
1. ВАЖНЫЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕД НАЧАЛОМ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ПРИ ПОДГОТОВКЕ ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

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

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

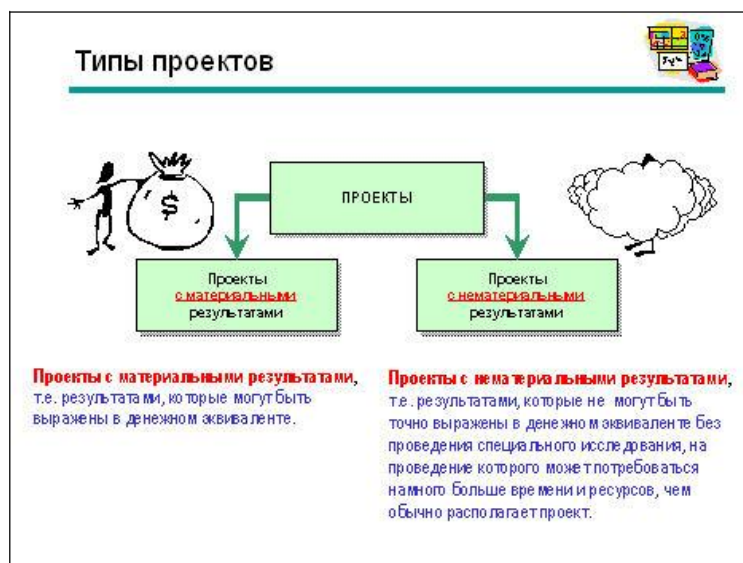


Рисунок 5 Типы проектов

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 обеим 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.

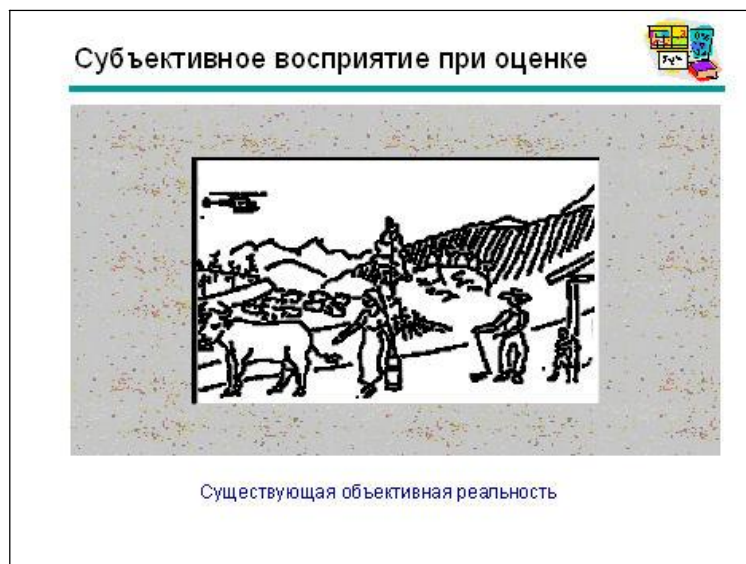


Рисунок 8 Субъективное восприятие при оценке проекта

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.

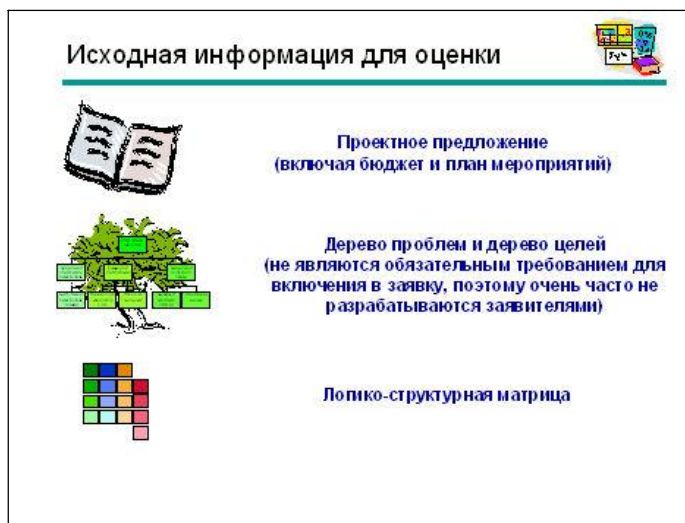


Рисунок 10

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.

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.

Пример построения дерева проблем - 1

Например:
если начальная проблема
– это [1] «**Высокий
процент банкротств
МСП**», причиной может
служить [2] «**Слабые
навыки ведения бизнеса
в МСП**», а следствием
может явиться
[3] «**Высокий уровень
безработицы**».

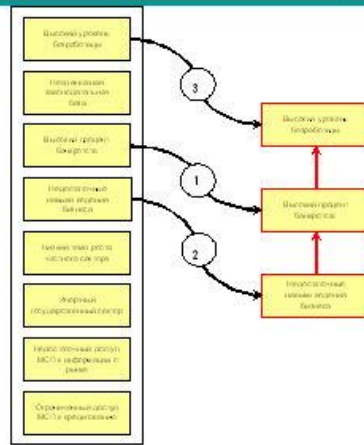


Рисунок 16 Пример первого шага построения дерева проблем

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”.

Пример построения дерева проблем - 2

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: [4] «**Низкий
уровень роста
частного сектора**»
вставлен между [1]
«**Высоким процентом
банкротств МСП**» и [3]
«**Высоким уровнем
безработицы**».

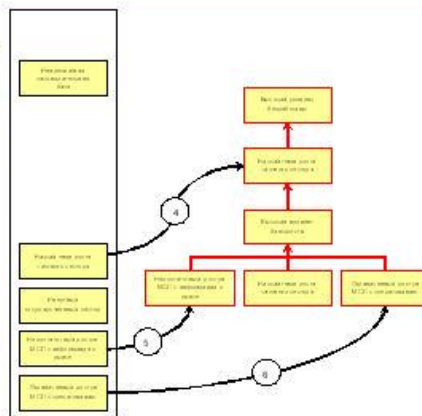


Рисунок 17

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”.

Пример построения дерева проблем - 3

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.

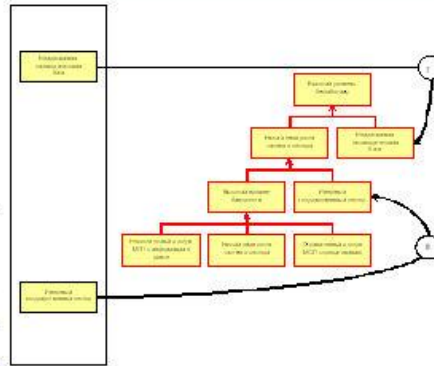


Рисунок 18 Пример третьего шага построения дерева проблем

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.

Обобщающая схема построения дерева



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 гроздь, 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.



Дерево проблем

Дерево целей



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.

Выбор масштаба проекта



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.

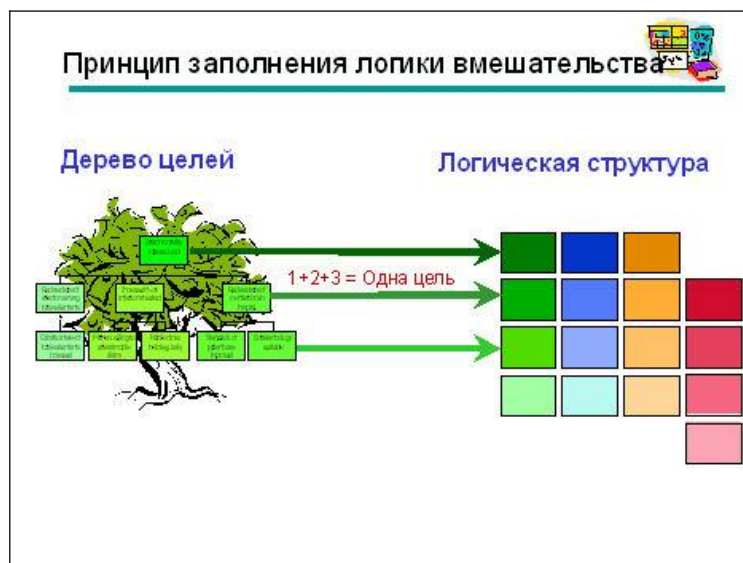


Рисунок 23 Принцип заполнения логики вмешательства в логико-структурной матрице

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.

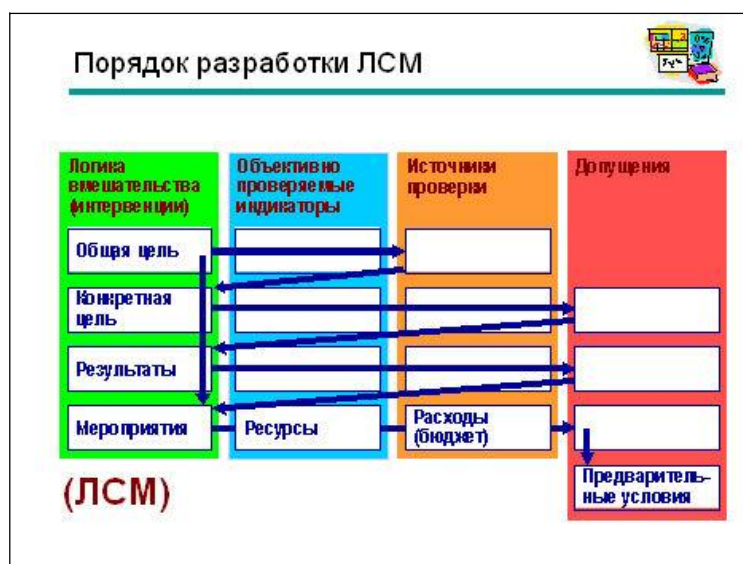


Рисунок 24 Порядок разработки логико-структурной матрицы

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.

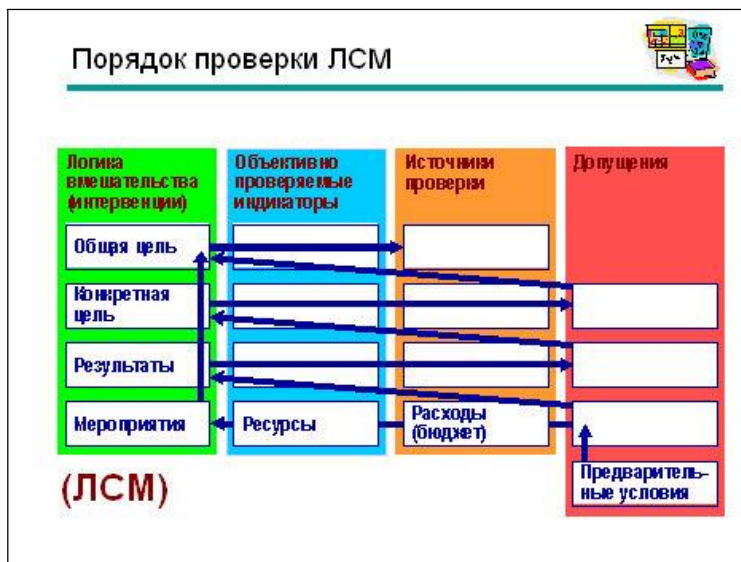


Рисунок 25 Порядок проверки логико-структурной матрицы

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.

Логико-Структурный Подход



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 в обязательном порядке 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 матрице, представляющей собой полезное обобщенное изложение проекта

Рисунок 26 Сильные стороны логико-структурного подхода (ЛСП)

Логико-Структурный Подход



Слабые стороны ЛСП



- ↓ Держа в своей 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 27 Слабые стороны логико-структурного подхода (ЛСП)