**Пам’ятка, як підготувати Логічну матрицю**

**та оцінити результативність та ефективніть проекту**

Сьогодні будь який донор, який надає гранти, хоче бачити ефективне витрачання коштів та що результати проекту приносять суспільну користь, тому вимагає вимірювати зміни та вплив від проектної діяльності. Клієнти та партнери хотять бачити результати та те як вони впливають на вирішення визначеної проблеми та ситуації. ЗМІ та громадськість хотять знати, чим займаються НПО та наскільки корисна та ефективна їх діяльність. Отже в основі будь-якого проекту повинен бути соціальний результат, на який спрямована його реалізація. Результативність та ефективність проектів залишаються головними питаннями при їх реалізації, особливо в умовах гострого дефіциту коштів та переходу до державного бюджетного планування та фінансування.

Дана пам’ятка допоможе розібратися яким чином оцінити ефект від діяльності соціального проекту? Як зрозуміти, які зміни відбулися в суспільстві? Які показники ефективності існують і як ними користуватися? Як підготувати Логічну матрицю проекту для подачі у пакеті документів з проектною заявкою для участі у конкурсі? У цій пам’ятці будуть розглянуті основні критерії оцінки реалізації проекту, показаний ланцюг результатів та взаємозв’язок критеріїв оцінки у напрямку досягнення проміжних та очікуваних результатів проекту, що ведуть до змін та впливів.

Для початку пропонуємо розібратися з визначенням слова «проект», а також що означає ефективне управління проектом та що є Логічною матрицею проекту.

**Проект – це створення унікального продукту або послуги, це діяльність, яка спрямована на досягнення запланованого конкретного результату** шляхом визначеного наперед способом, з використанням відомої наперед та обмеженої кількості ресурсів, в оговорені наперед терміни. Проект - це діяльність, яка має чітко визначені відправну точку та цілі, досягнення яких означає завершення проекту.

**Проект - це завжди зміни** **та керування цими змінами**. Іноді буває важко виміряти складні процеси соціальних, законодавчих, бюджетних та інших змін, т.я. вони можуть не відбутися протягом річного циклу реалізації проекту, але при цьому людські та фінансові ресурси були витрачені, якась діяльність була зроблена, і яка, в більшій або меншій мірі, наблизила ситуацію до реалізації цих змін. Отже, як зрозуміти та виміряти наскільки виконана діяльність наблизила проект до виконання поставлених цілей, наскільки вона була ефективною та результативною? Відповідь на це запитання Ви зможете найти у цій Пам’ятці.

Дана Пам’ятка розроблена для проектів, які реалізуються у напрямку адвокації, мобілізації, правової допомоги, технічної підтримки (далі для зручності вони будуть називатися адвокаційними напрямками або проектами). Особливістю їх є короткий термін реалізаці – 1 рік, протягом якого необхідно досягти успіхів для бенефіціарів та зробити зміни, які можливі завдяки правильно обраній стратегії як у напрямку реалізації проекту так і у напрямку постійного підвищення соціально-економічної ефективності своєї діяльності – «більше результатів меншими ресурсами».

Для успішної реалізації проектів ми пропонуємо застосовувати **«програмний підхід», який передбачає управління та бюджетування, що орієнтовані на результат.** При такому підході **основними показниками успішної реалізації проекту є «не освоєння коштів», а досягнення поставлених цілей та завдань, досягнення конкретних змін або створення умов для цих змін.**

Управління, що орієнтоване на результат (далі – Управління за результатами) - більше фокусує увагу на досягненні результатів та забезпеченні подальшого впливу, ніж на реалізації дій (процесів) та на ресурсах, що витрачаються.

**Результати (Results)** – це, перш за все, зміни, що відбуваються в результаті дій проекту, які передбачають зміну поведінки фізичних осіб, груп людей, організацій, державних органів або суспільства (спільнот), а також це зміни ситуації або створення умов, які приведуть до змін та впливів.

**Отже, Управління за результатами - це підхід до управління проектом, який оснований на чіткому визначенні бажаних результатів на кожному структурному рівні (мета, цілі, завдання, дії) та на використанні методів і інструментів, необхідних для їх оцінки та досягнення.**

Щоб зрозуміти, які результати та які ефекти генерує проект, для цього використовуються різні управлінські інструменти та методики, які дозволяють здійснювати не тільки контроль за ходом виконання проекту, але й проводити оцінку ефективності та результативності його реалізації.

**Моніторинг та Оцінка є двома найбільш ефективними інструментами управління і контролю реалізації проекту,** який орієнтований на результати. Правильно організований **моніторинг** дозволяє стежити за ходом проекту і визначати проблеми, що перешкоджають його прогресу, та, при необхідності, швидко приймати коригувальні заходи. **Оцінка,** з іншого боку, забезпечує важливу інформацію щодо досягнення результатів проекту, яка є основою для прийняття рішення про подальшу долю проекту або його припинення. Іншими словами, оцінка прагне встановити досягнуті результати і вплив проекту, надати рекомендації про подальший перебіг проекту та винести уроки для інших проектів, і тому вимагає більш об'єктивної точки зору.

Моніторинг та Оцінка лежать в основі побудови системи надійної та достовірної звітності про результати, досягнуті в ході проведення проектних / програмних заходів.

У якості інструменту ми **пропонуємо використати «Таблицю з логічною структурою Проекту та показниками ефективності його виконання» у форматі Excel, яка умовно буде називатися Логічною матрицею (ЛМ).**

**Управління за результатами, перш за все, передбачає певні вимоги до написання проектної заявки та підготовки Логічної матриці.**

**Проектна заявка повинна бути:**

* **структурована** (дотримана ієрархія за такою послідовністю: проблема, мета, конкретні цілі, завдання, види діяльності, результати). З проблеми формуються цілі проекту. Конкретна ціль проекту – це дзеркальне позитивне рішення проблеми. Досягнення конкретної мети може бути вирішено через досягнення декілької конкретних цілей (як правило 2-3, але не більше 5);
* мати визначених бенефіціарів проекту - **одержувачів користі** та інших стейкхолдери;
* **логічно побудована**, в ній буде прослідковуватись чітка система спланованих та взаємопов’язаних дій, спрямованих на рішення конкретної проблеми та конкретних завдань, на досягнення визначеної конкретної цілі та сприяти вирішенню мети або місії проекту, тобто **застосований логіко-структурний підхід (ЛСП);**
* містити **на кожному структурному рівні (мета, конкретні цілі, завдання, дії), чітко визначенні бажані результати та їх кількісне вираження** (відповідно): довгострові результати-впливи, очікувані результати-зміни, проміжні результати-проектні завдання, результати та продукти дій/активностей;
* продемонстровано у **структурі результатів причинно-наслідкові зв’язки** між діями, продуктами (outputs) та результатами (outcomes). Слід пам’ятати, що результати-змін (а це очікувані результати, які демонструють що конкретна ціль досягнута) настають завдяки тому, що будуть вирішені завдання проекту (а саме, отримані проміжні результати та продукти, які повинен зробити проект, що в подальшому створює умови для вирішення конкретних цілей). А завдання проекту вирішуються завдяки проведеним активностям та проведеним заходам.

Також Проект повинен **розробити індикатори (показники) - це засоби, якими вимірюють, яким чином просувається проект вперед (**чи виконуються індикатори чи досягаються заплановані кількісні значення), та **оцінюють, чи правильні результати генерує проект, чи отримані результати приведуть до рішення поставлених завдань та чи продемонструють досягнення змін.**

Логічно-структурний підхід проекту відображається у логічній матриці (ЛМ), отже ЛМ – це візуалізація проекту у одному файлі, це результат планування реалізації проекту, а системність ЛМ полягає в тому, що інформація, яка міститься в окремих елементах матриці, взаємопов'язана. ЛМ також слугує і звітною формою, яка заповнюється раз у 6 міс.

**Логічна матриця** - **це інструмент, який дозволяє об’єднати в собі:**

* **логіку втручання, яка прописана в проектній заявці.** У ЛМ втручання прописуються для 3-х структурних рівнів: конкретна ціль, результати проекту, активності;
* **результати**, які отимуються на кожному структурному рівні (конкретна ціль, результати проекту, активності), та **виміряти їх індикаторами** (показниками), спланувати для них **кількісні цілі** (річні та для кожного звітного періоду), зробити відмітки про **фактичне їх виконання під час реалізації.** Індикатори (показники) прописуються таким чином , щоб можна було за їх назвою **прослідкувати теорію змін**, які відбуваються у проекті;
* **джерела та методи підтвердження і перевірки** (тобто надається перелік первинної документації, якою можна буде підтердити виконання індикаторів та отримані результати);
* **припущення та ризики** (слід вважати на те, що не на всі структурні рівні проект впливає однаково. Від проекту залежать результати, які отимуються від реалізації рівнів Активності та Результати (це реалізовані завдання проекту). Досягнення Конкретних цілей більш схильне до впливу зовнішніх факторів, їх бажано зазначати).

**ЛМ дозволяє показати ланцюг результатів проекту у взаємозв’язку з поставленими цілями, визначеними завданнями та способами реалізації діяльності.** У ЛМ логіка проекту стисло показує шлях до змін. Але слід пам’ятати, що Ви не контролюєте та не впливаєте на всі рівні ЛМ однаково.

Для розуміння, нище наведено схему №1, на якій відображено ланцюг змін, а саме показано як проект породжує зміни (генерує результати) на різних рівнях: від вкладених ресурсів, здійснених заходів та дій до отримання конкретних результатів (як правило - це завдання проекту), які зроблять можливими змінити ситуацію на користь цільової групи та приведуть до очікуваних результатів (як правило - це конкретні цілі проекту), що, в свою чергу, наблизить до довгострокового ефекта (впливу) від реалізації проекту (як правило – це мета проекту). У якості прикладу наводиться адвокаційна діяльність у напрямку доступу ЛЖВ до нових схем АРТ, шляхом просування внесення змін до наказів МОЗУ.

Слід зауважити, що ортимання деяких результати, можуть бути такими довгостроковими або залежними від багатьох зовнішніх або контекстних факторів, що доцільно зосередити увагу не на цих результатах (довгострокових), а більше на проміжних результатах (конкретних та очікуваних), які безпосередньо пов'язані з адвокацією (дивись Схему №1).

У таблиці №1 показано як структура ЛМ, індикатори та результати співставляються з логічноїю структурою проекту.

Таблиця №1

**Логічна матриця, індикатори, реальність та результати**

**в контексті логічної структури проекту**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Структура проектної заявка** | **Реальність або що бачимо** | **Ланцюг**  **результатів** | **Логічна матриця** | **Індикатори** | **Вплив проекту** |
| **Мета проекту**  (стратегічна ціль, місія) | Впливи демонструють, що станеться після досягнення кінцевих результатів | Довгостроковий ефект, який буде здійснювати вплив **(Impact)** | **Мета проекта** | Індикатори змін | Як правило не контролює та не впливаєте |
| **Конкретна ціль** | Кінцеві результати, що ведуть до зміни ситуації (до них приводять проміжні результати) | Очікувані результати **(Outcomes),** що ведуть до змін | **Конкретна ціль (SO)** | Індикатори змін | Частково контролює та впливає |
| **Завдання** | Проміжні результати (як правило це результати від активностей) | Конкретні продукти **(Outputs)** та результати **(Outcomes)**, що забов’язався виконати проект та які сприятимуть отриманню очікуваних результатів | **Результати (О)** | Індикатори процесу | Контролює та впливає |
| **Заплановані дії** | Виконані дії, активності | Виконані дії **(Activities)** та отримані продукти в результаті дій **(Outputs)** | **Активності (А)** | Індикатори процесу | Контролює та впливаєте |

**Схема №1**

**Приклад побудови Логічної Матриці в контексті**

**отриманих РЕЗУЛЬТАТІВ та застосування ІНДИКАТОРІВ, які відповідають різним рівням проекту**

**Ланцюг результатів:**

|  |
| --- |
| РЕЗУЛЬТАТИ |

Конкретні продукти та результати

**Outputs** та **Outcomes**

Дії та продукти

**Activities** та **Outputs**

Очікувані результати

**Outcomes** та **Impact**

Довгостроковий ефект

**Impact**

Ресурси

**Inputs**

**Вимірювання індикаторами ПРОЦЕСУ та індикаторами ЗМІН:**

**Індикатори ПРОЦЕСУ**

**Індикатори ЗМІН**

щ

Дії

Результати та продукти

від дій

Ресурси

Користь для спільноти, зміна ситуації або середовища, що сприятиме вигоді для отримувачів благ, зміни у поведінці цільової групи

Зміни у суспільстві

**ЛМ:**

Мета проекту

Результати (О)/SO1

Активності (А)/SO1

Конкретні цілі (SO1)

*SO- Specific Оbjectives (конкретні завдання): SO1, SO2, SO3… (як правило 3-4 конкретних завдання).*

*О - Outcomes (результати) та* *Outputs (продукти)*

*А - Activities (активності)*

***Приклад заповнення ЛМ*** *(продовження схеми №1).*

*Завдання: проадвокатувати доступу ЛЖВ до нових схем АРТ, шляхом внесення змін до наказів МОЗУ.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***ЛМ*** | **Активності (А)/SO1** | **Результати**  **(О)/SO1** | **Конкретні цілі (SO1)** | **Мета проекту** |
| ***Логіка втручання.***  *Перевірка логіки:*  *що потрібно зробити , щоб досягти результатів, які будуть сприяти реалізації конкретних завдань (цілей) та досягненню мети* | * *здійснено комунікації з чиновниками МОЗУ у напрямк внесення змін до Наказів (зустрічі, перемовини, круглі столи)* * *здійснено напрацювання та обговорення у експерному середовищі змін до Наказів (напрацьовані пропозиції та ін.).* | * *отримати від МОЗУ підтримку щодо внесення змін до НПА у напрямку впровадження нових схем АРТ* * *отримати від МОЗУ контакти відповідальної особи для підготовки наказів* * *підготовлено зміни до Наказів МОЗУ (до існуючих , або розробка нових) та надіслано проекти наказів до МОЗУ на затвердження* | * *Здійснення адвокаційного супроводу внесення змін до Наказів МОЗУ що дозволять закупівлю нових АРВ-препаратів* | * *Забезпечення доступу ЛЖВ до нових схем АРТ* |
| ***Індикатори*** | * *Кількість проведених комунікацій з чиновниками МОЗУ* * *Кількість проведених комунікацій з екпертним середовищем* * *Підготовлено фінальний документ з пропозиціями до наказів МОЗУ* | * *Отримано підтримку від керівництва МОЗ на внесення змін* * *Визначено у МОЗУ відповідальну особу за підгтотовку наказів* * *Кількість підготовлених проектів наказів МОЗ зі змінами або розроблено нових проектів* * *Кількість проектів наказів направлено до МОЗУ на затвердження.* | * *Кількість затверджених наказів МОЗУ, до яких внесено нові схеми АРТ*   **Impact***:*   * *Здійснено закупівлю нових АРВ-препаратів* | *Індикатори не прописуються, т.я це довгострокові результати, які протягом року реалізації проекту важко виконати.* |
| ***Підтвердження*** | * *списки учасників зустрічей/круглих столів, протоколи з рішеннями, листування, інформповідомлення, описовий звіт тощо.* * *фінальний документ з пропозиціями до наказів МОЗУ, списки учасників зустрічей, протоколи зустрічей з рішеннями, інформповідомлення* | * *лист від МОЗУ з позитивною відповіддю щодо підтримки внесення змін до НПА та щодо визначення відповідальної особи* * *підготовлені проекти Наказів МОЗУ, до яких внесено нові АРВ-препарти* * *супровідні листи до проектів наказів МОЗ, що направлені на затвердження* | * *Затверджені накази МОЗУ, до яких внесено нові схеми АРТ* |  |