



# «ԵՄ-Ն ՇՐՋԱԿԱ ՄԻՋԱԿԱՅՐԻ ՀԱՄԱՐ. ԿԱՆԱԶ ՀԱՄԱՅՆՔ՝ ԴԻՄԱԿԱՅՈՒՆ ԱՊԱԳԱ»

ԹԵՄԱ 10

---

ԾՐԱԳՐԵՐԻ ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳ



## Դասընթացավար՝ Դավիթ Իսկանդարյան, տ.գ.թ., PMP

PMA LLC | Կառավարող գործընկեր

PMI Armenia Chapter | Նախագահ

Project Management Institute | Անդամ

The PMO Leader | Ամբասադոր

Agribusiness Teaching Center | Դասախոս

Ռուս-Հայկական պետական համալսարան | Ավագ դասախոս

UNWomen | Ծրագրի համակարգող | + 2 տարի

UNDP Armenia | Development Consultant | տարբեր ծրագրեր

IDeA Foundation | Dilijan Development Program Manager (Director)

Converse Bank cjsc | Առևտրային ֆինանսավորման վարչության պետի տեղակալ

HSBC Bank Armenia cjsc | Կորպորատիվ վարկավորման մասնագետ

# ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Գլուխ 1 Ծրագրի կառավարման ներածություն

Գլուխ 2 Մոնիտորինգի և գնահատման ներածություն

Գլուխ 3 Ծրագրի վերլուծություն

Գլուխ 4 Մոնիտորինգի և գնահատման գործիքների լրացում

Գլուխ 5 Ծրագրի ցուցանիշներ

# ՆԿԱՐԱԳԻՐ

## Գլուխ 1.

### Ծրագրի կառավարման ներածություն

- Ծրագրի կառավարման ներածություն
- Ծրագրի ցիկլի կառավարում
- Ծրագրի կառավարման եռակի սահմանափակումներ
- Մոնիտորինգը և գնահատումը ծրագրի կառավարման մեջ

## Գլուխ 2.

### Մոնիտորինգի և գնահատման ներածություն

- Մոնիտորինգի և գնահատման սահմանում
- Ինչու է կարևոր մոնիտորինգը և գնահատումը
- ՄԳ-ի հիմնական սկզբունքներն ու հասկացությունները
- Մոնիտորինգի և գնահատման գործընթացներ

## Գլուխ 3.

### Ծրագրի վերլուծություն

- Խնդրի վերլուծություն
- Նպատակների վերլուծություն
- Ռազմավարության վերլուծություն

# ՆԿԱՐԱԳԻՐ

## Գլուխ 4.

### Մոնիտորինգի և գնահատման գործիքների լրացում

- Տրամաբանական շրջանակի լրացում (Logical framework matrix)
- Փոփոխության տեսության մշակում
- Կատարողականության չափման շրջանակի լրացում

## Գլուխ 5.

### Ծրագրի ցուցանիշներ

- Ծրագրի ցուցանիշի ներածություն
- Ցուցանիշի մշակում
- Նախապես սահմանված ցուցիչներ
- Ցուցանիշների կապը ծրագրերում արդյունքների հետ
- Ծրագրի ցուցիչի կատարողականի հետևում

## Գլուխ 6.

### Ծրագրի մոնիտորինգ

- Մոնիտորինգի ծրագրերի ներածություն
- Մոնիտորինգի տեսակները
- Մոնիտորինգի ռազմավարություններ
- Մոնիտորինգի և կատարողականի չափման գործիքներ

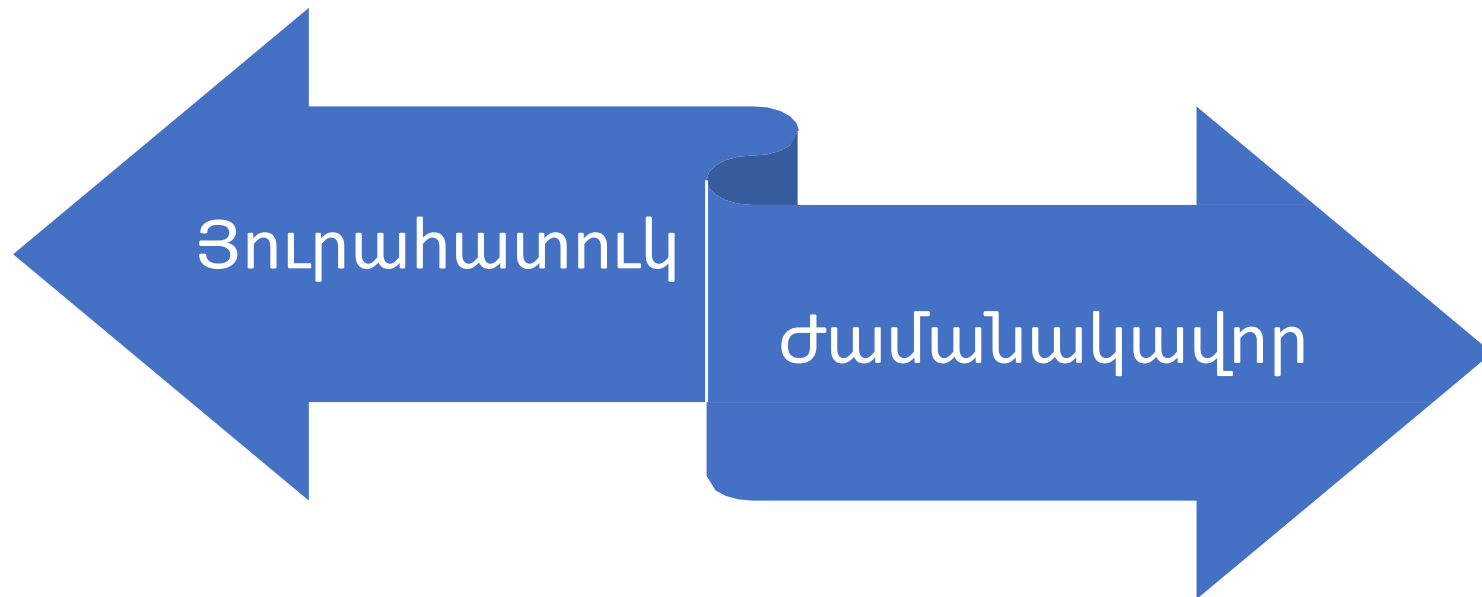
# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

- Ծրագրի կառավարման ներածություն
- Ծրագրի ցիկլի կառավարում
- Ծրագրի կառավարման եռակի սահմանափակումներ
- Մոնիտորինգը և գնահատումը ծրագրի կառավարման մեջ

# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## Ի՞նչ է նախագիծը

Նախագծերը բնութագրվում են որպես ջանքերի ժամանակավոր համախմբում՝ յուրահատուկ արտադրանք կամ ծառայություն ստեղծելու համար:



- **Ժամանակավոր** – սահմանված սկիզբ և ավարտ
- **Յուրահատուկ** – նորություն, նոր նախաձեռնություն, անձանոթ միջավայր

OPTIMIZE

# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

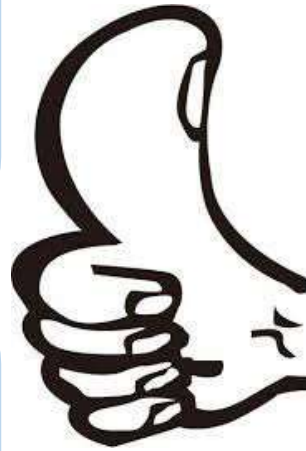
## Հաջողված նախագծեր

Հաճախորդի  
պահանջները  
բավարարվեցին /  
գերազանցվեցին

Իրականացվեց  
նախատեսված  
ժամկետում

Իրականացվեց  
հատկացված  
բյուջեի  
շրջանակներում

Ընդունելի է  
հաճախորդի  
կողմից



OPTIMIZE



# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

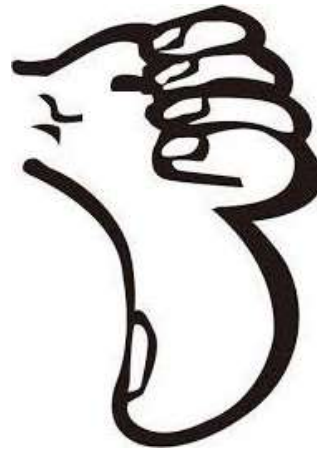
## Նախագծի ձախողումները

Ծավալի շեղում

Պահանջների  
թերի  
հավաքագրում

Անիրատեսական  
պլանավորում և  
Ժամանակացույցի  
մշակում

Ռեսուրսների  
անբավարարություն



# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## Ի՞նչ է Նախագծերի կառավարումը

*Նախագծերի կառավարումը հմտությունների, գիտելիքների, գործիքների ու տեխնիկաների կիրառումն է նախագծի շահառուների կարիքների ու ակնկալիքների իրականացման ու կարիքների բավարարման նպատակով:*

# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ



**Նախագծերի կառավարման մոտեցումը**

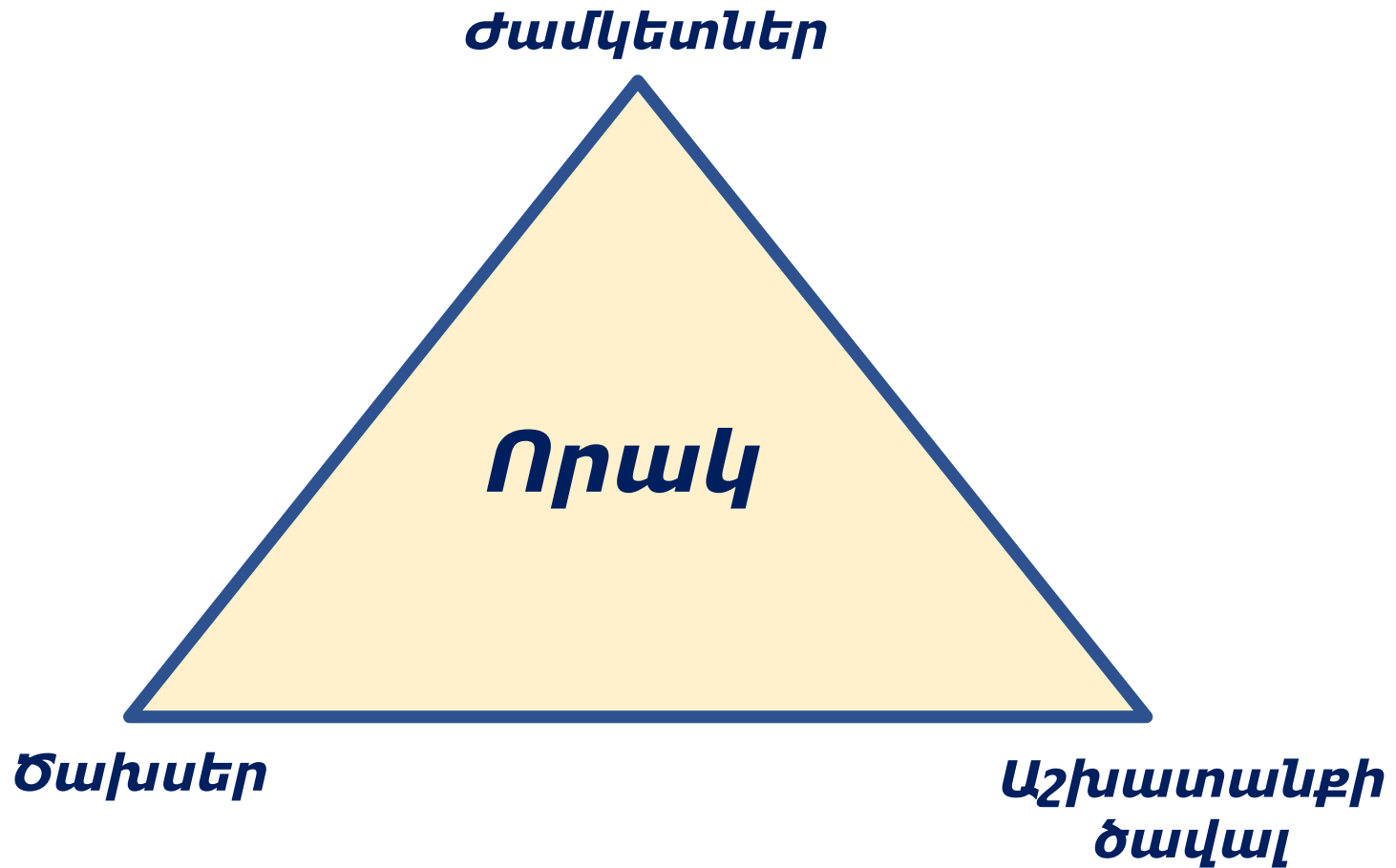
Նախագծերի կառավարումը ***կանխատեսում*** և

***կանխարգելում*** է, ոչ թե ***գիտակցում*** և

***արձագանքում:***

# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## Նախագծային եռանկյունի

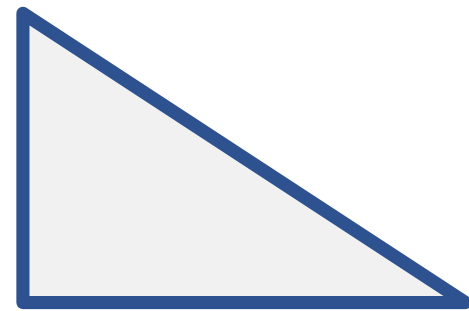
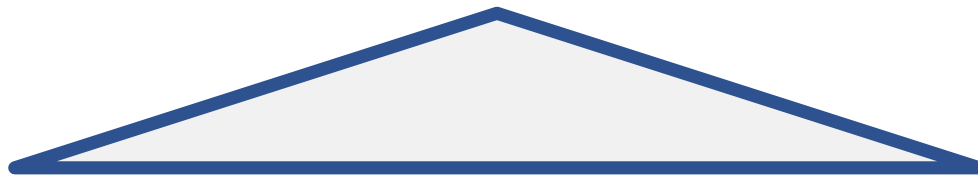
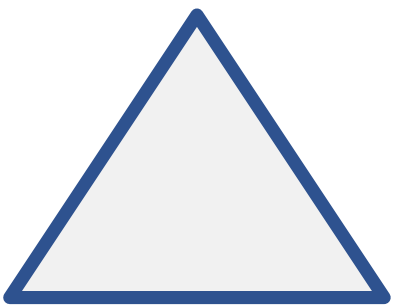


OPTIMIZE

# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## Նախագծային եռանկյունի

- Մեծացված **ծավալ** = ավելացված ժամկետներ + ավելացված ծախսեր
- Սուղ **ժամկետներ** = ավելացված ծախսեր + կրճատված ծավալ
- Սուղ **բյուջե** = ավելացված ժամկետներ + կրճատված ծավալ



OPTIMIZE

# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## Նախագծերի կառավարման հիմնական ոլորտները

- I. Ծավալների կառավարում | Scope Management
- II. Ծախսերի կառավարում | Cost Management
- III. Որակի կառավարում | Quality Management
- IV. Ռիսկերի կառավարում | Risk Management
- V. Ժամանակի կառավարում | Time Management
- VI. Հաղորդակցությունների կառավարում | Communications Management
- VII. Խնդիրների կառավարում | Issue Management
- VIII. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում | Human Resources Management
- IX. Գնումների կառավարում | Procurement Management
- X. Շահառուների ներգրավվածության կառավարում | Stakeholders Engagement Management
- XI. Ինտեգրացիայի կառավարում | Integration Management
- XII. Փոփոխությունների հսկողության կառավարում | Change Control Management

# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## I. Ծավալների կառավարում | Scope Management

Հիմնականում սահմանվում է թե նախագծում  
**ինչն է ներառվում և ինչը՝ ոչ:**

# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## II. Ծախսերի կառավարում | Cost Management

Այս գործընթացը պահանջվում է, որ ապահովի նախագծի իրականացումը հաստատված բյուջեի սահմաններում և ներառում է՝

- **Ռեսուրսների պլանավորում**

- ✓ ինչ ռեսուրսներ են ֆիզիկապես անհրաժեշտ (մարդիկ, սարքավորումներ, նյութեր և այլն) և ինչ քանակությամբ:

- **Բյուջե**

- ✓ Բյուջեի կանխատեսումներ
- ✓ Բազիսային բյուջե
- ✓ Փաստացի բյուջե

OPTIMIZE





# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## III. Որակի կառավարում | Quality Management

**Որակի կառավարման գործընթացն ապահովում է, որ նախագիծը համապատասխանի սահմանված կարիքներին:**

- **Որակի պլանավորում | Որակի ապահովում | Որակի հսկողություն**
- Հստակ սահմանված որակի իրականացման չափանիշներ
- Ինչպես են որակի և իրականացման չափանիշները չափվում և բավարարվում
- Ինչպես փորձարկման և որակի ապահովման գործընթացները կապահովեն չափանիշների պահանջները
- Որակի շարունակական և մշտական հսկողություն



# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## IV. Ռիսկերի կառավարում | Risk Management

Այս գործընթացն իր մեջ ներառում է՝

- Ռիսկերի բացահայտումը և նվազեցման ռազմավարությունը:
- Ռիսկերի վերաբերյալ տեղեկատվության թարմացումը և գրանցումը:



Ռիսկը՝ նախագծի վրա  
ՀՆԱՐԱՎՈՐ ԲԱՑԱՍԱԿԱՆ  
ազդեցությունն է:

OPTIMIZE

# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## V. Ժամանակի կառավարում | Time Management

- Գործողությունների սահմանում
- Գործողությունների հերթականության որոշում
- Գործողությունների տևողության գնահատում
- Միջոցառումների ժամանակացույցի մշակում
- Միջոցառումների ժամանակացույցի հսկողություն



# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## VI. Հաղորդակցությունների կառավարում | Communications Management

**Այս գործընթացն անհրաժեշտ է, որպեսզի ժամանակին և համապատասխան կարգով ձևավորվի, հավաքագրվի, տարածվի և պահպանվի նախագծային տեղեկատվությունը**

- ✓ Հաղորդակցությունների պլանավորումը
- ✓ Տեղեկատվության տարածումը
- ✓ Իրականացման հաշվետվողականությունը

Սահմանում է նախագծային ժողովների, կարգավիճակը քննարկող հանդիպումների և խնդիրներին վերաբերող ժողովների իրականացման հարցերը:



# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## VII. Խնդիրների կառավարում | Issue Management



# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## VII. Խնդիրների կառավարում | Issue Management

- Խնդիրները նախագծի վերջնական աղյուսակների իրագործման խոչընդոտներն են:
- Խնդիրները նախագծի իրականացման ամբողջ ընթացքում բացահայտվում, գրանցվում, մշտադիտարկվում և կառավարվում են:
- Այս բաժնում ներկայացվում են հետևյալ գործընթացները`
  - Որտեղ պետք է խնդիրները բացահայտվեն և կառավարվեն
  - Խնդիրները ռեգուլյար կարգով թարմացվելու գործընթացը
  - Նախագծի այլ ոլորտներին առնչվող կիրառության հնարավորությունները
  - Թիմի անդամներն ինչպես կարող են օգտվել փաստաթղթավորված խնդիրների վերաբերյալ ինֆորմացիայից:



# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## VIII. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում | Human Resources Management

- Կազմակերպական պլանավորում
- Անձնակազմի հավաքագրում
- Թիմի զարգացում

**«... այս գործընթացը պահանջում է նախագծում  
ներգրավված մարդկանց կարողությունները  
առավելագույն արդյունավետությամբ  
օգտագործել»**



Human Resources

# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Պատասխանատվության մատրիցա

Փուլ \ Անձ	Դավիթ	Արամ	Համլետ	Արման	Հայկ	Կարեն
Պահանջներ	S	R	A	P		
Ֆունկցիոնալ	S		A		P	
Դիզայն	S		R	I		P
Մշակում		R	S		P	P
Թեստավորում			S		A	P

P – Participant / մասնակցում է

A – Accountable / հաշվետու է

R – Review Required / Ստուգում է

I – Input Required / Մուտքային տվյալներ է տրամադրում

S – Sign-off Required / Նախնական հավաստում է



# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## IX. Գնումների կառավարում | Procurement Management

*«... վերաբերում է արտաքին կողմերից ապրանքների  
և/կամ  
ծառայությունների ձեռքբերման գործընթացներին:»*



# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## IX. Գնումների կառավարում | Procurement Management

- Գնումների պլանավորում
- Մրցույթների պլանավորում
- Մրցույթի կազմակերպում
- Մատակարարի ընտրություն
- Պայմանագրային գործընթացի կազմակերպում
- Պայմանագրի փակում



# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

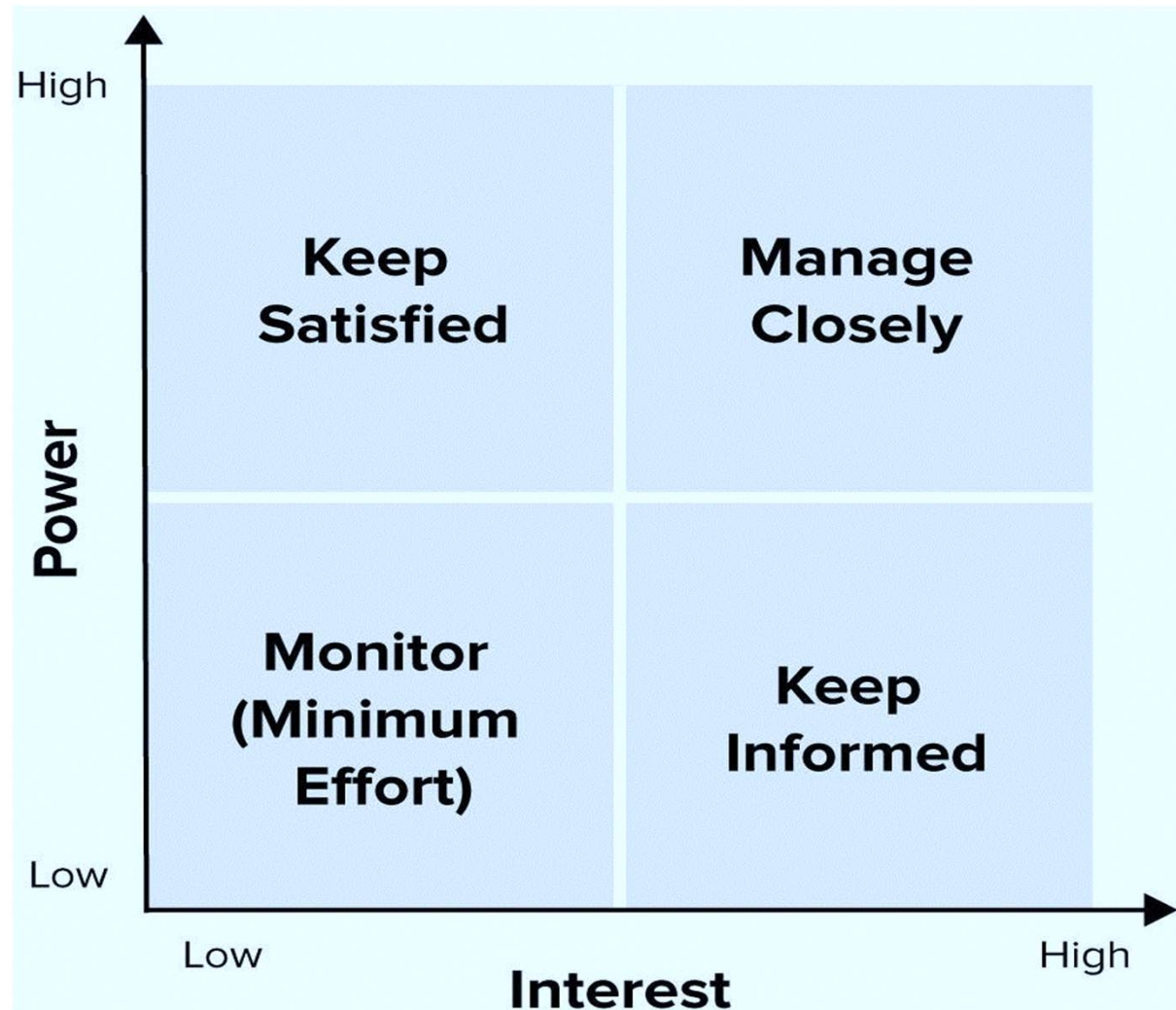
## X. Շահառուների ներգրավվածության կառավարում | Stakeholders Engagement Management

- Շահառուների բացահայտում
- Շահառուների կառավարման պլանավորում
- Շահառուների ներգրավվածության ապահովում
- Շահառուների ներգրավվածության հսկողություն



# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Շահառուների դասակարգման մատրիցա



# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## XI. Ինտեգրացիայի կառավարում | Integration Management

«Նախագծերի կառավարման ոլորտ է, որը վերաբերում է գործընթացների, որոնց միջոցով ապահովվում է նախագծի բազմաթիվ բաղադրիչների պատշաճ կերպով կարգավորումը»

- Նախագծի պլանի մշակում
- Նախագծի պլանի իրականացում
- Փոփոխությունների հսկողություն



# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

XII. Փոփոխությունների հսկողության կառավարում | Change Control Management

Սահմանում է, թե նախագծի ծավալների փոփոխություններն ինչպես պետք է իրականացվեն:



**Ծավալների  
փոփոխություններ**



**Տեխնիկական  
բնութագրիչների  
փոփոխություն**



**Ժամանակացույցի  
փոփոխություններ**

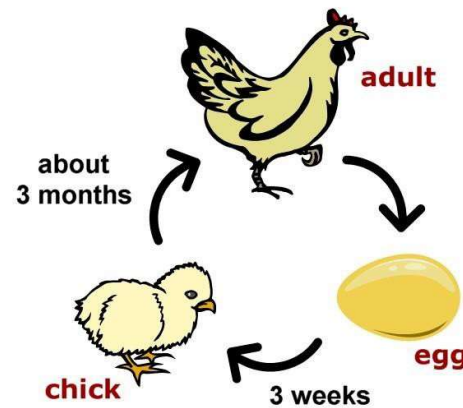
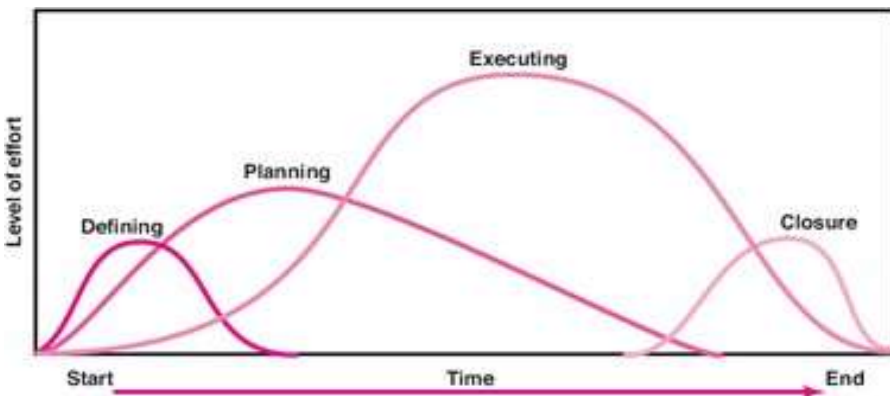
**Բոլոր փոփոխությունները պահանջում են նախագծի հովանավորի համագործակցությունն ու ներգրավվածությունը՝ նախքան իրականացումը:**

**OPTIMIZE**



# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԱԽԱԳԾԻ ԿՅԱՆՔԻ ՑԻԿԼԸ



OPTIMIZE

# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Նախագծի կյանքի ցիկլի մասին



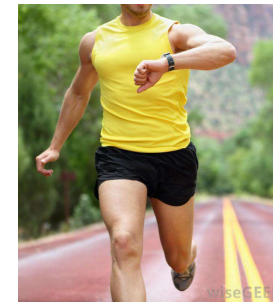
Նախաձեռնում



Պլանավորում



Իրականացում



Մոնիթորինգ  
և  
հսկողություն



Նախագծի  
փակում

0

1

OPTIMIZE



# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## ՆԱԽԱԶԵՌՆՄԱՆ ՓՈԻԼ

- Սահմանում ենք կարիքը
- Ներդրումների վերադարձի վերլուծություն
- Ինքնուրույն ստեղծելու կամ գնելու որոշում (Make or Buy Decision)
- Բյուջեի մշակում



# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## ՊԼԱՆԱՎՈՐՄԱՆ ՓՈԻԼ

- Ռեսուրսների պլանավորում
- Աշխատանքների կառուցվածքը (Work Breakdown Structure)
- Նախագծի ժամանակացույցի մշակում
- Որակի ապահովման պլանավորում



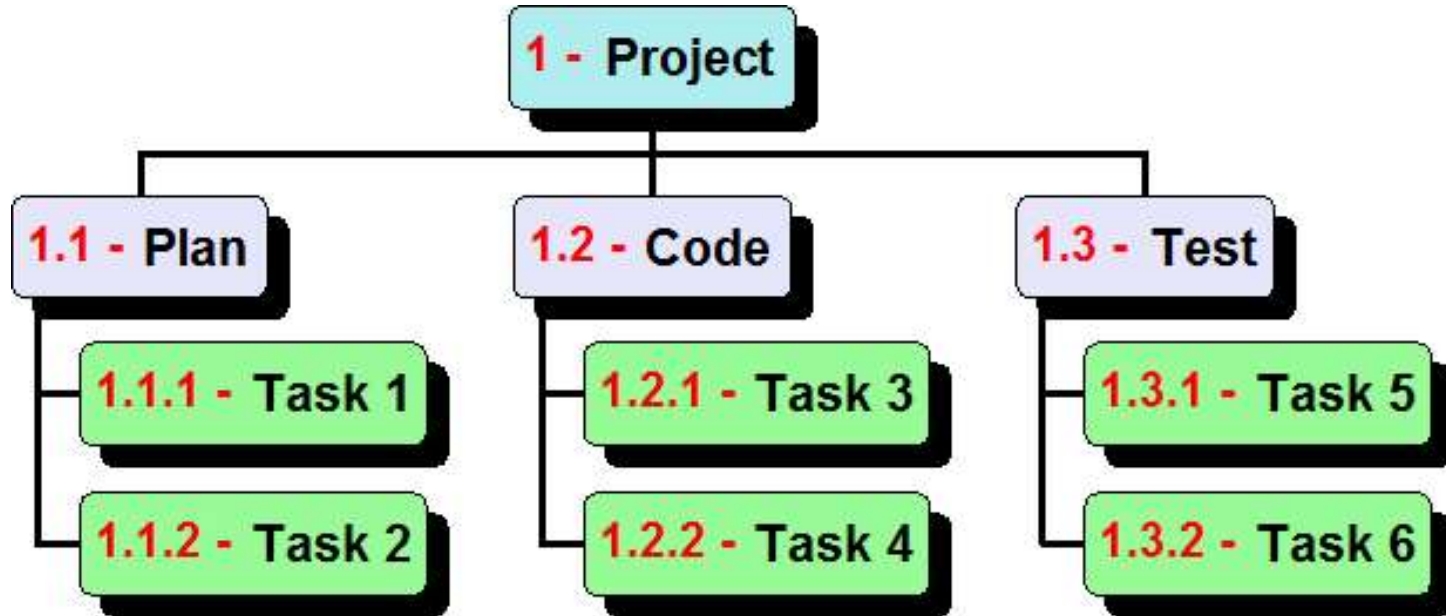
# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## Աշխատանքների կառուցվածքը | Work Breakdown Structure

- Նախագծի ամբողջ ծավալի որոշման և կազմակերպման համար
- **1-ին երկու մակարդակները** որոշում են պլանավորվող արդյունքները, որոնք միասնաբար և բացառապես ներկայացնում են նախագծի 100% ծավալը:
- **Հաջորդական մակարդակները** ներկայացնում են իրենց վերին մակարդակներում ներկայացվող արդյունքների ծավալը

# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Աշխատանքների կառուցվածքը | Work Breakdown Structure



# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ՓՈԻԼ

- Նախագծի պլանի իրականացում և նախագծի նպատակների իրագործում
- Վերապատրաստումների պլանի իրականացում
- Համապատասխան համակարգերի ստեղծում
- Որակի ապահովում

OPTIMIZE

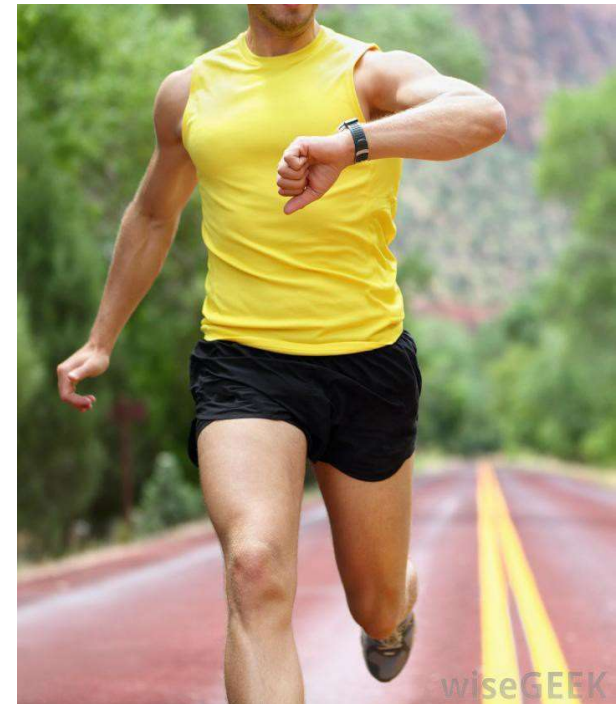


# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ՀՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ՓՈԻԼ

- Մոնիթորինգի և հաշվետվությունների փոփոխություններ
- Ծավալների փոփոխության հսկողություն
- Ժամանակացույցի փոփոխության հսկողություն
- Ծախսերի հսկողություն
- Որակի հսկողություն
- Ռիսկերի կառավարում

OPTIMIZE



# ԳԼՈՒԽ 1. ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## ՆԱԽԱԳԾԻ ՓԱԿՄԱՆ ՓՈԻԼ

- Պայմանագրերի փակում
- Նախագծի արդյունքների հանձնում  
հաճախորդին/պատվիրատուին/նախաձեռնողին
- Ձեռք բերված փորձ (Lessons Learned)

OPTIMIZE



## ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

- Մոնիթորինգի և գնահատման սահմանում
- Ինչու է կարևոր մոնիթորինգը և գնահատումը
- ՄԳ-ի հիմնական սկզբունքներն ու հասկացությունները
- Մոնիթորինգի և գնահատման գործընթացներ

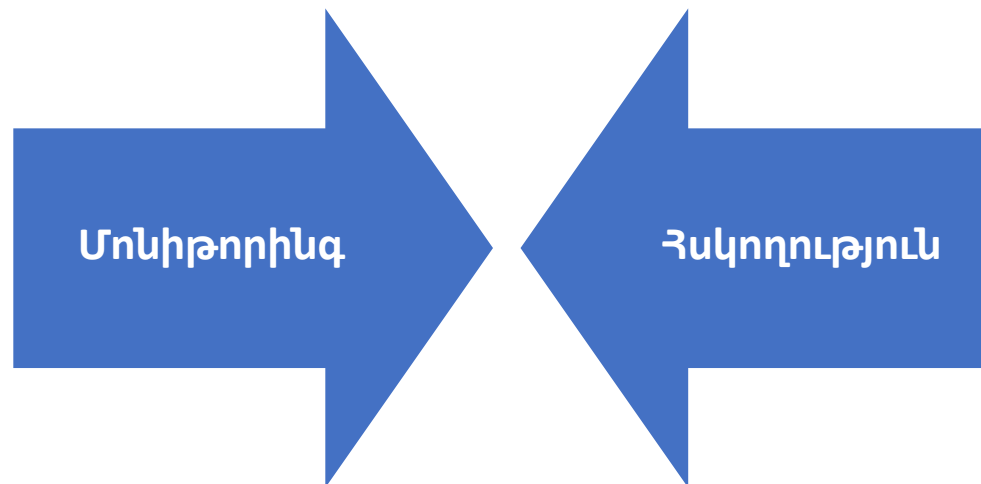


## ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՅԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ծրագրի մոնիթորինգ և հսկողություն

**Մոնիթորինգ**՝ ծրագրի կատարման վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքագրում, գրանցում և զեկուցում

**Հսկողություն**՝ մոնիթորինգի գործունեության տվյալների օգտագործում՝ իրական կատարումը պլանավորված կատարողականին հասցնելու նպատակով



# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՅԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

---

## Ծրագրի մոնիթորինգ

- Ինչու՞ ենք մոնիթորինգ կատարում
- Ի՞նչն ենք մոնիթորինգ անում
- Ե՞րբ ենք մոնիթորինգ անում
- Ինչպե՞ս ենք մոնիթորինգ անում

## ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՅԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ինչու՞ ենք մոնիթորինգ կատարում

- Հաճախ մենք կարծում ենք, որ ամեն ինչ չէ, որ ընթանում է ըստ նախապես մշակված պլանի  
... անկախ այն հանգամանքից, թե որքան ենք մենք պատրաստվում ...
- Կարիք ենք ունենում բացահայտել և պատշաճ կերպով արձագանքել շեղումներին և պլանների փոփոխություններին  
... որքան շուտ բացահայտենք, այնքան հետշուրջամբ կկարգավորենք շեղումները ...

# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ի՞նչն ենք մոնիթորինգ անում

- Մարդկանց
- Մեքենա-սարքավորումները
- Նյութերը
- Ֆինանսական միջոցները
- Տարածքը
- Ժամանակը
- Առաջադրանքները, հանձնարարականները
- Որակը
- Ծրագրի տեխնիկական առաջընթացը
- Այլ ցուցանիշներ

**OPTIMIZE**

# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## Ի՞նչն ենք մոնիթորինգ անում

- Մարդկանց
- Մեքենա-սարքավորումները  
Նյութերը
- Ֆինանսական միջոցները  
Տարածքը
- Ժամանակը
- Առաջադրանքները, հանձնարարականները
- Որակը
- Ծրագրի տեխնիկական առաջընթացը
- Այլ ցուցանիշներ

**Եկեք միասին  
բացահայտենք այլ  
ցուցանիշներ և  
գործոններ, որոնք  
հանդիպում են մեր  
ծրագրերում:**

## ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

---

**Արդյունավետ և խելամիտ կերպով  
իրականացվող մոնիթորինգ կատարելու համար  
անհրաժեշտ է ծրագիրը տարբեր  
տեսանկյուններից դիտարկել:**

# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## Ի՞նչն ենք մոնիթորինգ անում

### Մուտքային տվյալներ

- Ներդրված ֆինանսական միջոցներ
- Առկա սարքավորումներ
- Նախագծեր և փաստաթղթեր
- Նյութածախս
- Ժամանակ

### Ելքային տվյալներ

- Ստացված արդյունքներ
- Կատարողական ցուցանիշներ
- Ծրագրի նպատակների իրականացում
- Կատարված աշխատանքներ
- Ծրագրային շեղումներ
- Խոտան և թերացումներ

# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ե՞րբ ենք մոնիթորինգ անում

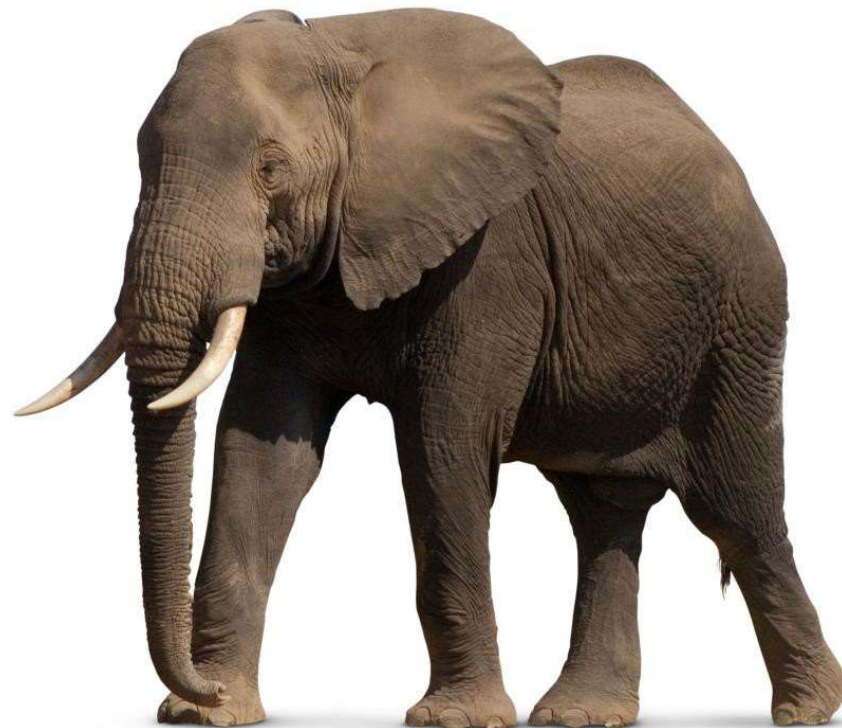
- Ծրագրի ավարտին
- Մշտապես
- Պարբերաբար
- Ըստ տրամաբանության
- Երբ դեռ ժամանակ ունենք արձագանքելու
- Ըստ հնարավորության
- Հանձնարարականի ավարտին
- Առաջադրանքի ավարտին
- Նախապես պլանավորված փուլերում



# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## Ե՞րբ ենք մոնիթորինգ անում

Մոնիթորինգ իրականացնելու համար հարկավոր է նախապես պատրաստվել, հատկացնել որոշակի ռեսուրսներ, տիրապետել կոնկրետ **մոնիթորինգի առարկայի առանձնահատկություններին:**



OPTIMIZE

# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Որտե՞ղ ենք մոնիթորինգ իրականացնում

- Ծրագրի իրականացման վայրում
- Գրասենյակում
- Աշխատանքային հրապարակում
- Առցանց

## ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

---

Որտե՞ղ ենք մոնիթորինգ իրականացնում

**Կարևոր է մոնիթորինգ իրականացնելու վայրի ճիշտ  
ընտրությունը, որպեսզի ստանանք առավելագույնս  
օգտակար պատկեր:**

# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ինչպե՞ս ենք մոնիթորինգ անում

- Հաճախորդների հետ հանդիպումներ, քննարկումներ
- Ներգրավված կողմերի հետ քննարկումներ, հանդիպումներ
- Քանակական վերլուծություններ
- Թեստավորում և ստուգումներ
- Այցելություններ և ստուգիչ միջոցառումներ
- Կատարված աշխատանքներից ակնկալվող արդյունքների ստուգում
- Ծրագրերի կառավարման տեղեկատվական համակարգի թարմացումներ
- Հաշվետվություններ
- Ծրագրի ժամանակացույցի, գործընթացների ստուգում/ուսումնասիրություն

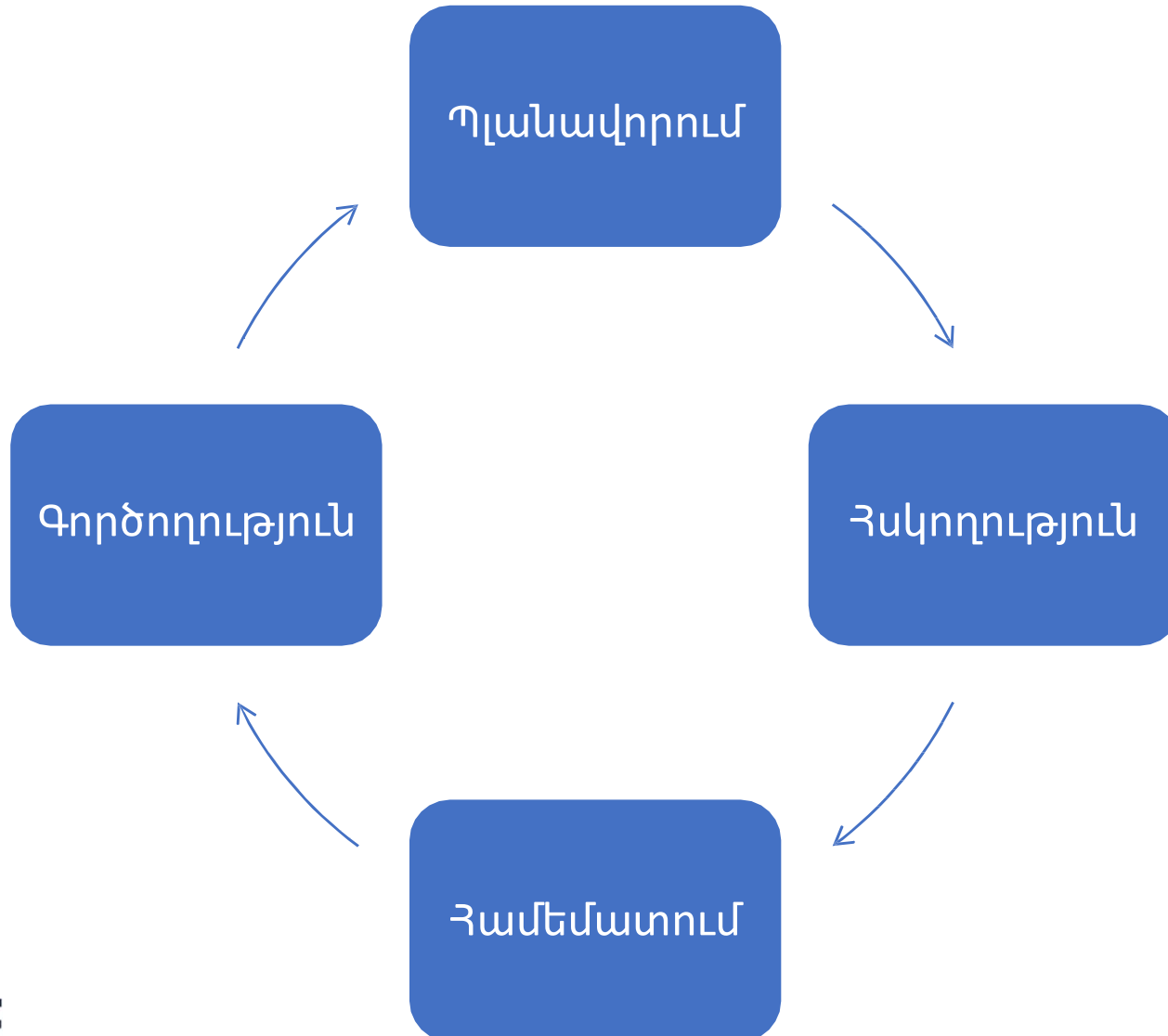
## ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Հանդպումներ՝ մոնիթորինգի որոշ հարցադրումներ

- Ի՞նչ խնդիրներ ունեք և ի՞նչ է արվում դրանք շտկելու համար:
- Ի՞նչ խնդիրներ եք ակնկալում ապագայում:
- Ձեզ անհրաժեշտ է որևէ ռեսուրս, որը դեռ չունեք:
- Ձեզ անհրաժեշտ է տեղեկատվություն, որը դեռ չունեք:
- Գիտե՞ք որևէ բան, որը ձեզ ժամկետների հետ կապված դժվարություններ կառաջացնի:
- Հնարավորություն կա՞, որ ձեր առաջադրանքը շուտ/ուշ ավարտվի:
- Արդյո՞ք ձեր առաջադրանքը կկատարվի բյուջեի սահմաններում/գերաճախսով:

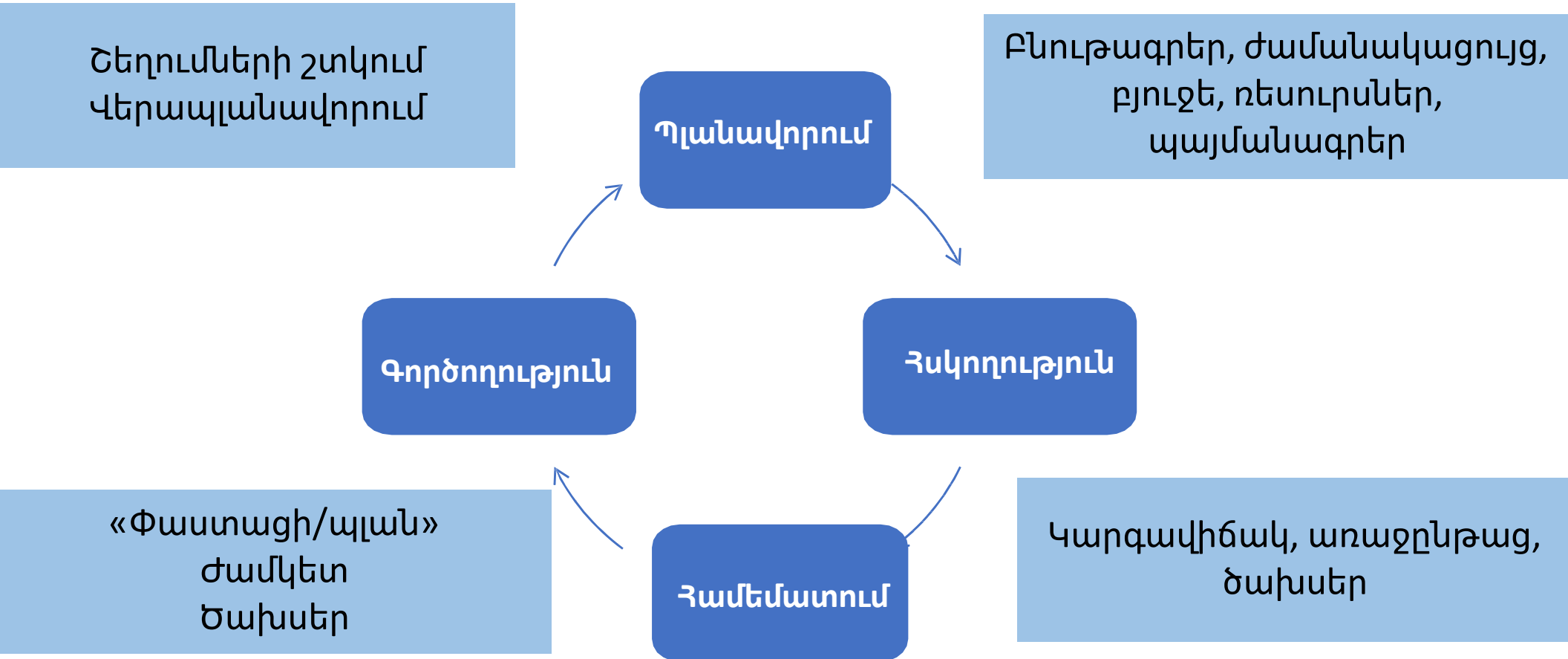
# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ծրագրի հսկողության ցիկլը



# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ծրագրի հսկողության ցիկլը



# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ծրագրի հսկողություն

**Հսկողությունը ներառում այնպիսի գործընթացներ  
և գործողություններ, որոնք անհրաժեշտ են  
պլանից շեղումները շտկելու համար**



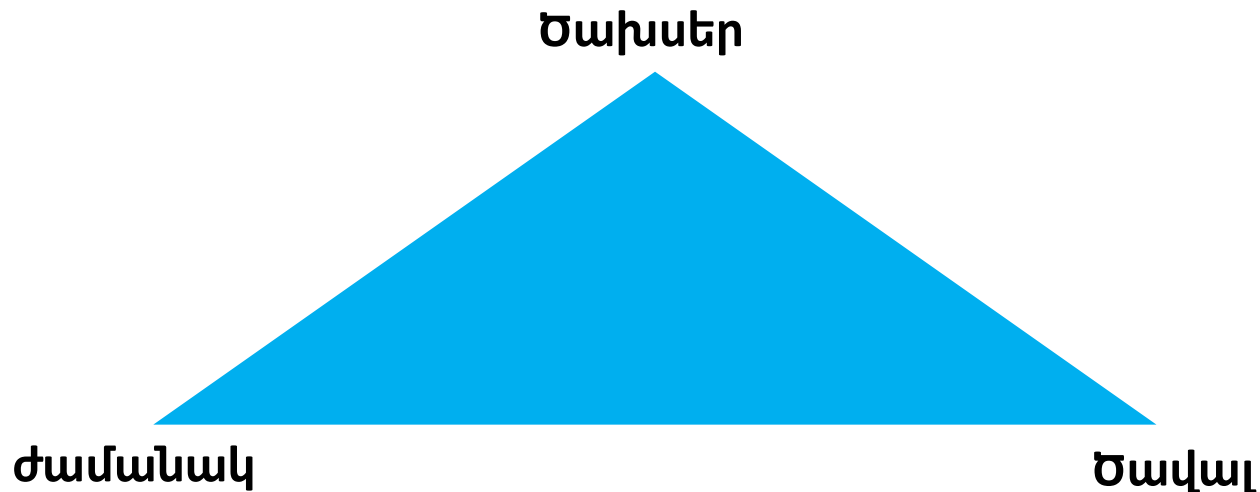
# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## Ծրագրի հսկողություն

Վերահսկել եռակի սահմանափակումները **Ժամանակ** (Ժամանակացույց),

**Ծախսեր** (բյուջե, ծախսեր և այլն)

**Կատարողականություն** (հատկանիշներ, թեստավորման արդյունքներ և այլն)



# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՅԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ծրագրի հսկողության տեխնիկաներ

- Ստացված արժեքի վերլուծություն (Earned Value Analysis)
- Կրիտիկական ցուցանիշ (Critical Ratio)

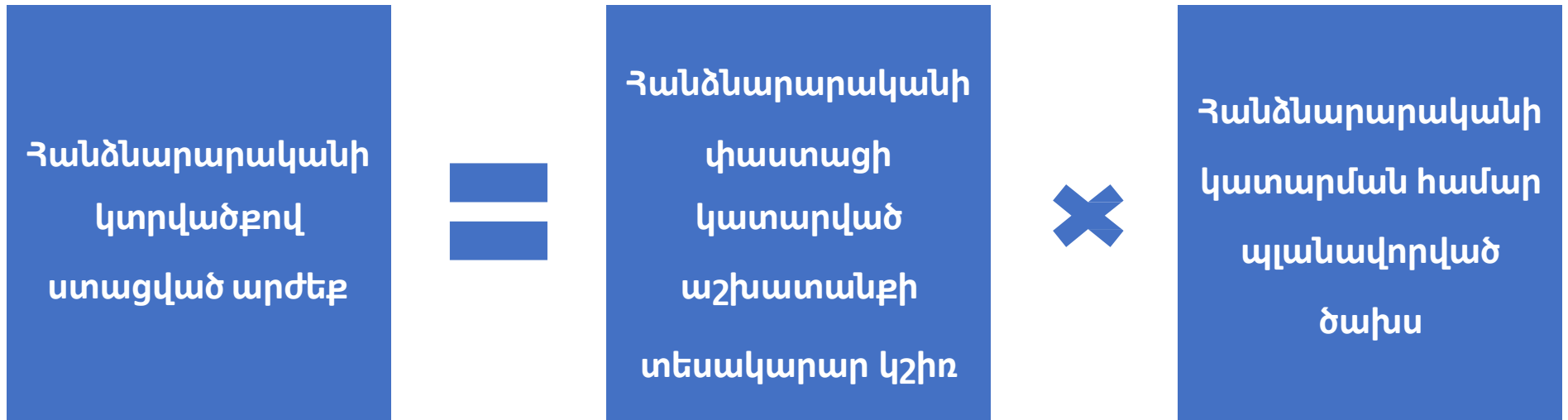
# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## Ստացված արժեքի վերլուծություն

- Օգնում է պատկերացում կազմել ընդհանուր ծրագրի, և ոչ թե անհատական հանձնարարականների կատարողականի մասին (վաստակված արժեք):
- Ցույց է տալիս այն գումարը, որը մինչ այժմ պետք է ծախսվի առաջադրանքի վրա:
- Այն կարելի է համեմատել իրական ծախսված գումարի հետ:

# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ստացված արժեքի վերլուծություն



# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## Ստացված արժեքի վերլուծություն

ՕՐԻՆԱԿ

- 12 օրում հարկավոր է ներկել տան 4 պատերը՝ 200,000 ՀՀ դրամ ծախսով:
- 6-րդ օրն իրականացնում ենք մոնիթորինգ և պարզում, որ
  - Փաստացի ծախսվել է 120,000 ՀՀ դրամ
  - Ներկվել է 2 պատը:

Հարկավոր է հաշվել ստացված արժեքը:

# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐՎԾՈՒԹՅՈՒՆ

## Ստացված արժեքի վերլուծություն

ՕՐԻՆԱԿ

- 12 օրում հարկավոր է ներկել տան 4 պատերը՝ 200,000 ՀՀ դրամ ծախսով:
- 6-րդ օրն իրականացնում ենք մոնիթորինգ և պարզում, որ
  - Փաստացի ծախսվել է 120,000 ՀՀ դրամ
  - Ներկվել է 2 պատը:

### Հարկավոր է հաշվել ստացված արժեքը:

- Կատարվել է աշխատանքի ծավալի 50%-ը: 4 պատից 2-ը:

Ստացված արժեք =  $50\% * 200,000$  ՀՀ դրամ

- Պլանավորված ծախսը 200,000 ՀՀ դրամ

Ստացված արժեք = 100,000 ՀՀ դրամ

Փաստացի ծախսերին դեռ հանգիստ թողեք 😊

## ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՅԱՏՄԱՆ ՆԵՐՎԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ստացված արժեքի վերլուծության մեթոդները

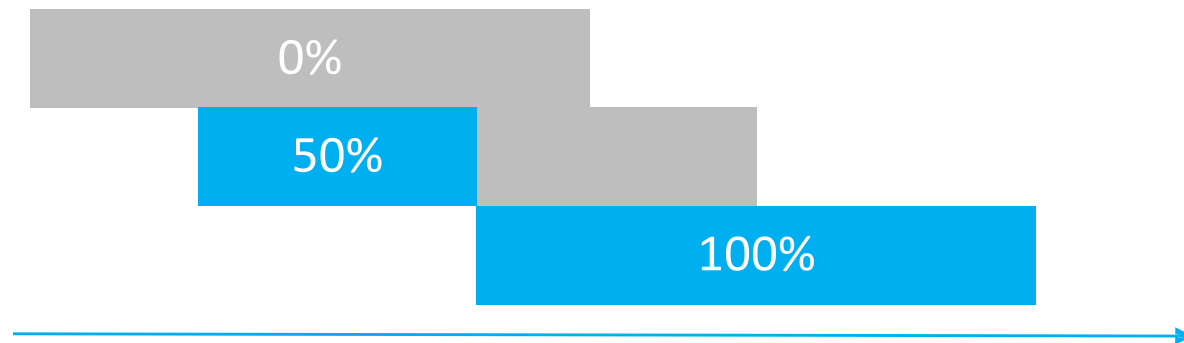
**50-50 գնահատում, երբ հանձնարարականը սկսելուց ենթադրվում է 50%**

**կատարողական, իսկ մնացած 50%-ը ենթադրվում է հանձնարարականի ավարտին:**

Օրինակ`

Պատ ներկելու հանձնարարականի մեկնարկին նշում ենք 50%

կատարվածության աստիճան, աշխատանքների ավարտին` 100%



# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐՎԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ստացված արժեքի վերլուծության մեթոդները

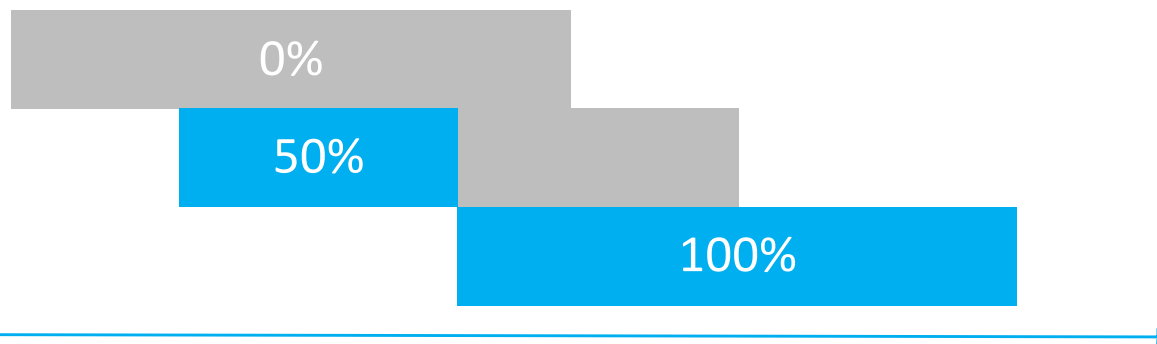
0-100 գնահատում, երբ մինչև հանձնարարական ամբողջական կատարելը չի ենթադրվում ոչ մի կատարողական (0%):

Չափազանց պահպանողական մոտեցում է:

Օրինակ`

Պատ ներկելու հանձնարարականի մեկնարկին նշում ենք 0 %

կատարվածության աստիճան, աշխատանքների ավարտին միայն` 100%



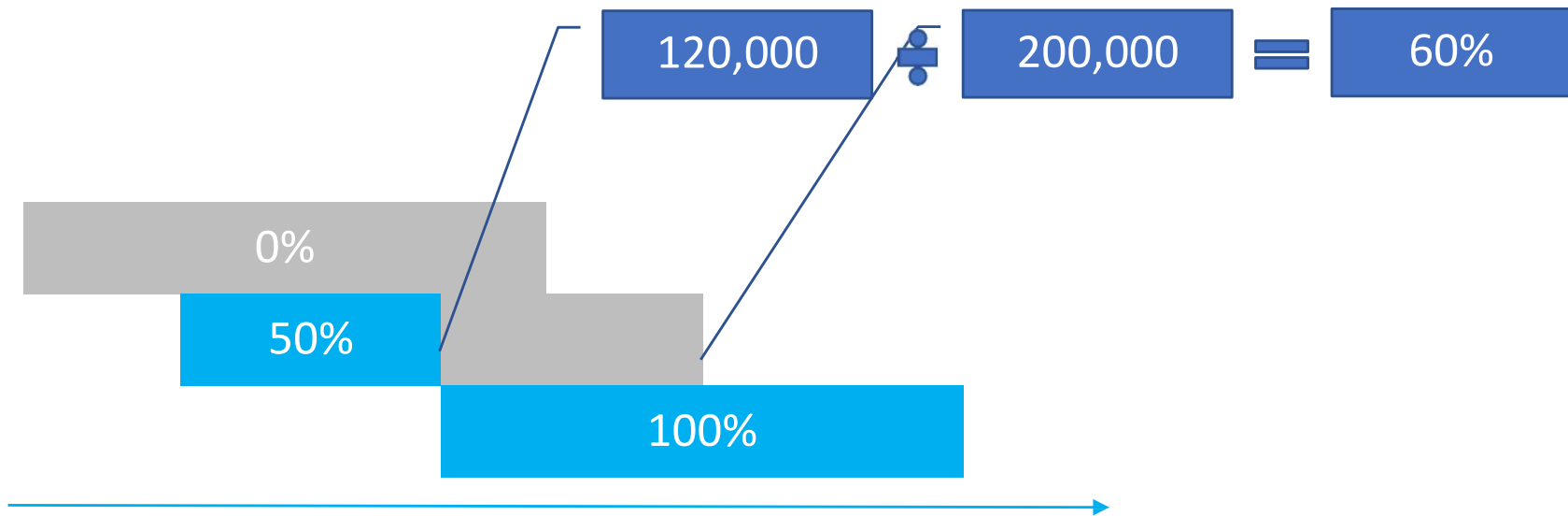
OPTIMIZE



# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

## Ստացված արժեքի վերլուծության մեթոդները

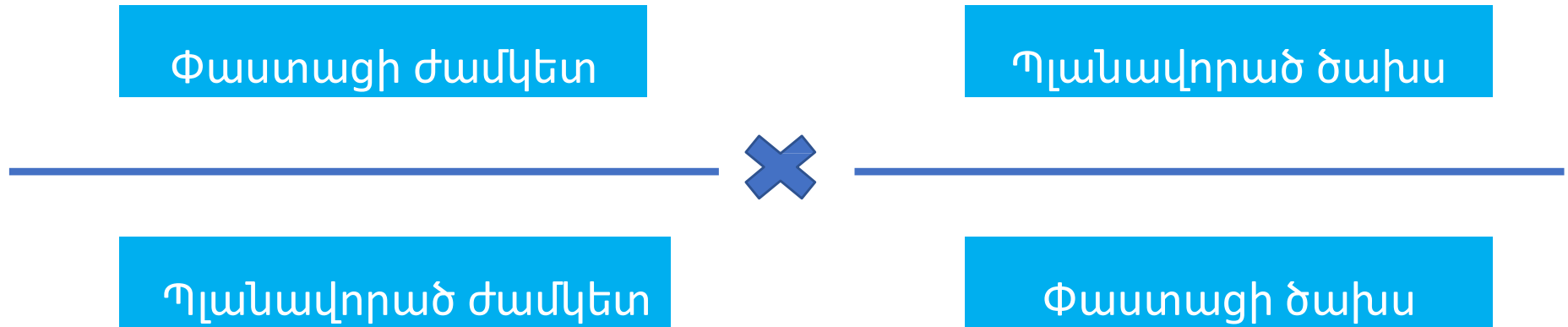
- Համամասնորեն բաշխման մեթոդով կատարողականի աստիճանը որոշվում է տվյալ պահի դրությամբ ծախսված ժամանակի և պլանավորված ամբողջ ժամանակի հարաբերակցության միջոցով:
- Տվյալ պահին ծախսված բյուջեի և ընդհանուր բյուջեի հարաբերակցության առավել հաճախ կիրառվող մոտեցումն է:



# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Կրիտիկական ցուցանիշ (Critical Ratio)

Կրիտիկական ցուցանիշները հաշվարկվում են



Եթե արժեքը 1 է, նշանակում է ամեն բան ըստ պլանի է զարգանում:

Որքան շատ է տարբերվում 1-ից, այնքան ուսումնասիրելու կարիք ունենք:

# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

**ՕՐԻՆԱԿ**

Կրիտիկական ցուցանիշ (Critical Ratio)

Եկեք հաշվենք բոլոր հանձնարարականների կրիտիկական ցուցանիշները:

Հանձնարարական	Ժամկետ, օր		Բյուջե, ՀՀ դրամ		Կրիտիկական ցուցանիշ
	Փաստացի	Պլան	Պլան	Փաստացի	
Հ-1	4	4	6,000	4,000	?
Հ-2	3	2	5,000	5,000	?
Հ-3	2	3	3,000	2,000	?
Հ-4	1	1	2,000	3,000	?
Հ-5	2	4	2,500	2,500	?

# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

ՕՐԻՆԱԿ

Կրիտիկական ցուցանիշ (Critical Ratio)

Եկեք հաշվենք բոլոր հանձնարարականների կրիտիկական ցուցանիշները:

Հանձնարարական	Ժամկետ, օր		Բյուջե, ՀՀ դրամ		Կրիտիկական ցուցանիշ
	Փաստացի	Պլան	Պլան	Փաստացի	
Հ-1	4	4	6,000	4,000	1.50
Հ-2	$4 / 4 * 6,000 / 4,000 = 1.50$				
Հ-3					
Հ-4					
Հ-5					

OPTIMIZE

# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

ՕՐԻՆԱԿ

## Կրիտիկական ցուցանիշ (Critical Ratio)

Եկեք հաշվենք բոլոր հանձնարարականների կրիտիկական ցուցանիշները:

Հանձնարարական	Ժամկետ, օր		Բյուջե, ՀՀ դրամ		Կրիտիկական ցուցանիշ
	Փաստացի	Պլան	Պլան	Փաստացի	
Հ-1	4	4	6,000	4,000	1.50
Հ-2	3	2	5,000	5,000	1.50
Հ-3	2	3	3,000	2,000	1.00
Հ-4	1	1	2,000	3,000	0.67
Հ-5	2	4	2,500	2,500	0.50

Եթե արժեքը 1 է, նշանակում է ամեն բան ըստ պլանի է զարգանում:

Որքան շատ է տարբերվում 1-ից, այնքան ուսումնասիրելու կարիք ունենք:

# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

ՕՐԻՆԱԿ

## Կրիտիկական ցուցանիշ (Critical Ratio)

Եկեք հաշվենք բոլոր հանձնարարականների կրիտիկական ցուցանիշները:

Հանձնարարական	Ժամկետ, օր		Բյուջե, ՀՀ դրամ		Կրիտիկական ցուցանիշ
	Փաստացի	Պլան	Պլան	Փաստացի	
Հ-1	4	4	6,000	4,000	1.50

Ընթանում է ըստ ժամկետի, և/բայց բյուջեի շրջանակներում

OPTIMIZE

Եթե արժեքը 1 է, նշանակում է ամեն բան ըստ պլանի է զարգանում:

Որքան շատ է տարբերվում 1-ից, այնքան ուսումնասիրելու կարիք ունենք:

# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

ՕՐԻՆԱԿ

Կրիտիկական ցուցանիշ (Critical Ratio)

Եկեք հաշվենք բոլոր հանձնարարականների կրիտիկական ցուցանիշները:

Հանձնարարական	Ժամկետ, օր		Բյուջե, ՀՀ դրամ		Կրիտիկական ցուցանիշ
	Փաստացի	Պլան	Պլան	Փաստացի	
<b>Ժամկետից հետ է</b>					
Հ-3	2	3	3,000	2,000	1.00
<b>Բայց բյուջեի շրջանակներում է</b>					

Եթե արժեքը 1 է, նշանակում է ամեն բան ըստ պլանի է զարգանում:

Որքան շատ է տարբերվում 1-ից, այնքան ուսումնասիրելու կարիք ունենք:

**OPTIMIZE**

# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

ՕՐԻՆԱԿ

Կրիտիկական ցուցանիշ (Critical Ratio)

Եկեք հաշվենք բոլոր հանձնարարականների կրիտիկական ցուցանիշները:

Հանձնարարական	Ժամկետ, օր		Բյուջե, ՀՀ դրամ		Կրիտիկական ցուցանիշ
	Փաստացի	Պլան	Պլան	Փաստացի	
<p><b>Բյուջեի սահմաններում է, բայց հետ է աշխատանքների կատարման ժամկետներից:</b></p>					
Հ-5	2	4	2,500	2,500	0.50

Եթե արժեքը 1 է, նշանակում է ամեն բան ըստ պլանի է զարգանում:

Որքան շատ է տարբերվում 1-ից, այնքան ուսումնասիրելու կարիք ունենք:



# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

ՕՐԻՆԱԿ

Կրիտիկական ցուցանիշ (Critical Ratio)

Եկեք հաշվենք բոլոր հանձնարարականների կրիտիկական ցուցանիշները:

Հանձնարարական	Ժամկետ, օր		Բյուջե, ՀՀ դրամ		Կրիտիկական ցուցանիշ
	Փաստացի	Պլան	Պլան	Փաստացի	
<b>Բյուջեի սահմաններում է</b>					
Հ-2	3	2	5,000	5,000	1.50

**Սակայն ժամկետներն անցել են**

Եթե արժեքը 1 է, նշանակում է ամեն բան ըստ պլանի է զարգանում:

Որքան շատ է տարբերվում 1-ից, այնքան ուսումնասիրելու կարիք ունենք:

**OPTIMIZE**

# ԳԼՈՒԽ 2. ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳԻ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՆԵՐՎԾՈՒԹՅՈՒՆ

ՕՐԻՆԱԿ

Կրիտիկական ցուցանիշ (Critical Ratio)

Եկեք հաշվենք բոլոր հանձնարարականների կրիտիկական ցուցանիշները:

Հանձնարարական	Ժամկետ, օր		Բյուջե, ՀՀ դրամ		Կրիտիկական ցուցանիշ
	Փաստացի	Պլան	Պլան	Փաստացի	
<b>Ժամկետների մեջ է, սակայն գերաճախս ունենք:</b>					
Հ-4	1	1	2,000	3,000	0.67

Եթե արժեքը 1 է, նշանակում է ամեն բան ըստ պլանի է զարգանում:

Որքան շատ է տարբերվում 1-ից, այնքան ուսումնասիրելու կարիք ունենք:

**OPTIMIZE**

## ԳԼՈՒԽ 3. ԾՐԱԳՐԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

- Խնդրի վերլուծություն
- Նպատակների վերլուծություն
- Ռազմավարության վերլուծություն

# ԳԼՈՒԽ 3. ԾՐԱԳՐԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

---

## Ծրագրի հսկողության տեխնիկաներ

- Ստացված արժեքի վերլուծություն (Earned Value Analysis)
- Կրիտիկական ցուցանիշ (Critical Ratio)

# ԳԼՈՒԽ 4. ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ ԼՐԱՑՈՒՄ

- Տրամաբանական շրջանակի լրացում (Logical framework matrix)
- Փոփոխության տեսության մշակում
- Կատարողականության չափման շրջանակի լրացում

# ԳԼՈՒԽ 4. ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ ԼՐԱՑՈՒՄ

## Տրամաբանական շրջանակ (Logical framework matrix)

- Տրամաբանական շրջանակը կամ ԼՈԳՖՐԵՅՄ-ը ծրագրի պլանավորման, իրականացման, կառավարման, մոնիթորինգի և գնահատման ամենակարևոր փաստաթուղթն է:
- Այն օգնում է մշակել ծրագրի հիմնական բաղադրիչները՝ ընդգծելով վերջիններիս միջև առկա տրամաբանական կապերը:
- Այն հատկապես գնահատվում է դոնորների կողմից:

# ԳԼՈՒԽ 4. ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ ԼՐԱՑՈՒՄ

Տրամաբանական շրջանակ (Logical framework matrix)

Տրամաբանական շրջանակը՝

- պլանավորման գործիք է, որը սահմանում է ծրագրի նպատակները, ինչպես նաև ցույց է տալիս թե ինչպես են դրանք չափվելու
- մոնիթորինգի և գնահատման ժամանակ ամենից հաճախ օգտագործվող գործիքը, որը հատկապես նախընտրելի է
- ֆինանսավորողների/դոնորների կողմից հակիրճ փաստաթուղթ է (սովորաբար ոչ ավելի, քան երկու էջ)

# ԳԼՈՒԽ 4. ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ ԼՐԱՑՈՒՄ

## Տրամաբանական շրջանակ (Logical framework matrix)

Տրամաբանական շրջանակը պետք է՝

- լինի պարզ, ընթեռնելի և ժարգոնից զերծ
- մշակված լինի շահառուների կողմից տրամադրված ինֆորմացիայի հիման վրա
- ծրագրի իրականացման հետագա փուլերում մոնիթորինգի և գնահատման հիմքը լինի
- գտնվի մշտական վերանայման ներքո
- մշակվի ծրագրի վաղ փուլերում այն տվյալների հետ, որոնք ակնկալում եք նախագծից
- ավարտվի ծրագրի ընթացքում/վերջում՝ փաստացի հավաքագրված տվյալներով

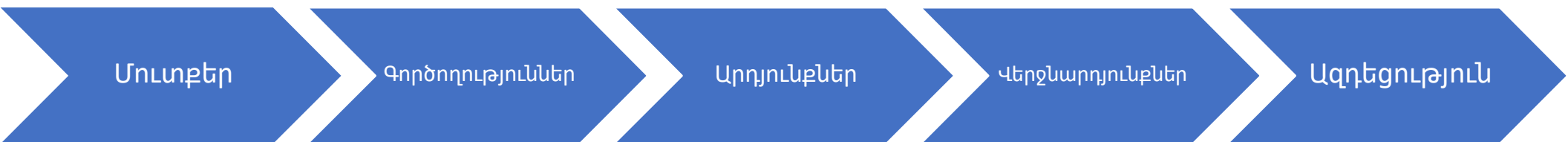


# ԳԼՈՒԽ 4. ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ ԼՐԱՑՈՒՄ

Տրամաբանական շրջանակի ֆորմատը

**Տրամաբանական շրջանակը տարբեր կազմակերպություններում  
և ծրագրերում կարող է տարբեր տեսք ունենալ:**

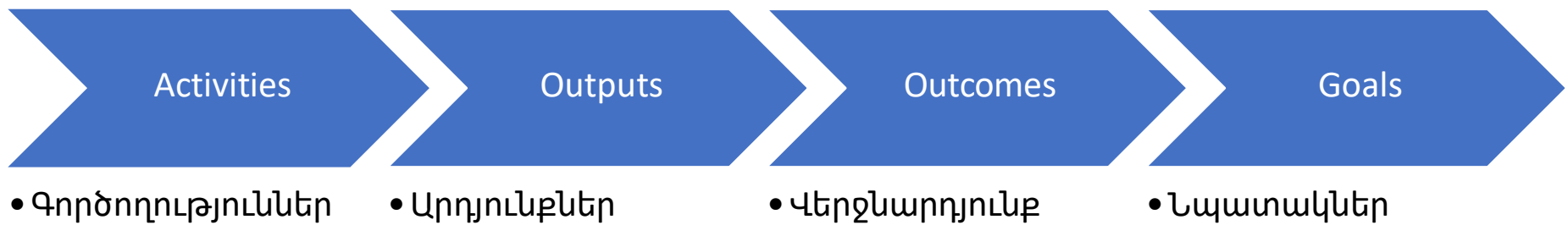
Ընդհանուր առմամբ այն ունի հետևյալ բաղադրիչները



OPTIMIZE

# ԳԼՈՒԽ 4. ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ ԼՐԱՑՈՒՄ

Տրամաբանական շրջանակի ֆորմատը



# ԳԼՈՒԽ 4. ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ ԼՐԱՑՈՒՄ

Տրամաբանական շրջանակ. հիմնական հասկացություններ

- **Գործողություններ.** Արդյունքներին հասնելու համար իրականացվելիք առաջադրանքների ամբողջություն
- **Արդյունքներ.** շոշափելի ապրանքներ, ապրանքներ կամ ծառայություններ, որոնք հանգեցնում են վերջնարդյունքների ձեռքբերմանը
- **Վերջնարդյունքներ.** հիմնական արդյունքները, որոնց ձգտում է ծրագիրը՝ հաճախ թիրախային խմբի գիտելիքների, վերաբերմունքի կամ գործելակերպի առումով:
- **Նպատակներ.** Տեսլականից բխող բարձր իդեալներ: Ձեր նախագծի վերահսկողությունից դուրս, բայց ձեր նախագիծն ուղղակիորեն նպաստում է դրան:

# ԳԼՈՒԽ 4. ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ ԼՐԱՑՈՒՄ

Տրամաբանական շրջանակի օրինակ

- **Ազդեցություն/ Նպատակ**` Բարձր որակավորում ունեցող աշխատատեղերի և ավելի բարձր եկամուտների հասանելիության բարձրացում/բարձր որակավորում ունեցող աշխատատեղերի և ավելի բարձր եկամուտների հասանելիության բարձրացում
- **Արդյունքներ**` Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների հմտությունների բարձրացում որոշակի քաղաքում կամ տարածաշրջանում
- **Արդյունքներ**` 40 հոգի վերապատրաստվել են մեկ շաբաթ և վկայական ստացել 35 մասնակիցների կողմից
- **Գործողություն**` SS հմտությունների հիմունքների դասընթացներ
- **Մուտքային տվյալներ**` դասընթացավարներ, վարողներ, սարքավորումներ

# ԳԼՈՒԽ 4. ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ԳՆԱՅԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ ԼՐԱՑՈՒՄ

## Նպատակ(ներ) - Ազդեցություն(ներ)

- Այս տերմինները կարող են փոխադարձաբար օգտագործվել:
- Դրանք վերաբերում են ամբողջ նախագծի կամ ծրագրի երկարաժամկետ նպատակին և ավելի երկարաժամկետ ենթադրյալ հետևանքին՝ վերջնական ազդեցությանը մարդկանց կյանքի վրա:
- Դժվար է առանձնացնել նախագծի ազդեցությունը, քանի որ մի քանի այլ նախագծեր և ավելի լայն գործոններ կարող են հանգեցնել նույն ազդեցությանը/միևնույն վերջնական նպատակին հասնելուն:

# ԳԼՈՒԽ 4. ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ ԼՐԱՑՈՒՄ

«Մուտքային ռեսուրս(ներ)» - «Գործունեություն»

- Հաճախ փոխադարձաբար օգտագործվող այս տերմիններն իրականում տարբեր են:
- **Մուտքային ռեսուրս** այն է, ինչը մենք օգտագործում ենք նախագիծն իրականացնելու համար, ինչպիսիք են մարդկային ռեսուրսները, փողը և սարքավորումները, օրինակ՝ հանրային հասցեների համակարգերը:
- **Գործունեությունը** գործողությունների խումբ է, որոնք կապված են ծրագրի նպատակների իրականացման հետ, ինչպիսիք են համայնքային հանդիպումների անցկացումը, առաջին օգնության ուսուցումը, մոծակների ցանցերի բաշխումը, ծրագրի առաջընթացը վերահսկելու համար պարբերական տվյալների հավաքագրումը:

# ԳԼՈՒԽ 4. ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ ԼՐԱՑՈՒՄ

## «Արդյունքներ» - «Վերջնարդյունքներ»

- **Արդյունքները** գործունեության ուղղակի արդյունքներն են և հաճախ կարճաժամկետ ու հաշվելի են (օրինակ՝ վերապատրաստված մարդկանց թիվը, առաքված մոժակների ցանցերի քանակը, պատվաստումների քանակը): Արդյունքը ենթադրում է, որ գործողությունն է տեղի ունեցել:
- **Վերջնարդյունքները** վերաբերում են փոփոխություններին՝ հաճախ վարքագծում և միջնաժամկետ կտրվածքով, որոնք մասամբ կամ ամբողջությամբ առաջացել են ծրագրի գործունեության արդյունքում: Կարճ ասած՝ արդյունքներն այն փոփոխություններն են, որոնք տեղի են ունենում գործունեության արդյունքում (օրինակ՝ վերապատրաստման մասնակիցների բարեկեցության բարելավում):
- Որոշ նախագծեր կարող են հանգեցնել փոխկապակցված արդյունքների շղթայի:

# ԳԼՈՒԽ 4. ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ ԼՐԱՑՈՒՄ

Տրամաբանական շրջանակի լրացում (Logical framework matrix)

**ՕՐԻՆԱԿ**

Տրամաբանական շրջանակի օրինակ				
Նպատակներ և վերջնարդյունք	Արդյունքներ և հիմնական գործողություններ	Ցուցանիշներ	Զափման միջոցներ	Հիմնական ենթադրույթ-յուններ
<p><b>Նպատակ</b> Նկարագրեք, թե ինչի կհասնի թիրախային խումբը, եթե փոխի իր վարքագիծը (որոշ դեպքերում սա շոշափելի օգուտ է, այլ դեպքերում՝ քայլ դեպի ավելի բարձր մակարդակի ապագա օգուտ):</p>				
<p><b>Վերջնարդյունք</b> Նկարագրեք թիրախային խմբերի ցանկալի ապագա վարքագիծը. ինչ կերպ թիրախ խմբերը կօգտագործեն արդյունքներում նկարագրված ներուժը (օրինակ՝ գիտելիքների կիրառում, պրակտիկաների ընդունում, տեխնոլոգիաների օգտագործում և այլն):</p>				



# ԳԼՈՒԽ 4. ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ ԼՐԱՑՈՒՄ

ՕՐԻՆԱԿ

Տրամաբանական շրջանակի լրացում (Logical framework matrix)

## ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐ

Նկարագրեք ծրագրի կողմից ստեղծված կարողությունները և պոտենցիալը (տեխնիկական կամ մարդկային ռեսուրսների ներուժը):

## ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Նկարագրեք հիմնական գործողությունները, որոնք պետք է իրականացվեն՝ յուրաքանչյուր արդյունքն իրականացնելու համար: (Գործողությունները պետք է իրատեսորեն սահմանվեն՝ հաշվի առնելով առկա ռեսուրսները):

OPTIMIZE

# ԳԼՈՒԽ 4. ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ ԼՐԱՑՈՒՄ

ԿԱՐԵՎՈՐ

Տրամաբանական շրջանակի լրացում (Logical framework matrix)

- ➔ Եթե հիմնական գործողությունները կատարվեն, արդյունքները կապահովվե՞ն:
- ➔ Եթե արդյունքներն ապահովվեն, վերջնարդյունքն իրականություն կդառնա՞:
- ➔ Եթե վերջնարդյունքն իրականանա, նպատակները կիրագործվե՞ն:
- ➔ Նպատակների իրականացումը կհանգեցնի՞ արդյոք ավելի երկարաժամկետ նպատակների իրականացմանը:

OPTIMIZE

# ԳԼՈՒԽ 4. ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ ԼՐԱՑՈՒՄ

ՕՐԻՆԱԿ 2

Տրամաբանական շրջանակի լրացում (Logical framework matrix)

Տրամաբանական շրջանակի օրինակ - 2				
	Նկարագրություն	Ցուցանիշներ	Չափման միջոցներ	Հիմնական ենթադրություններ
<b>Նպատակ (Goal)</b>				
<b>Վերջնարդյունք (Outcome)</b>				
Արդյունք (Output)	Արդյունք 1 Արդյունք 2			
Գործողություն (Activity)	Գործողություն 1 Գործողություն 2 Գործողություն 3			

OPTIMIZE

# ԳԼՈՒԽ 4. ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ ԼՐԱՑՈՒՄ

Տրամաբանական շրջանակի մշակման քայերը

- Հաճախ հասարակական կազմակերպությունները ԼՈԳՖՐԵՅՄ-ը մշակում են, քանի որ այլընտրանք չունեն
- Այն սովորաբար պարունակում է քանակական ցուցանիշներ, որոնք դոնորների կողմից կարևորվում են

Մշակման մոտեցումները հաճախ տարբեր են`

- Սկսեք աղյուսակի լրացումը վերևից: սահմանեք ռազմավարական նպատակը և այնուհետև մշակեք մյուս տրամաբանական ցուցանիշները
- Սկսեք Ձեր նպատակների սահմանումից, այնուհետև մանրամասնեք մնացած տվյալները

**OPTIMIZE**

# ԳԼՈՒԽ 4. ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ ԼՐԱՑՈՒՄ

Կարևորվում է «**եթե** և **ապա**» տրամաբանությունը:

- ✓ **եթե** մենք ձեռնարկենք այս **աշխատանքները**, **ապա** դա կբերի այդ **արդյունքներին**
- ✓ **եթե** մենք հասնենք այս **արդյունքներին**, **ապա** դրանք կհանգեցնեն հետևյալ **արդյունքներին**
- ✓ **եթե** հասնենք հետևյալ **արդյունքին**, **ապա** կհասնենք մեր **ընդհանուր նպատակին**

# ԳԼՈՒԽ 4. ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ ԼՐԱՑՈՒՄ

## Օգտակար խորհուրդներ

- ✓ Լոգոֆրեյմի մշակման գործընթացում ներգրավեք շահագրգիռ կողմերի և շահառուների:
- ✓ Որոշեք, թե որն է ձեր ընդհանուր նպատակը կամ սահմանեք այն հիմնական խնդիրը, որը փորձում եք լուծել:
- ✓ Այնուհետև կարող եք օգտագործել խնդրի ծառը, տրամաբանական շղթան կամ արդյունքների քարտեզագրումը մյուս վանդակները լրացնելու համար:
- ✓ Կարևոր է իրատեսական լինել ձեր նպատակների մեջ. Ձեր ծրագիրը չի փոխելու աշխարհը կամ նույնիսկ տարածաշրջանը, այլ կարող է իրական փոփոխություն մտցնել սովորական մարդկանց կյանքում:
- ✓ Մտածեք, թե ինչի եք փորձում հասնել և ինչպե՞ս եք դրան հասնելու:
- ✓ Ձեր կազմակերպությունն ունի՞ մարդկային ռեսուրսներ, հմտություններ, ժամանակ և ռեսուրսներ այս նպատակին հասնելու համար:
- ✓ Ունե՞ք արդյոք գործընկերներ, իսկ ի՞նչ կցանկանային, որ դուք անեք:



# ԳԼՈՒԽ 4. ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ ԼՐԱՑՈՒՄ

Մոնիթորինգ կազմակերպելիս ուշադրություն դարձրեք

- Որ ծրագիրը կամ ծրագրի բաղադրիչն էք ցանկանում վերահսկել կամ գնահատել: Հնարավոր է ժամանակ կամ ռեսուրս չունենաք մի քանի մոնիթորինգ միաժամանակ իրականացնելու:
- Գնահատման ո՞ր մեթոդներն օգտագործել՝ չափումների վրա հիմնված (քանակական) կամ տեսության վրա հիմնված:
- Ո՞ւմ և ինչպե՞ս է պետք ներգրավել ծրագրի այլ մասնակիցների, շահառուների և շահագրգիռ կողմերի մոնիթորինգի և գնահատման արդյունքների նախագծման, իրականացման, վերլուծության և տարածման գործում:

# ԳԼՈՒԽ 4. ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳԻ և ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԻ ԼՐԱՑՈՒՄ

Մոնիթորինգ կազմակերպելիս ուշադրություն դարձրեք

- Ո՞վ է հավաքելու տվյալները:
- Ինչպե՞ս լավագույնս մշտադիտարկել և արդյո՞ք ընտրել միջնաժամկետ կամ վերջնական գնահատումը:
- Ի՞նչ ռեսուրսներ (ֆինանսներ/անձնակազմ է պահանջվում մոնիթորինգ և գնահատում իրականացնելու համար):
- Ինչպե՞ս հաշվետվություն ներկայացնել դոնորներին, շահագրգիռ կողմերին և շահառուներին:
- Ի՞նչ անել ցանկացած մոնիտորինգի կամ գնահատման արդյունքների հետ, հատկապես, եթե դրանց ստեղծած արդյունքները «դրական» չեն:



## ԳԼՈՒԽ 5. ԾՐԱԳՐԻ ՑՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐ

- Ծրագրի ցուցանիշի ներածուլթյուն
- Ցուցանիշի մշակում
- Նախապես սահմանված ցուցիչներ
- Ցուցանիշների կապը ծրագրերում արդյունքների հետ
- Ծրագրի ցուցիչի կատարողականի հետևում

# ԳԼՈՒԽ 5. ԾՐԱԳՐԻ ՑՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐ

## Ցուցանիշների ընտրությունը

Ցուցանիշները մշակելիս հարկավոր է հաշվի առնել «**VARSA**» բանաձևը:

- ✓ **VA**lid – հարկավոր է չափել արդյունքները
- ✓ **Re**liable – պետք է հետևողական լինեն ժամանակի ընթացքում
- ✓ **S**ensitive – պետք է արձագանքեն փոփոխություններին
- ✓ **A**ffordable – պետք է իրագործելի լինեն ծրագրի շրջանակներում

# ԳԼՈՒԽ 5. ԾՐԱԳՐԻ ՑՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐ

## Ցուցանիշների ընտրությունը

Ցուցանիշների և նպատակների սահմանման մեկ այլ բանաձև է «**SMART**»-ը:

- ✓ **Specific** - որոշակի
- ✓ **Measurable** - չափելի
- ✓ **Appropriate** - համապատասխան
- ✓ **Realistic** - իրատեսական
- ✓ **Timely** – իրականացման ժամանակի սահմանում

OPTIMIZE

# ԳԼՈՒԽ 5. ԾՐԱԳՐԻ ՑՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐ

Ծրագրի ցուցիչի կատարողականի հետևում

Ցուցանիշ	Սահմանափակ արժեք	Փաստացի արժեք	Շեղում	Մեկնաբանություն
<b>Արդյունք 1</b>				
Ցուցանիշ 1				
Ցուցանիշ 2				
<b>Արդյունք 2</b>				
Ցուցանիշ 2.1				
...				

# ԳԼՈՒԽ 5. ԾՐԱԳՐԻ ՑՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐ

---

Ցուցանիշների սահմանում

**Օրինակների քննարկում**



# ՇՆՈՐՀԱԿԱԼՈՒԹՅՈՒՆ ՈՒՇԱԴԴՐՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՐ



OPTIMIZE