местной ситуации и структур власти	Детальное знание местных особенностей (особенности погодных условий и урожайности)	Хотят учиться и распространять информацию	Преданные делу и квалифицированные преподаватели, способные мотивировать сообщество	Сотрудничество и поддержка очень важны для проекта.
Взаимодействие	Через ежемесячные встречи комитета	Через ежемесячные встречи женских групп	Организовать школьные визиты через учителей, задействованных в Национальном Обществе	Через местные отделения Национального Общества	Через местные отделения Национального Общества
Действия других	Также работают с международными НПО «Помощь при бедствиях» и рядом церковных групп	Некоторые группы поддерживают отношения с церковными группами	Многие дети посещают мероприятия, проводимые церковными группами	Хорошие отношения между другими НПО и церковными группами	В основном хорошие отношения
Действия Красного Креста и Красного Полумесяца	На протяжении многих лет Красный Крест страны X работал с лидерами местных сообществ по всей стране В настоящее время активной работы по управлению ЧС не проводится	Красный Крест страны X заключил соглашения с ключевыми группами. Красный Крест страны Z (партнерское национальное общество) оказывает поддержку материнским клубам	Нет активной работы, хорошие взаимоотношения со всеми представителями Красного Креста/Красного Полумесяца	Хорошее постоянное взаимодействие с МККК, Федерацией через Красный Крест страны X	МККК и Красный Крест страны X недавно провели кампанию по распространению знаний

4.1.3 SWOT-анализ. Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Еще один широко используемый метод анализа ситуации, применяемый до начала разработки вмешательства - это SWOT-анализ. Данный анализ может способствовать в обсуждении участниками вопросов определения и сравнения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, относящихся к различным аспектам анализируемой ситуации.

Этот метод может быть использован различными способами. В зависимости от того, что команда хочет проанализировать, могут использоваться различные определения компонентов SWOT-анализа. Иногда «сильные» и «слабые» стороны принимаются в качестве внутренних факторов организации, а «возможности» и «угрозы» - в качестве внешних факторов. Другим вариантом использования является определение «сильных» и «слабых» сторон как текущих факторов, а «возможностей» и «угроз» - как будущих факторов. Третий подход – не использовать конкретного определения, а оставить упражнение очень развернутым.

Такой вид анализа может использоваться для анализа потенциала организации и сообщества, или же просто для анализа общих социальных факторов, имеющих отношение к проблемам, определенным на этапе оценки. Если похожий анализ проводился на ранней стадии во время

оценки ситуации, ⁷SWOT – анализ все еще может быть полезен для проверки и добавления, в случае необходимости, какой-либо информации.

Если команда, реализующая проект, использует SWOT – анализ для определения возможностей организации действовать по направлению к проблемам, определенным в процессе оценки, ключевыми вопросами, требующими ответа, будут следующие:

- **Где мы находимся сегодня в смысле сильных сторон и развития?** (например, для национального общества: число сотрудников/волонтеров, число отделений на уровне сообществ, число бенефициаров, организационная структура, взаимоотношения с донорами и партнерами и т.д.)
- **Является ли наша среда (политическая ситуация, экономика, культурные обычаи, история, традиции) благоприятной для проведения вмешательства и развития организации?**
- **Какую выгоду мы можем извлечь из проекта/программы для нашего долгосрочного развития?** (и не только в смысле укрепления потенциала, связанного с проектом)?
- **Каковы риски проведения проекта/программы для нашей организации** (т.е. побочные эффекты, скрытые краткосрочные и долгосрочные затраты, нагрузка, дополнительные сотрудники, долгосрочное поддержание структуры материально-технического обеспечения, общественный имидж/восприятие, и т.д.)?
- **Каково ожидаемое влияние на основные аспекты нашей организации?** Будет ли это влияние положительным или отрицательным с точки зрения нашего долгосрочного развития?

SWOT-анализ может выявить скрытые препятствия к проведению потенциального проекта/программы, в особенности, когда участники обладают широким спектром интересов и знаний. Аналогичным образом, он может выявить положительные моменты, которые на первый взгляд не являются очевидными. При надлежащем выполнении, SWOT-анализ позволяет быстро получить ценные данные.

Рисунок 3 демонстрирует краткий пример SWOT –анализа для национального общества страны X, отражающего его способности в контексте рисков ЧС,

представленных в отчете о проведенной первоначальной оценке ситуации. Краткий обзор предлагаемых шагов для проведения SWOT –анализа, обращенного к возможностям организации, приведен ниже.

Рисунок 3: SWOT анализ Национального Общества	
<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Хорошее знание сообщества • Хороший опыт в подготовке и реагированию на ЧС в других частях страны • Понимание основ снижения риска ЧС • Хорошие связи с Международной Федерацией и другими НО 	<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> • слабое влияние на местные правительственные структуры • Нет опыта в обучении других организаций
<p>ВОЗМОЖНОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Хорошие связи со школами через молодежные клубы Красного Креста • Финансирование и техническая поддержка доступны через Международную Федерацию и другие НО 	<p>УГРОЗЫ/РИСКИ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Правительственные структуры могут быть неспособными поддержать работу • Сообщества могут быть не заинтересованными/не желать участвовать в программе по снижению риска ЧС

4.1.3.1 Предлагаемые шаги для проведения SWOT- анализа организации:

Шаг 1: Попросите участников провести «мозговой штурм» по следующему вопросу: «Каковы сильные и слабые стороны внутри нашей организации, которые могут оказать влияние на проблему, которую мы хотим решить?» Попросите членов группы написать свои ответы большими буквами, используя от одного до трех слов, соблюдая подходящие промежутки между словами.

Шаг 2: Теперь попросите участников проделать то же самое для вопроса: «Каковы внешние возможности и угрозы за пределами нашей организации, которые могут оказать влияние на проблему, которую мы пытаемся решить?». Запишите ответы аналогичным образом.

В зависимости от размера группы, фасилитатор может разделить участников на одну, две или четыре рабочие группы. Оптимальное число участников в каждой группе - от трех до восьми. Если

⁷ См. *Руководство Федерации по оценке при ЧС*, 2008, стр. 62 и *Оценке опасностей, уязвимости и потенциала* (ООУП) 2006 Руководство по планированию проектов/программ. Окончательная версия, январь 2010.

фасилитатор решит разбить участников на две группы, он/она может попросить одну группу рассмотреть сильные/слабые стороны, а другую – возможности и угрозы.

Шаг 3 – подведение итогов: По истечении объявленного времени (20-30 минут), каждая группа объясняет свои ответы.

Шаг 4: Затем фасилитатор может направить ход упражнения в «целенаправленное обсуждение» задавая вопросы типа «О чем говорят нам эти результаты?»; «Какие решения мы должны принять?»; «Готовы ли мы продолжать? Если да, что нужно сделать в первую очередь? Если нет, что нужно сделать, чтобы мы могли продолжать?»

4.1.4 Анализ проблем (используя метод «дерево проблем»)

Анализ проблем определяется как тщательное изучение одной или нескольких проблем (выявленных на этапе оценки ситуации), для выяснения их причин и принятия решения о том, необходимо ли их решать и каким образом. «Проблема» определяется как «неудовлетворительная» ситуация, с которой сложно справиться». Анализ проблемы является критическим этапом планирования проектов/программ, поскольку он определяет весь процесс последующего анализа и принятия решений о приоритетах.

Простое перечисление и ранжирование проблем не дает возможности для достаточно глубокого анализа ситуации. Цель анализа проблемы – структурировать, обобщить и организовать первоначальные результаты оценки для получения более четкого понимания ситуации, которую мы анализируем. Сюда входит выявление негативных аспектов существующей ситуации (т.е. «проблем») и последующее установление непосредственных и косвенных причин. При определении причин проблемы, можно приступить и к определению возможных решений этой проблемы.

В некоторой степени анализ проблемы мог быть проведен в ходе оценки ситуации. В этом случае, информацию необходимо пересмотреть, верифицировать и, при необходимости, дополнить. Если анализ проблемы ранее не проводился, его нужно начинать сейчас, используя информацию, которая обсуждалась и анализировалась в ходе оценки, а также анализа заинтересованных сторон и SWOT-анализа.

Для проведения анализа проблем могут быть использованы многие инструменты. Одним из наиболее широко применяемых инструментов является «дерево проблем»⁸. Для проведения анализа в этом визуальном методе используется аналогия с деревом. В результате упражнения получается общая картина существующей неблагоприятной ситуации, где роль «ствола» играет основная проблема, «корней» - ее причины, а «ветвей» - последствия этой проблемы.

Упражнение по созданию «дерева проблем» может выполняться в три шага:

Шаг 1: Обсудите в группе различные проблемы, выявленные в ходе первоначальной оценки.

Шаг 2: Определите и согласуйте основные проблемы, к которым необходимо обратиться.

Шаг 3: Определите и проанализируйте причины и следствия основных проблем.

Шаг 3 осуществляется путем постоянного поиска ответа на вопрос «почему существует эта проблема?» (упражнение иногда называют «дерево «почему-почему»»). Далее проводится анализ связей (причинно-следственных) между выявленными проблемами.

«Дерево проблем», полученное в результате этого упражнения, должно создать четкую, но упрощенную картину реальности. «Дерево проблем» не может и не должно содержать или объяснять нюансы каждой причинно-следственной связи, которая может быть выявлена.

- **Рисунок 4** (стр. 18) приводит обобщенную и упрощенную версию анализа с использованием «дерева проблем».
- **Приложение 1**, стр. 49 «Как создать «дерево проблем»?» представляет этот метод более подробно.

⁸ Упрощенная версия «дерева проблем» / «дерева «почему-почему»» приводится в «Руководстве по проведению оценки при ЧС» 2008 стр. 62

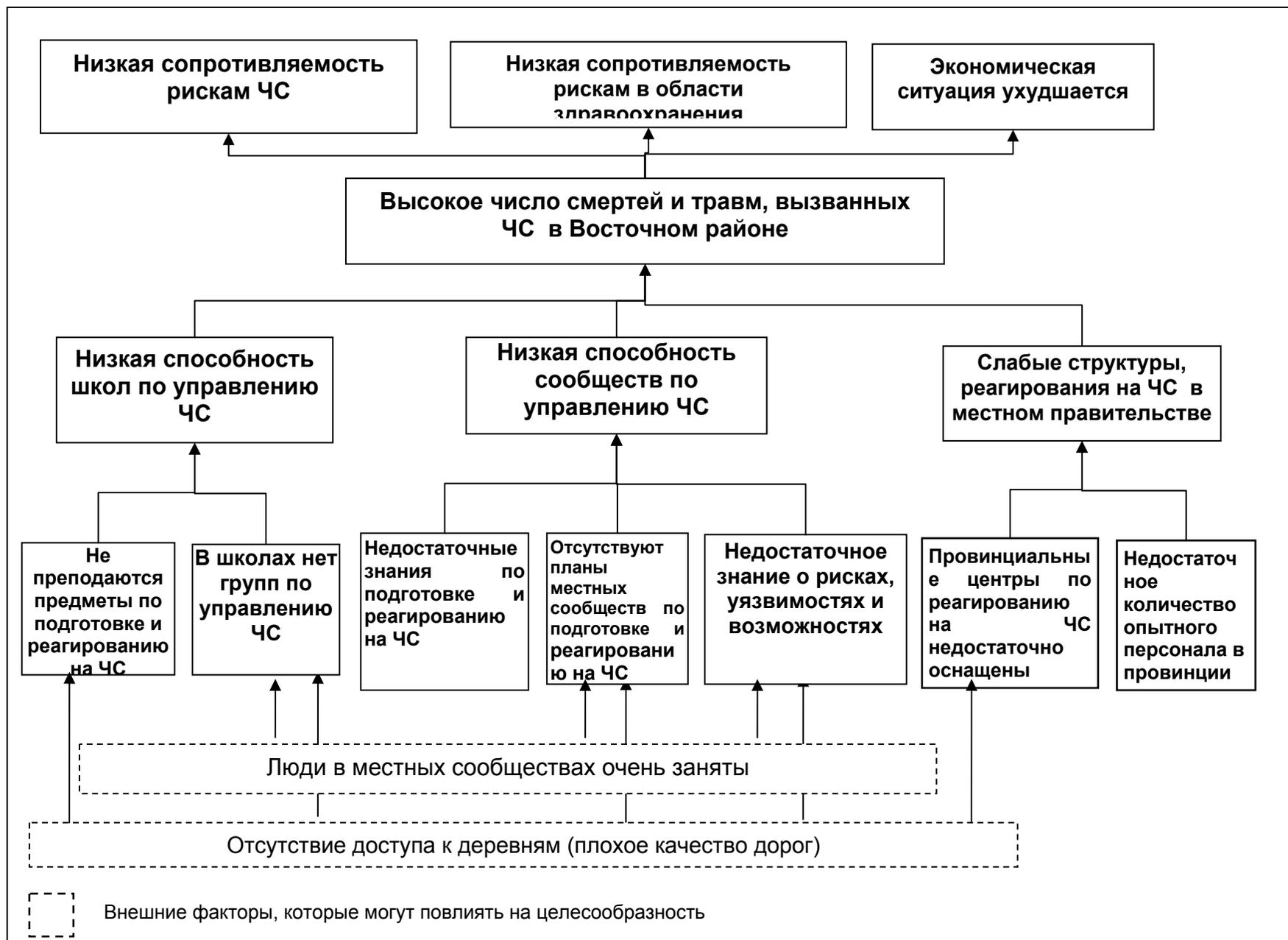
- **Рисунок 18** (стр. 51) приводит пример детального анализа с использованием «дерева проблем».

Пример анализа проблемы на Рисунке 4 выполнен в том же контексте, что и ранее рассмотренный анализ заинтересованных сторон и SWOT - анализ, то есть исследует причины того, почему в одной области (Восточном районе) способность уменьшать число смертей и травм в результате ЧС является низкой.

Так же, как и для других инструментов, качество данного анализа будет значительно выше при условии эффективного применения методов совместного участия и работы в группах⁹, которое позволяет обеспечить адекватное представление и понимание взглядов и мнений различных заинтересованных сторон.

⁹ См. Руководство Международной Федерации: *Как проводить ООУП*. Женева, 2007, стр. – 18-19 для более подробной информации об уровнях участия и совместной работы. <http://www.ifrc.org/Docs/pubs/disasters/resources/preparing-disasters/vca/how-to-do-vca-en.pdf>

Рисунок 4: Упрощенное дерево проблем



4.2 Разработка задач

Задача – это преднамеренный результат, который, как мы надеемся, будет достигнут в результате проведения вмешательства. Это тот этап, на котором вы начинаете определять результаты, которые вы хотите достичь на различных уровнях. Целью этапа является определение желаемой будущей ситуации касательно всех выявленных проблем для того, чтобы вы могли определить какие проблемы ваша организация в состоянии решить.

Крайне важным является и проведение этого процесса посредством совместного участия, вовлекая в него основные заинтересованные стороны, включая представителей групп, которым вмешательство предназначено помочь.

Широко применяемым методом разработки, выявления и выбора задач является создание «дерева задач», непосредственно основанного на «дереве проблем». Так же как и «дерево проблем», «дерево задач» должно создать упрощенную, но полноценную картину реальности.

«Дерево задач» – это инструмент в помощь анализу и представлению идей. Его основным преимуществом является то, что он анализирует потенциальные задачи проекта строго на основе обращения к целому ряду четко определенных приоритетных проблем. Он позволяет:

- Представить и описать будущую ситуацию так, как если бы все выявленные проблемы были решены
- Определить возможные задачи (преднамеренный результат) и выверить иерархию между ними
- Проиллюстрировать и верифицировать непреднамеренные (средства-цель) взаимосвязи при помощи диаграммы
- Определить приоритеты посредством
 - оценки того, насколько реальным может быть решение некоторых задач и
 - выявления дополнительных средств, которые могут потребоваться для достижения преднамеренных результатов.

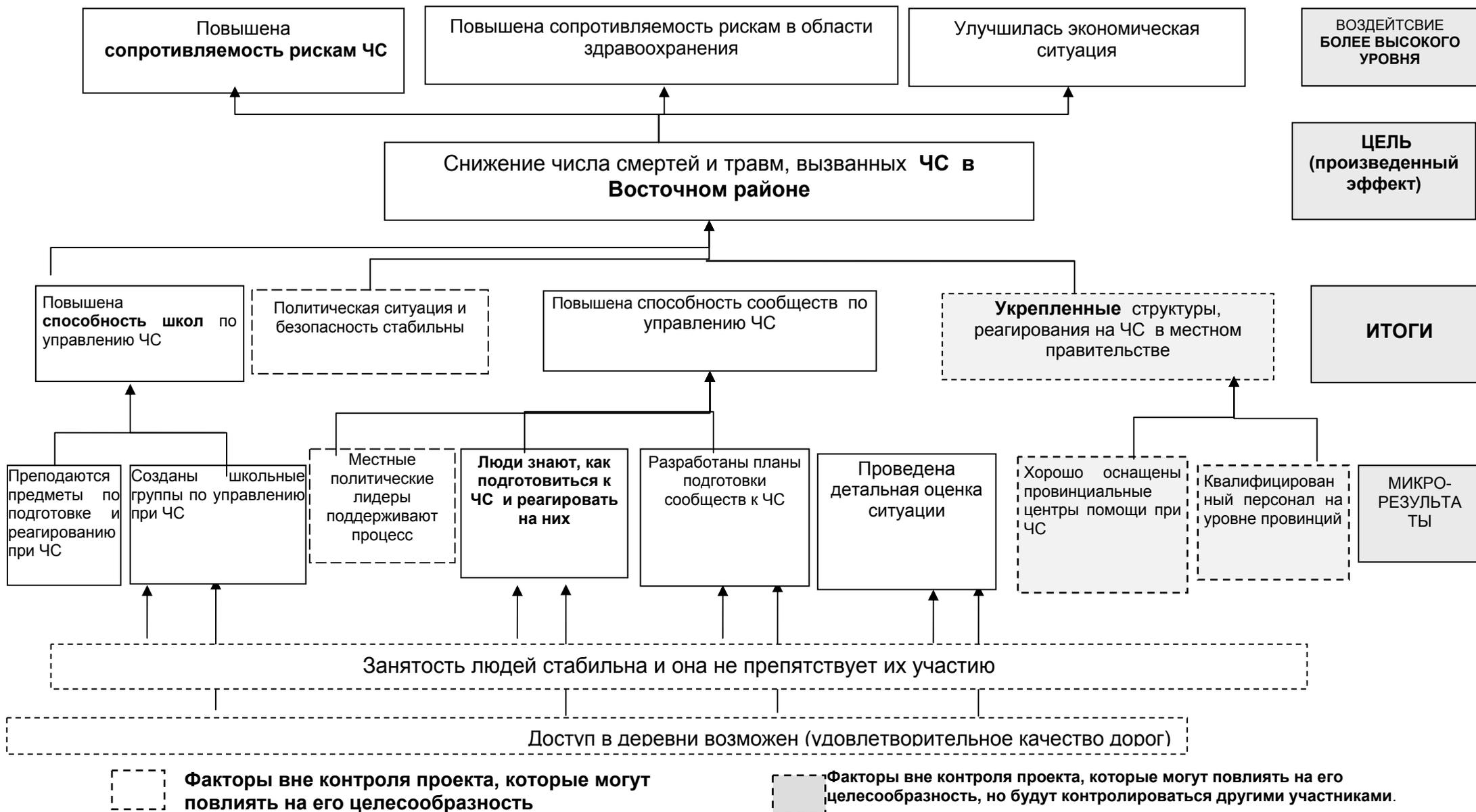
Существует два основных шага при создании «дерева задач»:

Шаг 1: Обратите каждую из проблем «дерева проблем» в положительное утверждение («задачу»), переформулировав негативные ситуации в желаемые положительные ситуации, исходя из потребностей, которые возникают из проблем. Воспроизведите форму дерева проблем, поставив задачи на место проблем.

Шаг 2: Проверьте логику (причинно-следственные связи), чтобы убедиться, что задачи имеют смысл. Позволит ли решение задач более низкого уровня решить задачи более высокого уровня? При необходимости, измените задачи путем:

- пересмотра утверждения с целью сделать его более четким или аккуратным
 - добавления новых задач, которые актуальны/необходимы
 - убрав задачи, которые не являются актуальными или необходимыми.
- Приложение 2, стр. 52, подробно описывает процесс создания «дерева задач».
 - Рисунок 5: Дерево задач, стр.20 приводит пример «дерева задач», полученного из примера, который представляет Рисунок 4, стр. 18.

Рисунок 5: Дерево задач



4.3 Выбор задач

Созданное дерево задач предлагает набор *потенциальных* задач вмешательства. Однако вы не сможете решить всех проблем. Если вы попытаетесь обратиться ко всем выявленным проблемам ваше вмешательство, скорее всего, окажется весьма длительным и дорогостоящим. Следовательно, вам необходимо сосредоточить свое внимание на одной или нескольких конкретных областях «дерева задач».

Этот аналитический этап в каком-то смысле является наиболее сложным, поскольку он требует обобщения большого объема информации и последующего принятия комплексного решения об оптимальных стратегиях реализации вмешательства. На практике приходится идти на целый ряд компромиссов с целью баланса интересов различных заинтересованных сторон, нужд населения и практических ограничений, таких как доступ ресурсов.

4.3.1 Предлагаемый метод анализа

Шаг 1 – определите возможные решения

Посмотрите на «дерево задач» и сгруппируйте задачи вместе для определения широкого спектра потенциальных «решений». Это достигается путем определения того, какие задачи непосредственно связаны между собой причинно-следственными связями (смотрите Рисунок 6: Выбор задач).

На *этапе* более раннего *анализа* потенциальные преимущества или сложности разных подходов к решению проблем уже могли обсуждаться. Эти проблемы и преимущества теперь необходимо рассмотреть более подробно для определения возможного масштаба вмешательства перед началом более детальной разработки.

Шаг 2 – выберите наиболее подходящее решение

Исходя из набора решений, определенных на «дереве задач», команда теперь должна взвесить все возможные варианты и выбрать наиболее приемлемое решение для реализующей команды. Это решение определит и охват вмешательства. На данном этапе может быть использовано множество инструментов. Двумя инструментами, предложенными в данном руководстве, являются **SWOT-анализ** и **таблица анализа задач**. (Смотрите Приложение 2, стр. 52, для более подробного объяснения по выбору наиболее подходящего решения.)

Таблица анализа задач (смотрите Рисунок 7, стр. 23) обобщает и группирует данные по каждой проблеме в сравнительной таблице. Это полезный инструмент, способствующий обсуждению и обмену мнениями в команде, разрабатывающей и реализующей проект вмешательства. Как обычно, качество анализа и верность принятых решений зависит от качества и достоверности анализируемых данных (затраты, цены, наличие, местная практика и т.д.). Различным критериям могут быть присвоены численные значения (например, от 1 до 3, где 3 - наиболее положительный, а 1 – наименее положительный), при этом выбирается решение, набравшее максимальное число баллов. В примере, приведенном на Рисунке 7, использован один конкретный набор критериев, но, в принципе, может быть использован любой набор актуальных критериев в зависимости от контекста. Также может использоваться SWOT-анализ, представленный ранее (смотрите Рисунок 3, стр. 15).

Рисунок 6: Выбор задач

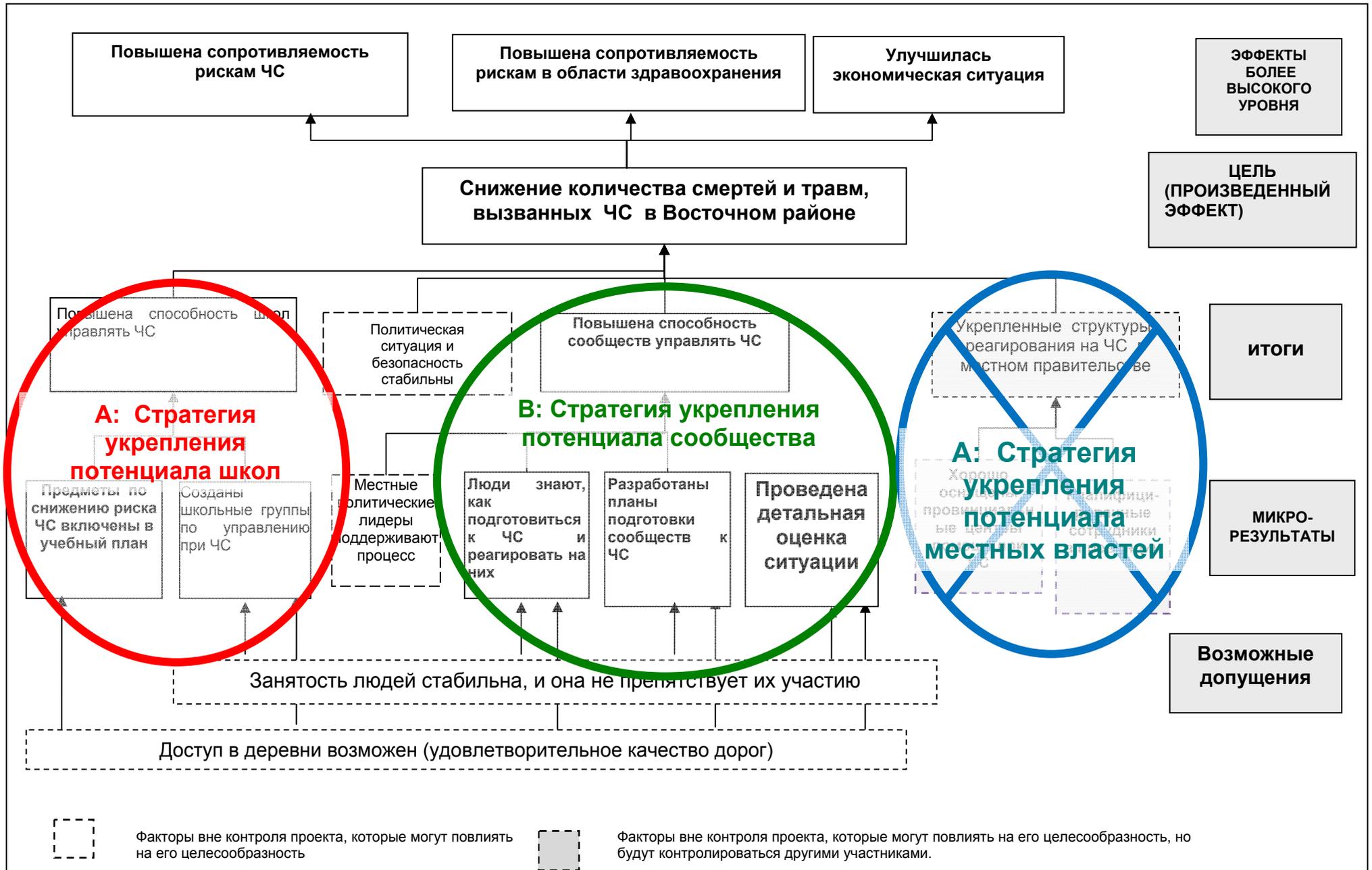


Рисунок 7: Таблица анализа задач

Какие задачи наиболее эффективно обращаются к нуждам целевой группы населения?	Стратегия А Укрепление потенциала школ	Стратегия В Укрепление потенциала сообществ	Стратегия С Укрепление потенциала местных органов власти	Стратегия D Сочетание А и В
1. Какие задачи не противоречат основополагающим принципам, мандату и политике Красного Креста Красного Полумесяца?	2	3	1	3
2. Какое сочетание задач наша организация и команда в состоянии эффективно решать?	2	3	1	3
3. Занимаются ли решением этой проблемы другие организации?	2	2	1	2
4. Ограничения и риски: насколько уязвимо вмешательство к влиянию внешних факторов? (смотрите также стр. 29)	2	1	2	1
5. Как можно наилучшим образом способствовать формированию права собственности местного сообщества на проект?	3	1	2	3
6. Каким образом вы можете принять во внимание необходимость уважения местных культурных обычаев?	3	2	3	3
7. Какие варианты являются наиболее экономически эффективными?	3	3	2	3
Итого	17	15	12	18

В данном примере SWOT –анализ используется для анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз потенциальной стратегии по креплению потенциала местного сообщества. Те же критерии, которые приведены в таблице выше, могут быть использованы и для проведения SWOT –анализа. Использование SWOT-анализа двумя разными способами (здесь и ранее для проведения «внутреннего анализа») демонстрирует то, что как и прочие методы он имеет множество применений и может применяться несколько раз в процессе планирования.

Рисунок 8: SWOT-анализ для стратегии укрепления потенциала местного сообщества

<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Напрямую достигает представителей сообщества • Более устойчива, поскольку укрепляет местные знания • Относительно недорога, поскольку не требует дорогостоящего оборудования 	<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Не обращается к более крупным институциональным проблемам (правительства) • Не обращается к проблеме совершенствования механизмов национального общества по управлению ЧС
<p>ВОЗМОЖНОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Укрепляет связи с сообществом на благо прочих проектов/программ национального общества • Повышает уровень знаний национального общества о проблемах местного сообщества 	<p>УГРОЗЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Длительный процесс установления взаимоотношений в сообществе и конкретных нужд • Зависит от интереса и желания в сообществах • Посещение многочисленных сообществ потребует больших затрат времени

- Исходя из примера, который отображает Рисунок 6: стр. 22 и различных видов анализа, продемонстрированных выше:

- Команда, реализующая вмешательство (группа по управлению ЧС национального общества, действующая в своей собственной стране) приняла решение о проведении программы по управлению ЧС, включающей два проекта (компоненты программы), сочетая две группы задач – задачу «укрепление потенциала школ» и задачу «укрепление потенциала сообществ».
- Третья возможная группа задач («укрепление потенциала местной власти») исключена, поскольку ее реализацией занимаются другие участники (например, национальное правительство или агентство ООН) и потому, что реализующая команда не имеет опыта работы или мандата в этой области, в отличие от работы в школах и сообществах.
- Внешние факторы, которые находятся вне контроля проекта на данный момент определены как факторы низкого риска, но будут рассмотрены повторно и более подробно в разделе 5.4, стр. 29.

5 Этап разработки

На данном этапе проводится уточнение задач вмешательства путем формулировки четких и измеримых преднамеренных результатов, которые предполагается достичь на различных уровнях. Этот этап включает также определение измерения предполагаемых результатов (индикаторов) и того, как они будут достигнуты с практической точки зрения (деятельность и вклад).

5.1 Определение результатов и задач

Рисунок 9: Цепочка результатов/Иерархия задач

«Результаты» определяются как «эффект от произведенных действий и могут быть преднамеренными и непреднамеренными, положительными и отрицательными». *Преднамеренные* результаты, которые, как мы надеемся, нам удастся достичь в результате проведения вмешательства, могут также называться «задачами» и они являются основой планирования.

Результаты и задачи могут быть разбиты на уровни в зависимости от возрастающей значимости и представлены в виде «цепочки результатов», которая также зовется «иерархией задач», как показывает Рисунок 9. Определения терминов приведены в разделе 5.2, а примеры показаны в разделе 5.3.



Различные уровни результатов/задач разрабатываются исходя из информации, полученной во время фазы и этапа оценки, и приводятся в обобщающей таблице или какой-либо другой форме. Наиболее часто применяемый инструмент – матрица логической структуры (логическая матрица).

5.2 Матрица логической структуры

Логическая матрица представляет собой таблицу из четырех строк и четырех колонок, в которой обобщаются все основные аспекты проекта/программы. Она отображает логическую последовательность причинно-следственных связей на основании цепочки результатов/иерархии задач. Процесс разработки и выбора задач, объясненный ранее, используется как основа для формирования задач, включаемых в логическую матрицу.

Существует целый ряд форматов логических матриц и очень важно обладать четким представлением и пониманием различных терминов. Рисунок 10 ниже приводит пример формата, терминологии и определения, которые рекомендованы данным Руководством для использования в работе Федерации.

Рисунок 10: Логическая матрица: определение терминов

Рисунок 10: Логическая матрица: определение терминов			
Задачи (Чего мы хотим достичь)	Индикаторы (Как измерить изменение)	Средства верификации (Где / как получить информацию)	Допущения (Что еще необходимо принять во внимание)

Цель Долгосрочный результат, на достижение которого направлено вмешательство и достижению которого могут способствовать факторы за рамками вашего вмешательства.	Индикаторы произведенного воздействия Количественные и/или качественные критерии для измерения прогресса в достижении Цели.	Каким образом будет собираться информация о состоянии индикатора (может включать ответственного за сбор и частоту сбора)	Внешние условия вне непосредственного контроля вмешательства, необходимые для того, чтобы Цель могла внести вклад в достижение результатов более высокого уровня.
Итоги Первоочередные результаты, на достижение которых направлено вмешательство, чаще всего в сфере знаний, отношения или деятельности целевой группы.	Индикаторы итогов Количественные и/или качественные критерии для измерения прогресса в достижении итогов.	См. выше	Внешние факторы вне непосредственного контроля вмешательства, необходимые для того, чтобы итоги могли внести свой вклад в достижение цели вмешательства.
Микро - Результаты Осязаемые продукты, товары и услуги и прочие непосредственные изменения, полученные в результате вмешательства, которые ведут к достижению итогов.	Индикаторы микро-результатов Количественные и/или качественные критерии для измерения прогресса в достижении микро-результатов.	См. выше	Внешние факторы вне непосредственного контроля вмешательства, необходимые при условии, что микро- результаты приведут к достижению итогов.
Деятельность Набор заданий, которые необходимо выполнить для получения микро-результатов	Вклад/ресурсы Материалы и средства, необходимые для реализации деятельности.	Затраты (и источники) Общие затраты для каждого из определенных источников/видов деятельности. Источники финансирования также могут быть определены.	Внешние факторы вне непосредственного контроля вмешательства, необходимые для того, чтобы вклад/деятельность могли внести вклад в достижение микро-результатов.

Логическая матрица не отображает всех деталей проекта/программы. Дальнейшие детали, такие как проектное предложение, бюджет и рабочий план могут приводиться в других документах, сопровождающих логическую матрицу, но они должны быть очень тесно с ней взаимосвязаны. Матрица логической структуры применяется не только для разработки проекта/программы, но также является основой для реализации, мониторинга и оценки. Это живой документ, с которым следует консультироваться и который следует изменять на протяжении всего цикла вмешательства.

Данный раздел демонстрирует один способ создания логической матрицы в виде структуры. Тем не менее, важно отметить, что задание может быть выполнено различными способами. Создание логической матрицы – это процесс усовершенствования методом проб и ошибок, а не просто набор последовательных шагов.

Один из подходов - перечислить сначала все задачи, затем проверить их реалистичность путем рассмотрения допущений на каждом уровне, и лишь затем добавить индикаторы и средства верификации. Данный подход используется и в настоящем руководстве. В рамках другого подхода предполагается сформулировать все задачи вместе с их индикаторами и средствами верификации, прежде чем перейти к рассмотрению допущений.

По мере заполнения новых ячеек матрицы, ранее собранная информация потребует обновления и, при необходимости, пересмотра. Однако применение одного из общих подходов к заполнению матрицы иногда может помочь сориентировать работу команды. Приведенная здесь последовательность шагов является, таким образом, рекомендательной. Она может быть использована, если команда, разрабатывающая вмешательство, сочтет это целесообразным.

Примеры представленные для различных задач взяты из образца полной логической матрицы, как показывает Рисунок 14, стр. 39.

5.3 Разработка задач

На данном этапе примеры задач, взятые из «дерева задач», необходимо перенести в логическую матрицу и в дальнейшем, при необходимости, улучшить для разработки полного набора задач вмешательства. В соответствии с подходом УОР, логическая матрица должна быть сконцентрирована на достижении реальных изменений, которые можно измерить.

Все задачи должны быть сформулированы в простых, понятных и коротких предложениях, описывающих преднамеренный результат интервенции. Различные уровни задач, которые представляет Рисунок 10, здесь объясняются более подробно.

Задачи	Индикаторы	Средства верификации	Допущения
Цель			
Итоги			
Микро - результаты			
Деятельность			

Цель

Цель – это простое и понятное утверждение, которое описывает долгосрочные результаты на достижение которых направлено вмешательство и достижению которых могут способствовать факторы за рамками нашего вмешательства. Цель проекта должна отображать конечную цель вмешательства, т.е условия, которые должны быть изменены. Она относится к наивысшему уровню результатов - уровню, над которым вы обладаете наименьшим контролем.

Например, целью проекта по питанию матери/ребенка может быть: « снижение уровня смертности младенцев в связи с недостаточным питанием в целевых обществах.» Существуют факторы, которые могут снизить уровень смертности младенцев за рамками проекта питания. Другие вмешательства, связанные с охраной здоровья, такие как кампания по иммунизации или строительство клиник, могут повлиять на снижение уровня смертности младенцев. Проекты по улучшению качества жизни, которые повышают семейный бюджет, также играют роль в снижении уровня смертности младенцев.

Цель иногда формулируется на основе главной задачи, определенной в «дереве задач» (смотрите Рисунок 5). Цель может быть также взята из задачи более низкого уровня «дерева задач», особенно если главная задача, определенная изначально, находится на очень высоком уровне (например, «повышение общего благосостояния сообщества»).

Пример цели проекта: Снижение количества смертей и травм, вызванных чрезвычайными ситуациями в Восточном районе.

Термин «воздействие» зачастую используется для обозначения *реальных* долгосрочных результатов проведения вмешательства, как преднамеренных, так и непреднамеренных, положительных или отрицательных, первичных или вторичных, прямых или косвенных.¹⁰ Воздействие относится к тому же уровню долгосрочных результатов, что и цель, но отличие в том, что цель означает только *преднамеренные положительные* результаты вмешательства.

¹⁰ Смотрите Глоссарий ключевых терминов в Приложении 3, основанный на глоссарии ключевых терминов в области оценки и управления, основанного на результатах, подготовленного рабочей группой по оценке помощи комитета содействия развитию (DAC)/ Организации Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР), 2002г

Итоги

Итоги - первоочередные результаты, на достижение которых направлено вмешательство, чаще всего в сфере знаний, отношения или деятельности целевой группы. Достижение итогов должно непосредственно привести к достижению всеобщей цели. Итоги – это преднамеренные среднесрочные эффекты микро - результатов вмешательства. Над итогами у вас меньше контроля, чем над микро - результатами.

Пример проектного итога 1: Повышена способность сообществ по подготовке и реагированию на чрезвычайные ситуации.

Итоги проекта зачастую формируются из следующего, более низкого уровня «дерева задач» (смотрите Рисунок 5, стр. 20) Цель и итоги вмешательства зачастую берутся непосредственно из стратегического плана организации или формируются под его влиянием. Даже в этом случае, процесс определения задач, основанный на анализе является, тем не менее, крайне важным шагом, позволяющим проверить существование дополнительных итогов, свойственных конкретной ситуации. Анализ также дает возможность провести необходимую проверку актуальности более общей стратегии в данном контексте, в котором и разрабатывается проект/программа. В зависимости от контекста вмешательства, могут быть определены один или несколько итогов.

Микро-результаты

Микро - результаты – это осязаемые продукты, товары и услуги и прочие непосредственные результаты, которые ведут к достижению итогов. Это наиболее быстрый эффект деятельности. Над этими результатами вы обладаете наибольшим контролем.

Микро- результаты должны описывать все результаты, которые необходимо достичь для достижения итогов, ни больше и ни меньше. В общем случае, основные микро- результаты могут быть сформированы на основании задач следующего более низкого уровня «дерева проблем», но команда обязательно должна проверить, не пропущены ли некоторые из них и не включены ли лишние микро-результаты.

Примеры микро-результатов (для итога 1):

- 1.1 Общественными комитетами по управлению чрезвычайными ситуациями разработаны Планы по управлению чрезвычайными ситуациями
- 1.2 Создана система раннего оповещения для мониторинга риска чрезвычайных ситуаций
- 1.3 Повышена осведомленность сообществ о мерах по подготовке к чрезвычайным ситуациям и реагированию на них

Деятельность

«Деятельность» - ряд конкретных заданий, которые необходимо выполнить для достижения микро – результатов - повседневные действия, которые необходимо выполнять для получения микро - результатов проекта/программы и, как следствие, итога (ов).

Примеры видов деятельности для достижения микро-результата 1.1:

- 1.1.1 Провести в сообществе 10 совещаний по планированию.
- 1.1.2 Обучить профессиональных тренеров и тренеров, которые будут работать по принципу «равный обучает равного»
- 1.1.3 . Разработать / перевести материалы по повышению осведомленности об управлении чрезвычайными ситуациями.

Деятельность не всегда является частью логической матрицы. Иногда виды деятельности включены в деталях, иногда вкратце, а иногда не включены вообще. Если они включены вкратце или вовсе не включены в матрицу, то они, как правило, прописаны подробно в рабочем плане (смотрите раздел 6.1, стр. 42).

Вклады/ ресурсы, затраты и источники

Вклады/ресурсы – это материалы и средства, необходимые для выполнения запланированной деятельности. Это включает в себя необходимый персонал (количество и квалификация), оборудование, помещения, техническая помощь, финансовые средства, услуги по контракту и т.д.

Пример вклада: Помещение для проведения совещаний, инструкторы/ консультанты «равный обучает равного», учебные материалы.

Затраты/источники: 20 000 шв. франков (Призыв), 3 000 шв. франков (средства из местных источников), личное время волонтеров, помещение, безвозмездно выделенное для проведения совещаний.

5.3.1 Проверка логики задач – причинно-следственные связи

В первой колонке логической матрицы описывается логика «цели – средства» предлагаемого проекта/программы (также известная как «логика вмешательства»). Когда иерархия проекта рассматривается снизу вверх, ее можно сформулировать следующим образом:

ЕСЛИ необходимые **вклады/ресурсы** предоставлены, **ТО** **деятельность** может быть осуществлена

ЕСЛИ **деятельность** осуществлена, **ТО** **микро-результаты** могут быть получены;

ЕСЛИ **микро- результаты** получены, **ТО** **итоги** проекта будут достигнуты; и

ЕСЛИ **итоги** проекта достигнуты, **ТО** это внесет вклад в достижение **Цели**

Перевернув эти утверждения, мы можем сказать, что:

ЕСЛИ мы хотим внести вклад в достижение **Цели**, **ТО** мы должны достичь **итогов проекта**

ЕСЛИ хотим достичь **итогов проекта**, **ТО** мы должны получить **микро -результаты**

ЕСЛИ мы хотим получить **микро -результаты**, **ТО** мы должны осуществить некоторую деятельность

ЕСЛИ мы хотим осуществить деятельность, **ТО** мы должны обеспечить соответствующий вклад/ресурсы.

Данная логика проверяется и совершенствуется посредством анализа допущений в четвертой колонке матрицы.

5.4 Допущения и риски

Допущения в логической матрице являются внешними факторами, которые важны для успеха вмешательства, но находятся вне непосредственного контроля команды и организации, осуществляющей вмешательство. Они также должны быть «предполагаемыми», - которые вероятно могут произойти, но не наверняка или с крайне малой вероятностью.

Например, для реализации сельскохозяйственного проекта в области, где иногда случаются засухи, допущение будет звучать следующим образом: «*Во время проекта не будет засух*». Этот внешний фактор однозначно находится вне контроля команды, реализующей вмешательство и повлияет на успех проекта, если не окажется верным и засуха все -таки случится.

Другими примерами внешних факторов вне контроля проекта могут служить политические и экономические изменения, военные/гражданские волнения и действия других, таких как общественные организации, частные компании и государственные учреждения.

Задачи	Индикаторы	Средства верификации	Допущения
Цель			
Итоги			
Микро-результаты			
Деятельность			

Определение допущений является весьма важным, поскольку они помогают проверить целесообразность предложенных задач и показывают, являются ли они проработанными или же основаны на нереалистичном оптимизме или слабой первоначальной оценке ситуации. Определение допущений – это «проверка реальности» потенциального успеха вмешательства, которое может привести к изменению задач и их индикаторов (смотрите раздел 5.5).

Очень важным является мониторинг допущений в течение всего периода вмешательства с целью принятия решений об управлении ими. К примеру, если случится непредвиденная засуха, команде, реализующей вмешательство, придется искать альтернативные источники воды. Если же произойдут и другие риски, которые находятся еще более вне контроля проекта, такие как возобновление или обострение внутреннего конфликта, команда проекта будет вынуждена сократить масштаб проекта или даже вовсе прекратить его.

Каковы отличия между допущением и риском?
Допущение – это описание риска путем положительного указания на условия, с которыми столкнется вмешательство на пути достижения поставленных задач. Риск «уровень безопасности снижается» может быть сформулирован как допущение «политическая ситуация и уровень безопасности остаются стабильными». Определение рисков часто происходит во время первоначальной оценки ситуации, а затем они перефразируются в допущения на этапе разработки логической матрицы.

Существует ряд подходов к определению тех допущений, которые должны подвергаться мониторингу в процессе реализации вмешательства. Обычно эти подходы основаны на ряде ключевых вопросов. Изначально процесс может показаться трудоемким, но как только вы ближе познакомитесь с разработкой логических матриц, он станет более понятным. Следующие шесть шагов рекомендованы для помощи в определении допущений. Затем приводятся два примера, которые показывают применение шагов к двум потенциальным допущениям, одно из которых является истинным допущением. (Рисунок 12: Как определить допущение?, стр.32).

5.4.1 Рекомендуемые шаги для определения допущения

Шаг 1: Определите критические внешние факторы/риски

Обычно это выполняется во время фазы первоначальной оценки ситуации или на этапе анализа фазы планирования, например, применяя метод анализа проблем, SWOT – анализа и других подобных инструментов. Критические факторы можно также определить путем рассмотрения каждой задачи в логической матрице и задавая вопрос: «Что может помешать достижению этой задачи?»

Шаг 2: Перефразируйте внешние факторы/риски в допущения – т.е. положительные условия, необходимые для достижения успеха вмешательства.

Допущения определяют потенциальные проблемы или риски, которые могут усложнить или явиться препятствием к достижению задач, но они перефразируются в условия, необходимые для достижения успеха проекта/программы (см. выше различие между риском и допущением).

Рисунок 11: Проверка причинно-следственной связи

Задачи	Индикаторы	Ср-ва верификации	Допущения
Если Цель	ТО		Допущения на уровне цели
Если Итог	И		Допущения для итогов
Если Микро-результат	И		Допущения для микро-результатов
Если деятельность	И		Допущения для деятельности

Шаг 3: Свяжите допущения с соответствующими конкретными задачами.

Каждое допущение должно быть связано с конкретной задачей в логической матрице – это условия, которые должны оставаться верными с целью достижения одного уровня результата, который приведет к достижению следующего. Например, допущение *«Цены на строительные материалы остаются в рамках бюджета проекта»* относится к микро-результату *«Раздаются материалы для установки временных жилищ»*. Тест на определение причинно-следственных связей «если – то» помогает определить верное допущение для соответствующего уровня, например:

- **Если** *«Раздаются материалы для установки временных жилищ»*
- **И** *«Цены на строительные материалы остаются в рамках бюджета проекта»* остается верным,
- **То** итог *«Улучшен доступ к временным жилищам в целевых сообществах»* будет достигнут.

В отдельных случаях, общее допущение может относиться ко всем задачам, например: *«Политическая ситуация остается стабильной, позволяя реализовывать проект»*. Лучше всего отнести это всеобщее допущение на уровень цели, понимая, что такое допущение будет также влиять на все задачи более низких уровней, если окажется ложным.

Шаг 4: Убедитесь, что допущение действительно важно.

Слишком большое количество допущений может усложнить логическую структуру и процесс мониторинга. Поэтому, очень важным является уменьшить количество допущений, оставив только те, которые могут угрожать достижению успеха вмешательства, если окажутся *ложными*.

Например, для микро-результата *«Раздаются материалы для установки временных жилищ»* необязательно указывать допущение *«В регионе функционирует система общественного транспорта»* если планируется раздача материалов на транспортных средствах организаций или пешком. Тем не менее, допущение, связанное с общественным транспортом может оказаться актуальным для другого микро-результата вмешательства: *«Волонтеры данного региона обучаются установке временных жилищ в центральном офисе»* если волонтерам придется использовать общественный транспорт для посещения занятий.

Шаг 5: Убедитесь, что допущение действительно за рамками контроля вмешательства.

Важно избегать перечисления допущений, разрешить которые возможно в рамках вмешательства. Например, в контексте проекта охраны здоровья допущение *«Население восприимчиво к информации о личной гигиене»* может являться плохим допущением, если команда вмешательства может нанять подготовленных сотрудников или волонтеров для проведения консультаций с целевыми группами населения по разработке и продвижению именно той информации о гигиене, к которой люди будут восприимчивы.

Шаг 6: Убедитесь, что допущение является «вероятным».

Именно то допущение, которое будет включено в логическую матрицу и будет подвергаться мониторингу должно быть **«вероятным»**, т.е. *являться важным внешним фактором, который скорее всего останется верным, но тем не менее существует вероятность, что оно таковым не окажется*. В связи с элементом неопределенности, очень важно отслеживать внешние факторы в процессе проведения вмешательства, чтобы при необходимости заняться их решением.

Внешние факторы, которые являются «определенными» или «маловероятными» требуют другого подхода. *Важный внешний фактор, который наверняка останется верным, не может относиться к допущению*. Положительное условие *наверняка* произойдет, поэтому нет необходимости принимать какие либо действия.

Важный внешний фактор, который вряд ли окажется верным, не может относиться к допущениям. Разработка проекта/программы должна быть пересмотрена при выявлении такого рискованного внешнего фактора.

Невозможность изменить вмешательство для обращения к внешнему фактору, который, скорее всего не окажется верным (фактор высокого риска), может означать, что вмешательство не является возможным и нуждается в перепроверке.

Рисунок 12: Как определить допущение?

Шаги	Два примера потенциальных допущений для проекта по развитию рыболовства в сообществе	
1. Определите критические внешние факторы/риски	Истощение местных запасов рыбы.	Экономический кризис угрожает рынку рыбы.
2. Перефразируйте внешние факторы/риски в допущения – т.е. положительные условия, необходимые для достижения успеха вмешательства.	Не произойдет истощения местных запасов рыбы из-за улова сверх нормы	Экономический кризис не угрожает рынку рыбы.
3. Свяжите допущения с соответствующими конкретными задачами	<p>Итог:</p> <p>Если мы достигнем итога «предоставим поддержку малому бизнесу в сфере рыболовства в целевых сообществах»</p> <p>И допущение « не произойдет истощения местных запасов рыбы » будет верным</p> <p>ТО мы внесем вклад в достижение цели «улучшим благосостояние в целевых сообществах»</p>	<p>Итог:</p> <p>Если мы достигнем итога «предоставим поддержку малому бизнесу в сфере рыболовства в целевых сообществах»</p> <p>И допущение “ экономический кризис не угрожает рынку рыбы» остается верным</p> <p>ТО мы внесем вклад в достижение цели «улучшим благосостояние в целевых сообществах»</p>
4. Убедитесь, что допущение действительно важное.	Да – достаточные запасы рыбы необходимы для развития предприятий рыбной промышленности, генерирующих прибыль.	Да – здоровая экономика необходима для развития предприятий рыбной промышленности, генерирующих прибыль.
5. Убедитесь, что допущение действительно за рамками контроля вмешательства.	<p>Это не будет включено в логическую матрицу в качестве допущения, так как находится под контролем проекта, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Разработка мероприятий по образованию местных рыбаков • содействие заключению соглашений в местном сообществе по правам рыболовства и по ограничению чрезмерного отлова рыбы 	Несмотря на то, что проект может предусмотреть наступление экономического кризиса, предотвращение кризиса находится за рамками контроля проекта.
6. Убедитесь, что допущение является «вероятным»	Это не может являться допущением, так как может контролироваться (как указано в Шаге 5)	Включается в допущения , так как наступление кризиса возможно, но наступление кризиса не определено наверняка и не совсем маловероятно. Следовательно, необходимо следить за состоянием экономики во время вмешательства.

5.5 Индикаторы

Индикатор – это единица измерения, которая помогает определить прогресс достижения **преднамеренного результата (задачи)**. Индикаторы определяют ту информацию, которая должна быть собрана с целью получения ответа на ключевые вопросы касательно прогресса вмешательства. Данные вопросы относятся к различным критериям оценки (приведенные в скобках после каждого вопроса):¹¹

- Какой объем работы был нами проделан? Какой объем ресурсов нам для этого понадобился? (*эффективность*)
- Выполняем ли мы то, что намеревались сделать? (*результативность*)
- Что думают люди, которым мы намереваемся помочь, о нашей работе? (*значимость и уместность*)
- Отвечает ли вмешательство реальным нуждам? (*результативность, значимость и уместность*)
- Достигает ли наша работа намеченной цели? (*воздействие*)
- Окажется ли польза для населения долгосрочной, даже после завершения вмешательства? (*устойчивость*)

Задачи	Индикаторы	Средства верификации	Допущения
Цель	Индикаторы цели		
Итоги	Индикаторы итогов		
Микро-результаты	Индикаторы микро-результатов		
Деятельность	Индикаторы процесса (если они необходимы)		

Информация, собранная об индикаторах, в дальнейшем используется для оценки прогресса и в процессе принятия решений посредством реализации, мониторинга и оценки вмешательства. Она также помогает извлечь уроки из реализации вмешательства для того, чтобы строить дальнейшую деятельность на успехе и не повторять тех же ошибок.

Индикаторы могут быть количественными (процент фермеров, применяющих новую технологию, количество созданных или восстановленных средств санитарии) или качественными (уровень приверженности фермеров к применению новых технологий, удовлетворенность бенефициаров качеством предоставленных средств санитарии). Лучше всего, по возможности, использовать оба вида индикаторов.

Существуют различные уровни индикаторов, которые следуют за иерархией задач в логической матрице, как показывает **Рисунок 13** (индикаторы взяты из проекта по развитию источников благосостояния). (См. также Рисунок 14: стр. 39, для дальнейших примеров индикаторов различных уровней).

¹¹ Для подробного определения этих критериев смотрите Политику Управления Международной Федерации для Оценок, 2010.

Рисунок 13: Уровни задач и индикаторов (для проекта по развитию источников благосостояния)

Уровень задач	Уровень индикатора	Основной критерий оценки
Цель: Улучшение экономического благосостояния людей, проживающих в целевом регионе.	Индикатор воздействия: Ц1 % населения с прожиточным минимумом менее 1 \$ в день	<ul style="list-style-type: none"> • Устойчивость • Воздействие
Итог 1: Расширение экономических возможностей домашних хозяйств в целевых сообществах.	Индикаторы итога: 1a % домашних хозяйств, осуществляющих деятельность по получению прибыли. 1b % населения, считающий уровень удовлетворенности предоставленными возможностями как «удовлетворительный» или «очень удовлетворительный»	<ul style="list-style-type: none"> • Устойчивость • Значимость и уместность • Результативность
Микро-результат 1.1 Разработаны планы деятельности по получению прибыли для домашних хозяйств в целевых сообществах	Индикаторы микро-результата: 1.1a % участвующих домашних хозяйств, составивших план деятельности по получению прибыли 1.1b # число разработанных планов деятельности по получению прибыли	<ul style="list-style-type: none"> • Эффективность • Уместность
Деятельность: 1.1.1 Семинар для домашних хозяйств по планированию проектов, направленных на поддержку источников благосостояния	Индикатор процесса (деятельность): 1.1.1 # домашних хозяйств, принимавших участие в семинаре по планированию.	<ul style="list-style-type: none"> • Эффективность

Обычно гораздо легче измерить индикаторы процесса и микро-результатов, чем индикаторы итогов, такие как изменения в поведении. Высшие уровни иерархии индикаторов требуют более тщательного анализа и синтеза различных видов информации и ее источников. Это влияет на методы сбора данных и анализа во время фазы мониторинга и оценки, которые, в свою очередь, влекут за собой планирование набора персонала, составление бюджета и графика.

5.5.1 Плановые и базовые значения индикаторов и взаимосвязь между ними

Важно отметить, что индикатор – это только единица измерения. Он не имеет никакой цели или ценности до тех пор, пока информация (например, собранная в фазе первоначальной оценки) не будет проанализирована для определения реалистичной цели. «Базовое значение» - процесс анализа, описывающий ситуацию до начала вмешательства, относительно которой можно оценить прогресс или сделать сравнение. В идеальном случае - это значения индикаторов до начала вмешательства. «Плановое значение» - значение индикатора, которого вы надеетесь достичь в результате проведения проекта/программы. «Фактическое значение» - уровни, которые достигнуты во время вмешательства.

Например, если базовое значение «20% домашних хозяйств осуществляют деятельность по получению прибыли», то удвоение этого значения до «40% домашних хозяйств ...» может быть оправданным плановым значением, с учетом потенциала реализующей организации. Если базовое значение было больше или меньше 20 %, тогда плановое значение необходимо изменить соответственно.

5.5.2 Как определить индикаторы

При выборе индикаторов можно следовать трем полезным шагам:

Шаг 1: Уточните задачи

Рассмотрите конкретное намерение, которое несут в себе задачи и убедитесь в том, что вы четко представляете себе конкретные изменения, которых вы стремитесь достичь. Хорошие индикаторы начинаются с формулировки хороших задач, с которыми все согласны.

Шаг 2: Разработайте список возможных индикаторов

Как правило, сразу легко определяется целый ряд возможных индикаторов. Зачастую, при помощи «мозгового штурма» или на основании опыта проведения предыдущих проектов/программ, полезно сначала разработать длинный список индикаторов. Особенно полезно обратиться к международным стандартным индикаторам для аналогичного проекта/программы. На данном этапе необходимо поощрять творческий подход и свободное генерирование идей.

Шаг 3: Оцените возможные индикаторы и выберите лучшие из них.

При формировании и выборе окончательных индикаторов вы должны придерживаться высоких стандартов и использовать практичный подход. Сбор данных – процесс дорогостоящий, поэтому выберите только те индикаторы, которые отражают наиболее важные и основополагающие аспекты ожидаемых результатов.

Проверка соответствия индикаторов критериям SMART (умным) (см. таблицу) является известной концепцией, которая может быть использована для пересмотра предлагаемых индикаторов, чтобы убедиться, что они действительно помогут команде в эффективном мониторинге и оценке прогресса/успеха проекта/программы.

Этот подход может использоваться и для определения индикаторов. Например, для итога «Повышена способность сообществ по подготовке, реагированию и смягчению последствий чрезвычайных ситуаций» предметом индикатора будет «Практика принятия мер по подготовке к чрезвычайным ситуациям». Для того, чтобы сделать этот индикатор достоверным и поддающимся верификации, добавляются следующие элементы SMART:

Критерии SMART (умные)

Хорошо известная формула проверки качества индикаторов. Все индикаторы должны соответствовать данным критериям для их точного и надежного измерения

- **Конкретный:** индикатор точно и понятно измеряет конкретный результат измеряемой задачи
- **Измеримый:** четко определенный; все стороны согласны с его интерпретацией и существуют практические способы по его измерению.
- **Достижимый:** Измерение индикатора является возможным и реалистичным в контексте доступных ресурсов и возможностей проекта/программы и имеющихся данных.
- **Актуальный:** предоставляет соответствующую информацию, которая наиболее подходит для измерения преднамеренного результата или прогресса в решении задачи.
- **Определенный во времени:** индикатор определяет конкретные временные рамки, в пределах которых он должен быть измерен.

Критерии SMART	Предмет индикатора: Практика принятия мер по подготовке к чрезвычайным ситуациям
Добавьте качество Конкретное	Люди, которые принимают меры по подготовке к чрезвычайным ситуациям, включенные в План сообщества по подготовке к чрезвычайным ситуациям

Добавьте Конкретную территорию/ целевую группу	Жители Восточного района , принимающие меры по подготовке к чрезвычайным ситуациям, включенные в План сообщества по подготовке к ЧС
Добавьте Измеримое количество	Доля жителей Восточного района, принимающих 5 или более мер по подготовке к чрезвычайным ситуациям, включенных в План сообщества по подготовке к ЧС
Убедитесь, что информация Достижима	Информация может быть получена путем опроса домашних хозяйств
Убедитесь, что информация Актуальна	Принятие мер по подготовке к чрезвычайным ситуациям имеет отношение к подготовке к чрезвычайным ситуациям
Определитесь Во времени	Доля жителей Восточного района, принимающих 5 или более мер по подготовке к чрезвычайным ситуациям, включенных в План сообщества по подготовке к чрезвычайным ситуациям, на протяжении двух лет
После установления базового значения определите Плановое значение	80% жителей участвующих сообществ Восточного района, принимающих 5 или более мер по подготовке к чрезвычайным ситуациям, включенных в План сообщества по подготовке к чрезвычайным ситуациям на протяжении двух лет

5.5.3 Ловушки индикаторов

Некоторые наиболее распространенные ловушки, в которые попадают люди при определении индикаторов:

Ловушка	Способ ее избежания
Выбор слишком большого числа индикаторов Обширные списки индикаторов, которые никто никогда не измеряет.	<ul style="list-style-type: none"> • Будьте реалистичны! Индикаторы нужны лишь для получения тех данных, которые важны для мониторинга и оценки и реалистичны в смысле сбора данных. • Обычно достаточно 1-3 индикаторов на каждую задачу
«Повторное изобретение велосипеда» (индикаторов) Разработка новых индикаторов в то время, когда уже существуют хорошие индикаторы	<ul style="list-style-type: none"> • Обратите внимание на международные или стандартные индикаторы в данной профессиональной области. Например, индикаторы, разработанные агентствами ООН (такие, как Цели тысячелетия в области развития) и исследования по демографии и здравоохранению, которые используются и апробируются весьма широко.
Трудоемкие индикаторы Выбор излишне сложных индикаторов, требующих трудоемкого сбора данных и анализа.	<ul style="list-style-type: none"> • Существуют ли вторичные источники данных для индикатора? Может быть более экономически эффективным будет использование индикаторов, данные для которых были или будут собраны министерствами, международными агентствами и т.д.
Неактуальные индикаторы Выбор индикаторов, представляющих собой меры или исходы, или индикаторы, которые непосредственно не измеряют задачу	<p>Убедитесь, что на следующие вопросы вы можете ответить положительно</p> <ul style="list-style-type: none"> • Является ли это утверждение критерием или средством измерения, при помощи которого мы можем продемонстрировать прогресс? • Измеряя этот индикатор, сможем ли мы оценить степень достигнутого прогресса?
Неконкретность индикаторов. Индикаторы должны быть конкретными, чтобы их можно было незамедлительно измерить.	<ul style="list-style-type: none"> • Индикаторы должны быть максимально простыми, четкими и конкретными (см. выше SMART -индикаторы). • Например, лучше спросить, у скольких детей соотношение рост/вес выше уровня истощения, чем задать общий вопрос, страдает ли семья от недоедания.
Индикаторы низкого уровня Излишняя сосредоточенность на индикаторах, которые измеряют только деятельность или микро-результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Хотя данные для индикаторов на уровне микро-результатов проще собрать и они полезны для управления проектом/программой, они не отражают воздействия, произведенного проектом. • Важно ввести несколько основных индикаторов на уровне

	микро-результатов, итогов и произведенного воздействия. Могут быть полезны индикаторы, используемые другими агентствами.
--	--

При определении индикаторов важно тщательно рассмотреть вопрос сбора, анализа и хранения фактической информации. Этот вопрос рассматривается в следующем разделе.

5.6 Средства верификации

Средства верификации – порядок сбора информации об индикаторах для мониторинга и оценки прогресса и успеха вмешательства. Например, температура тела как показатель состояния здоровья. Информацию получают с помощью термометра.

Средства верификации должны быть определены одновременно с формулировкой индикаторов. Это особенно важно, поскольку позволяет выяснить, может ли индикатор на самом деле быть измерен в течение разумного периода времени, за счет разумных средств и усилий.

Задачи	Индикаторы	Средства верификации	Допущения
Цель			
Итоги			
Микро-результаты			
Деятельность			

Шаг 1: Определение источников информации

Как правило, здесь указывается из каких источников получают информацию для измерения индикаторов, будь то посредством первичных исследований (отчеты или другая информация, собранная в ходе специальных исследований, опросов, наблюдений, обсуждений в фокус-группах и с применением различных инструментов совместного участия, например, описанных в руководстве Федерации по ООУП¹²) и/или имеющиеся источники вторичных исследований (например, данные властных структур, отчеты о прогрессе, бухгалтерия проекта, официальная статистика, и т.д.).

Иногда на начальном этапе планирования, возможно определить только источники информации, тогда шаг 2 выполняется более подробно при разработке системы мониторинга

Шаг 2: Определение методов сбора данных

В дополнение, средства верификации могут уточнять как будет собираться информация. Если этого не сделано на данном этапе, то сделать это можно на этапе разработки системы мониторинга.

Определение методов сбора данных включает в себя:

- Использование источников вторичных исследований (как указано выше)
- Определение основных методов первичного исследования (как указано выше)
- Для получения более подробной информации, можно также указывать следующие данные, хотя наиболее часто они указываются при разработке плана мониторинга и оценки: Кто будет участвовать в сборе данных? (например, нанятые по контракту группы, районный отдел здравоохранения, управляющая группа проекта/программы)
- Когда/как регулярно будет предоставляться информация? (например, ежемесячно, ежеквартально, ежегодно и т.д.)
- Как будут анализироваться данные?

Необходимо внимательно рассмотреть вопрос о том, возможен ли сбор данных, учитывая возможности, существующие в местах проведения проекта. Если требуемая информация не может быть собрана посредством имеющихся возможностей, этот вопрос необходимо тщательно обсудить. Может ли необходимая информация быть собрана через существующие системы или путем улучшения существующих систем? Если сбор важной информации еще не начался, то следует включить в общий бюджет плана вмешательства дополнительные временные и денежные затраты.

¹² Доступно по адресу <http://www.ifrc.org/Docs/pubs/disasters/resources/preparing-disasters/vca/vca-toolbox-en.pdf>.

Если средства верификации указывают на то, что процесс сбора информации для измерения определенного индикатора будет очень затратным или трудоемким, следует задуматься о замене этого индикатора другим, который будет легче измерить, так называемый косвенный (прокси) индикатор. Например, будет очень сложно измерить реальный рост дохода сообщества, так как не возможно получить доступ к банковским счетам конкретных людей. Тем не менее, изменения в имуществе населения сообщества (количество новых автомобилей или улучшение жилищных условий) будет измерить легче путем проведения опросов в фокус-группах или даже посредством наблюдения, которое может служить хорошим косвенным измерением уровня дохода в данном сообществе.

Сбор и анализ информации очень обширный и важный вопрос, более детально рассматриваемый руководствах Международной Федерации и других организаций по мониторингу и оценке¹³.

После завершения всех перечисленных шагов, у вас должна получиться матрица логической структуры, которая будет выглядеть примерно так, как представляет Рисунок 14.

¹³ Доступные во внутренней сети Федерации <https://fednet.ifrc.org/sw114678.asp> (скоро появятся доработанные редакции).

Рисунок 14: Логическая матрица проекта «Управление чрезвычайными ситуациями (ЧС) на уровне школ и сообществ»

Примечание: плановые значения и временные рамки, выделенные курсивом для каждого индикатора, будут определены по итогам проведения измерения базовых значений группой проекта

Задачи (Чего мы хотим достичь)	Индикаторы (Как измерить изменение)	Средства верификации (Где и как получить информацию)	Допущения (Что еще необходимо принять во внимание)
Цель проекта: Снижение числа смертей и травм, вызванных чрезвычайными ситуациями в Восточном районе	Ц1: % смертей в результате ЧС от общего количества пострадавших в целевом районе <i>(10:100,000 в течение 2 лет)</i> Ц2: % травм в результате бедствий от общего числа пострадавших в целевом районе <i>(5% в течение 2 лет)</i>	Ц1: статистика по региону правительственного агентства по управлению ЧС страны X, <i>(ежегодно анализируются менеджером проекта)</i> Ц2: Исследования менеджеров по управлению ЧС /данные мониторинга, полученные в ходе совещаний ОКУЧС <i>(рассматриваются раз в полгода менеджером проекта)</i>	Не происходит крупных неожиданных эпидемий, широкомасштабных волнений гражданского населения или глобальных катастроф
Построение потенциала местных сообществ по управлению ЧС			
Итог 1: Повышен потенциал сообществ по подготовке к ЧС и реагированию на них	1а: % жителей Восточного района, принимающих 5 или более мер по подготовке к чрезвычайным ситуациям, включенных в План сообщества по подготовке к чрезвычайным ситуациям <i>(80% через 2 года)</i> 1б: % целевых сообществ, обладающих действующими механизмами реагирования <i>(80% через 2 года)</i>	1а: Обсуждения в фокус-группах в ходе совещаний ОКУЧС <i>(проводятся ежемесячно членами ОКУЧС и сотрудниками/волонтерами КК/КП, ответственными за проект).</i> 1б: Совещания ОКУЧС / Планы по управлению бедствиями <i>(собраны и выверены ответственным сотрудником проекта)</i>	Политическая ситуация и безопасность остаются стабильными, что позволяет принимать меры на уровне сообществ.
Микро- результат 1.1 Общественными комитетами по управлению ЧС (ОКУЧС) разработан и протестирован План сообщества по управлению ЧС Микро - результат 1.2 Созданы системы раннего предупреждения для мониторинга риска ЧС Микро - результат 1.3 Повышена осведомленность сообщества о мерах по подготовке и реагированию на ЧС	1.1 Число участвующих сообществ, у которых есть апробированный План по управлению бедствиями <i>(16 [из 20] в течение 2 лет)</i> 1.2 Доля сообществ, имеющих систему раннего предупреждения <i>(90% в течение 2 лет)</i> 1.3 % жителей [из которых 50% женщины] участвующих сообществ, которые могут назвать как минимум 5 мер подготовки к ЧС и 5 мер реагирования на них <i>(75% в течение 1 года)</i>	1.1 Копии планов по управлению ЧС <i>(собраны менеджером проекта)</i> 1.2 Отчет местного ответственного сотрудника 1.3 Обсуждение в фокус-группах <i>(раз в 3 месяца, волонтеры и сотрудники КК/КП) – сверенные с результатами проведения ежегодной учебной тревоги (проводится ежегодно членами ОКУЧС и сотрудниками КК/КП, ответственными за проект)</i>	Экономическая ситуация остается стабильной, дефицит продовольствия не обостряется Безопасность в стране не препятствует реализации плана по управлению ЧС. Местные политические лидеры поддерживают реализацию рекомендаций ОПУВ

<p>Деятельность (для микро- результата 1.1) 1.1.1 Провести 10 совещаний по планированию в сообществах 1.1.2 Привлечь волонтеров-инструкторов, работающих по принципу «равный обучает равного» 1.1.3 Разработать / перевести материалы по повышению осведомленности об управлении ЧС</p>	<p>Вклад/ресурсы 1.1.1 Помещения для проведения совещаний, инструкторы/ консультанты «равный обучает равного», учебные материалы 1.1.2 Суточные расходы (командировочные) 1.1.3 Компьютеры, принтеры, просветительские материалы, переводчик</p>	<p>Затраты и источники 20 000 шв. франков (призыв), 3 000 шв. франков (средства из местных источников), труд волонтеров, помещение, безвозмездно выделенное для проведения совещаний.</p>	<p>Занятость людей в сообществах не увеличивается, что позволяет им принимать участие</p>
<p>Деятельность, соответствующая прочим микро-результатам</p>	<p>Вклад/ресурсы для получения других микро-результатов</p>	<p>Затраты и источники для получения других микро-результатов</p>	
<p>Построение потенциала школ по управлению ЧС</p>			
<p>Итог 2: Повышен потенциал школ по подготовке к ЧС и реагированию на них</p>	<p>1а % школ, прошедших ежегодную проверку по готовности к ЧС Министерства по чрезвычайным ситуациям (80% в течение 2-х лет) 1б.% участвующих школ, которые успешно провели хотя бы одну учебную тревогу (60% в течение 1-го года и 80% в течение 2-х лет)</p>	<p>1а Данные Министерства по чрезвычайным ситуациям 1б Система отчетности проекта при помощи контрольного листа по проведению учебной тревоги</p>	<p>Политическая ситуация и безопасность остаются стабильными, что позволяет принимать меры в школах.</p>
<p>Микро- результат 2.1 Участвующими школами разработаны и протестированы Планы школ по управлению ЧС Микро - результат 2.2 В участвующих школах созданы школьные группы по управлению ЧС (ШГУЧС) Микро- результат 2.3 Занятия по снижению риска ЧС включены в учебный план</p>	<p>1.1 # участвующих школ, разработавших и протестировавших новые Планы по управлению ХС (20 [из 25] в течение 2-х лет) 1.2 % ШГУЧС, куда входят хотя бы 2 учителя/сотрудника, 2 родителей и 2 учащихся, проводящие регулярные ежемесячные собрания. (80% в течение 2-х лет) 1.3 % учащихся целевых школ, { включая 25% девочек}, обученным мерам по подготовке к ЧС и снижению рисков ЧС</p>	<p>1.1.а Копия школьного Плана по управлению ЧС(проверяется менеджером проекта раз в 6 месяцев) 1.2а Протокол собрания группы по управлению бедствиями (проверяется менеджером проекта раз в 6 месяцев) 1.3а Школьные отчеты (проверяются менеджером проекта и волонтером, раз в 6 месяцев)</p>	<p>Школьников не забирают из школ их родители Большинство учителей сохраняют свою работу в течение как минимум одного года</p>
<p>Деятельность (для микро- результата 2.1) 2.1.1. Провести 10 совещаний по</p>	<p>2.1.1. Место для проведения совещаний, инструкторы/ консультанты «равный обучает равного», учебные материалы</p>	<p>Затраты и источники 10 000 шв. франков (призыв), 3 000 шв. франков (средства из местных</p>	<p>Занятость членов сообщества не повышается и у них остается время для</p>

<p>планированию в школах</p> <p>2.1.2 Обучить школьных учителей в проведении планирования управления ЧС</p> <p>2.1.3.Разработать / перевести школьные материалы по повышению осведомленности об управлении ЧС</p>	<p>2.1.2 Помещение, учебные материалы</p> <p>2.1.3 Компьютеры, принтеры, просветительские материалы, переводчик</p>	<p>источников), время волонтеров, помещение, безвозмездно выделенное для проведения совещаний/обучения.</p>	<p>участия</p>
<p>Деятельность для других микро-результатов .</p>	<p>Вклад/ресурсы для получения других микро-результатов</p>	<p>Затраты и источники для получения других микро-результатов</p>	

6 На пути к реализации

После разработки основных аспектов вмешательства, в соответствии с вышеописанными шагами, необходимо определить следующее:

1. Как будут решены задачи (деятельность и временные рамки)
2. Ресурсы, которые должны/будут привлечены для их решения (план мобилизации ресурсов, бюджет и план движения денежных средств)
3. Система мониторинга (и оценки) - как будет собираться информация для измерения индикаторов, как ее будут анализировать и использовать для руководства процесса вмешательства.

6.1 График осуществления деятельности (рабочий план)

График осуществления деятельности (также называемый «рабочий план») – это документ, который анализирует и графически представляет деятельность в рамках проекта/программы. Он позволяет установить логическую последовательность видов деятельности, их ожидаемую продолжительность и любую взаимосвязь, которая между ними существует, и создает платформу для распределения управленческой ответственности.

6.1.1 Назначение графика осуществления деятельности

Когда все задачи, допущения, индикаторы и средства верификации уже внесены в логическую матрицу, вы получаете возможность определить виды деятельности. Иногда виды деятельности включены в саму логическую матрицу, в общем или подробном виде, а иногда вообще не указаны. Какой бы вариант вы не использовали, порядок осуществления деятельности должен быть определен в отдельном документе, именуемом рабочий план.

Рабочий план проекта (компонента программы) должен быть разработан так, чтобы каждому итогу соответствовал отдельный набор видов деятельности. График позволяет определить

- что произойдет
- когда и как долго это будет происходить
- в каком порядке будут осуществляться виды деятельности (взаимосвязи)

Для обеспечения осуществления деятельности в соответствии с планом могут быть добавлены дополнительные элементы. Основные такие элементы включают

- кто и что будет делать
- какие вклады, помимо людей, потребуются
- бюджет, имеющиеся доходы, расходы
- они также могут включать конкретные плановые значения количества за период (например, число распределенных продовольственных наборов, число проведенных семинаров).

Уровень достижения задач можно тщательно отслеживать по плану мониторинга и оценки (смотрите стр. 47). Рабочий план может также быть использован как основа мониторинга осуществляемой деятельности. Существует множество компьютерных и прочих инструментов составления графика осуществления деятельности. Одним из широко используемых инструментов являются различные версии диаграммы Ганта (GANTT chart), которые, как правило, включают в себя данные мониторинга фактического исполнения деятельности, подобно примеру, который отражает Рисунок 15.

Необходимая степень детализации будет зависеть от природы и масштаба проекта/программы, фазы проектного цикла, и предполагаемых методов реализации. На этапе планирования, перечень видов деятельности должен быть общим, поскольку детализация, как правило, неуместна. Однако полезно определить в какой последовательности будут реализовываться основные виды деятельности. Когда финансирование получено, рабочий план может быть уточнен и конкретизирован.

Рабочий план необходимо рассматривать как гибкий документ, который может быть изменен по мере изменения обстоятельств. Когда план разработан, можно провести дальнейшую проработку вопроса о необходимых ресурсах и планирование затрат.

Рабочий план должен быть четко связан с достижением результатов проекта/программы (в соответствии с логической матрицей), это также касается плана мобилизации ресурсов и бюджета

Рисунок 15: График осуществления деятельности (рабочий план)

Деятельность	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
Компонент программы 1													
Микро-результат 1.1													
Деятельность 1.1.1 <i>запланирована</i>	■	■	■										
<i>Фактическое исполнение</i>													
Деятельность 1.1.2 <i>запланирована</i>		■	■	■									
<i>Фактическое исполнение</i>													
Микро-результат 1.2													
Деятельность 1.2.1 <i>запланирована</i>		■	■	■	■	■							
<i>Фактическое исполнение</i>													
Деятельность 1.2.1 <i>запланирована</i>				■	■	■	■	■					
<i>Фактическое исполнение</i>													
Деятельность 1.2.3 <i>запланирована</i>							■	■	■				
<i>Фактическое исполнение</i>													
Микро-результат 1.3													
Деятельность 1.3.1 <i>запланирована</i>	■	■	■	■	■								
<i>Фактическое исполнение</i>													
Деятельность 1.3.2 <i>запланирована</i>									■	■	■	■	
<i>Фактическое исполнение</i>													
Оценка ситуации, мониторинг, оценка вмешательства													
Мониторинг	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■
Промежуточная/ итоговая оценка							■						■

Наиболее распространенная проблема, встречающаяся в процессе разработки рабочего плана - недооценка необходимого времени. Это может произойти, если вы:

- упустили из внимания важные виды деятельности и задания
- не учли в достаточной степени взаимозависимости видов деятельности
- не учли вопроса конкуренции ресурсов (например, включение в план одного и того же сотрудника или единицы оборудования для выполнения двух или более заданий в одно и то же время)
- хотели произвести впечатление, обещая быстрые результаты.

6.2 Составление бюджета и планирование ресурсов

Когда рабочий план составлен, необходимо подготовить бюджет с указанием необходимых ресурсов и затрат. Бюджет – это финансовый план проекта/программы. Основным правилом является обеспечение отражения в бюджете всех ресурсов и затрат, необходимых для реализации каждого конкретного вида деятельности.

Между бюджетом и деятельностью, необходимыми ресурсами и затратами должна быть четкая и прямая связь, в соответствии с логической матрицей. Бюджет является ключевым компонентом эффективного процесса планирования, поскольку он:

- позволяет проверить реалистичность плана проекта: подсчитать приблизительные затраты и объем необходимых финансовых средств;
- является неотъемлемой частью любой заявки на финансирование;
- оказывает крайне важную помощь в проведении мониторинга и оценки прогресса, достигнутого проектом/программой.

Лицо, непосредственно несущее общую ответственность за проведение вмешательства (иногда его называют «менеджер проекта/программы» или «держатель бюджета»), отвечает за подготовку всех бюджетов, относящихся к проекту/программе. В случае необходимости, финансовые сотрудники могут оказать необходимую техническую помощь.

6.2.1 Структура бюджета

Приведенный ниже формат бюджета является полезной структурой, часто применяемой в Федерации. Она показывает, какие виды деятельности должны быть учтены в бюджете в соответствии с каждым итогом, приведенным в логической матрице, и стандартными (для Федерации) статьями бюджета.

Рисунок 16: Примерная структура бюджета

Бюджет проекта						
Проектная деятельность	Статьи бюджета					Всего
	Расходные материалы	Капитало-вложения	Транспорт	Персонал	Общее	
Микро-результат 1.1						
Деятельность 1.1.1						
Деятельность 1.1.2						
Микро-результат 1.2						
Деятельность 1.2.1						
Деятельность 1.2.2						
Деятельность 1.2.3						
Микро-результат 1.3						
Деятельность 1.3.1						
Деятельность 1.3.2						
Оценка ситуации, мониторинг, оценка вмешательства						
Мониторинг						
Промежуточная/ итоговая оценка						
ВСЕГО						

6.2.2 Роль бюджета

Бюджет играет важную роль в течение всего проектного/программного цикла:

Фаза планирования

Планирование бюджета позволяет менеджерам проекта и прочим сотрудникам сформировать достоверное представление о предполагаемой стоимости проекта. Оно дает возможность менеджерам проекта реалистично подойти к вопросу о том, какие средства потребуются для осуществления деятельности с целью достижения преднамеренных результатов.

При разработке бюджета, менеджеры проектов должны провести подробное обсуждение как со своими сотрудниками, отвечающими за реализацию отдельных частей проекта, так и с теми, кто управляет более крупными программными или оперативными бюджетами, чтобы обеспечить реалистичность своего бюджета.

Мобилизация ресурсов

Реалистичный план и бюджет играют критическую роль в фандрейзинге и проведении переговоров с потенциальными донорами. Они показывают на что организация будет тратить средства и какие задачи будут решены при помощи этих средств. Понятные и реалистичные планы и бюджеты способствуют формированию доверия доноров и, таким образом, являются крайне важными для формирования плана мобилизации ресурсов, дающего возможность обеспечить финансирование намеченного вмешательства.

Фаза реализации

Четкий и достоверный бюджет является основой обеспечения наличия финансовых средств, достаточных для реализации деятельности в соответствии с намеченным планом.

Мониторинг

Четкий и достоверный бюджет (на уровне деятельности) дает возможность непрерывного проведения мониторинга реальных расходов проекта в соответствии с рабочим планом – важный метод обеспечения реализации вмешательства по намеченному плану. Эффективный мониторинг дает возможность, при необходимости, пересмотреть план проекта для обеспечения более эффективной реализации вмешательства в контексте достижения его задач.

Необходимо также периодически пересматривать бюджет в ходе реализации проекта. Если налицо значительная разница между цифрами бюджета и фактическими расходами, может возникнуть необходимость корректировки плана и бюджета или же дальнейшего рассмотрения и анализа вызвавших это причин.

Финансовая отчетность

Бюджет является отправной точкой финансовой отчетности перед донорами. Качественная отчетность в соответствии с бюджетом способствует повышению доверия доноров, отсюда вытекает необходимость составления реалистичных планов и бюджетов. Важно также обеспечить совместную подготовку описательных и финансовых отчетов и соответствие приводимых в них данных.

Весьма полезно также отслеживать расходы проекта в соответствии с реализуемыми видами деятельности. Это позволяет менеджеру проекта ясно видеть, каким образом развивается процесс реализации проекта. Существует несколько подходов, которые позволяют этого достичь.

6.3 Анализ устойчивости

До начала реализации вмешательства необходимо проверить их устойчивость. Вмешательство считается устойчивым, если оно может приносить благо определенной целевой группе в течение продолжительного периода времени после завершения основной поддержки доноров.¹⁴

При планировании/разработке и реализации проектов и программ необходимо учитывать следующие факторы:

- **Меры в поддержку политики.** Необходимо ли создание конкретной политики для поддержки проекта?
- **Социально-культурные аспекты.** Они влияют на мотивацию и участие. Опишите меры, способствующие участию всех заинтересованных сторон.
- **Гендерные вопросы.** См. ниже контрольный лист по гендерным вопросам.
- **Организационный и управленческий потенциал.** См. раздел 4.1.3.1 - инструмент с широкой сферой применения, включая, как предложено здесь, оценку потенциала команды или организации, реализующей вмешательство.
- **Вопросы окружающей среды.** Оказывает ли проект какое-либо влияние на окружающую среду, на которое надо обратить внимание? Какие меры защиты и средства на их осуществление необходимо заложить в бюджет?
- **Надлежащая технология.** Является ли используемая технология приемлемой с точки зрения местной культуры? Основана ли используемая проектом технология на уже существующих технологиях/ноу-хау? Или на различии потребностей мужчин и женщин?
- **Экономические и финансовые вопросы.** Кто покрывает затраты на проведение, обслуживание и амортизационные отчисления?

¹⁴ *Принципы оценки проектов.* Комитет по содействию развитию ОЭСР (DAC OECD), Париж, 1988.

- **Управление рисками.** Опишите, каким образом будут отслеживаться допущения/риски, определенные в логической матрице, и какие шаги будут предприняты для минимизации этих рисков настолько, насколько это возможно.
- **Стратегии выхода.** Если проект/программа требует начального внешнего вмешательства или управления, опишите, каким образом управление и контроль над проектом/программой будут постепенно передаваться соответствующим заинтересованным сторонам.

6.3.1 Контрольный лист по гендерным вопросам¹⁵

При разработке проекта весьма важно, как для обеспечения успеха проекта, так и с точки зрения политики, учесть гендерный вопрос. Это сложный вопрос, который более подробно освещается в целом ряде публикаций, включая *Учебное руководство по гендерным вопросам* Федерации (2004) и *Пособие по гендерным проблемам в гуманитарной деятельности* Межучережденческого постоянного комитета ООН – IASC) (2006). Ниже приводится краткий контрольный лист.

Оценка ситуации:

- Изучите гендерные роли/взаимоотношения в регионе, где будет проводиться деятельность.
- Поймите проблемы женщин и мужчин, мальчиков и девочек с их точки зрения, принимая во внимание возраст, ограниченную дееспособность, социо-экономические и этнические различия

Планирование:

- Убедитесь, что предложение обращается к гендерным проблемам, выявленным в ходе анализа ситуации.
- При составлении плана учтите точки зрения женщин и мужчин, мальчиков и девочек, обеспечив представительство интересов всех групп.
- Убедитесь, что бюджет проекта/программы включает деятельность, необходимую для эффективного выдвижения гендерного аспекта на передний план работы на всех этапах.
- Введите «гендерно чувствительные» индикаторы. Используйте такие индикаторы, как: какой вклад внесли женщины в обсуждение и принятие решений? Какое они имели отношение к изменению политики, улучшающей их статус? Произошли ли какие-либо изменения в способности женщин контролировать ресурсы и получать к ним доступ; и т.д.

Реализация и мониторинг:

- Обеспечьте должное участие представителей обоих полов в реализации проекта.
- Убедитесь, что участие женщин не свелось к простому увеличению нагрузки на них, но состоит в их активном вовлечении в процесс принятия решений.
- Собирайте и анализируйте данные, группируя их по гендерному и возрастному признаку, насколько это возможно.

Оценка вмешательства:

- Оцените различное влияние, которое проект/программа может оказать на представителей обоих полов.
- Составьте техническое задание с учетом гендерного фактора и/или включите женщин в состав оценочной команды.

¹⁵ Адаптировано из Кандида Марч. *Концепции и структура для анализа и планирования в гендерной проблематике. Набор инструментов.* Оксфам Великобритания/Ирландия, 1996г.

7 Смотря в будущее: мониторинг и оценка

Данное Руководство началось с обзора метода управления, основанного на результатах (УОР), который сосредоточен на планировании ради достижения измеримых результатов. Подобный подход помогает нам и другим лучше измерить и по достоинству оценить качество нашей работы.

Затем мы определили четыре фазы управления проекта/программы

Рисунок 17: Цикл проекта/программы

фазы планирования, в течение которых мы выбираем и формулируем измеримые задачи. Эти задачи, обобщенные в виде логической матрицы, являются основой для создания наших проектов и программ. Логическая матрица также определяет индикаторы и средства их верификации для измерения уровня достижения задач, а также основные допущения, которые могут повлиять на их достижение.

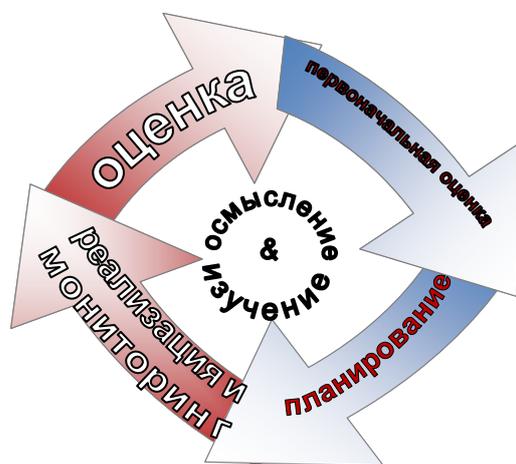
Фазы оценки ситуации и планирования формируют фундамент реализации наших программ и проектов. С началом реализации проекта цикл вступает в следующие две фазы – мониторинг и оценку.

Рисунок 17: Цикл проекта/программы

(МиО выделены белым цветом)

Мониторинг и оценка (МиО) основаны на логической структуре, сформированной в фазе планирования. Таким образом, они являются логическим продолжением данного Руководства. По этой причине, представляется уместным вкратце остановиться на некоторых основных ключевых аспектах МиО.

Мониторинг – это рутинный сбор и анализ информации для отслеживания достижения прогресса, проверки соответствия и принятия обоснованных решений в управлении проектом/программой. Он сосредоточен на том, что делается и как это делается. Поэтому, как подчеркивается в данном Руководстве, весьма важна качественная проработка задач, равно как и наличие SMART – индикаторов (смотрите раздел 5.5.2, стр. 34) для измерения текущих процессов и результатов. Надежный мониторинг позволяет команде проекта/программы выявить тенденции и особенности, адаптировать стратегии и принять решения касательно человеческих, финансовых и материальных ресурсов, способствующие повышению эффективности проекта/программы.



Оценка - периодический сбор и анализ информации о вмешательстве, которая формирует основу «оценки, максимально систематической и объективной оценки продолжающегося или законченного проекта, программы или политики, их разработки, выполнения и результатов. Цель состоит в том, чтобы определить уместность и выполнение задач, эффективность развития, результативность, воздействие и устойчивость. Оценка должна обеспечить информацию, которая является достоверной и полезной, позволяя включить извлеченные уроки в процесс принятия решений, как бенефициаров, так и доноров».¹⁶

Подобно мониторингу, в фазе планирования крайне важно определить надежные индикаторы для проведения оценки вмешательства на разных этапах проекта/программы, будь то промежуточная или итоговая оценка. Оценка, в свою очередь, информирует новый процесс планирования о том, стоит ли продолжать реализуемый процесс вмешательства, начать новый процесс или же вовсе прекратить вмешательство. Так же как и при процессе мониторинга,

¹⁶ Определение взято из Политики по Оценке Международной Федерации, адаптированной из Глоссария ключевых терминов в области оценки и управления, основанного на результатах, подготовленного рабочей группой по оценке помощи комитета содействия развитию (DAC)/ Организации Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР), 2002г.

важным является определение надежных индикаторов в фазе планирования для информирования оценки проекта/программы.

Важным инструментом мониторинга является **план МиО**, (иногда называемый матрица планирования мониторинга и оценки). План МиО основан на элементах матрицы логической структуры и определяет основные информационные требования для каждого индикатора. Это важный инструмент планирования и управления сбором данных, их анализа и использования. План МиО продвигает логическую матрицу вперед, на следующий этап для содействия реализации и управлению программы/проекта.

Ключевое отличие между мониторингом и оценкой в том, на чем они сосредоточены: мониторинг направлен на оперативное исполнение, в то время как оценка сосредоточена на эффекте или воздействии проведения проекта. Мониторинг и оценка непосредственно связаны между собой, поскольку мониторинг позволяет получить информацию, которая также используется для проведения оценки. Таким образом, наиболее предпочтительно планировать две эти важные функции как части последовательной, комплексной системы МиО.

Мониторинг и оценка создают основу **четкой и достоверной отчетности** о результатах, достигнутых в результате проведения вмешательства. Четкое определение задач и индикаторов в фазе планирования и введение комплексной системы МиО для сбора информации о прогрессе значительно облегчает отчетность. В этом случае, отчетность – уже не головная боль, она дает возможность критического анализа и организационного познания, способствуя принятию решений и оценке произведенного воздействия.

В руководстве, следующим за настоящим, будут более подробно рассмотрены основные компоненты системы МиО: от планирования МиО до сбора данных, анализа и отчетности. Каждая фаза управления проектом/программой играет критическую роль в реализации нами нашей миссии по предоставлению, ответственным и эффективным образом, качественных услуг тем, кто в них нуждается.

Приложение 1 Как создать «дерево проблем»?

Проблемы – это некомфортные или негативные ситуации, с которыми трудно справиться. Анализ проблемы является критической etapом процесса планирования проектов/программ, так как он руководит всем последующим анализом и принятием решений о приоритетах.

Создание «дерева проблем» лучше всего проводить в виде совместного упражнения группы, включая, когда возможно и осуществимо, людей, которым вмешательство намеревается помочь. Для этого потребуются листочки бумаги или карточки, на которых записываются формулировки конкретных проблем, которые затем раскладываются в соответствии с их причинно-следственными связями.

Рисунок 18: стр. 51, представляет вид «дерева проблем», которое может быть разработано в ходе исследования причин того, почему в одном районе («Восточный район») способность снижать негативные последствия ЧС является низкой.

Для создания «дерева проблем», выполните нижеописанную пошаговую процедуру и адаптируйте ее к конкретным нуждам группы.

Шаг 1: Проведите «мозговой штурм», исследуя проблемы, которые участники считают приоритетными.

Этот шаг может быть либо абсолютно открытым (нет заранее сложившихся мнений о том, что участники могут считать приоритетными причинами для беспокойства/проблемами) или более направленным (указать «известную» высокоприоритетную проблему или задачу, исходя из предварительного анализа имеющейся информации и консультаций с заинтересованными сторонами в ходе оценки ситуации). Важно, прежде всего, прийти к согласию в определении слова «проблема» (см. выше).

Шаг 2: Из проблем, выявленных в ходе «мозгового штурма», выберите основную или ключевую проблему.

Это важная часть процесса, и она требует достижения полного согласия в группе. В ходе упражнения, члены группы должны удостовериться, что они правильно определили основную проблему, и что она является актуальной для проводимой ими работы.

Выпишите основную проблему на стикере или карточке, и приклейте ее в центр стены или положите на пол. Она будет служить «стволом дерева». Для упрощения процесса, обычно рекомендуется прорабатывать по одной проблеме за раз.

Шаг 3: Начните определять иерархию причин и следствий:

- **Выявите причины основной проблемы**, задавая вопрос «Почему?» до тех пор, пока вы не сможете идти далее. Многие проблемы могут иметь более одной причины. Проблемы, непосредственно порождающие основную проблему, размещаются под основной проблемой. Это – «корни» нашего дерева.
- **Определите следствия основной проблемы**, задавая вопрос «Что происходит потом?» до тех пор, пока вы не сможете идти далее. Многие проблемы могут иметь более одного следствия. Проблемы, являющиеся прямым следствием основной проблемы, размещаются над «стволом». Это - «ветви».

Все прочие проблемы затем рассматриваются аналогичным образом. Если существует две или более причины, сочетание которых вызывает определенное следствие, в диаграмме их надо разместить на одном уровне. Поощряйте обсуждение и убедитесь, что участники готовы менять местами стикеры или карточки

Шаг 4: Соедините проблемы стрелками причинно-следственных связей, четко указав основные связи.

Шаг 5: Еще раз рассмотрите диаграмму.

Проверьте «дерево проблем», чтобы убедиться, что каждая проблема логически ведет к следующей. Задайте вопрос себе/группе: Существуют ли еще важные проблемы, которые мы еще не упомянули? Если да, то укажите такие проблемы и разместите их в нужном месте. (Смотрите Рисунок 18 для детального примера созданного «дерева проблем».)

Шаг 6: Объедините проблемы.

На данном этапе полезно сгруппировать проблемы, которые появляются на «дереве» несколько раз, и удалить несколько уровней «дерева проблем» для того, чтобы сосредоточиться на наиболее непосредственных причинах и следствиях выявленной основной проблемы. (Смотрите Рисунок 4: «дерево проблем», стр. 18)

Шаг 7: Сделайте копию диаграммы.

Скопируйте диаграмму на лист бумаги, чтобы сохранить ее, или сфотографируйте.

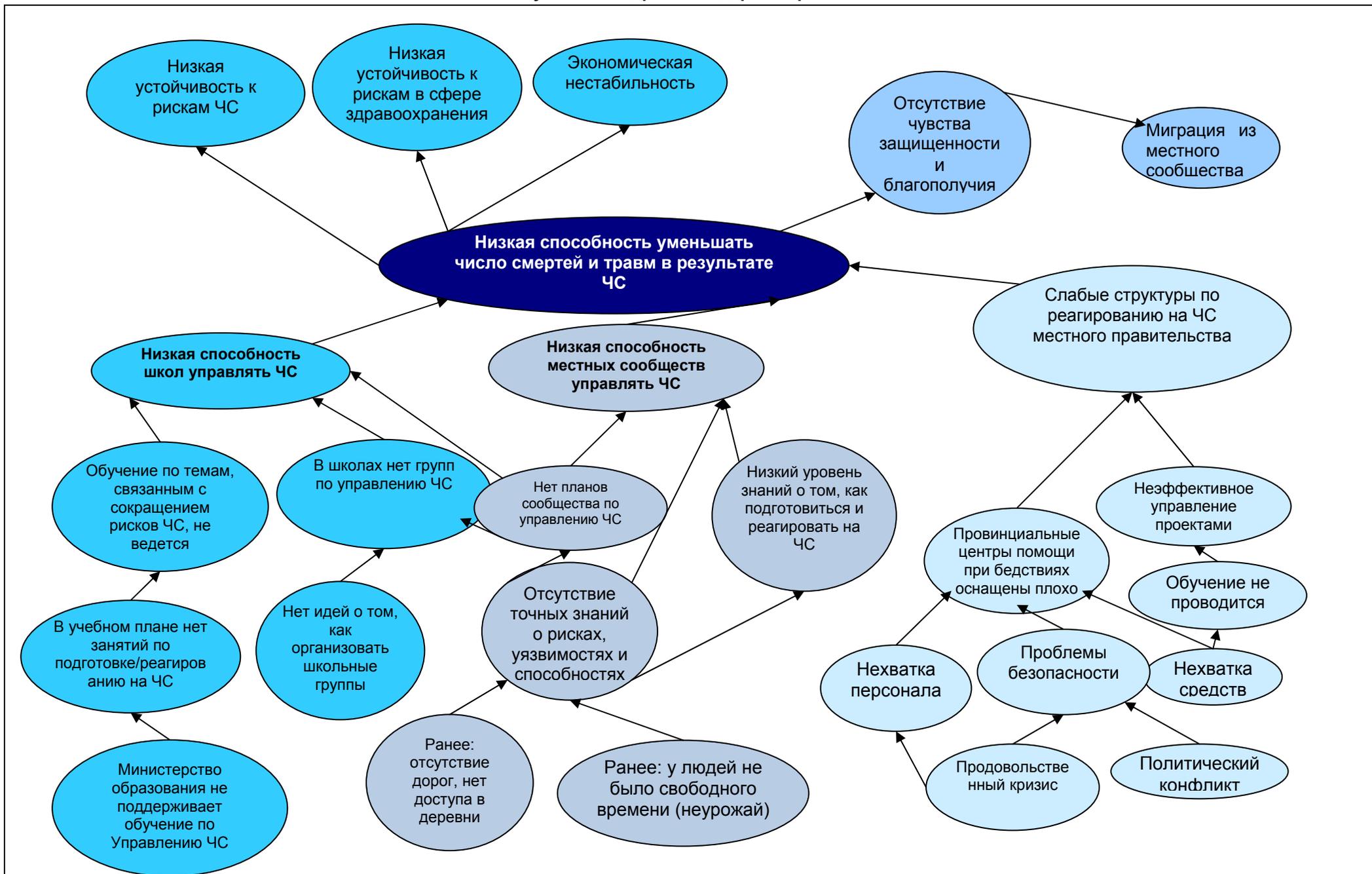
Конечный продукт («Дерево проблем»), полученный в результате этого упражнения, должен создать четкую, хотя и упрощенную картину реальности. «Дерево проблем» не может и не должно содержать или объяснять нюансы каждой причинно-следственной связи, которая может быть выявлена. Готовое «дерево проблем» отражает общую картину существующей негативной ситуации.

Процесс важен настолько же, насколько и его конечный продукт. Данное упражнение должно рассматриваться как часть учебного процесса, дающая возможность выразить различные мнения и интересы.

При необходимости можно обратиться к другим аспектам проблемной области посредством проведения обсуждения в фокус-группах или проведения интервью.

Создание «дерева проблем» с участием целевого населения позволяет обогатить анализ проблемы и способствует процессу совместного познания среди всех заинтересованных.

Рисунок 18: Подробное «дерево проблем»



Приложение 2 Как разработать и применить «дерево задач»?

Разработка «дерева задач»

Шаг 1: Создайте «дерево задач», взяв за основу «дерево проблем».

Обратите каждую из проблем «дерева проблем» в положительное утверждение, переформулировав негативные ситуации в желаемые положительные ситуации. Воспроизведите форму «дерева проблем», поставив задачи на место проблем.

«Дерево задач» создается путем рассмотрения потребностей, возникающих из проблем, потребности являются связующим звеном между проблемами и задачами.

ПРОБЛЕМА →	ПОТРЕБНОСТЬ →	ЗАДАЧА
Низкая способность местных сообществ управлять ЧС	Способы снижения негативных последствий ЧС	Повышена способность сообществ по подготовке и реагированию на ЧС.

Шаг 2: Проверьте логику (причинно-следственные связи), чтобы убедиться, что задачи имеют смысл.

Позволит ли решение задач более низкого уровня решить задачи более высокого уровня? При необходимости, измените задачи путем:

- пересмотра утверждения
- добавления новых задач, если они актуальны и необходимы для достижения задач следующего более высокого уровня
- удаления задач, которые не являются актуальными или необходимыми.

В нижней части «дерева» могут находиться некоторые причины общего характера. Их не удастся обратить в задачи, которые легко можно было бы решать посредством проведения вмешательства. Вместо этого, они служат внешними факторами, которые надо принять во внимание и оценить для того, чтобы убедиться в целесообразности вмешательства (смотрите раздел 5.4 на стр. 29).

Предлагаемые методы по выбору задач и определению решений.

Шаг 1 – определите потенциальные решения

Рассмотрите «дерево задач» и сгруппируйте задачи для выявления общих «потенциальных решений», из которых вы затем будете выбирать. Это осуществляется путем рассмотрения задач, непосредственно связанных между собой причинно-следственными связями (смотрите Рисунок 6 на стр.22 и Рисунок 7 на стр. 23).

На «этапе анализа» потенциальные преимущества и сложности различных путей решения проблем уже могли обсуждаться. Эти проблемы и возможности теперь необходимо рассмотреть более внимательно, чтоб определить вероятный охват вмешательства, прежде чем начнется его более детальная разработка.

Шаг 2 – выберите наиболее подходящее решение

Исходя из набора решений, определенных в результате создания «дерева задач», команда теперь должна выбрать, какое из решений является наиболее приемлемым для реализации. Это определит и охват вмешательства. Это можно сделать, рассмотрев ряд вопросов:

- Какие задачи наиболее эффективно обращаются к нуждам целевых групп населения и прочих выявленных уязвимых групп?
- Какие задачи совместимы с основополагающими принципами, мандатом и политикой Красного Креста/Красного Полумесяца?

- Какое сочетание задач наша организация и группа в состоянии эффективно решать?
- Занимаются ли решением этой проблемы другие организации?
- Как можно наилучшим образом способствовать формированию права собственности местного сообщества на проект/программу, в том числе и путем развития потенциала местных организаций?
- Ограничения и риски: насколько уязвимо вмешательство к влиянию внешних факторов? (также смотрите раздел 5.4 стр. 29)
- Какие варианты являются наиболее экономически эффективными?
- Каким образом вы можете принять во внимание необходимость уважения местных культурных обычаев и стратегий?

Чего организация не будет делать?

Один из полезных подходов к принятию решения о выборе задач является анализ тех факторов, решением которых проект/программа наверняка не будет заниматься. Это факторы, которые:

- могут потенциально повлиять на успех вмешательства, но их решением будут заниматься другие участники
- факторы, существенное влияние которых на успех проекта/программы маловероятно
- факторы, имеющие относительно малую значимость в решении основной задачи

Некоторые ключевые «фильтры», которые можно использовать для принятия решения о том, чем не может или не должна заниматься организация:

А. Ограничения и риски: насколько уязвимо вмешательство к влиянию внешних факторов?

В примере на стр. 20, внешними факторами, которые невозможно контролировать в рамках вмешательства, но которые, как ожидается, останутся положительными, являются следующие:

- Занятость людей в местных сообществах не увеличивается, что дает им возможность принимать участие
- Возможен доступ в деревни (удовлетворительное состояние дорог)
- Местные политические лидеры поддерживают процесс
- Политическая ситуация и безопасность остаются стабильными

В. Способность, мандат и опыт различных организаций

Также из этого примера задачи, важные для достижения основной задачи, но решением которых будут заниматься другие организации:

- Сильные структуры по реагированию на ЧС местного правительства
- Провинциальные центры помощи при ЧС хорошо оснащены
- Наличие квалифицированных сотрудников в провинции

В этом примере, данные, полученные в ходе оценки ситуации, показывают что, хотя существует проблема слабых государственных структур, ответственных за реагирование на ЧС, также установлено, что национальное правительство уже обратилось к этой проблеме и проводит обширную программу по построению потенциала провинциальных структур по реагированию на ЧС.

Помимо этого, национальное общество не обладает экспертизой в предоставлении рекомендаций местным органам власти, поэтому решением этой задачи оно заниматься не может.

С. Существующие способности и возможности: что могут сделать сами люди, которых затронула проблема?

В соответствии с принципами совместного участия и этической ответственности, неоднократно упомянутыми в данном Руководстве, очень важно рассмотреть существующий внутри сообщества потенциал. Более того, использование существующего потенциала также способствует обеспечению устойчивости результатов и повышает способность сообщества противостоять негативным факторам. В приведенном здесь примере, большая часть определенных задач связана с работой с сообществами с целью повышения их существующего потенциала.

Приложение 3 Глоссарий ключевых терминов

Термин	Определение
Воздействие	Фактические долгосрочные результаты проведения вмешательства. Может быть преднамеренным или непреднамеренным, положительным или отрицательным, первичным или второстепенным, прямым или косвенным.
Деятельность	Ряд конкретных заданий, которые необходимо выполнить для достижения микро-результата.
Допущение	Позитивно-сформулированные внешние факторы, которые важны для успеха вмешательства, являются вероятными (не обязательными/маловероятными) и находятся за рамками контроля вмешательства.
Задачи	Преднамеренные результаты вмешательства, которые могут быть распределены по уровням в зависимости от возрастающей значимости, например – микро-результаты, итоги и цель.
Индикатор	Единица измерения, которая помогает определить, какой прогресс был сделан по отношению к достижению преднамеренного результата (задачи)
Итог(и)	Первоочередные результаты, на достижение которых направлено вмешательство, чаще всего в сфере знания, отношения или деятельности целевой группы.
Микро-Результаты	Осязаемые продукты, товары и услуги и прочие непосредственные изменения, полученные в результате вмешательства, которые ведут к достижению итогов.
Мониторинг	Рутинный сбор и анализ информации для отслеживания прогресса, проверки соответствия и принятия обоснованных решений в управлении проектом/программой.
Оперативное планирование	Процесс, определяющий порядок достижения «на местах» задач, заявленных в стратегическом плане. Обычно рассчитан на непродолжительный период времен и (от нескольких месяцев до 3-х лет).
Оценка	Максимально систематическая и объективная оценка продолжающегося или законченного проекта, программы или политики, их разработки, выполнения и результатов. Цель состоит в том, чтобы определить уместность и выполнение задач, эффективность развития, результативность, воздействие и устойчивость.
Первоначальная оценка ситуации	Процесс, направленный на понимание текущей ситуации и определение необходимости вмешательства. Это достигается посредством выделения основных факторов, влияющих на ситуацию, таких как проблемы и их причины, а также нужды, интересы, способности и ограничения различных заинтересованных сторон.
План	Наиболее высокий уровень оперативного планирования, объединяющий несколько программ (и их соответствующие проекты, деятельность и т.д.), с целью достижения стратегических задач организации.
Планирование	Процесс определения преднамеренных результатов вмешательства (задач), вклада и деятельности, необходимых для их достижения, индикаторов для измерения их достижения, ключевых допущений, которые могут повлиять на достижение преднамеренных результатов (задач).
Проблема	Неблагоприятная ситуация, с которой может быть трудно справиться.
Программа	Набор скоординированных проектов, которые проводятся с целью решения конкретных задач в рамках определенного времени, затрат и параметров исполнения. Программы, направленные на достижение общей цели, группируются в общей категории (страновой план, операция, альянс и т.д.)

Проект	Набор скоординированных мероприятий вмешательства, проводимых для решения конкретных задач в заданный период времени, в пределах заданной стоимости и параметров исполнения. Проекты, направленные на достижение общей цели, образуют программу.
Результаты	Воздействие проведенного вмешательства. Могут быть преднамеренными и непреднамеренными, положительными и отрицательными». Три наиболее высоких уровня результатов – это итоги, микро- результаты и воздействие.
Результаты (преднамеренные)	См. “Цель”, “Итог” и “Микро-результат”
Стратегическое планирование	Акт принятия решения о том, к чему вы хотите прийти и почему. Обычно охватывает длительный период (минимум три-четыре года, максимум до десяти лет). Определяет общее направление деятельности организации.
Цель	Долгосрочный результат, на достижение которого направлено вмешательство и достижению которого могут способствовать факторы за рамками вашего вмешательства.