Практическое занятие № 4

По теме № 4. Логическая модель и дорожная карта социального проекта

Практико-ориентированные вопросы для осмысления темы:

1. В чем заключается принципиальное различие между «логической моделью» и «теорией изменений» как инструментами проектирования социальных проектов, и почему их часто ошибочно отождествляют?

2. Какую роль в логической модели выполняет компонент «предположения» и почему игнорирование внешних факторов на этапе проектирования делает дорожную карту нежизнеспособной при наступлении форс-мажорных обстоятельств?

3. Каким образом правильно выстроенная цепочка «ресурсы → деятельность → продукты → результаты → воздействие» позволяет отсеять проекты с разрывом между запланированной активностью и реальными социальными изменениями?

4. Почему в логической модели социального проекта недопустимо путать «продукты» и «результаты», и как эта ошибка влияет на систему оценки эффективности и отчетности перед грантодателем?

5. Как теория «темпоральной перспективы» объясняет необходимость выделения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных результатов в дорожной карте, и какие риски связаны с ориентацией только на немедленные показатели?

6. В чем состоит методологическая сложность операционализации «воздействия» как элемента логической модели, если причинно-следственная связь между деятельностью проекта и социальными изменениями не может быть доказана строго экспериментально?

7. Как концепция «управления изменениями» Коттера (8 шагов) может быть интегрирована в дорожную карту социального проекта для

обеспечения устойчивости результатов после завершения финансирования?

8. Почему использование диаграммы Ганта как единственного инструмента дорожной карты является недостаточным для социального проекта, и какие дополнительные элементы (вехи, точки принятия решений, буферные зоны) должны быть включены в календарное планирование?

9. Как теория «причинного цикла» из системной динамики помогает выявить петли положительной и отрицательной обратной связи при построении логической модели многосубъектного социального проекта?

10. Каким образом метод «сценариев развития» (прогнозирование альтернативных траекторий) должен быть встроен в дорожную карту, чтобы проект сохранял релевантность при изменении внешней среды (например, экономический кризис или смена политической повестки)?

Проблемные задачи

Задача № 1

Социальный проект по профориентации детей-сирот получил грантовое финансирование. В логической модели команда четко прописала деятельность (проведение тренингов, экскурсий на предприятия, мастер-классов), продукты (количество участников, число мероприятий) и даже краткосрочные результаты (повышение информированности о профессиях, рост мотивации). Через год проект отчитался о стопроцентном выполнении плана по продуктам — все тренинги проведены, все сироты охвачены. Однако при оценке воздействия выяснилось, что за год ни один выпускник детского дома из участников проекта не поступил в колледж или на работу по полученной специальности (в контрольной группе, где проекта не было, ситуация аналогичная). Как ошибка в различении продуктов и результатов в логической модели привела к провалу проекта,

несмотря на формальное выполнение плана, и какой элемент был упущен в дорожной карте?

Задача № 2

Проект по созданию общественного огорода в микрорайоне включает 50 различных активностей: посадка деревьев, установка скамеек, создание системы полива, привлечение соседей, проведение экологических фестивалей. Команда нарисовала диаграмму Ганта, где все задачи идут последовательно: сначала установка инфраструктуры, потом мероприятия, потом вовлечение. По плану через 4 месяца после старта должен был состояться первый фестиваль, но команда столкнулась с тем, что разрешение на установку системы полива задерживается на два месяца (бюрократическая процедура). Весь график рухнул: фестиваль перенесся, соседи потеряли интерес, волонтеры разошлись. Как отсутствие «буферных зон» и «зависимых задач» в дорожной карте проявило системную уязвимость проекта, и почему последовательное планирование (а не параллельное) здесь оказалось фатальным?

Задача № 3

Большая НКО разработала проект по снижению уровня насилия в семье. Логическая модель строилась на том, что информирование женщин через горячую линию и юридические консультации приведет к росту числа обращений в полицию, что, в свою очередь, снизит латентную преступность. Однако через год работы горячая линия зафиксировала рост обращений, но полиция не отреагировала ростом принятых заявлений — женщины по-прежнему боялись писать заявления. В логической модели был пропущен «предположительный» элемент — готовность правоохранительной системы к таким обращениям и доверие к ней. Каким образом этот пропущенный «ассесмент» стейкхолдера разрушил всю

причинно-следственную цепочку, и как должен выглядеть пересмотр дорожной карты с включением этапа работы с полицией?

Задача № 4

Команда социального стартапа по развитию сельского туризма составила дорожную карту на 2 года, где первый год полностью посвящен исследованию, второй — внедрению и масштабированию. Однако на 5-м месяце в регионе неожиданно начался туристический бум (из-за федеральной программы), и конкуренты (коммерческие отели) заняли все лучшие локации. Команда не учла внешние факторы в своих предположениях (предполагали медленный рост интереса) и оказалась не готова к рывку — их проект стал неактуальным, так как местные жители уже нашли коммерческих партнеров. Как теория «сценариев развития» и прогнозирование альтернативных траекторий могли бы спасти проект, и какие изменения в дорожной карте (включение «быстрых побед» на раннем этапе) следовало предусмотреть?

Задача № 5

Проект по трудоустройству бывших заключенных имеет логическую модель: обучение профессии → содействие трудоустройству → ресоциализация → снижение рецидивной преступности. На этапе дорожной карты команда запланировала пилот в одном регионе с последующим масштабированием. Через год пилот показал отличные результаты: 80% трудоустроены, 0% рецидивов. Когда проект начали масштабировать в два других региона, он провалился: работодатели в этих регионах оказались более консервативными, законодательство различалось, а местные центры занятости не сотрудничали. Почему дорожная карта, основанная на «пилоте», не сработала при

масштабировании без учета контекстуальных переменных, и почему этап «адаптации модели» должен быть выделен отдельно в логической модели?

Ситуационные задачи

Кейс-задача № 1.

Условие: Фонд «Здоровое детство» реализует проект по борьбе с детским ожирением в школах. Логическая модель выглядит так:

— *ресурсы:* бюджет 3 млн рублей, команда диетологов, методические пособия;

— *деятельность:* проведение 50 уроков здорового питания, установка питьевых фонтанчиков, выдача фруктовых наборов;

— *продукты:* 50 проведенных уроков, 20 установленных фонтанчиков, 500 выданных наборов;

— *результаты (краткосрочные):* повышение знания детей о вреде сахара (по тестам +30%);

— *результаты (долгосрочные):* снижение индекса массы тела у детей на 15% через год.

Через год: продукты выполнены на 110% (уроков сделали 55), знания выросли, но индекс массы тела не только не снизился, но у части детей вырос. Исследование показало, что родители компенсировали школьное питание высококалорийной едой дома, а фонтанчики не использовались, так как дети предпочитали соки из магазина. Фактор семьи не был учтен.

Задание:

1. Проведите аудит логической модели: укажите, какой критический элемент отсутствует в цепочке (внешние переменные, мешающие каузации) и как неправильные предположения (assumptions) разрушили логику проекта.

2. Перестройте логическую модель, включив в деятельность не только работу с детьми, но и родительский компонент, а также изменив долгосрочный результат с «снижение ИМТ» на более достижимый «изменение пищевого поведения семьи».

3. Разработайте обновленную дорожную карту (по кварталам), где первый квартал посвящен исследованию домашнего пищевого поведения (реальная диагностика), и только потом — интервенциям, с обязательными контрольными точками оценки промежуточных поведенческих изменений.

Кейс-задача № 2.

Условие: Проект «Цифровой учитель» предполагает создание онлайн-платформы для повышения квалификации педагогов сельских школ. Дорожная карта:

— квартал 1: разработка технического задания и дизайна платформы;
— квартал 2: программирование и наполнение контентом;
— квартал 3: тестирование в пилотных школах (5 школ);
— квартал 4: обучение учителей работе с платформой + запуск.

На 3-м месяце произошла смена подрядчика (ушел программист), задержка на 2 месяца. В итоге тестирование сдвинулось на конец года. Школы, которые ждали пилот, потеряли интерес и нашли альтернативы (бесплатные федеральные платформы). Проект потерял актуальность. Параллельно выяснилось, что в 2 из 5 пилотных школ нет стабильного интернета — фактор, который должен был быть проверен до начала разработки.

Задание:

1. Проанализируйте дорожную карту на наличие «критических путей» и зависимостей. Укажите, какие задачи следовало распараллелить на

старте (например, исследование инфраструктуры школ идет параллельно с разработкой), чтобы снизить риски.

2. Предложите вариант дорожной карты с «точками ветвления» (триггерами): например, если интернет в школе отсутствует — переход на офлайн-версию, если задержка разработки — запуск «минимально жизнеспособного продукта» (MVP) для обучения базовым функциям.
3. Разработайте «план Б» на случай задержки подрядчика: включите в дорожную карту альтернативные каналы распространения контента (MAX-рассылка, печатные материалы) на время технических проблем, чтобы не терять аудиторию, и опишите критерии перехода на этот план.

Опишите систему раннего оповещения о рисках от латентных стейкхолдеров, включив конкретные индикаторы (например, частота негативных упоминаний в ТГ-каналах, увеличение проверок), которые позволят проектной команде реагировать на ранней стадии, а не в момент кризиса.

Кейс-задача № 3.

Условие: НКО «Открытый город» начала проект по облагораживанию заброшенного парка. Теория изменений была: «Если мы создадим красивое общественное пространство, то жители будут там проводить время, соседи познакомятся, снизится подростковая преступность». Дорожная карта: ландшафтный дизайн → установка освещения → строительство амфитеатра → проведение фестивалей. Через 6 месяцев парк стал красивым, но жители не пришли. Исследование показало, что местные жители — это в основном пенсионеры, которым нужна не инфраструктура для фестивалей, а скамейки для тишины и дорожки для прогулок с палочками. Команда поняла, что ошиблась в диагностике реальной потребности. Но проект не остановить — деньги

потрачены, грантодатель требует отчет по заявленным целям.
Задание:

1. Объясните, почему «теория изменений» должна пересматриваться после каждого этапа сбора обратной связи, и как жесткая привязка к дорожной карте без «циклов проверки гипотез» привела к созданию невостребованного продукта.
2. Разработайте механизм «адаптивной дорожной карты»: как переформатировать оставшиеся этапы проекта (с учетом уже сделанного) так, чтобы удовлетворить реальную потребность пенсионеров (добавить скамейки и тихие зоны), но сохранить отчетность по изначальным продуктам (например, переобозначить амфитеатр как место для утренней гимнастики, что тоже «социальная активность»).
3. Предложите новую логическую модель для второго года проекта, где воздействие измеряется не числом фестивалей, а уровнем социального капитала (готовность соседей помогать друг другу), и опишите этапы дорожной карты, включающие серию малых «быстрых экспериментов» (например, один выходной — уборка, другой — чаепитие), чтобы тестировать гипотезы перед крупными вложениями.