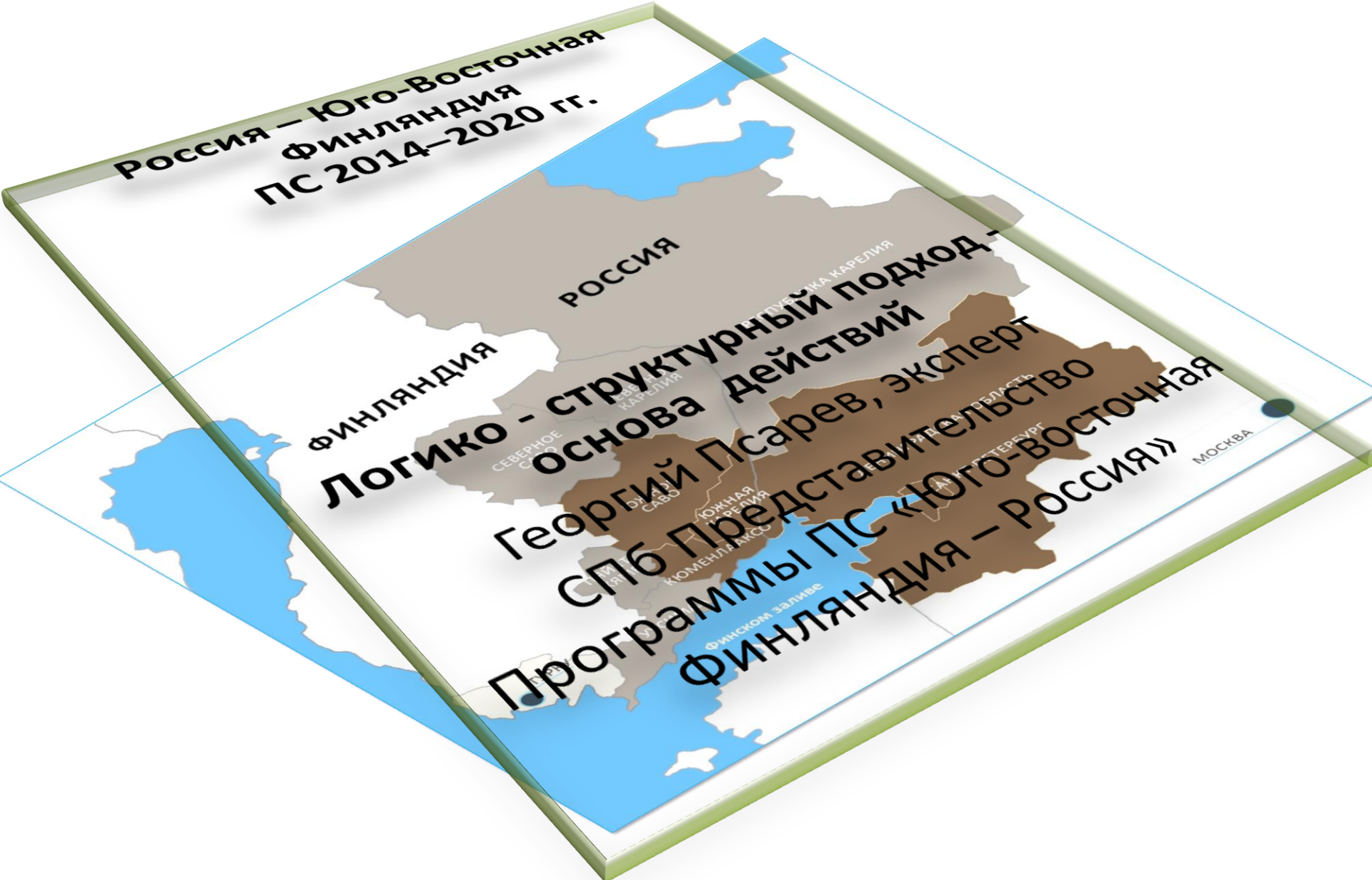


Россия – Юго-Восточная
Финляндия
ПС 2014–2020 гг.



ПС 2014 – 2020
Юго-Восточная Финляндия – Россия

Логико - структурный подход (ЛСП) – что это?

- **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.



Логико - структурный подход (ЛСП) – что это?

- Построение логической матрицы представляет собой аналитический процесс
- Логическая матрица (ЛМ) представляет собой документированный продукт аналитического процесса

ЛМ это:

- " помощь " в процессе обдумывания идеи;
- инструмент в области развития, планирования и управления проектом;
- удобное, логичное резюме ключевых факторов/фактов проекта;



Логика проекта

- ПОЧЕМУ и кому нужен проект?
- КАКОЕ улучшение проект принесет?
- КАК измерить улучшение?
- ЧТО делать?
- КАК результаты будут достигнуты?
- КАКИЕ ресурсы будут необходимы?



Когда ЛСП используется?

- **ЛСП может использоваться на протяжении всего цикла управления проектом:**
 - определение и оценка деятельности в соответствии с требованиями программы
 - подготовка дизайна проекта на основе систематической и логической последовательности
 - **в ходе оценки проекта**
 - в ходе реализации принятого к финансированию проекта; а также его мониторинга, анализа и оценки хода выполнения проекта и соблюдения графика его реализации
 - по мере продвижения проекта и изменения ситуации, всегда следует вернуться к логической структуре и пересмотреть ее соответствующим образом согласно вновь появившимся изменениям и факторам



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Преимущества использования ЛСП

- ЛСП позволяет:

- задавать вопросы и анализировать слабые стороны
- представить информацию в ясной, краткой, логической и систематической основе
- установить систематический контроль за проектом
- облегчить взаимодействие между всеми сторонами, участвующими в проекте
- определить, каким образом следует измерять успех или провал проекта



Ограничения ЛСП

- не дает никаких волшебных решений
- должен использоваться наряду с другими инструментами:
 - Анализ Целевой группы
 - Анализ выгоды и затрат
 - Планирование времени
 - Гендерный анализ
 - Оценка воздействия на окружающую среду и т.д.
- Проблемы проекта могут осложняться, если в ходе разработки проекта были поставлены нереальные задачи и Логическая матрица применяется входе реализации проекта инертно - (можно избежать с помощью регулярного мониторинга результатов проекта в своевременного внесения изменений в проект, учитывающих новые ситуации)



Общие проблемы и трудности

- Подготовка ЛМ часто рассматривается как бюрократическая, расценивается как «никому не нужное заполнение коробочек/клеточек в таблице»
- Сделаны ошибки в начале разработки ЛМ, слабая логика, анализ проблем не был сделан качественно
- ЛМ становится бременем, а не помощью
- Не в полной мере определены измеримые показатели
- В ходе реализации, мониторинг опирается только на формальные "отчеты по проекту" в качестве основного источника проверки
- Неуместный уровень детализации (слишком много / слишком мало)



Две основные фазы ЛСП

1. Этап анализа

- **Анализ заинтересованных сторон** - выявление и характеристика основных потенциальных заинтересованных сторон; оценка их возможностей
- **Анализ проблем** - определение ключевых проблем, ограничений & возможностей; определения причинно-следственных связей
- **Объективный анализ** - разработка задач на основе выявленных проблем; определение средств для достижения поставленных задач
- **Анализ стратегии** – определение/изучение различных стратегий для решения поставленных задач; выбор наиболее подходящей стратегии.



Две основные фазы ЛСП

2. Фаза планирования:

- **разработка логической матрицы** - определение структуры проекта, проверка его внутренней логики & рисков, формулирование измеримых показателей результатов (индикаторов)
- **планирование активности** - определение последовательности и зависимости деятельности; оценки продолжительность, а также распределение ответственности
- **планирование ресурсов** - от графика мероприятий до разработки графика реализации и бюджета



Анализ заинтересованных сторон (1)

- Анализ заинтересованных сторон определяет интересы и потребности разных людей и групп по отношению к проекту.
- При анализе можно определить гендерные аспекты между странами и внутри различных групп заинтересованных сторон.



Анализ заинтересованных сторон (2)

Заинтересованным лицом может являться любое физическое лицо, группа, организация или учреждение из тех:

- кто участвует в проекте
- кто получит положительный / отрицательный эффект от результатов проекта
- на кого проект может повлиять в положительном / негативном ключе

Партнером могут быть, например:

- бенефициары
- местные власти
- региональные органы власти
- НПО
- доноры
- местные (религиозные) группы
- другие проекты, в том же районе
- частный сектор
- СМИ



Анализ заинтересованных сторон (3)

- **5 шагов анализа заинтересованных сторон**
 - Определить общую политику развития или возможности решения задач
 - Определить все те группы, которые имеют интерес к проекту
 - Исследовать их соответствующие роли, интересы, относительную силу и способность участвовать в проекте (сильные и слабые стороны).
 - Определить степень сотрудничества или конфликта в отношениях между заинтересованными сторонами.
 - Интерпретировать результаты анализа и включить соответствующую информацию в разработку проекта, чтобы гарантировать, что выбранные заинтересованные партнеры имеют ресурсы и подходят для решения поставленных задач



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Анализ заинтересованных сторон (4)

- ***Вопрос 1***

Какова степень влияния, которое партнер может иметь по этому вопросу на основную проблему проекта (по сравнению с другими заинтересованными сторонами)?

- Высокое влияние
- Среднее Влияние
- Низкое Влияние



Анализ заинтересованных сторон (5)

- **Вопрос 2**

Насколько они согласны или не согласны с нашей целью?

- Очень позитивно (о.п.)
- Позитивно (п)
- Нейтрально (н)
- Против (а - анти)
- Очень против (о.а. - очень анти)



Анализ заинтересованных сторон (6)

- ***Вопрос 3***

Насколько важен этот вопрос для них (по сравнению с другими вопросами, с которыми они сталкиваются)?

- Высокая важность
- Средняя Важность
- Низкая важность



Анализ заинтересованных сторон (7)

Участник	Влияние	Отношение	Важность
	Н С В	ОП П Н А ОА	В С Н
	Н С В	ОП П Н А ОА	В С Н
	Н С В	ОП П Н А ОА	В С Н
	Н С В	ОП П Н А ОА	В С Н
	Н С В	ОП П Н А ОА	В С Н



Анализ заинтересованных сторон

(8)

Влияние заинтересованных сторон по данному вопросу	<i>Высокое</i>					
	<i>Среднее</i>					
	<i>Низкое</i>					
Отношение заинтересованных сторон к вашей идее		<i>Очень отрицательное</i>	<i>Отрицательное</i>	<i>Нейтральное</i>	<i>Позитивное</i>	<i>Очень позитивное</i>

Важность вопроса для заинтересованных сторон:

- **Высокая**

- **Средняя**

- **Низкая**



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Анализ проблемы (1)

- Проблемный анализ выявляет негативные аспекты существующей ситуации - не представляя себе, будущее или возможные проблемы.
- Он устанавливает "причинно-следственные связи между" проблемами.



Анализ проблемы (2)

- Проблема заключается не в отсутствии решения - это существующее отрицательное состояние / ситуация.

Пример:

- Сады, отсутствие защиты от вредителей (неправильно)
- Нет пестицидов, они не доступны (неправильно)
- **Обрезка зараженных вредителями деревьев (правильно)**

Анализ проблемы (3)

- Целью на этом раннем этапе является создание обзора ситуации, в дальнейшей перспективе этот обзор будет сужаться и углубляться.

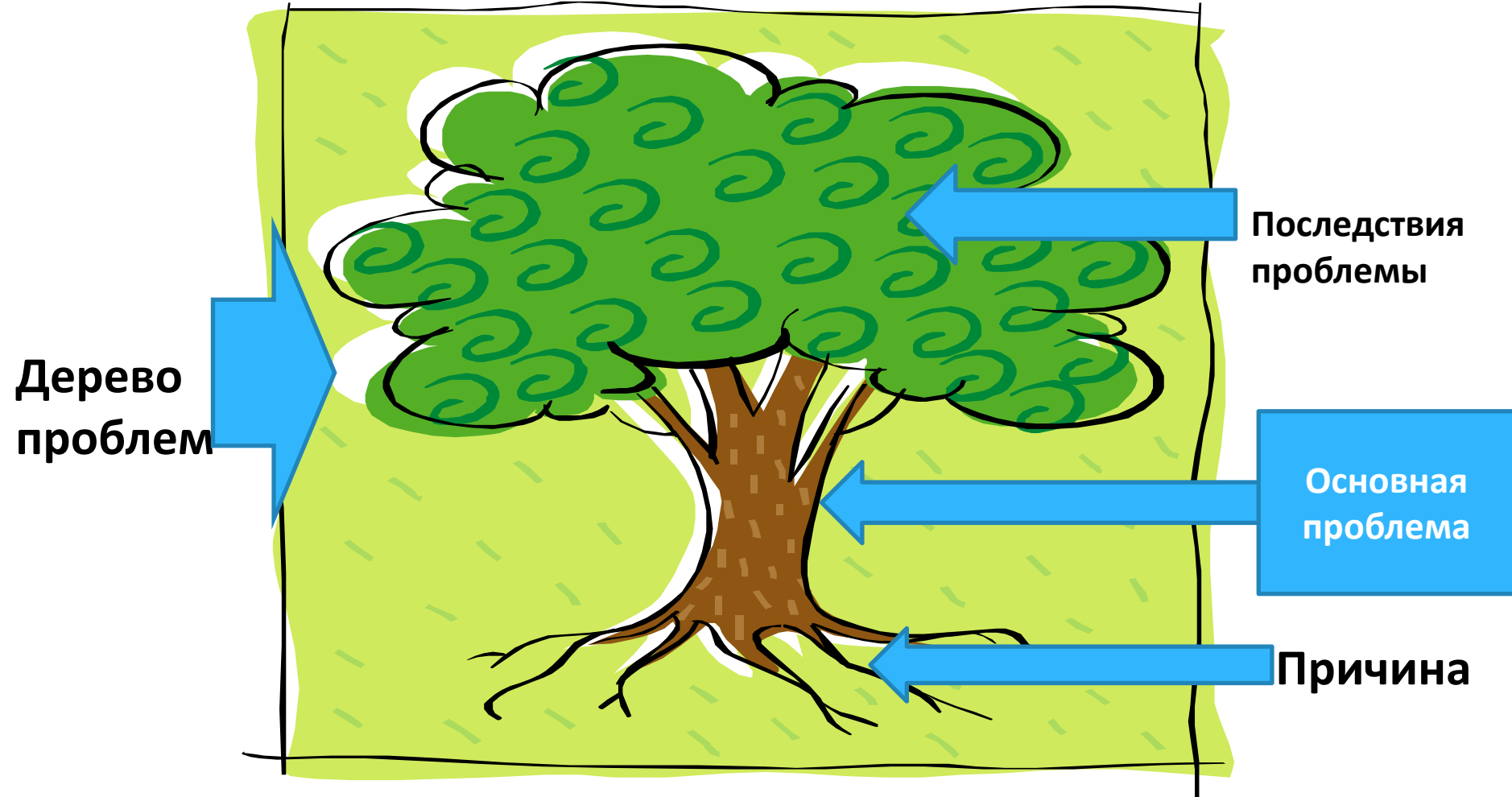
Держите открытыми все имеющиеся возможности!

- Самые «бредовые» идеи следует рассматривать тоже!



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия



Законченное Дерево проблем представляет полную картину существующей негативной ситуации. Его корни – это причины основной проблемы, которую, в свою очередь, символизирует ствол. Последствия проблемы изображаются в виде кроны. Посредством мер, предпринимаемых в рамках проекта, следует «атаковать» именно причины проблемы. Это как с сорняками: чтобы надолго от них избавиться, нужно удалить их корни.

Problems Tree on the basis of the text

Дерево проблем на основе текста



filtering the information presented in the section analyzing problems



Анализ проблемы (4)

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 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.



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Анализ проблемы (5)

Формулируются проблемы (в том случае, если процесс открытый) которые:

- если одна проблема является причиной для другой, она опускается на уровень ниже;
- если она является следствием – помещается выше;
- если проблемы не являются ни причиной, ни следствием по отношению друг к другу, они помещаются на одном и том же уровне.

Анализ проблемы (6)

- **Важные замечания по "мозговому штурму":**
 - 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 процесса 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, то оно, вероятно, будет менее полезным для последующих этапов анализа. Дерево Проблем не может (и не должно) отражать и объяснять все сложности и запутанности выявленных причинно-следственных связей

АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ (1)

- 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.***
- При анализе целей Дерево проблем преобразуется в Дерево целей.
- Дерево целей описывает будущие решения (положительные утверждения) задач.



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

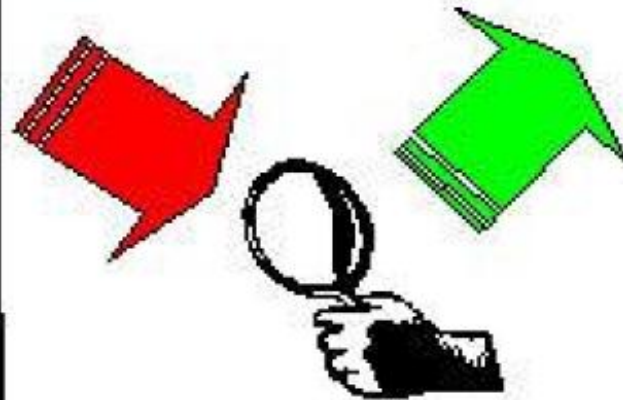
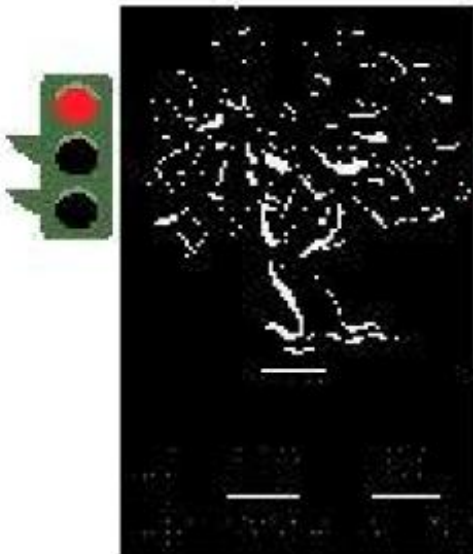
Constructing tree of objectives



Построение дерева целей

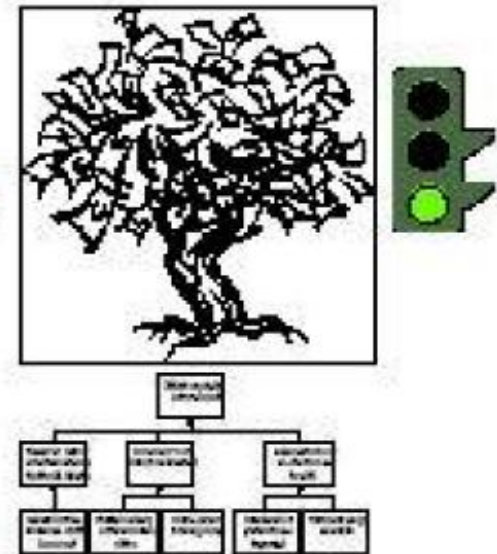
Problems

Дерево проблем



**Зеркальное отражение
негатива в позитив**

Objectives
Дерево целей



Mirroring the negative into a positive

АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ (2)

- Работая сверху вниз, все проблемы перефразируются таким образом, чтобы превратить их в цели.
- Трудности в перефразировать могут быть решены путем уточнения исходной проблемы.
- Работая снизу вверх, убедитесь, что причинно-следственные связи стали означают завершающиеся отношения.
- Дерево целей должно обеспечить упрощенную, но надежную сводку реальности, инструмент для анализа.



АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ (3)

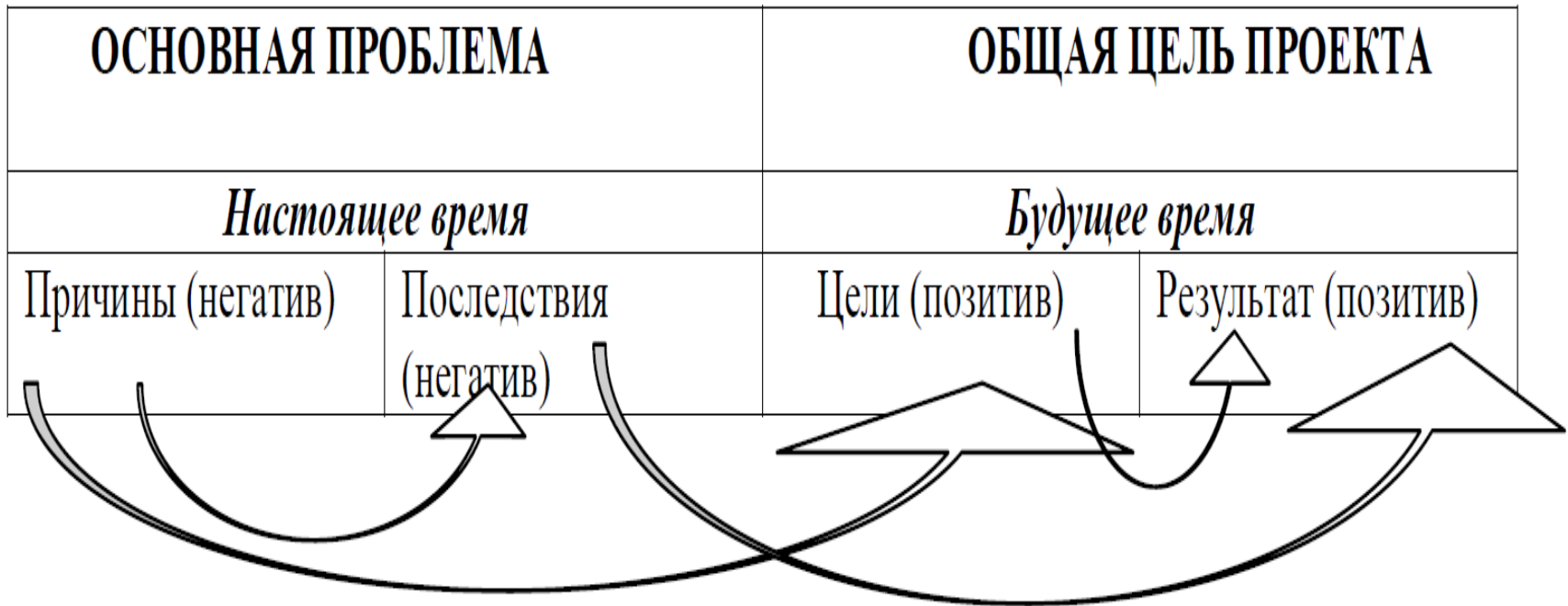
- **3 Основных этапа анализа Целей:**
 - Переформулировать все негативные ситуации Анализа проблем в положительные ситуации, которые являются желательными и реально достижимыми.
 - Проверить соотношение средств и целей, чтобы обеспечить достоверность и полноту иерархии.
 - При необходимости, пересмотреть сделанные в ходе предыдущей работы заключения, добавить новые задачи, удалить задачи, которые не кажутся подходящими или необходимыми.



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ (4)



Матрица дерева проблем и целей

Анализ стратегии (1)

- Цель Анализа стратегии состоит в том, чтобы:
 - определить возможные альтернативные стратегии
 - провести оценку осуществимости стратегий
 - согласовать/выбрать единственную стратегию проекта.
- Анализ стратегии может быть наиболее сложным этапом, так как он включает в себя синтез большого объема информации и принятия решения о наилучшей стратегии реализации



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Анализ стратегии (2)

- После выявления альтернативных стратегий, следует оценить достоинства этих вариантов.
- Основные критерии выбора стратегии могут включать:
 - Ожидаемый вклад/соответствие ключевым целям программы
 - Выгоды для целевых групп
 - Взаимодополняемость с другими проектами
 - Затраты и выгоды
 - Вклад в создание институционального потенциала
 - Техническая осуществимость
 - Воздействие на окружающую среду
 - Устойчивость, возможность тиражирования
 - Возможные противоречия
 - Риски, неопределенности



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Анализ стратегии (3)

- Выбранная стратегия поможет сформулировать первый столбец Логической Матрицы

✓ **а именно:** общие цели, специфические цели (конкретные цели) и потенциальные результаты.



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Этап 2: Планирование

- **Логическая Матрица (ЛМ)**

Результаты анализов заинтересованных сторон, задач, целей и стратегий используются в качестве основы для разработки Логической матрицы.

- 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** позволяет произвести измерение воздействий проекта и затраченных проектом ресурсов с помощью нахождения индикаторов и их источников проверки.



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Когда и где используется ЛМ:

ЛМ может использоваться на протяжении всего цикла управления проектом для:

- выявления и оценки деятельности, которая соответствует требованиям программы
- подготовки дизайна проекта на систематической основе и в логической последовательности
- **оценки проекта**
- реализации утвержденных проектов; а также мониторинга, анализа и оценки хода выполнения проекта и его результатов
- внесения изменений в проект в ходе его реализации при необходимости



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

ЛМ суммирует в стандартной форме:

- чего проект собирается достичь?
- какие мероприятия будут проводиться для достижения своих результатов и цели?
- какие ресурсы необходимы?
- каковы потенциальные проблемы, которые могут повлиять на успех проекта?
- как будет измеряться и проверяться прогресс и окончательный результат проекта?



Принцип заполнения логической матрицы (1)

- 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.
- Как только иерархия общих целей, конкретных целей, результатов, действий и средств может считаться логичной и заполнена, можно переходить к заполнению столбца **«Допущения»**. 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, эффективно с точки зрения затрат времени и стоимости.



Принцип заполнения логической матрицы (2)

- ***ЕСЛИ-ТО: причинно-следственная связь***
 - ЕСЛИ обеспечены адекватные ресурсы, ТОГДА мероприятия могут быть предприняты;
 - ЕСЛИ проводятся мероприятия, ТОГДА результаты могут быть получены;
 - ЕСЛИ результаты получают, ТОГДА цель будет достигнута;
 - ЕСЛИ цель достигнута, ТОГДА это должно способствовать достижению общей цели.



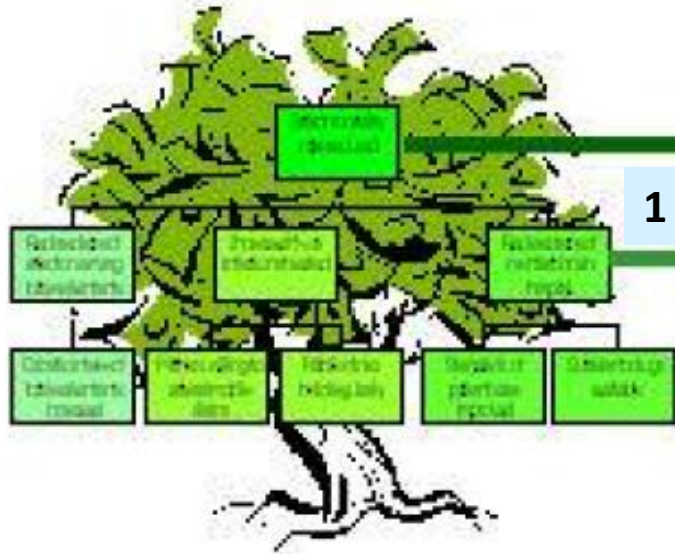
The principle of filling the intervention logic

Принцип заполнения логики вмешательства



Tree of objectives

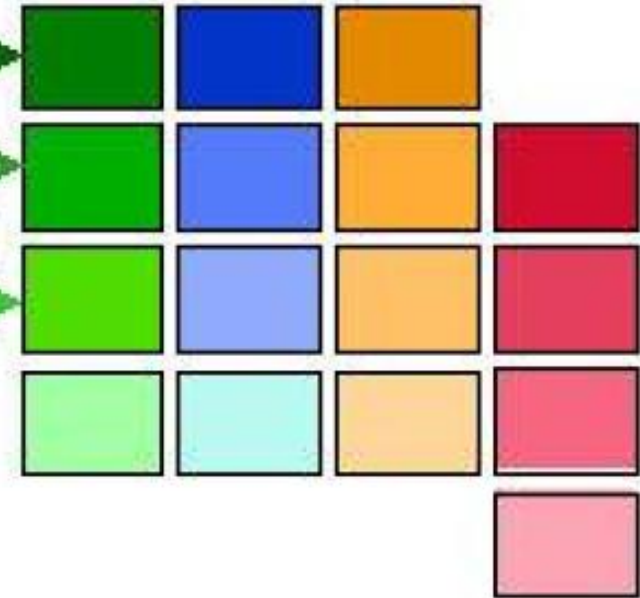
Дерево целей



1 + 2 + 3 = one goal

Logical structure

Логическая структура



Порядок разработки ЛСМ



Логика вмешательства	Объективно проверяемые индикаторы	Источники проверки	Допущения
Общие цели: Стратегические цели, в достижение которых проект делает вклад	Измеряют степень, в которой проект делает вклад в достижение общих целей. Используются при оценке проекта. Зачастую в проекте не требуется собирать эту информацию	Источники информации, методы ее сбора и отчетности (включая «кто, когда/ как часто»)	Не заполняется
Конкретная цель проекта: Конкретный итог в конце проекта – выгода для целевой группы	Помогают ответить на вопрос: «Как мы узнаем, что цель достигнута?» Должны включать соответствующие подробности о количестве, качестве и времени	Источники информации, методы ее сбора и отчетности (включая «кто, когда/ как часто»)	Допущения (факторы, не контролируемые проектом), которые могут повлиять на связь «Цель проекта — общие цели»
Результаты: Прямые результаты, предоставляемые проектом	Помогают ответить на вопрос: «Как мы узнаем, что результаты получены?» Должны включать подробности о количестве, качестве и времени	Источники информации, методы ее сбора и отчетности (включая «кто, когда/ как часто»)	Допущения (факторы, не контролируемые проектом), которые могут повлиять на связь «Результаты – цель проекта»
Действия: мероприятия, которые должны быть выполнены для получения планируемых результатов	Краткая сводка ресурсов проекта	Краткая сводка затрат – бюджет проекта	Допущения (факторы, не контролируемые проектом), которые могут повлиять на связь «Действия— Результаты»
			Какие условия должны выполняться до начала проекта?

ЗАПОЛНЕНИЕ ЛМ (1)

- В первой колонке Матрица четко показывает **логику вмешательства** проекта в существующую негативную ситуацию (если действия будут предприняты – результаты будут получены и цель достигнута), а также описывает важные **допущения** и риски, лежащие в основе этой логики. Таким образом, обеспечивается основа для проверки выполнимости проекта.

ЗАПОЛНЕНИЕ ЛМ (2)

- **Цели, выбранные для включения в проект, помещаются в первую колонку Матрицы в следующем порядке:**
 1. Общая цель должна объяснять, почему данный проект важен для компании/организации с точки зрения долгосрочной общей пользы и более широких суммарных выгод для собственников компании. Общие цели не будут достигнуты с помощью одного этого проекта – они потребуют также других проектов;
 2. Цель проекта должна быть направлена на решение основной задачи по развитию проектной идеи и определена в показателях той выгоды, которую проект должен дать целевой группе;
 3. Результаты описывают материальные и нематериальные продукты проекта. Они должны быть направлены на устранение главных причин основной проблемы, стоящей перед целевой группой. Получение результатов ведет к достижению цели проекта;
 4. Действия – мероприятия, необходимые для получения результатов. Они кратко описывают то, что будет сделано в рамках проекта.



ЗАПОЛНЕНИЕ ЛМ (3)

Внешние факторы, которые будут влиять на выполнение проекта и его долгосрочную жизнеспособность.

Эти факторы формулируются как условия, которые должны быть выполнены для того, чтобы проект был успешным, и включаются как допущения

в четвертую колонку логической структуры. При этом логика взаимосвязи утверждений, записанных в первой (Описание проекта) и четвертой колонке (Допущения) будет следующей:

- ЕСЛИ адекватные ресурсы предоставлены, ТОГДА действия могут быть выполнены;
ЕСЛИ действия выполнены и допущения справедливы, ТОГДА результаты могут быть получены;
ЕСЛИ результаты получены и допущения справедливы, ТОГДА цель может быть достигнута;
ЕСЛИ цель достигнута, ТОГДА сделан вклад в общую цель.



ЗАПОЛНЕНИЕ ЛМ (4)

- Следующей задачей является определение индикаторов/показателей, которые будут использоваться для измерения достижения целей и результатов (колонка 2 Матрицы), и выбор источников информации об этих показателях (колонка 3). Выбранные объективно измеримые показатели показывают «точки отсчета», по сравнению с которыми прогресс в выполнении проекта будет контролироваться и оцениваться. Индикаторы, касающиеся **Общей цели**, обычно имеют более **качественный** характер, в то время как индикаторы, применяемые к **Цели проекта и Результатам**, должны быть **количественными и измеримыми**.



ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ (1)

- Основная цель описывает предполагаемую долгосрочную цель, к которой проект будет стремиться и вносить свой вклад (не обязательно достичь).

Это относится к широкой целевой политике на национальном/региональном или отраслевом уровне.



ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ (2)

- ***Убедитесь в том, что основная цель:***
 - согласуется с политикой развития страны, региона
 - согласуется с руководящими принципами политики Программы
 - представляет собой достаточное обоснование для проекта
 - не слишком амбициозна
 - целевые группы четко определены
 - выражается в виде желаемой цели, а не как процесс
 - выражается в проверяемых терминах



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Цель / Конкретная цель (1)

- Цель описывает предполагаемые последствия проекта для непосредственных бенефициаров как точно указанного будущего состояния.

Общая проблема для многих заявителей
заключается в том, что цель, изложенная в проектной заявке слишком амбициозна, плюс – она еще зачастую описана неясным или сложным языком.



Цель / Конкретная цель (2)

- **После того, как цель была определена, нужно удостовериться, что:**
 - она состоит из одной единственной цели
 - целевые группы проекта определены
 - цель описывает предполагаемые последствия проекта для непосредственных бенефициаров как точно указанного будущего состояния.

Общая проблема для многих заявителей заключается в том, что цель проектов, изложенных ими в заявках, слишком амбициозны, неясны или сложны.

Реалистичность цели зачастую не ясна = вероятно, произойдет в конце проекта, т.е. достижение цели находится вне непосредственного контроля самого проекта реализации проекта. При этом она формулируется как желаемое состояние, а не как процесс, который имеет точное и проверяемое состояние



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Цель / Конкретная цель (3)

- Конкретная цель не является суммой результатов.

Она является *следствием* результатов



Результаты (1)

- Результаты относятся к прямым итогам / выходам (товаров, услуг и т.п.), то, что проект поставляет, разрабатывает.

Результаты должны находиться, в основном, под контролем менеджмента проекта.

Общая трудность для многих заявителей:
различать цели и результаты друг от друга в ходе изложения заявки в тексте.



Результаты (2)

- *После того, как результаты будут определены, убедитесь, что:*
 - все мероприятия, необходимые для достижения цели включены
 - только результаты, которые могут быть гарантированы проектом были включены в заявку
 - каждый результат можно рассматривать как средство для достижения цели
 - все результаты возможны в пределах имеющихся ресурсов
 - результаты точно и проверяемо определены.



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Деятельность (1)

- Видами деятельности являются задачи, которые должны быть выполнены для обеспечения запланированных результатов.

Для каждого результата будет один или несколько видов деятельности.

- Язык изложения должен быть понятным всем, а не только специалистам.



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

Деятельность (2)

- *После того, как действия описаны, убедитесь, что:*
 - все мероприятия, необходимые для получения ожидаемых результатов включены
 - все мероприятия вносят непосредственный вклад в достижение поставленных целей
 - включена только деятельность, осуществляемая в рамках проекта
 - мероприятия заявлены в качестве действий, а не как завершенные мероприятия
 - время, запланированное для каждого вида деятельности является реалистичным
 - деятельность осуществляется в соответствии с приоритетами в стране/регионе



ДОПУЩЕНИЯ (1)

- Допущения описывают ситуации, события, условия или решения, которые необходимы для успеха проекта, но которые в значительной степени или полностью находятся вне контроля руководства проектом.
- Важные допущения:
 - могут быть получены из дерева целей
 - сформулированы в виде положительных условий
 - связаны с различными уровнями в матрице
 - взвешиваются в зависимости от важности и вероятности



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

ДОПУЩЕНИЯ (2)

- *После того, как допущения были сформулированы, убедитесь, что:*

-они сформулированы в качестве желательных, положительных условий

-они связаны с правильным уровнем проекта

-допущения, которые не важны, не включены

-допущения, которые весьма вероятны не включены

-если имеются предположения, которые являются непреодолимыми (предположения киллеры), проект должен быть либо переработан, чтобы избежать их - или закрыт

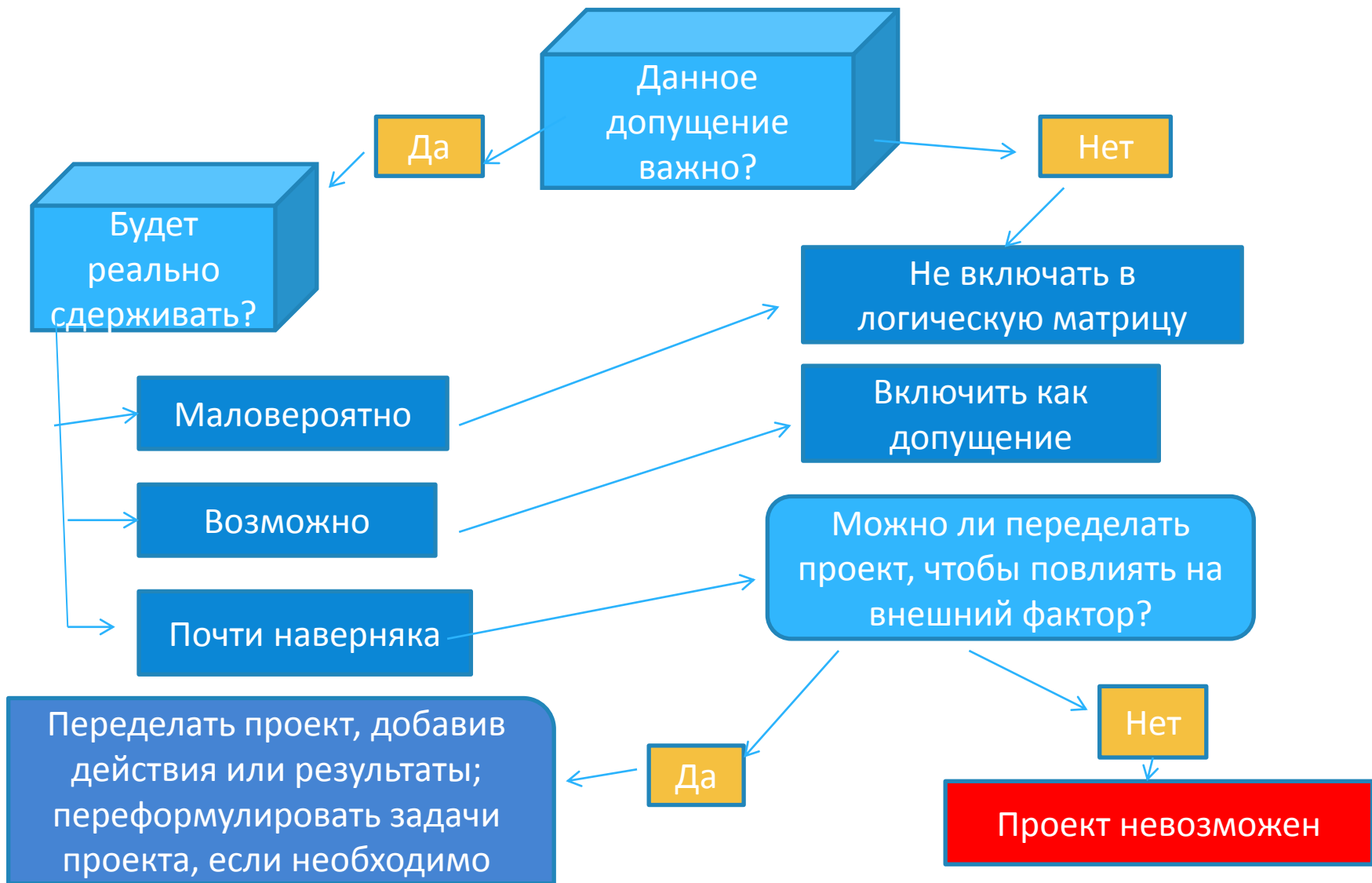
-остальные допущения точно и проверяемо определены



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

ДОПУЩЕНИЯ (3)



ИНДИКАТОРЫ (1)

- Индикаторы определяют стандарты, которые необходимо достичь для достижения поставленной цели.
- Индикаторы обеспечивают основу для мониторинга и оценки хода выполнения проекта.
- Индикаторы Объективной Проверяемости (ИОП) означают, что информация собранная разными людьми на их основе должна быть одинаковой.
- Источники верификации (ИВ) относятся к средствам, которые используются для сбора и проверки информации
- Индикаторы должны указывать:
 - целевую группу (для кого)
 - количество (сколько)
 - качество (насколько хорошо)
 - время (в когда, в каком случае)
 - место нахождения (где)



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

ИНДИКАТОРЫ (2)

- Хорошие индикаторы отвечают принципам:
 - **Конкретность целей**, которые предполагается достичь в проекте
 - **Измеримость** достигнутого
 - **Доступность/возможность достичь** по приемлемой стоимости
 - **Информационность/прозрачность**
 - **Достижимость** целей в реальном времени/сроках выполнения проекта (время выполнения)



ППС 2014 – 2020

Юго-Восточная Финляндия – Россия

ИНДИКАТОРЫ (3)

- **Избегайте ловушки:** стремления разработать слишком много индикаторов! (Рекомендуется 2-4 индикатора на одном уровне Логике вмешательства/интервенции. Примечание: главный акцент на результатах!
- **Руководящий принцип:**
Индикаторы должны дать минимальное количество информации, необходимой, чтобы помочь менеджеру проекта и мониторам определить: будут ли / были ли достигнуты цели проекта в намеченное время с намеченными расходами.
- Исходный уровень индикатора должен быть определен для начала проекта. В противном случае изменение не может быть измерено.
- Если уровень не доступен, следует переопределить индикатор.
- Исходный уровень индикатора может быть взят из базового/первичного исследования.



ИНДИКАТОРЫ (4)

- Индикаторы должны быть разработаны и выбраны вместе с заинтересованными сторонами и партнерами проекта
- После того, как были определены показатели, убедитесь, что:
 - *они являются специфическими*
 - *средства проверки доступны, если нет, то должен быть сгенерирован другой индикатор*
 - *может использоваться для измерения достижения целей*
 - *средства проверки являются достоверными и актуальными*
 - *обеспечены сбор, подготовка и хранение информации в рамках деятельности проекта*
- Индикаторы могут быть количественными и качественными. *Используйте оба вида, так как они дополняют друг друга.*
Количественные: например, Количество, частота, % от т.д.
Качественный: например, Наличие, качество, степень, уровень и т.д.

Источники проверки

- Источниками проверки могут быть:
 - Официальная статистика
 - Интервью
 - Результаты исследований
 - Отчеты (также отчеты по проектам)
 - Обследования: ежемесячные / два раза в год и т.д.

