

Серія "Посібник для неурядових організацій"



#ЛОГІЧНА_МОДЕЛЬ

Збірник інструкцій
як скласти логічну
модель проекту

Київ
2018



І.Лоюк #ЛОГІЧНА_МОДЕЛЬ: Збірник інструкцій як скласти логічну модель. - Київ, - Серія “Посібники для неурядових організацій” - 2019р. - 13с.

Цей навчальний посібник є покроковою інструкцією зі створення логічної моделі проекту (LogFrame, Logical Framework).

*Посібник розроблено Громадською організацією “Простір можливостей”.
На нашому сайті (pm.net.ua) Ви зможете знайти ще більше корисної інформації.*

Посібник розповсюджується в рамках партнерства з Громадською мережею “СВОЇ”.

*Ви можете доєднатися до Громадської мережі “СВОЇ” і ми будемо розвиватися разом на умовах відкритості, прозорості і відповідальності
svoyi.org*

НАВІЩО ПОСІБНИК?

Здається, що це досить складно - створити логічну модель (LogFrame, Logical Framework).

З нею пов'язані складні терміни, зв'язок між якими не зрозумілий.

Але, насправді, все просто, адже кожного дня ми в побуті та роботі прагнемо досягти результатів і виконуємо для цього логічно пов'язані дії, що ведуть до мети..



Цей Посібник допоможе розібратися що таке логічна модель, що означають терміни, які використовуються в логічних моделях та якими є основні кроки, що необхідні для створення логічної моделі.

Враховуючи те, що більшість донорів (USAID, DFID, CIDA, World Bank, SIDA, UNDP і EC) вимагають логічну модель як частину грантової заявки, слід поглиблювати знання щодо побудови логічних моделей.

LogFrame підхід (Logical Framework Approach, LFA) - це метод планування проекту, що допомагає його розробити, впровадити, моніторити та оцінювати результати.

В 1969 році LogFrame була представлена USAID, а до цього використовувалась американськими військовими для планування операцій. Протягом багатьох років LogFrame розвивалась як основний метод управління повним проектним циклом від розробки, до впровадження, моніторингу та оцінки. В подальшому з'явилися різновиди LogFrame, найпоширеніший - це цільове проектування (GOPP) або Objectives Oriented Project Planning.

ПІДГОТОВКА ДО ФОРМУВАННЯ ЛОГІЧНОЇ МОДЕЛІ

Перед тим як розпочати розробку логічної моделі проекту необхідно:

- 1) проаналізувати зацікавлені сторони;
- 2) дослідити проблему, що пов'язана з проектом;
- 3) провести аналіз цілей;
- 4) зробити аналіз стратегій.

1. Аналіз зацікавлених сторін.

Зацікавлені сторони - всі особи, на яких (потенційно) впливає проект чи які впливають на проект, особи, які зацікавлені в успіху чи очікують невдачі проекту.

До них відносяться:

Target Group (цільова група) - ширше, ніж бенефіціари коло осіб, включає в себе бенефіціарів як частину загальної групи.

Приклад цільової групи: жінки та дівчата, постраждали від конфлікту

Beneficiary (бенефіціари) - особи, які безпосередньо отримують пряму допомогу від проекту.

Приклад бенефіціарів: жінки та дівчата, постраждали від конфлікту, які проживають в місті Торецьк

Indirect Beneficiary (непрямі бенефіціари) - особи, не пов'язані безпосередньо з проектом, але мають користь від нього через зв'язок з бенефіціарами.

Приклад непрямих бенефіціарів: члени сімей жінок та дівчат, які постраждали від конфлікту та проживають в місті Торецьк

Policy Makers (політики) - термін, що охоплює осіб, які відповідають за формування чи зміну політики в державі. Це представники влади.

Donors (донори) - особи, які можуть надати кошти для проекту.

Project Partners (партнери проекту) - інші організації, які працюють з такими ж проблемами та можуть бути залучені до спільного виконання проекту.

Основою аналізу є те, що різні групи мають різні інтереси та можливості і всі вони повинні бути проаналізовані та зрозумілі.

В ході аналізу потрібно відповісти на питання:

- Хто прямо чи опосередковано вплине на проект?
- Як вплине (позитивно чи негативно)?
- Як можна задіяти зацікавлені сторони в проекті (на якому етапі)?
- Які є спільні інтереси / конфлікти між зацікавленими сторонами?
- Як зацікавлені сторони співпрацюватимуть один з одним?

Результат аналізу варто зобразити наступною таблицею:

Зацікавлені сторони	Їх характеристика	Як на них впливає проблема?	Як вирішення вплине на них?	Яку участь вони можуть брати у вирішенні?	Як вони пов'язані з іншими сторонами?

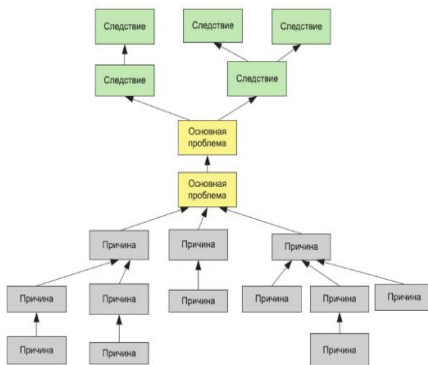
ПІДГОТОВКА ДО ФОРМУВАННЯ ЛОГІЧНОЇ МОДЕЛІ

2. Дослідження проблеми

Досліджувати проблему варто в групі, тому слід зібрати колег та влаштувати “мозкову атаку”. Проблеми необхідно не тільки визначити, а й з’ясувати їх причини.

Наступні питання, мають допомогти при аналізі проблеми:

- Чому проект необхідний?
- Які проблеми стоять перед кожною із груп зацікавлених сторін?
- Як часто виникає проблема?
- Скільки людей постраждали від цього?
- Протягом якого часу впливає проблема?
- Наскільки серйозний ефект?
- Які основні причини проблеми?
- Як можна підтвердити проблему?



Результати аналізу слід оформити у дерево проблем, з чітким визначенням причин і їх зв'язку з виявленими проблемами.

3. Аналіз цілей

Після формулювання всіх проблем у вигляді дерева проблем потрібно визначити рішення для їх вирішення. Негативні ситуації мають перетворитися на позитивні досягнення - так створюються цілі проекту.

Приклад: проблема - відсутність робочих місць для жінок в регіоні (негативне твердження); рішення - створення робочих місць для жінок в регіоні (доопрацювати зі SMART).

Питання на які слід відповісти для формування цілей:

- Як вирішити проблему?
- Які існують засоби для вирішення проблеми?
- Яким буде процес вирішення проблеми?
- Чи існують інші ініціативи для вирішення проблеми і як вони співвідносяться з розробленими?

При розробці цілей слід дотримуватися вимог SMART.

3. Аналіз стратегій

Слід визначити можливі стратегії досягнення цілей та обрати найкращу. При цьому слід визначити які цілі слід включити в проект, які є недосяжними, а які варто залишити для інших проектів. У випадку, якщо досягнення цілей потребує декількох проектів, слід говорити про програму яка містить в собі декілька проектів і діяти відповідно.

Критерії вибору стратегії є наступні: пріоритети зацікавлених сторін (як жінок, так і чоловіків), ймовірності успіху, бюджет, актуальність діяльності, терміни реалізації проекту, тощо.

МАТРИЦЯ ЛОГІЧНОЇ МОДЕЛІ (LogFrame Matrix)

Результати підготовчого етапу стають основою для розробки операційного плану проекту у вигляді матриці логічної моделі (LFM).

Матриця - це результат LogFrame підходу. Найчастіше - це таблиця з 16 клітин: 4 рядки і 4 стовпця.

Наступна таблиця демонструє матрицю логічної моделі у вигляді, що використовується найчастіше

Опис / пояснення Narrative Summary	Показники / Indicators	Способи перевірки / Means of Verifications	Припущення і ризик/ Assumptions and risks
Мета (Goal) Велика проблема, яку ви хотіли б вирішити	Кількісні / якісні показники для оцінки досягнення мети	Вказати джерела для перевірки досягнення мети	Зовнішні фактори для забезпечення довгострокового впливу / стійкості
Результат (Purpose) Зміни, яких буде досягнуто завдяки проекту	Кількісні / якісні показники для вимірювання результатів	Джерела кількісної оцінки показників результатів	Зовнішні умови, що допоможуть досягти результатів
Продукти (Outputs), які будуть отримані протягом проекту для досягнення результатів	Кількісні / якісні показники для вимірювання продуктів	Економічно ефективні методи та джерела для оцінки показників	Зовнішні фактори, які допоможуть отримати продукти / заважатимуть досягненню результатів
Діяльність (Activities) Набір завдань, які необхідно виконати для отримання результатів	Засоби для здійснення діяльності. Резюме проекту	Фінансовий звіт, визначений у грантовій угоді	Зовнішні фактори, які допоможуть діяльності

Мета / Goal: це широка заява, яка визначає, що ви збираєтеся зробити в проекті. Мета описує довгостроковий вплив проекту. Це те, чого не можна досягти в проекті, але досягненню чого проект сприятиме.

Приклад: Підвищити рівень грамотності дітей, позбавлених батьківського піклування

Результат / Purpose: досягнення проекту при його закінченні. Визначає кінцевий результат, який ви намагаєтеся досягти за допомогою проекту. Він має бути лише один для проекту.

Приклад: розвиток системи освіти і мотивація для 100 дітей в чотирьох районах міста

Продукти / Outputs: безпосередні результати діяльності в проекті, які будуть отримані в установлені проектом терміни і які забезпечать досягнення Purpose.

Приклад: 50 дітей пройшли тренінги для збільшення мотивації для навчання

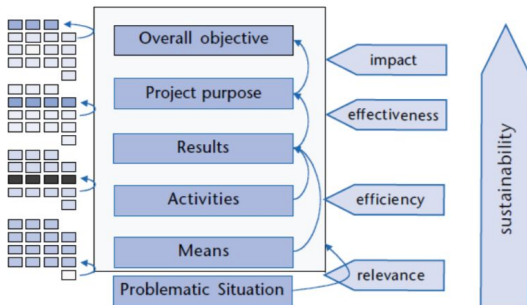
Діяльність / Activities: це послідовні кроки, необхідні для досягнення результатів/продуктів. Діяльність описується як процес в теперішньому часі. Необхідно вказати не детальний, а індикативний перелік завдань

Приклад: Розроблення програми, проведення тренінгів, проведення консультацій

ЛОГІЧНА МОДЕЛЬ

Приклади

LogFrame Єврокомісія



Logframe objective hierarchy

Evaluation criteria

Project Description	Indicators	Source of Verification	Assumptions
Overall Objective – The project's contribution to policy or programme objectives (impact)	How the OO is to be measured including Quantity, Quality, Time?	How will the information be collected, when and by whom?	
Purpose – Direct benefits to the target group(s)	How the Purpose is to be measured including Quantity, Quality, Time	As above	If the Purpose is achieved, what assumptions must hold true to achieve the OO?
Results – Tangible products or services delivered by the project	How the results are to be measured including Quantity, Quality, Time	As above	If Results are achieved, what assumptions must hold true to achieve the Purpose?
Activities – Tasks that have to be undertaken to deliver the desired results			If Activities are completed, what assumptions must hold true to deliver the results?

LogFrame DRL

Logic Model Template

Needs	Inputs	Activities	Outputs	Outcomes	Impact
Needs of the community based on the social, political, and economic conditions of the country or region.	Staff Time Money Materials Equipment Partners	Conduct workshops, meetings Deliver services Provide training Facilitate Partner	Products created Resources developed Services delivered Participants (e.g., NGOs, local citizens, media, host country government officials) reached <i>Measured with Performance indicators</i>	Increased awareness, knowledge, or attitudes Improved skills Change in behavior, practice, or decisionmaking Policy change <i>Measured with Performance indicators</i>	Change in social, economic, or civic condition
Assumptions			External Factors		
Country's political and economic condition Skills and knowledge level of intended beneficiary Implementer's organizational capacity Level of engagement by stakeholders			Change in government policies, such as NGO restrictions Change in political situation, such as a coup or civil unrest Involvement from other donors and implementers		

ЛОГИЧНА МОДЕЛЬ

Приклади

Classic Logframe (DFID)

Objectives	Measurable indicators	Means of verification	Important assumptions
GOAL: Wider problem the project will help to resolve	Quantitative ways of measuring or qualitative ways of judging claimed achievement of goal	Cost-effective methods and sources to quantify or assess indicators	(Goal to supergoal) External factors necessary to sustain objectives in the long run
PURPOSE: The immediate impact on the project area or target group, i.e., the change or benefit to be achieved by the project	Quantitative ways of measuring or qualitative ways of judging claimed achievement of purpose	Cost-effective methods and sources to quantify or assess indicators	(Purpose to Goal) External conditions necessary if achieved project purpose is to contribute to reaching project goal
OUTPUTS: These are the specifically deliverable results expected from the project to attain the purpose	Quantitative ways of measuring or qualitative ways of judging timed production of outputs	Cost-effective methods and sources to quantify or assess indicators	(Outputs to Purpose) Factors out of project control which, if present, could restrict progress from outputs to achieving project purpose
ACTIVITIES: These are the tasks to be done to produce the outputs	INPUTS: This is a summary of the project budget (sub-budgets and total)	Financial outturn report as agreed in grant agreement	(Activity to Output) Factors out of project control which, if present, could restrict progress from activities to achieving outputs

2.1. Logframe – Template used in UNDP/GEF projects

Project Strategy	Objectively verifiable indicators				
Goal	EACH PROJECT SHOULD HAVE ONLY ONE GOAL – AS ITS ACHIEVEMENT DEPENDS ON A SUITE OF EXTERNAL FACTORS				
	Indicator	Baseline value	Target (EOP) value	Sources of verification	Risks and Assumptions
Objective Should be only one objective Output in ATLAS	impact on BD	At submission projects should have this value	At submission projects should have this value	Where do we look to check that the targeted values are achieved?	External conditions which must be in place to achieve the next level.
Outcome 1 Activity in ATLAS	Shows a reduction in threat				
Outcome 2					
Outcome 3					

ПРО ІНДИКАТОРИ, ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ, ПЕРЕВІРКУ ЛОГІЧНОСТІ

Працюючи над кожним кроком формування логічної моделі, подумайте:

- Як можна виміряти результати та діяльність?
- Які показники можуть бути використані для вимірювання досягнень?
- Яка інформація буде потрібна і як її можна зібрати?
- Які проблеми, перешкоди або бар'єри можуть заважати реалізації проекту?
- Як мінімізувати їх вплив?

Відповідаючи на ці питання ви отримаєте індикатори/показники досягнення завдань проекту.

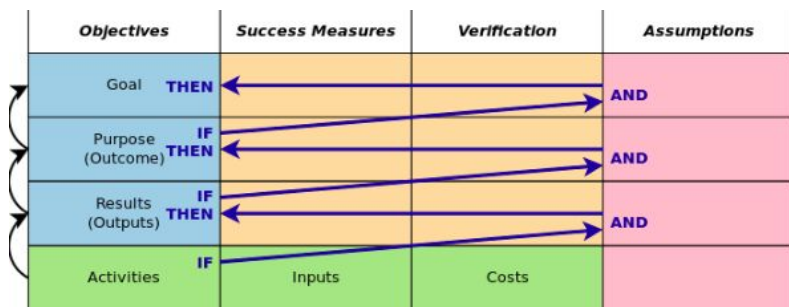
Формуючи показники слід дотримуватись вимог "QQT": Quality, Quantity and Timing - якість, кількість і терміни.

Якість - вид (або природа) зміни; Кількість - обсяг (ступінь) зміни, тобто на скільки; Терміни - до того часу, коли відбудеться зміна.

Слід визначити які **зовнішні фактори / external factors (поза вашим контролем)** можуть вплинути на реалізацію проекту або заважати діяльності? Вони можуть бути кліматичними, політичними, економічними, тощо. Однак, повинні бути реальними (можливими) факторами, а не переліком всього, що може піти не так.

ПІСЛЯ ЗАВЕРШЕННЯ формування логічної моделі слід ще раз перевірити її логічність, відповівши на питання:

- Чи призведе діяльність до того, що отримані продукти забезпечать отримання необхідних результатів і це сприятиме досягненню цілі?
- Чи індикатори та засоби перевірки забезпечать ефективне вимірювання розвитку проекту?
- Чи є обґрунтовані припущення щодо негативного впливу зовнішніх факторів?
- Чи вважають співробітники проекту реалістичними та досяжними цілі проекту та чи зможуть виконувати діяльність?
- Чи існують якісь зміни, які зроблять проект більш практичним і ефективним?



Color Legend

1. What are we trying to accomplish and why? (Strategic Intent & Alignment)

2. How will we measure success? (Performance & Improvement)

3. What other conditions must exist? (Assumptions & Risk)

4. How will we get there? (Project Management)

ПРИКЛАДИ СКЛАДЕНИХ ЛОГІЧНИХ МОДЕЛЕЙ

Приклад логічної моделі з сайту: tools4dev.org

	Опис / пояснення Narrative Summary	Показники / Indicators	Способи перевірки / Means of Verification	Припущення і ризики/ Assumptions and risks
Мета (Goal)	На 10% зростає кількість учнів 5-6 класів, які продовжують навчання у середній школі протягом 3 років.	Відсоток учнів 5-6 класів початкових класів, які продовжують навчання в середній школі.	Порівняння записів про початкову та середню освіту.	відсутні
Результат (Purpose)	Покращити читання у дітей 5-6 класів на 20% протягом 3 років.	Читання у дітей 5-6 класів	Шість щомісячних тестів на читання з використанням національного інструменту оцінки.	Покращене володіння читанням забезпечує впевненість у собі, необхідну для перебування в школі.
Продукти (Outputs)	1. 500 учнів 5-6 класів з низьким рівнем читання приймають участь літніх таборів з читання	Кількість учнів, які провели час у літньому таборі з читання	Записи про відвідуваність літнього табору	Діти застосовують те, що вони дізналися в літньому таборі
	2. 500 батьків дітей 5-6 класів з низьким рівнем читання допомагають дітям читати вдома	Кількість батьків, які допомагають своїм дітям читати вдома.	Опитування батьків проводиться в кінці кожного літнього табору	Діти цікавляться читанням з батьками
Діяльність (Activities)	1. Проводяться п'ять літніх таборів, кожен з яких приймає по 100 дітей 5-6 класів, які мають низький рівень читання.	Кількість проведених літніх таборів	Записи літнього табору	Батьки дітей з низьким рівнем читання зацікавлені в відвідуванні таборів
	2. Батькам дітей, які відвідують табори, надано 500 наборів «Читання вдома»	Кількість розподілених наборів	Записи про поширення наборів	Батьки зацікавлені і використовують набори вдома

ПРИКЛАДИ СКЛАДЕНИХ ЛОГІЧНИХ МОДЕЛЕЙ

Приклад логічної моделі від IFRC

	Опис / пояснення Narrative Summary	Показники / Indicators	Способи перевірки / Means of Verifications	Припущення і ризики/ Assumptions and risks
Мета (Goal)	Знизити рівень смертності та хвороб, через захворювання, що пов'язані з водою та антисанітарією, в цільових громадах	% захворювань, через воду та антисанітарію, серед цільового населення % дітей до 2 р. з діареєю за 2 тижні	Міністерство охорони здоров'я / статистика ВООЗ Записи з сільських клінік	-----
Результат (Purpose)	Покращення доступу до джерел безпечної води у цільових громадах	% людей у цільових громадах використовують мінімум 25 л безпечної води на добу % цільових домогосподарств, що мають доступ до водопостачання	Дослідження домогосподарств	Військові дії не відновлюється Покращений доступ до клінічних медичних закладів
Продукти (Outputs)	1. Водопрвідні пункти, побудовані або відновлені	Кількість пунктів води, побудованих за стандартом (140) % водних насосів, відновлених за стандартом (35)	Доповідь «Обстеження об'єктів громад»	Низька кількість опадів не обмежує водопостачання
	2. Удосконалено управління спільнотою водними пунктами	_ комітетів з техніками, підготовленими для обслуговування пунктів водопостачання % комітетів проводять збори для підтримки пунктів води	Обстеження домогосподарств в Інтерв'ю з членами комітетів	Відсутні суперечки/ конфлікти у громаді

ПРИКЛАДИ СКЛАДЕНИХ ЛОГІЧНИХ МОДЕЛЕЙ

Назва проекту: Інституційний розвиток виробництва фруктів Країна: Барбадос
Орієнтовна тривалість проекту: 18 місяців Дата підготовки ППМ: 9 вересня 1989 р.

Короткий виклад цілей / заходів	Об'єктивно перевірені показники	Засоби / джерело верифікації	Важливі припущення
Мета: Збільшення внутрішнього постачання та експорту фруктів гарної якості з Барбадосу	Національне виробництво та експорт лапи лапи та два інших пріоритетних плодів збільшаться на 10% між липнем 1989 року та липнем 1992 року	1. Міністерство сільського господарства національної статистики виробництва. 2. Експортна статистика Міністерства торгівлі.	1. Ринкові ціни залишаться вигідними. 2. Задовільна маркетингова інфраструктура.
Конкретні цілі: Покращити конкретні виробничі та маркетингові послуги, доступні для виробників фруктів на Барбадосі.	1. Щорічне збільшення кількості фермерів у Барбадосі, що вирощують фрукти в комерційному масштабі. 2. Поліпшення інституційної структури для надання послуг у сфері кредитування, технічної допомоги, досліджень, розсадників та розподілу ресурсів сільськогосподарських підприємств.	1. Міністерство Аг. щорічне обстеження фермерів. 2. Порівняння організаційних схем та кількості працівників у ключових підрозділах Міністерства сільського господарства, щорічно: 1989, 1990, 1991, 1992. 3. Річні бюджети Міністерства сільського господарства.	1. Аграрна політика буде змінена на користь плодівих культур. 2. Фруктові фермери матимуть доступ до кредитної та технічної допомоги.
Очікувані результати: 1. Покращення доступний посадковий матеріал. 2. Встановлені дослідження. 3. Тех-пакети для лапи-лапи та інших фруктів. 4. Ефективний механізм виробництва та розподілу посадкового матеріалу. 5. Добре підготовлений персонал MOA. 6. Ефективна система розподілу сільськогосподарських матеріалів та посадкового матеріалу.	1. Кількість фермерів, які отримують поліпшений посадковий матеріал. 2. Нова структура дослідження та повний штат в роботі. 3. Один технічний пакет, що публікується кожен рік 1990-1992 років. 4. Те ж саме, що і №1. 5. Помітне підвищення продуктивності праці працівників MOA в наукових дослідженнях і в розсадниках. 6. Три фермерські організації з центрами постачання та посадковим матеріалом.	1. Інтерв'ю з фермерами. 2. Міністерство Аг. бюджету та річних звітів. 3. Опубліковані документи. 4. Інтерв'ю з фермерами. 5. Періодичні оцінки співробітників. 6. Річні звіти кожної фермерської організації, що документують обсяг продажів через вхідні відділення.	1. Міністерство сільського господарства повинно визначити пріоритети сільськогосподарських культур та сприяти імпорту рослиного матеріалу. 2. MOA реструктурувати підрозділи дослідження / розширення. 3. MOA наймати фахівця з графіки. 4. Агенти, що надають допомогу, тісно співпрацюватимуть з фермерськими організаціями. 5. Буде найнято додатковий необхідний персонал. 6. Додатковий проект з посилення фінансування фермерських організації.
Діяльність: 1. Імпорт / відтворення поліпшених сортів плодів. 2. Дослідження і валідація продукції / післязбиральної обробки. 3. Підготувати / роздати технічні пакети. 4. Встановити шкідників / заборонених розсадників. 5. Навчити працівників MOA належним методам виробництва посадкового матеріалу. 6. Розробити програму розповсюдження через фермерські організації для сільськогосподарських виробників та посадкового матеріалу.	1. Вартість матеріалів і транспортування - 3000 доларів. 2. Вартість вхідних даних - \$ 6000; технічна допомога - \$ 20,000. 3. Публікації - \$ 20,000. 4. Обладнання - \$ 45,000; матеріали - \$ 75,000. 5. Технічна допомога - 25 000 доларів США; добові - \$ 8,000; матеріали - \$ 7,000. 6. Тренінг - \$ 9,000; транспортні витрати - \$ 6,000; матеріали - \$ 5,000. ВСЬОГО \$ 229,000.	1. Ваучери. 2. Ваучери, контракти. 3. Ваучери, контракти. 4. Ваучери. 5. Контракти, ваучери. 6. Ваучери.	1. Посадковий матеріал можна імпортувати. 2. Дослідникам буде призначено адекватний персонал MOA. 3. Достатні ресурси для найму консультантів та редагування. 4. Повна підтримка МОЗ, виділення землі та персоналу. 5. Активна участь у підготовці кадрів MOA. 6. Менеджери повного робочого дня, що працюють у трьох фермерських організаціях.

КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

Корисна інформація для поглиблення знань.

Ось ці корисні посилання щодо підтриманих проектів:

- 1) Project Cycle Management and Logical Framework Edited by Guido Barbera:
<https://ru.scribd.com/document/397261494/project-cycle-management-and-logic-framework-vides-undated-pdf>
- 2) <https://www.mango.org.uk/Pool/G-Types-of-funding.pdf>
- 3) Project Proposal Writing
<http://documents.rec.org/publications/ProposalWriting.pdf>
- 4) Як написати логічну модель: посібник для початківців
<https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2015/aug/17/how-to-write-a-logframe-a-beginners-guide>
- 5) Simplifying Logframes: A Guide for NGOs on How to Develop a Logical Framework (with Examples)
<https://www.fundsforngospro.com/dashboard-downloads-document.aspx?documentid=438>
- 6) A guide from Bond
<http://www.gdrc.org/ngo/logical-fa.pdf>
- 7) Підручник з логічної схеми: логічний підхід до управління проектним циклом:
<https://www.k4health.org/toolkits/measuring-success/logframe-handbook-logical-framework-approach-project-cycle-management>