

ОЦЕНКА ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

РУКОВОДСТВО

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

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

© Европейская Комиссия, 2006

ВВЕДЕНИЕ

Данное руководство по оценке проектных предложений было подготовлено для экспертов Региональных бюро поддержки (РБП) программы сотрудничества ЕС и России (Тасис) и представляет собой компиляцию различных учебных пособий, разработанных в разное время по заказу Европейской Комиссии.

Назначением руководства является предоставление экспертам практического инструмента для непосредственного проведения оценки проектных предложений.

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

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

В отличие от других грантодающих организаций Европейская Комиссия требует, чтобы проектные предложения соответствовали определенной структуре, которая строго определяется в руководстве по подготовке заявок, а также обязывает заявителей прикладывать к заявке логико-структурную матрицу. Правильно построенная логическая структура гарантирует, что проект верно построен логически, что в свою очередь упрощает и сам процесс оценки.

Помимо экспертов по оценке проектных предложений данное руководство может быть полезно администраторам, координаторам программ или непосредственно экспертам, реализующим проекты.

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

СОДЕРЖАНИЕ

1. ВАЖНЫЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕД НАЧАЛОМ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ	1
1.1. Цель проведения оценки проектных предложений.....	1
1.2. Типичные проблемы, с которыми сталкивается эксперт при оценке проектных предложений.....	2
1.3. Критерии оценки проектных предложений.....	2
1.4. Что такое проект и типы проектов.....	4
1.5. Субъективное восприятие при оценке проекта.....	6
1.6. Подготовка к проведению оценки.....	7
2. АНАЛИЗ ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ	9
2.1. Анализ проблем. Дерево проблем.....	9
2.1.1. Построение дерева проблем на основании текстового описания проблем.....	9
2.1.2. Построение дерева проблем в результате «мозгового штурма».....	11
2.2. Анализ целей. Дерево целей.....	16
2.3. Логико-структурная матрица.....	18
2.3.1. Принцип заполнения логико-структурной матрицы.....	18
2.3.2. Принцип чтения логико-структурной матрицы.....	19
2.3.3. Сильные и слабые стороны логико-структурного подхода (ЛСП).....	20
3. ОЦЕНКА ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ (ОПП)	22
3.1. Анализ уместности проекта (критерии 1.1 – 1.3).....	22
3.1.1. Четко ли определены получатели помощи?.....	22
3.1.2. В достаточной ли мере описаны проблемы получателей помощи?.....	23
3.1.3. Достаточно ли всесторонен анализ проблем?.....	23
3.2. Анализ уместности проекта (критерии 1.4 – 1.6).....	24
3.2.1. Объясняют ли Общие цели, почему проект важен для общества?.....	24
3.2.2. Определена ли цель проекта с точки зрения пользы для получателей помощи?.....	25
3.2.3. Продемонстрирована ли потребность в результатах?.....	26
3.3. Анализ выполнимости проекта (критерии 2.1 – 2.5).....	27
3.3.1. Внесет ли Цель проекта свой вклад в Общие цели (если подтвердятся сделанные допущения)?.....	28
3.3.2. Описываются ли результаты как услуги, которые необходимо оказать целевой группе?..	29
3.3.3. Будет ли достигнута цель проекта, если результаты получены?.....	29
3.3.4. Были ли определены важные внешние условия?.....	30
3.3.5. Приемлема ли вероятность реализации допущений?.....	30
3.4. Анализ выполнимости проекта (критерии 2.6 – 2.7).....	31
3.4.1. Смогут ли выполняющие организации реализовать проект?.....	31
3.4.2. Достаточно ли оправданы затрачиваемые средства количественно измеримыми целями?.....	32
3.5. Анализ устойчивости проекта.....	38
3.5.1. Будут ли органы власти, имеющие отношение к делу, оказывать поддержку и после завершения работ проекта?.....	41
3.5.2. Подходят ли технологии под местные условия?.....	41
3.5.3. Будет ли обеспечена сохранность окружающей среды во время, и после работы проекта?.....	42
3.5.4. В полной ли мере получатель проекта ощущает себя собственником результатов?.....	43
3.5.5. Будут ли получатели помощи иметь адекватный доступ к общим результатам и производственным факторам во время и после выполнения проекта?.....	43
3.5.6. Будут ли организации, занимающиеся реализацией проекта, способны обеспечить дальнейшую деятельность после завершения проекта?.....	44
3.5.7. Надежен ли финансово-экономический анализ? Подтверждает ли он тот факт, что "добавочный проект" является действенным, эффективным, жизнеспособным, уместным и производит положительный эффект?.....	45

СПИСОК РИСУНКОВ

Рисунок 1	Схема процесса получения конечных результатов ОПП	1
Рисунок 2	Типичные проблемы	2
Рисунок 3	Критерии оценки проектных предложений	3
Рисунок 4	Что такое проект?	4
Рисунок 5	Типы проектов	4
Рисунок 6	Границы между двумя типами проектов	5
Рисунок 7	Тип проекта и применяемые методы анализа	6
Рисунок 8	Субъективное восприятие при оценке проекта	7
Рисунок 9	Примеры субъективного восприятия при оценке проекта	7
Рисунок 10	Исходная информация для анализа и оценки	8
Рисунок 11	Первичная и вторичная исходная информация для анализа и оценки	8
Рисунок 12	Два способа построения дерева проблем	9
Рисунок 13	Построение дерева проблем на основании текстового описания проблем	10
Рисунок 14	Пример фильтрации текстовой информации	11
Рисунок 15	Построение дерева проблем в результате «мозгового штурма»	12
Рисунок 16	Пример первого шага построения дерева проблем	13
Рисунок 17	Пример второго шага построения дерева проблем	14
Рисунок 18	Пример третьего шага построения дерева проблем	14
Рисунок 19	Обобщающая схема построения дерева проблем	14
Рисунок 20	Важные замечания по использованию методики «мозгового штурма»	15
Рисунок 21	Построение дерева целей на основе дерева проблем	16
Рисунок 22	Выбор масштаба проекта на основе дерева целей	17
Рисунок 23	Принцип заполнения логики вмешательства в логико-структурной матрице	19
Рисунок 24	Порядок разработки логико-структурной матрицы	19
Рисунок 25	Порядок проверки логико-структурной матрицы	20
Рисунок 26	Сильные стороны логико-структурного подхода (ЛСП)	21
Рисунок 27	Слабые стороны логико-структурного подхода (ЛСП)	21
Рисунок 28	Анализ уместности проекта (критерии 1.1 – 1.3)	22
Рисунок 29	Критерий 1.1 – «Четко ли определены получатели помощи?»	23
Рисунок 30	Критерий 1.2 – «В достаточной ли мере описаны проблемы получателей помощи?»	23
Рисунок 31	Критерий 1.3 – «Достаточно ли всесторонен анализ проблем?»	24
Рисунок 32	Анализ уместности проекта (критерии 1.4 – 1.6)	24
Рисунок 33	Критерий 1.4 – «Объясняют ли Общие цели, почему проект важен для общества?»	25
Рисунок 34	Критерий 1.5 – «Определена ли цель проекта с точки зрения пользы для получателей помощи?»	25
Рисунок 35	Критерий 1.6 – «Продемонстрирована ли потребность в результатах?»	26
Рисунок 36	Анализ выполнимости проекта (критерии 2.1 – 2.5)	27
Рисунок 37	Алгоритм оценки внешних факторов, которые могут оказать влияние на успех проекта	28
Рисунок 38	Критерий 2.1 – «Внесет ли Цель проекта свой вклад в Общие цели (если подтвердятся сделанные допущения)?»	28
Рисунок 39	Критерий 2.2 – «Описываются ли результаты как услуги, которые необходимо оказать целевой группе?»	29
Рисунок 40	Критерий 2.3 – «Будет ли достигнута цель проекта, если результаты получены?»	30
Рисунок 41	Критерий 2.4 – «Были ли определены важные внешние условия?»	30
Рисунок 42	Критерий 2.5 – «Приемлема ли вероятность реализации допущений?»	31
Рисунок 43	Анализ выполнимости проекта (критерии 2.6 – 2.7)	31
Рисунок 44	Критерий 2.6 – «Смогут ли выполняющие организации реализовать проект?»	32
Рисунок 45	Оценка затрат и результатов проектов с нематериальными результатами	32
Рисунок 46	Подход к анализу проектов с нематериальными результатами	33
Рисунок 47	Анализ эффективности проекта	34
Рисунок 48	Анализ бюджета проекта	34
Рисунок 49	Требования к анализу и оценке ресурсов	35
Рисунок 50	Процесс анализа и оценки ресурсов	35
Рисунок 51	Основные разделы бюджета проекта	36
Рисунок 52	Критерий 2.7 – «Достаточно ли оправданы затрачиваемые средства количественно измеримыми целями?»	37
Рисунок 53	Анализ устойчивости проекта	38
Рисунок 54	Факторы, влияющие на устойчивость проекта	39

Рисунок 55	Анализ «Затраты-Выгоды»	40
Рисунок 56	Критерии устойчивости проекта (критерии 3.1 – 3.7)	40
Рисунок 57	Критерий 3.1 – «Будут ли органы власти, имеющие отношение к делу, оказывать поддержку и после завершения работ проекта?»	41
Рисунок 58	Критерий 3.2 – «Подходят ли технологии под местные условия?»	42
Рисунок 59	Критерий 3.3 – «Будет ли обеспечена сохранность окружающей среды во время и после работы проекта?»	43
Рисунок 60	Критерий 3.4 – «В полной ли мере получатель проекта ощущает себя собственником результатов?»	43
Рисунок 61	Критерий 3.5 – «Будут ли получатели помощи иметь адекватный доступ к общим результатам и производственным факторам во время и после выполнения проекта?»	44
Рисунок 62	Критерий 3.6 – «Будут ли организации, занимающиеся реализацией проекта, способны обеспечить дальнейшую деятельность после завершения проекта?»	44
Рисунок 63	Реальный вклад проекта	45
Рисунок 64	Анализ ситуации «с проектом» и «без проекта»	46
Рисунок 65	Критерий 3.7 – «Надежен ли финансово-экономический анализ? Подтверждает ли он тот факт, что "добавочный проект" является действенным, эффективным, жизнеспособным, уместным и производит положительный эффект?»	46
Рисунок 66	Анализ экономического эффекта	47
Рисунок 67	Общественный прямой дефицит	48
Рисунок 68	Влияние проекта на общественные и бюджетные фонды	48
Рисунок 69	Влияние проекта на международное сообщество	49
Рисунок 70	Влияние проекта на распределение доходов/выгод	49
Рисунок 71	Оценка общего экономического эффекта, производимого проектом	50

ПРИЛОЖЕНИЕ

Дополнительный материал по оценке экономического эффекта

1. ВАЖНЫЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕД НАЧАЛОМ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

1.1. Цель проведения оценки проектных предложений

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

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

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

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

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

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



Рисунок 1 Схема процесса получения конечных результатов ОПП

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

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



Рисунок 2 Типичные проблемы

1.3. Критерии оценки проектных предложений

В любой программе Европейского Союза, либо других доноров, имеется специальный оценочный лист, который используется для принятия решения об одобрении или отклонении заявок. В таких случаях оценку заявки целесообразнее проводить согласно специальному оценочному листу той или иной программы, но общий подход и последовательность остаются неизменными. Надо иметь в виду, что хотя пункты (вопросы) оценочных листов могут отличаться в зависимости от той или иной программы, основными критериями оценки качества проектного предложения всегда остаются – **уместность, выполнимость и устойчивость**. Их ключевые концепции могут быть объяснены следующим образом:

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

не может быть оценена заранее, но перспективы достижения устойчивости могут быть оценены путем определения того, какие механизмы были вовлечены в дизайн проекта с тем, чтобы задействовать факторы, влияющие на устойчивость.



Рисунок 3 Критерии оценки проектных предложений

1.4. Что такое проект и типы проектов

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

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



Рисунок 4 Что такое проект?

Проекты делятся на два типа:

- проекты с материальными результатами
- проекты с нематериальными результатами

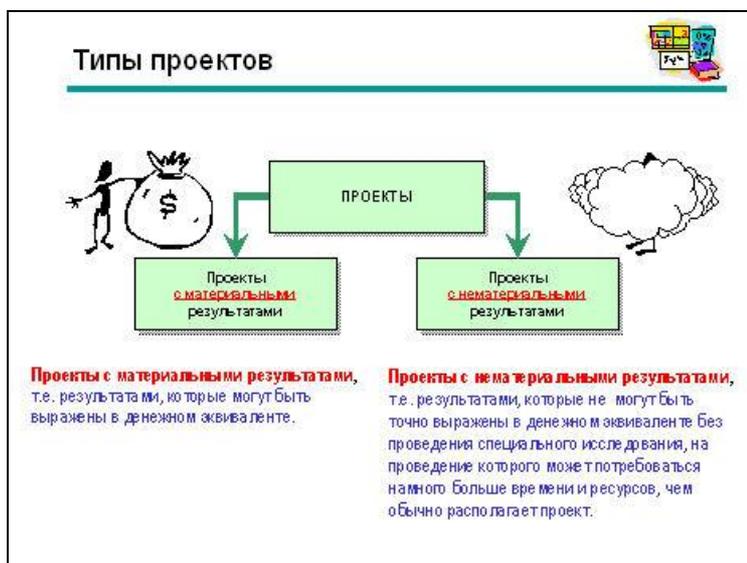


Рисунок 5 Типы проектов

Проекты с материальными результатами, т.е. результатами, которые могут быть выражены в денежном эквиваленте.

Такие проекты в основном направлены на увеличение производства товаров и услуг:

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

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

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

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

Проекты с нематериальными результатами, т.е. результатами, которые не могут быть точно выражены в денежном эквиваленте без проведения специального исследования, на проведение которого может потребоваться намного больше времени и ресурсов, чем обычно располагает проект.

Примеры: проекты в сфере здравоохранения, образования, городского развития, социальных услуг населению, институциональных реформ и защиты окружающей среды.



Рисунок 6 Границы между двумя типами проектов

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

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



Рисунок 7 Тип проекта и применяемые методы анализа

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

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

1.5. Субъективное восприятие при оценке проекта

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

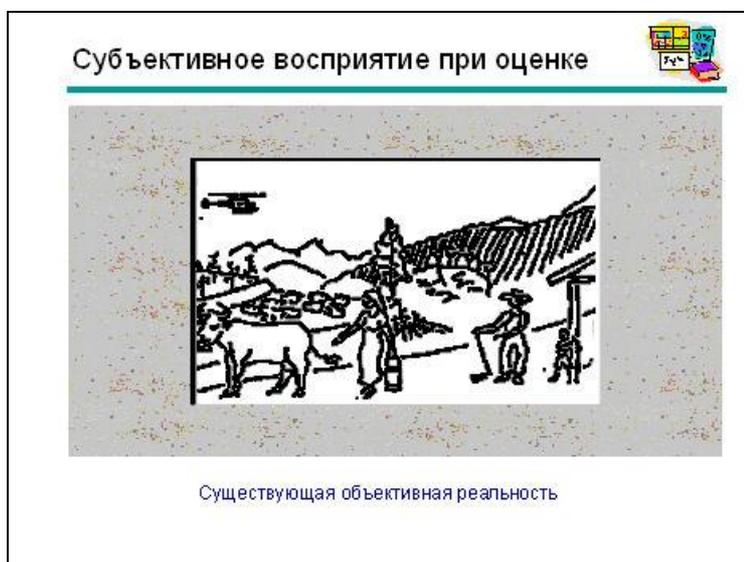


Рисунок 8 Субъективное восприятие при оценке проекта

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



Рисунок 9 Примеры субъективного восприятия при оценке проекта

1.6. Подготовка к проведению оценки

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

Исходная информация, которую получает эксперт, содержит в себе:

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

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

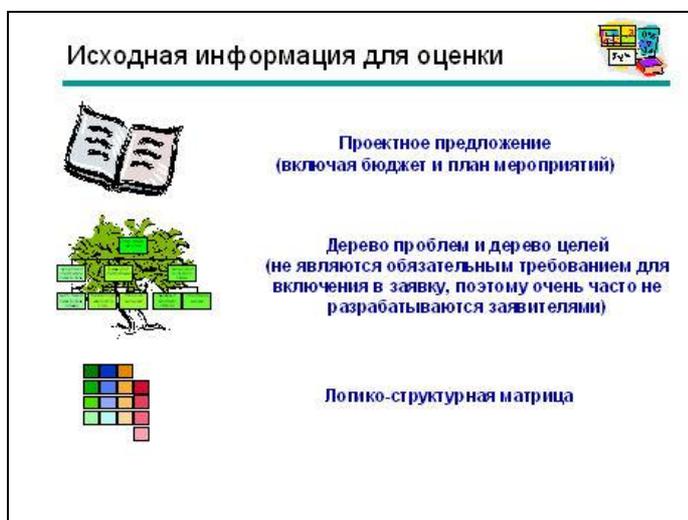


Рисунок 10 Исходная информация для анализа и оценки

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

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

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

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



Рисунок 11 Первичная и вторичная исходная информация для анализа и оценки

2. АНАЛИЗ ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

2.1. Анализ проблем. Дерево проблем.

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

Дерево проблем возможно построить:

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

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



Рисунок 12 Два способа построения дерева проблем

2.1.1. Построение дерева проблем на основании текстового описания проблем.

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



Рисунок 13 Построение дерева проблем на основании текстового описания проблем

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

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

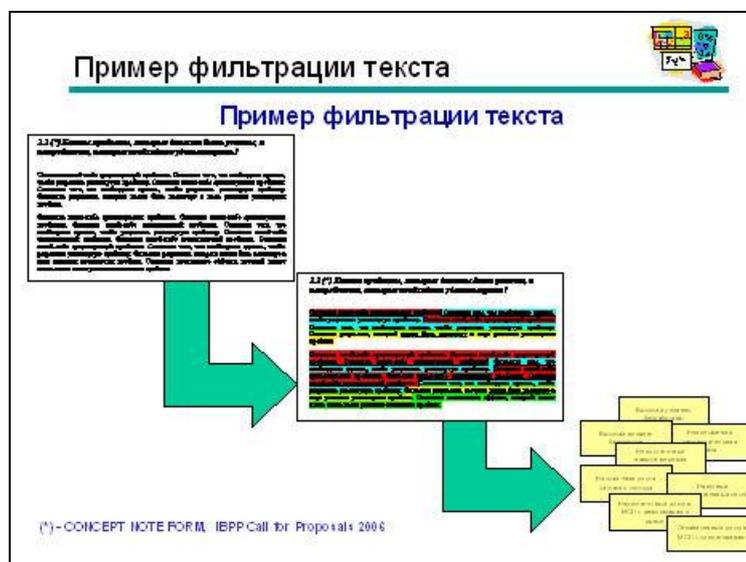


Рисунок 14 Пример фильтрации текстовой информации

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

Этап «Анализ проблем» включает две задачи:

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

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

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

ЭТАП ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

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

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

ЭТАП ГЕНЕРАЦИИ ИДЕЙ

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

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

Ведущий информирует участников о правилах этого этапа.

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

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

По окончании отведенного времени ведущий собирает карточки с идеями.

ЭТАП АНАЛИЗ ИДЕЙ

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

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

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

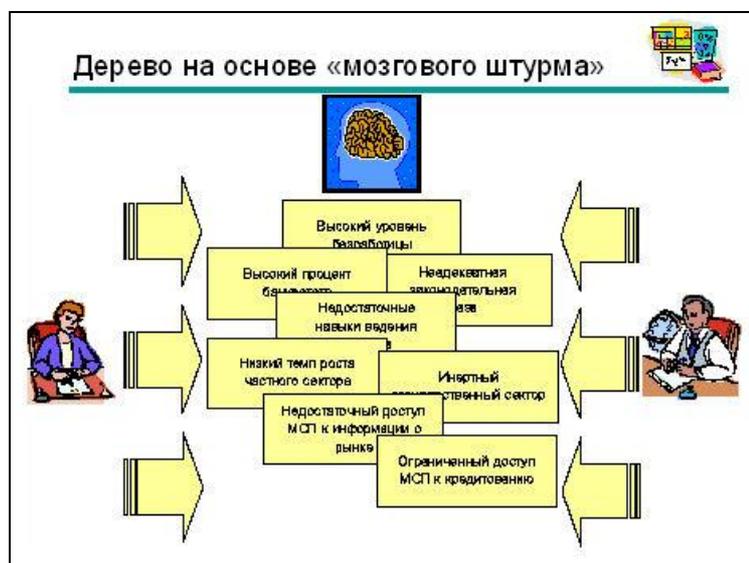


Рисунок 15 Построение дерева проблем в результате «мозгового штурма»

ЭТАП ПОСТРОЕНИЯ ДЕРЕВА ПРОБЛЕМ

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

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

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

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

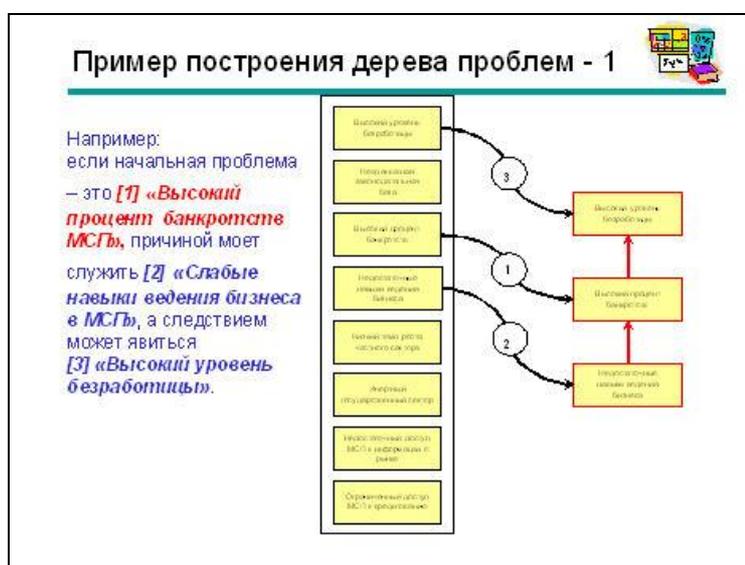


Рисунок 16 Пример первого шага построения дерева проблем

Например: если начальная проблема – это “Высокий процент банкротств МСП”, причиной могут служить “Слабые навыки ведения бизнеса в МСП”, а следствием может явиться “Высокий уровень безработицы”.



Рисунок 17 Пример второго шага построения дерева проблем

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



Рисунок 18 Пример третьего шага построения дерева проблем

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



Рисунок 19 Обобщающая схема построения дерева проблем

ВАЖНО

Важные замечания по использованию этой методики:

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

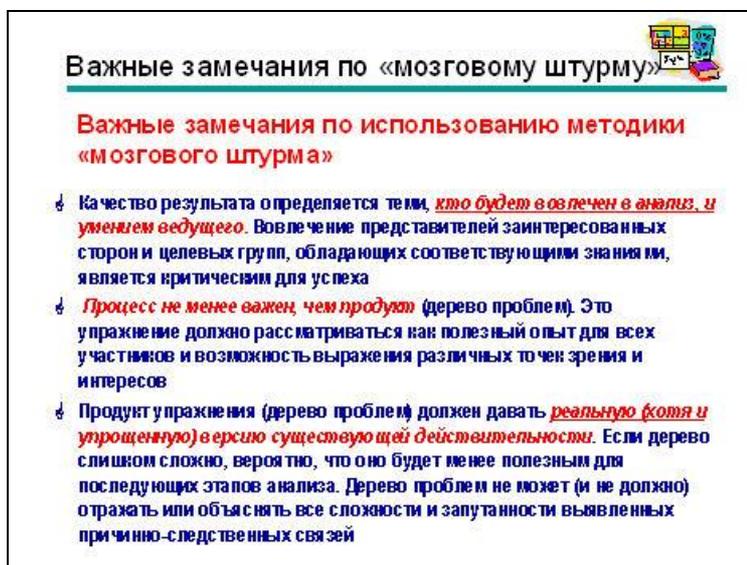


Рисунок 20 Важные замечания по использованию методики «мозгового штурма»

2.2. Анализ целей. Дерево целей.

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

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

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



Рисунок 21 Построение дерева целей на основе дерева проблем

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

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

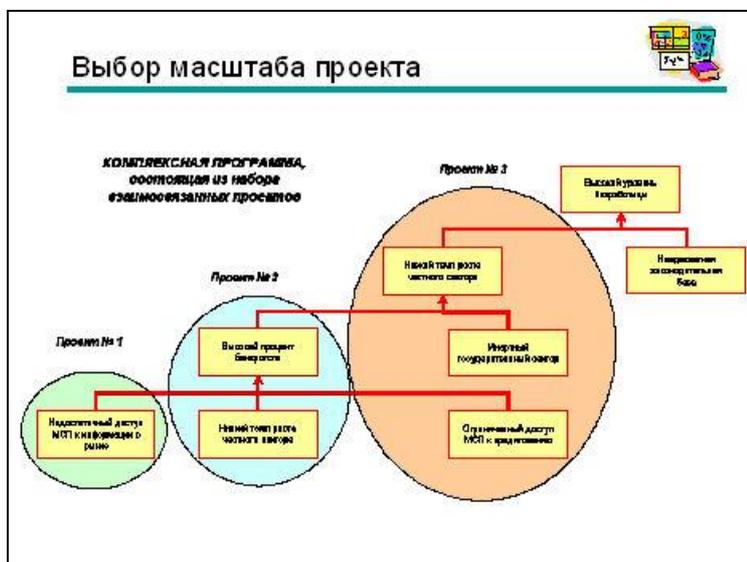


Рисунок 22 Выбор масштаба проекта на основе дерева целей

2.3. Логико-структурная матрица.

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

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

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

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

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

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

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

2.3.1. Принцип заполнения логико-структурной матрицы

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

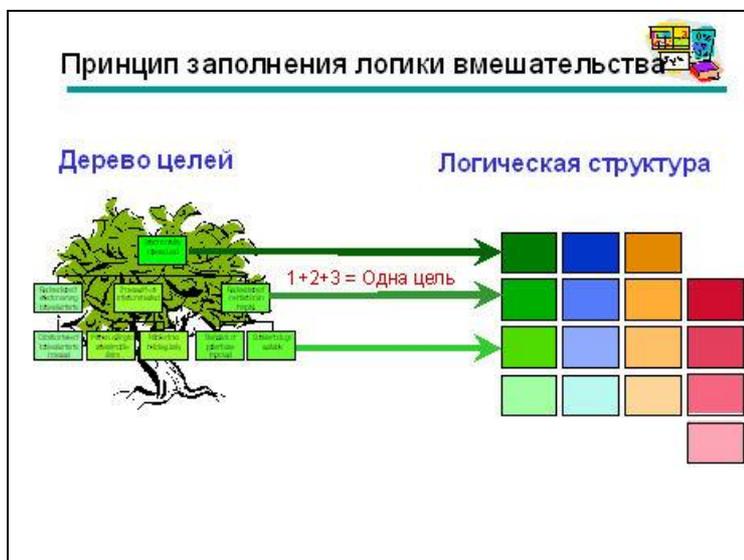


Рисунок 23 Принцип заполнения логики вмешательства в логико-структурной матрице

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

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

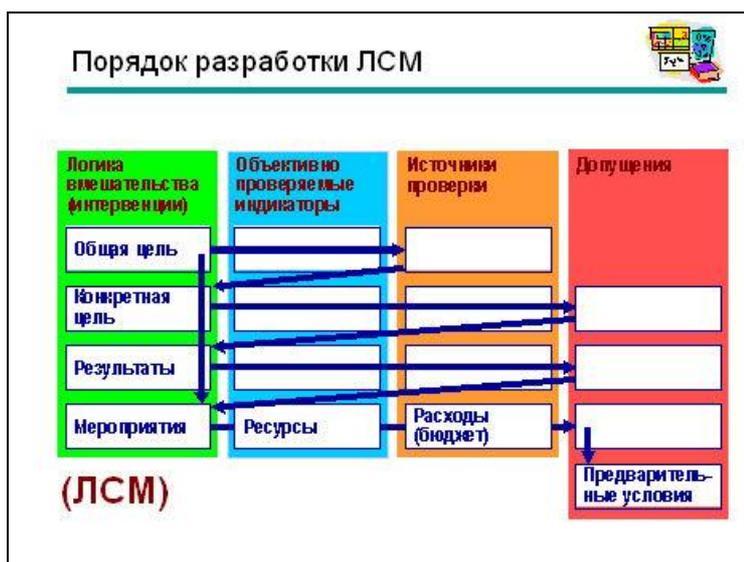


Рисунок 24 Порядок разработки логико-структурной матрицы

2.3.2. Принцип чтения логико-структурной матрицы

Логика матрицы заключается в следующем:

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

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

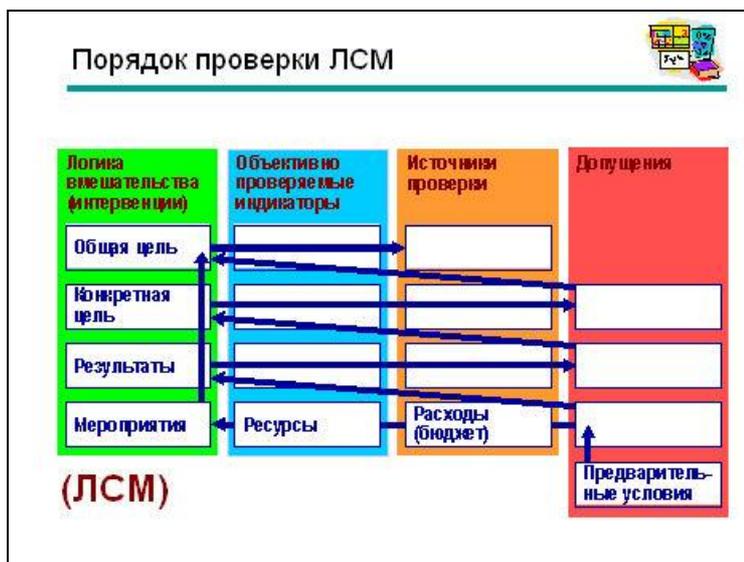


Рисунок 25 Порядок проверки логико-структурной матрицы

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

Сильные стороны ЛСП.

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

Слабые стороны ЛСП.

- Доказав свою полезность в качестве инструмента планирования и управления, ЛСП не является исчерпывающим средством ни для планирования, ни для управления и не дает гарантии успеха проекта.
- Процесс применения ЛСП требует времени и основательного обучения понятиям и логике подхода.
- Требуется научиться обобщенно, излагать простыми фразами сложные идеи и взаимоотношения. По началу фразы эти могут получаться непонятными или даже бессмысленными.

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



Рисунок 26 Сильные стороны логико-структурного подхода (ЛСП)



Рисунок 27 Слабые стороны логико-структурного подхода (ЛСП)

3. ОЦЕНКА ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ (ОПП)

3.1. Анализ уместности проекта (критерии 1.1 – 1.3)

Оценка первых трёх критериев (критерии 1.1 – 1.3) служит первым этапом в установлении уместности проекта по отношению к потребностям указанной целевой группы. Таким образом, в центре внимания стоит проблема определения целевой группы, а также оценка того, достаточно ли хорошо эта группа и ее проблемы описаны и проанализированы.

Анализ уместности (критерии 1.1-1.3)

1. УМЕСТНОСТЬ		Максимальный балл
1.1	Четко ли определены получатели помощи?	6
1.2	В достаточной ли мере описаны проблемы получателей помощи?	6
1.3	Достаточно ли всестороннен анализ проблемы?	6
1.4	Объясняют ли общие причины, в чем значимость проекта для общества?	6
1.5	Определена ли цель проекта с точки зрения пользы для получателей помощи?	6
1.6	Продумано три варианта или потребность в результатах?	6
Максимальный общий балл - УМЕСТНОСТЬ		30

Для оценки проекта по критериям 1.1 - 1.3 необходимы:
 - Текст проектного предложения;
 - Дерево проблем

Рисунок 28 Анализ уместности проекта (критерии 1.1 – 1.3)

3.1.1. Четко ли определены получатели помощи?

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

Анализ уместности – Критерий 1.1

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

Рисунок 29 Критерий 1.1 – «Четко ли определены получатели помощи?»

3.1.2. В достаточной ли мере описаны проблемы получателей помощи?

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

Анализ уместности – Критерий 1.2		
1.2 В достаточной ли мере описаны проблемы получателей помощи?		
	балл	когда
Полностью:	5	Проблемы получателей помощи подробно описаны, включая данные о конкретных проблемах, с которыми сталкиваются различные группы/подгруппы получателей помощи.
Убавляет ценность:	3	Проблемы получателей помощи описаны приемлемо подробно, однако информация о конкретных проблемах различных групп является либо неполной, либо отсутствует.
Плохо:	1	Описано несколько проблем, с которыми сталкиваются получатели помощи.
Совершенно нет:	0	Не заявлено проблем с точки зрения получателей помощи.

Рисунок 30 Критерий 1.2 – «В достаточной ли мере описаны проблемы получателей помощи?»

3.1.3. Достаточно ли всесторонен анализ проблем?

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

Анализ уместности – Критерий 1.3		
1.3. Достаточно ли всесторонен анализ проблемы?		
	Балл	Когда
Полностью:	5	Причины проблем, возникающих у получателей помощи, были изучены, а также ясно представлены взаимоотношения с организациями, оказывающими услуги и другими участниками в осуществлении проекта.
Удовлетворительно:	3	Причины большинства проблем получателей помощи были приемлемо подробно проанализированы.
Плохо:	1	Некоторые из проблем упомянуты, но не исследованы. Некоторые сферы интересов для получателей помощи или организаций, занимающихся оказанием услуг, не исследованы.
Совершенно нет:	0	Упомянутые проблемы либо описаны как отсутствие какой-либо ситуации (не хватает . . .) или слишком неконкретно, или представляют личное мнение.

Рисунок 31 Критерий 1.3 – «Достаточно ли всесторонен анализ проблем?»

3.2. Анализ уместности проекта (критерии 1.4 – 1.6)

Оценка последующих трёх критериев (критерии 1.4 – 1.6) служит вторым этапом в установлении уместности проекта по отношению к тому, до какой степени указанные цели проекта отвечают реальным нуждам целевой группы, а также соответствуют стратегическим целям и приоритетам программы (стратегии страны или Национальной индикативной программе). Он включает в себя определение общих целей и цели проекта таким образом, чтобы они соответствовали определениям УПЦ для различных уровней целей.

Анализ уместности (критерии 1.4-1.6)		
Для оценки проекта по критериям 1.4 - 1.6 необходимы: - Текст проектного предложения; - Дерево целей		
	1. УМЕСТНОСТЬ	
	1.1. Четко ли определены получатели помощи?	6
	1.2. Достаточно ли явко описаны проблемы получателей помощи?	6
	1.3. Достаточно ли всесторонен анализ проблемы?	6
	1.4. Объясняют ли общие цели, в чем значимость проекта для общества?	6
	1.5. Определены ли цели проекта с точки зрения пользы для получателей помощи?	6
	1.6. Продемонстрирована ли потребность в результате?	6
Максимальный общий балл - УМЕСТНОСТЬ		30

Рисунок 32 Анализ уместности проекта (критерии 1.4 – 1.6)

3.2.1. Объясняют ли Общие цели, почему проект важен для общества?

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

Анализ уместности – Критерий 1.4		
1.4 Объясняют ли общие цели, в чем значимость проекта для общества?		
	балл	когда
Полностью:	5	Получатели помощи и другие слои общества получают долгосрочную выгоду от проекта, и проект соответствует секторальной политике правительства, а также секторальным целям, указанным в Индикативной программе.
Удовлетворительно:	3	Получатели помощи получают долгосрочную выгоду от проекта, и проект соответствует секторальной политике правительства, а также секторальным целям, указанным в Индикативной программе.
Плохо:	1	Упомянут лишь один из указанных выше двух элементов.
Совершенно нет:	0	Общие цели не представляют собой долгосрочную выгоду для получателей помощи.

Рисунок 33 Критерий 1.4 – «Объясняют ли Общие цели, почему проект важен для общества?»

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

Предназначение проектов заключается в обеспечении устойчивых выгод для подразумеваемых получателей помощи. О пользе можно сказать, что она принесена, если улучшилось положение получателей помощи с точки зрения одного или более из его социально-экономических показателей. Это может относиться к экономическому положению (доход, занятость, и т.д.), социальному положению (условия жизни, гигиена, питание, здоровье, и т.д.), или даже личному положению (отсутствие стрессов, исполнение желаний, и т.д.). Эти выгоды извлекаются получателями помощи из результатов проекта.

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

Анализ уместности – Критерий 1.5		
1.5. Определена ли цель проекта с точки зрения пользы для получателей помощи?		
	балл	когда
Полностью:	5	ЦП описывает прямую выгоду, получаемую в результате пользования услугами проекта получателями помощи.
Удовлетворительно:	3	ЦП описывает прямую выгоду, извлекаемую получателями помощи в результате пользования услугами проекта, однако ее связь с услугами по проекту не полностью объяснена.
Плохо:	1	ЦП скорее описывает процедуру пользования проектными услугами, нежели прямую выгоду от них.
Совершенно нет:	0	ЦП описывает, как оказываются услуги по проекту.

Рисунок 34 Критерий 1.5 – «Определена ли цель проекта с точки зрения пользы для получателей помощи?»

3.2.3. Продемонстрирована ли потребность в результатах?

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

Анализ уместности – Критерий 1.6		
1.6. Продемонстрирована ли потребность в результатах?		
	балл	когда
Полностью:	5	Получатели помощи выразили заинтересованность во всех результатах, которые будут принесены проектом.
Удовлетворительно:	3	Получатели помощи выразили заинтересованность в большинстве результатов, которые будут принесены проектом.
Плохо:	1	Получатели помощи выразили заинтересованность в некоторых из результатов, которые будут принесены проектом.
Совсем нет:	0	Получатели помощи не выразили никакой заинтересованности в результатах, которые будут принесены проектом.

Рисунок 35 Критерий 1.6 – «Продемонстрирована ли потребность в результатах?»

3.3. Анализ выполнимости проекта (критерии 2.1 – 2.5)

Оценка первых пяти критериев (критерии 2.1 – 2.5) служит первым этапом проверки проекта на выполнимость и включает в себя определение и оценку внешних факторов, и затем оценку вероятности того, что цели проекта могут быть достигнуты при наличии указанных допущений. В дополнение к оценке логической связности проекта, необходимо полагаться и на предыдущий опыт оценивания, чтобы узнать увенчались ли успехом аналогичные проекты в прошлом.

Выполнимость проекта (критерии 2.1-2.5)

2. ВЫПОЛНИМОСТЬ		Возможность реализации (0-5)
2.1	Включает ли цель проекта свои вклады и достижения «белых карт», если переформулировать и сформулировать?	5
2.2	Содержит ли проект конкретные услуги, которые необходимо реализовать (сформулировать)?	5
2.3	Будет ли достигнута цель проекта, если допущения получены?	5
2.4	Будут ли определены внешние факторы условия?	5
2.5	Применима ли информация, реализация допущений?	5
2.6	Смогут ли организации, реализующие выполнение проекта, реализовать это?	5
2.7	Достаточно ли определены затрачиваемые средства относительно их объема и сроков?	5
Итого: Максимальный общий балл - ВЫПОЛНИМОСТЬ		35

Для оценки проекта по критериям 2.1 - 2.5 необходимы:

- Текст проектного предложения;
- Логико-Структурная Матрица (колонка «Допущения»)

Рисунок 36 Анализ выполнимости проекта (критерии 2.1 – 2.5)

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

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

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



Рисунок 37 Алгоритм оценки внешних факторов, которые могут оказать влияние на успех проекта

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

3.3.1. Внесет ли Цель проекта свой вклад в Общие цели (если подтвердятся сделанные допущения)?

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

2.1 Вносит ли цель проекта свой вклад в достижение общих целей (если подтверждаются сделанные допущения)?		
	балл	когда...
Полностью:	5	Предыдущий опыт (других проектов или регионов) продемонстрировал сильную причинную связь между целью проекта и общими целями.
Удовлетворительно:	3	Предыдущий опыт (других проектов или регионов) продемонстрировал достаточную причинную связь между целью проекта и общими целями.
Плохо:	1	Смысл есть, но нет подтверждающих данных.
Совершенно нет:	0	Нет смысла, нет подтверждающих данных.

Рисунок 38 Критерий 2.1 – «Внесет ли Цель проекта свой вклад в Общие цели (если подтвердятся сделанные допущения)?»

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

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

Выполнимость проекта – Критерий 2.2		
2.2 Описываются ли результаты как услуги, которые необходимо оказать целевой группе?		
	балл	когда...
Полностью:	5	Все результаты сформулированы как услуги, которые необходимо оказать целевой группе, и достаточно подробно охарактеризованы.
Удовлетворительно:	3	Некоторые результаты сформулированы как услуги, которые необходимо оказать целевой группе, и достаточно подробно охарактеризованы.
Плохо:	1	Некоторые результаты сформулированы как услуги, которые необходимо оказать целевой группе, однако охарактеризованы лишь в общих чертах.
Совершенно нет:	0	Результаты сформулированы как действия, но не как услуги.

Рисунок 39 Критерий 2.2 – «Описываются ли результаты как услуги, которые необходимо оказать целевой группе?»

3.3.3. Будет ли достигнута цель проекта, если результаты получены?

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

Выполнимость проекта – Критерий 2.3		
2.3 Будет ли достигнута цель проекта, если результаты получены?		
	балл	когда
Полностью:	5	Существует явное доказательство от получателя или из опыта прошлых проектов, что полученные результаты устранят причины основных проблем, лежащих в основе Цели проекта.
Удовлетворительно:	3	Результаты, видимо, устраняют причины основных проблем, лежащих в основе Цели проекта и некоторые доказательства предъявлены.
Плохо:	1	Получение результатов, видимо, устраняет некоторые из причин основных проблем, лежащих в основе Цели проекта, но доказательства не предъявлены.
Совершенно нет:	0	Результаты не соответствуют причинам основных проблем, лежащих в основе Цели проекта.

Рисунок 40 Критерий 2.3 – «Будет ли достигнута цель проекта, если результаты получены?»

3.3.4. Были ли определены важные внешние условия?

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

Выполнимость проекта – Критерий 2.4		
2.4 Были ли определены важные внешние условия?		
	балл	когда
Полностью:	5	Внешние условия и способы их измерения были подробно определены на соответствующем уровне.
Удовлетворительно:	3	Внешние условия и способы их измерения были определены, но с некоторыми пробелами.
Плохо:	1	Некоторые внешние факторы и способы их измерения были определены, но многие важные факторы не были учтены.
Совершенно нет:	0	Внешние условия и способы их измерения почти не были упомянуты.

Рисунок 41 Критерий 2.4 – «Были ли определены важные внешние условия?»

3.3.5. Приемлема ли вероятность реализации допущений?

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

Выполнимость проекта – Критерий 2.5		
2.5. Приемлема ли вероятность реализации допущений?		
	балл	когда
Полностью:	5	Для каждого отдельного внешнего фактора представляется поддерживающее доказательство того, что вероятность реализации допущения приемлема.
У большинства верно:	3	Для большинства внешних факторов представлены доказательства того, что вероятность реализации допущения приемлема.
Плохо:	1	Для некоторых внешних факторов представлены доказательства того, что вероятность реализации допущения приемлема.
Совсем нет:	0	Не представлено никаких поддерживающих доказательств относительно возможности реализации, и при этом сомнительна вероятность их реализации.

Рисунок 42 Критерий 2.5 – «Приемлема ли вероятность реализации допущений?»

3.4. Анализ выполнимости проекта (критерии 2.6 – 2.7)

Оценка последующих двух критериев (критерии 2.6 – 2.7) служит вторым и последним этапом оценки выполнимости, и включает в себя определение показателей и источников проверки достижения целей и результатов проекта. Показатели создают основу для определения планируемых достижений проекта (количество и качество услуг и пользы, которую необходимо принести) и, совместно с источниками проверки, основу для системы измерения прогресса в выполнении проекта.

Выполнимость проекта (критерии 2.6-2.7)																			
<p>Для оценки проекта по критерию 2.6 необходим:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Текст проектного предложения 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2. ВЫПОЛНИМОСТЬ</th> <th>Максимальный балл</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.1. Входит ли цель проектной инициативы в общие цели организации (если поддерживается стратегия организации)?</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2.2. Способно ли и результаты на услуги, которые необходимо взять целевой группе?</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2.3. Будет ли достигнута цель проекта, если все условия получены?</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2.4. Были ли определены важные внешние условия?</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2.5. Приемлема ли вероятность реализации допущений?</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2.6. Смогут ли выполняющие организации реализовать проект?</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2.7. Достаточно ли оправданы затраты на средства относительно планируемых целей?</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Максимальный общий балл - ВЫПОЛНИМОСТЬ</td> <td>36</td> </tr> </tbody> </table>	2. ВЫПОЛНИМОСТЬ	Максимальный балл	2.1. Входит ли цель проектной инициативы в общие цели организации (если поддерживается стратегия организации)?	6	2.2. Способно ли и результаты на услуги, которые необходимо взять целевой группе?	6	2.3. Будет ли достигнута цель проекта, если все условия получены?	6	2.4. Были ли определены важные внешние условия?	6	2.5. Приемлема ли вероятность реализации допущений?	6	2.6. Смогут ли выполняющие организации реализовать проект?	6	2.7. Достаточно ли оправданы затраты на средства относительно планируемых целей?	6	Максимальный общий балл - ВЫПОЛНИМОСТЬ	36
2. ВЫПОЛНИМОСТЬ	Максимальный балл																		
2.1. Входит ли цель проектной инициативы в общие цели организации (если поддерживается стратегия организации)?	6																		
2.2. Способно ли и результаты на услуги, которые необходимо взять целевой группе?	6																		
2.3. Будет ли достигнута цель проекта, если все условия получены?	6																		
2.4. Были ли определены важные внешние условия?	6																		
2.5. Приемлема ли вероятность реализации допущений?	6																		
2.6. Смогут ли выполняющие организации реализовать проект?	6																		
2.7. Достаточно ли оправданы затраты на средства относительно планируемых целей?	6																		
Максимальный общий балл - ВЫПОЛНИМОСТЬ	36																		
<p>Для оценки проекта по критериям 2.7 необходимы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Бюджет проекта; - Логико-Структурная Матрица (колонки «Индикаторы» и «Источники») 																			

Рисунок 43 Анализ выполнимости проекта (критерии 2.6 – 2.7)

3.4.1. Смогут ли выполняющие организации реализовать проект?

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

Выполнимость проекта – Критерий 2.6		
2.6. Смогут ли организации, занимающиеся выполнением проекта, реализовать его?		
	Балл	Юлда
Полностью:	5	Ответственность и процедуры были четко распределены, Исполняющие агентства приняли активное участие в фазе формулирования и имеют опыт соответствующей деятельности.
Удовлетворительно:	3	Ответственность и процедуры были определены для большинства результатов, по крайней мере, один из остающихся аспектов был подтвержден.
Плохо:	1	Только один из вышеописанных аспектов был подтвержден.
Совершенно нет:	0	Ответственности и процедуры не были упомянуты для результатов, и не была предоставлена информация по Исполняющему агентству.

Рисунок 44 Критерий 2.6 – «Смогут ли выполняющие организации реализовать проект?»

3.4.2. Достаточно ли оправданы затрачиваемые средства количественно измеримыми целями?

Проекты используют ограниченные средства и поэтому они должны быть полностью оправданы как с экономической, так и с финансовой точки зрения.

Оценка затрат и результатов проектов с нематериальными результатами

Этот анализ направлен на оценку того, насколько эффективно используются ограниченные ресурсы, мобилизованные на проект.

Анализируются затраты в денежном выражении, а результаты в «описательном» виде (количественные материальные результаты и качественные результаты).

Выражение результатов проекта в денежном выражении зачастую очень затруднительный процесс, потому что:

- ✦ доступные ресурсы не позволяют провести исследования, необходимые для оценки выгоды (например, дорожные проекты);
- ✦ долгосрочные, дисконтированные выгоды (например, долгосрочные образовательные проекты, долгосрочная польза от проекта в по защите окружающей среды), имеют небольшое экономическое воздействие;
- ✦ потребности целевой группы проектов, вовлекающих в свою деятельность бесплатные или субсидируемые общественные услуги, не базируются на рыночных принципах. Денежное выражение становится абсолютно абстрактным;
- ✦ возможно денежное выражение только части результатов проекта, например для многих проектов по охране окружающей среды. В таком случае, важно оценить в денежном выражении эту часть результатов, даже если основные результаты проекта не могут быть оценены и, как следствие, общая рентабельность проекта не может быть оценена.



Рисунок 45 Оценка затрат и результатов проектов с нематериальными результатами

Определение экономической и финансовой жизнеспособности проекта может оказаться сложным процессом. Тем не менее, должно быть возможным определение эффективности проекта путем сравнения подлежащих использованию средств и запланированных достижений. Поэтому, оценка этого критерия требует, во-первых, полного определения целей (Количеством, Качеством, Временем, Местом и Целевой Группой), и во-вторых, наличия достаточной информации для сравнения эффективности затрат и средств для этого проекта с альтернативным использованием таких же средств.

Показатели представляют собой особенно проблемный сектор разработки проекта. Часто показатели определяются без Количества, Качества, Времени, Места и Целевой Группы, и иногда «не привязаны» к цели, которую они собираются измерять.



Рисунок 46 Подход к анализу проектов с нематериальными результатами

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

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

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

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

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

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



Рисунок 47 Анализ эффективности проекта

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

Рисунок 48 Анализ бюджета проекта

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



Рисунок 49 Требования к анализу и оценке ресурсов

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



Рисунок 50 Процесс анализа и оценки ресурсов

Ниже представлены типичные¹ разделы бюджета проекта. Однако, в зависимости от требований различных грантодающих организаций, названия разделов и их последовательность может варьироваться, но суть структуры ресурсов проекта остается аналогичной.

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

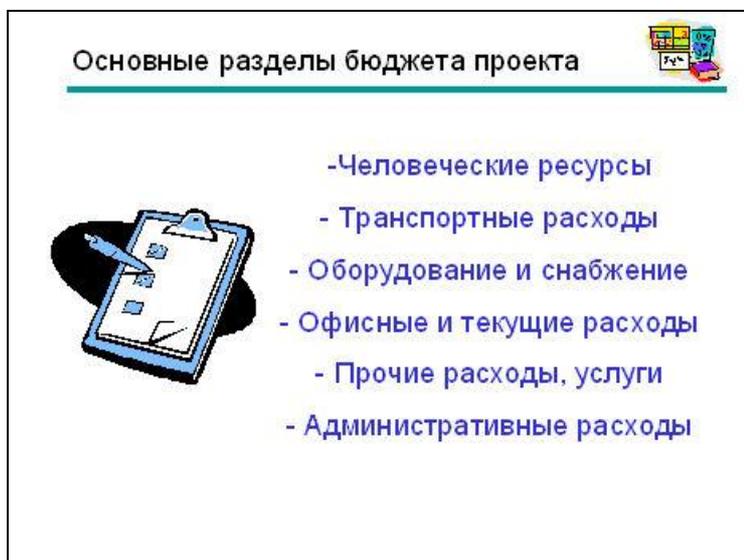


Рисунок 51 Основные разделы бюджета проекта

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

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

Выполнимость проекта – Критерий 2.7 

2.7. Достаточно ли оправданы затрачиваемые средства количественно измеримыми целями?

	Балл	Когда
Полностью:	5	Показатели Цели проекта и Результаты «привязаны» и описаны с измеримыми целями значениями, временем и рамками, целевой группой, местом и качеством, если возможно. Эффективность затрат приемлемая.
Удовлетворительно:	3	Показатели Цели проекта и Результаты «привязаны», но не описаны всеми целевыми значениями. Эффективность затрат не может быть подсчитана.
Плохо:	1	Показатели Цели проекта и Результаты не «привязаны».
Совершенно нет:	0	Никакие показатели не привязаны к Цели проекта или Результатам.

Рисунок 52 Критерий 2.7 – «Достаточно ли оправданы затрачиваемые средства количественно измеримыми целями?»

3.5. Анализ устойчивости проекта

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



Рисунок 53 Анализ устойчивости проекта

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



Рисунок 54 Факторы, влияющие на устойчивость проекта

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

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

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



Рисунок 55 Анализ «Затраты-Выгоды»

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

Оценка проекта по следующим семи критериям (критерии 3.1 – 3.7) рассматривает возможность того, что услуги, оказываемые по проекту, будут продолжать оказываться и после завершения сроков финансирования со стороны грантодающей организации, давая возможность целевой группе извлекать пользу в долгосрочном плане. Данная работа включает в себя определение того, какие виды деятельности и результаты должны продолжаться, а затем их проверку на шесть факторов устойчивости. Эта "проверка на устойчивость" может привести к вопросам по проекту и к последующим изменениям в дизайне проекта.

Критерии устойчивости проекта

3. УСТОЙЧИВОСТЬ		Максимальный балл
3.1 Будет ли оказываться политическая поддержка со стороны соответствующих органов власти после завершения проекта?	6	6
3.2 Подготовлены условия для повторных условий?	6	6
3.3 Будет ли обеспечена очередность очереди во время и после реализации проекта?	6	6
3.4 Будет ли обеспечено адекватное владение проектом по лучшему варианту?	6	6
3.5 Будут ли все участники проекта иметь адекватный доступ к услугам, предоставляемым проектом, а также факторам проекта, во время и после завершения действия проекта?	6	6
3.6 Смогут ли организации, занимающиеся реализацией проекта, обеспечить продолжение деятельности после проекта?	6	6
3.7. Подтверждает ли финансово-экономический анализ, что "добавочный проект" является эффективным, действенным, устойчивым, экономичным?	6	6
Максимальный общий балл - УСТОЙЧИВОСТЬ		36

Рисунок 56 Критерии устойчивости проекта (критерии 3.1 – 3.7)

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

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

Устойчивость проекта – Критерий 3.1		
3.1 Будет ли оказываться политическая поддержка со стороны соответствующих органов власти после завершения проекта?		
	балл	югда
Полностью:	5	Органы власти, имеющие отношение к делу, продемонстрировали свою поддержку подобного рода проектов посредством адаптации правил, положений и уставов, а также через вклад значительной доли ресурсов.
Удовлетворительно:	3	Органы власти, имеющие отношение к делу, продемонстрировали свою поддержку подобного рода проектов посредством адаптации правил, положений и уставов, однако не внесли вклада в виде значительной доли ресурсов.
Плохо:	1	Органы власти, имеющие отношение к делу, пока не продемонстрировали поддержки подобного рода проектов, но предприняли некоторые шаги по адаптации правил, положений и уставов, однако не внесли вклада в виде значительной доли ресурсов.
Сообщения нет:	0	Не представлено никакой информации.

Рисунок 57 Критерий 3.1 – «Будут ли органы власти, имеющие отношение к делу, оказывать поддержку и после завершения работ проекта?»

3.5.2. Подходят ли технологии под местные условия?

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

Устойчивость проекта – Критерий 3.2		
3.2 Подходят ли технологии для местных условий?		
	балл	югда
Полностью:	5	Были проверены различные альтернативные варианты, и при отборе учитывались потребности получателей помощи (мужчин и женщин), местные условия и местные возможности.
Удовлетворительно:	3	Для избранной технологии были приняты во внимание различные нужды получателей помощи (мужчин и женщин), местные условия и местные возможности, однако альтернативные варианты не были проработаны.
Плохо:	1	Альтернативные варианты не были проработаны, и лишь некоторые из нужд получателей помощи (мужчин и женщин), местных условий и местных возможностей были приняты во внимание.
Совершенно нет:	0	Альтернативные варианты не были проработаны, ни одна из нужд получателей помощи (мужчин и женщин), ни одно из местных условий и местных возможностей не были приняты во внимание.

Рисунок 58 Критерий 3.2 – «Подходят ли технологии под местные условия?»

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

Проект может быть устойчивым лишь в том случае, если он сохраняет природные ресурсы, на которые опирается. Возьмем, например, проект, целью которого является улучшение здоровья сельского населения путем увеличения производства продовольствия, которое достигается посредством ирригации и применения пестицидов. Такой проект не будет устойчивым, если запасы воды расходуются быстрее, чем пополняются. Более того, если увеличение производства продовольствия происходит за счет увеличения остатков пестицидов в питьевой воде, и, как следствие, увеличения проблем со здоровьем среди жителей деревни, то в этом случае цель проекта не будет достигнута, и проект нельзя назвать устойчивым, даже если увеличение производства продуктов питания сохраняется и после завершения работы проекта. Иными словами, устойчивый приток пользы от проекта может быть гарантирован лишь в случае, если в проектном дизайне будет обращено внимание и на вопросы экологии. Проекты должны гарантировать, что использование (в рамках проекта) природных ресурсов приемлемо и не создает экологических проблем, которые бы противодействовали цели проекта.²

Устойчивость проекта – Критерий 3.3		
3.3 Будет ли обеспечена сохранность окружающей среды во время и после реализации проекта?		
	балл	югда
Полностью:	5	Существует доказательство того, что была проведена экологическая оценка на должном уровне, а также того, что все требуемые рекомендации были учтены при разработке проекта. Разработан план управления окружающей средой, содержащий экологические (смягчающие) мероприятия, план мониторинга экологической ситуации, а также план дальнейших работ по защите окружающей среды, если смягчающие меры окажутся недостаточными.
Удовлетворительно:	3	Существует доказательство того, что была проведена экологическая оценка на должном уровне, а также того, что большинство, но не все, необходимые рекомендации были учтены при разработке проекта.
Плохо:	1	Не было проведено никакой оценки, и лишь некоторые мероприятия были указаны, но не обозначены в экологическом анализе, соответствующем требованиям.
Совершенно нет:	0	Не было проведено никакой оценки, как того требует современная процедура анализа.

² Инструмент, используемый для анализа экологических аспектов, подобных вышеупомянутым, при подготовке и реализации проекта, называется Оценка воздействия на окружающую среду - ОВОС. Существуют особые указания и руководящие принципы для решения - когда и как применять ОВОС, основанные на коллективном опыте доноров и партнеров касательно общих воздействий, характерных для типичных проектов.

Рисунок 59 Критерий 3.3 – «Будет ли обеспечена сохранность окружающей среды во время, и после работы проекта?»

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

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

Устойчивость проекта – Критерий 3.4		
3.4 Будет ли обеспечено адекватное владение проектом получателями помощи?		
	балл	когда
Полностью:	5	Получатели помощи берут на себя инициативу по продвижению первоначального замысла, они принимали участие во всех этапах процесса планирования, а основные решения принимались их представителями.
Удовлетворительно:	3	Получатели помощи в разное время поддерживают проект, а с ними во время процесса планирования проводились консультации.
Плохо:	1	Получатели помощи были проинформированы на раннем этапе процесса планирования, однако не были активно в него вовлечены.
Совершенно нет:	0	Не представлено никакой информации о консультациях с получателями помощи.

Рисунок 60 Критерий 3.4 – «В полной ли мере получатель проекта ощущает себя собственником результатов?»

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

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

Устойчивость проекта – Критерий 3.5		
3.5. Будут ли все получатели помощи иметь адекватный доступ к пользе, получаемой от проекта, а также к факторам производства, во время и после завершения действия проекта?		
	балл	югда
Полностью:	5	В заявке проанализирован доступ к результатам проекта для различных подгрупп получателей помощи, а также в проекте подробно описано, как будет гарантирован равный доступ для всех получателей помощи.
Удовлетворительно:	3	В заявке описаны мероприятия, предпринимаемые для обеспечения доступа к ресурсам и результатам всех получателей помощи, однако они не гарантируют равенства.
Плохо:	1	В заявке упоминается вопрос доступа, однако нет объяснения того, какие меры будут предприняты для обеспечения равного доступа, или же они недостаточны.
Совершенно нет:	0	Не упомянут ни о вопросе, ни о предпринимаемых мерах.

Рисунок 61 Критерий 3.5 – «Будут ли получатели помощи иметь адекватный доступ к общим результатам и производственным факторам во время и после выполнения проекта?»

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

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

Устойчивость проекта – Критерий 3.6		
3.6. Смогут ли организации, занимающиеся реализацией проекта, обеспечить продолжение деятельности после проекта?		
	балл	югда
Полностью:	5	Организации, занимающиеся реализацией проекта, продемонстрировали большую заинтересованность в продолжении оказания услуг и после окончания проекта, в проект были встроены соответствующие меры по укреплению этих организаций.
Удовлетворительно:	3	Организации, занимающиеся реализацией проекта, продемонстрировали заинтересованность, и некоторые меры по их укреплению были встроены в проект.
Плохо:	1	Организации, занимающиеся реализацией проекта, не продемонстрировали заинтересованности в продолжении оказания услуг после проекта, или меры по укреплению организаций не способствуют устремлениям этих организаций делать это.
Совершенно нет:	0	Ни один из вышеупомянутых аспектов не описан.

Рисунок 62 Критерий 3.6 – «Будут ли организации, занимающиеся реализацией проекта, способны обеспечить дальнейшую деятельность после завершения проекта?»

3.5.7. Надежен ли финансово-экономический анализ? Подтверждает ли он тот факт, что "добавочный проект"³ является действенным, эффективным, жизнеспособным, уместным и производит положительный эффект⁴?

Существенным условием является то, что все соответствующие субъекты (т.е. группы, несущие в результате проекта затраты или получающие пользу от проекта) принимаются во внимание и анализируются по отдельности. Сценарии "с проектом" и "без проекта" должны быть четко определены и кратко изложены как отдельные отчеты.



Рисунок 63 Реальный вклад проекта

Хотя тип и уровень финансово-экономического анализа, подлежащего выполнению, адаптируется под каждый проект, целью всегда служит решение вопроса о том, превышают ли дополнительные выгоды от проекта затраты на него как в финансовом⁵, так и в экономическом⁶ плане. Анализ должен также оценить дополнительное воздействие проекта на рост, общественные фонды, валюту и распределение прибыли; и, где уместно, международную жизнеспособность. Допущения должны быть четко изложены и реалистичны, а также должен быть проведен анализ чувствительности с целью определения их относительной значимости. В этой связи важно оценить - являются ли данные, собранные консультантом, надежными (например, путем сравнения с другими аналогичными проектами). Если все выгоды и/или затраты не могут быть оценены в денежном выражении, тогда, по крайней мере, должен быть составлен анализ производительности, и продемонстрирована финансовая жизнеспособность проекта. Сценарий "с проектом" должен быть сравнен с альтернативными вариантами, которые должны быть адекватно количественно определены и оценены. Необходимо предоставить доказательства, обосновывающие выбор предпочтительного варианта.

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

⁴ **Действенность** – соотношение полученных результатов и использованных ресурсов;

Эффективность – соотношение цели проекта с его результатами;

Жизнеспособность – i) степень платежеспособности проекта в течение его жизни; и ii) степень в которой будет продолжаться поступление пользы после завершения проекта;

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

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

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

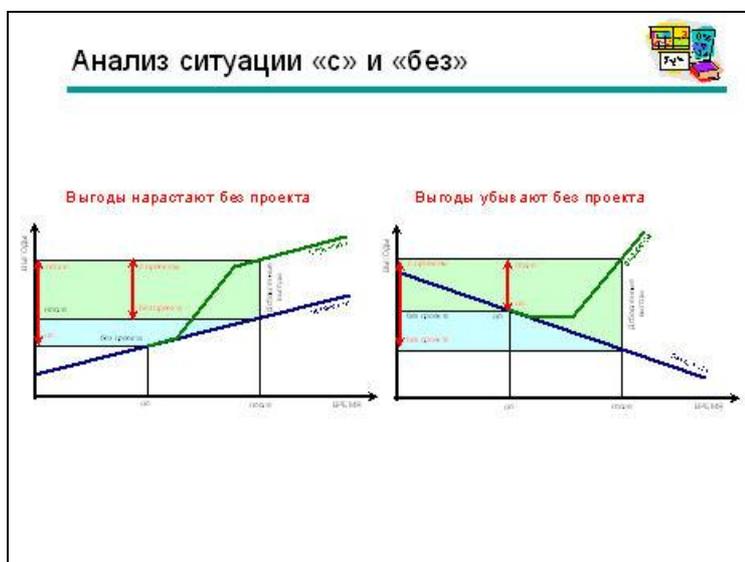


Рисунок 64 Анализ ситуации «с проектом» и «без проекта»

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

Устойчивость проекта – Критерий 3.7

3.7. Подтверждает ли финансово-экономический анализ, что "добавочный проект" является эффективным, действенным, жизнеспособным, уместным?		
Оценки	Описание	
Достоверно	3	Спроважены все экономические характеристики субъекта, имеющие отношение к проекту, и каждый из них в отдельности и в совокупности. Полностью разработаны варианты и бизнес-сценарии по отношению к проекту и без проекта. Используются данные, которые были определены в различных альтернативных вариантах, и выбор наилучшего из них основан в действительности. Выполнившийся финансово-экономический анализ позволяет сделать обоснованные суждения о дополнительной эффективности, действенности, жизнеспособности и уместности в результатах.
Удовлетворительно	3	Некоторые экономические характеристики субъекта, имеющие отношение к проекту, были указаны (применено обоснование, применимо к сценарию "с проектом" и "без проекта") применительно к разработке. Выполнившийся финансово-экономический анализ позволяет сделать заключение о дополнительной эффективности, действенности, жизнеспособности, уместности и результатах, однако некоторые важные вопросы по-прежнему остаются открытыми.
Двако	1	Некоторые экономические характеристики субъекта, имеющие отношение к проекту, были указаны без обоснования и не разработаны сценарии "с проектом" и "без проекта" в нужной форме. Выполнившийся финансово-экономический анализ не позволяет сделать заключения о дополнительной эффективности, действенности, жизнеспособности, уместности и результатах. Остается много существенных вопросов, а также указаны много нужной информации.
Сомнительно	0	Не представлено никакого финансово-экономического анализа.

Рисунок 65 Критерий 3.7 – «Надежен ли финансово-экономический анализ? Подтверждает ли он тот факт, что "добавочный проект" является действенным, эффективным, жизнеспособным, уместным и производит положительный эффект?»

ПРИЛОЖЕНИЕ

Дополнительный материал по оценке экономического эффекта

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

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



Рисунок 66 Анализ экономического эффекта

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

Оценки прямого эффекта, отражающегося в консолидируемом бюджете проекта;

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

Общественные и бюджетные фонды



Рисунок 67 **Общественный прямой дефицит**

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

Общественный прямой дефицит = общие затраты на мероприятия – платы пользователей

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

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



Рисунок 68 **Влияние проекта на общественные и бюджетные фонды**

Международное сообщество

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



Рисунок 69 Влияние проекта на международное сообщество

Распределение дохода

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

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



Рисунок 70 Влияние проекта на распределение доходов/выгод

Общий экономический эффект

Общий экономический эффект от проекта складывается из трёх вышеперечисленных элементов.

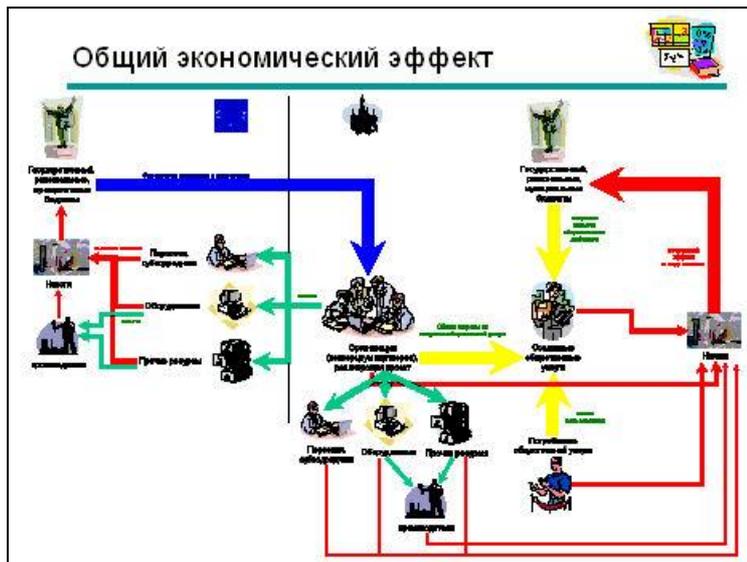


Рисунок 71 Оценка общего экономического эффекта, производимого проектом