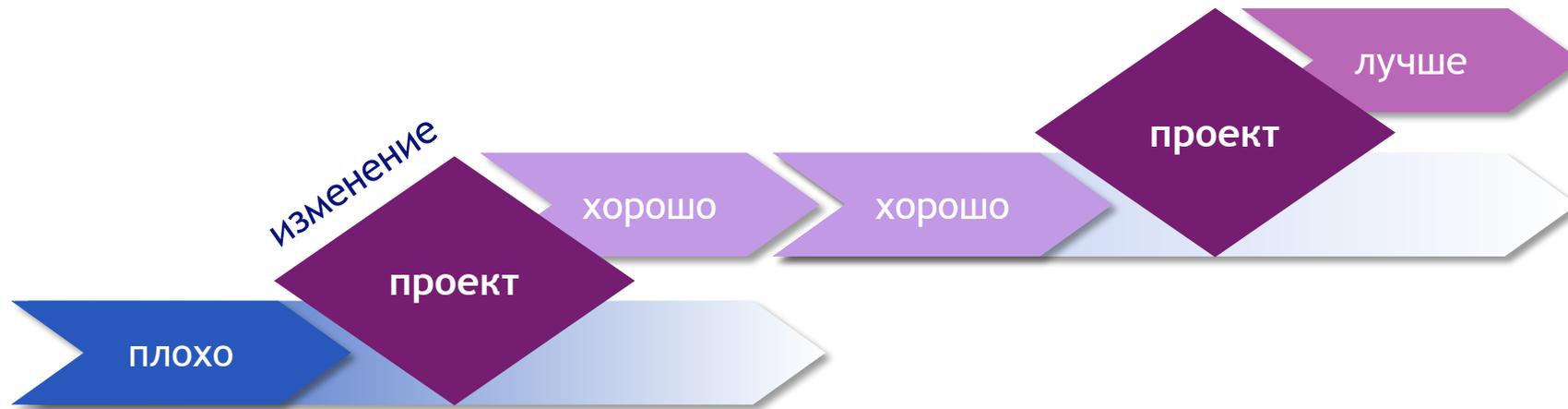


Тема 4. Использование логико-структурного подхода в современной практике проектного планирования

Дисциплина: «Проектное планирование в сфере охраны историко-культурного наследия»

Проф. Баранец Г.Г.

4.1. Анализ проблем, анализ целей и заинтересованных



Проект - это инструмент достижения **изменения**

❏ Такое изменение должно приносить **выгоду**

❏ Такая выгода должна быть **измерима**

❏ Окончательная ценность полученной выгоды должна **превышать затраты**

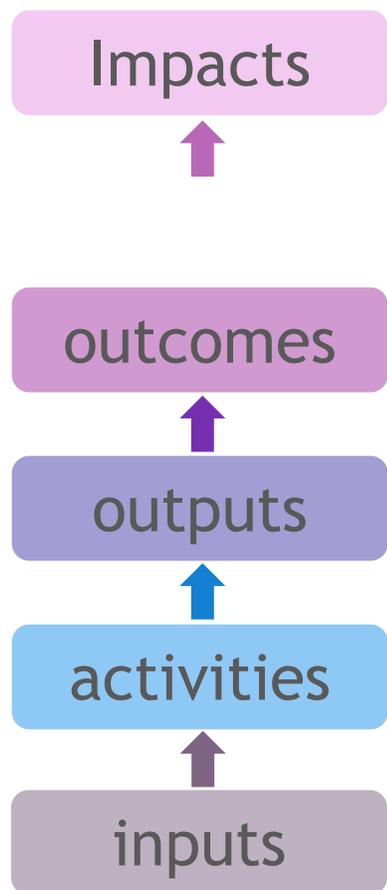


Ситуация

ПРОЕКТ



Изменение

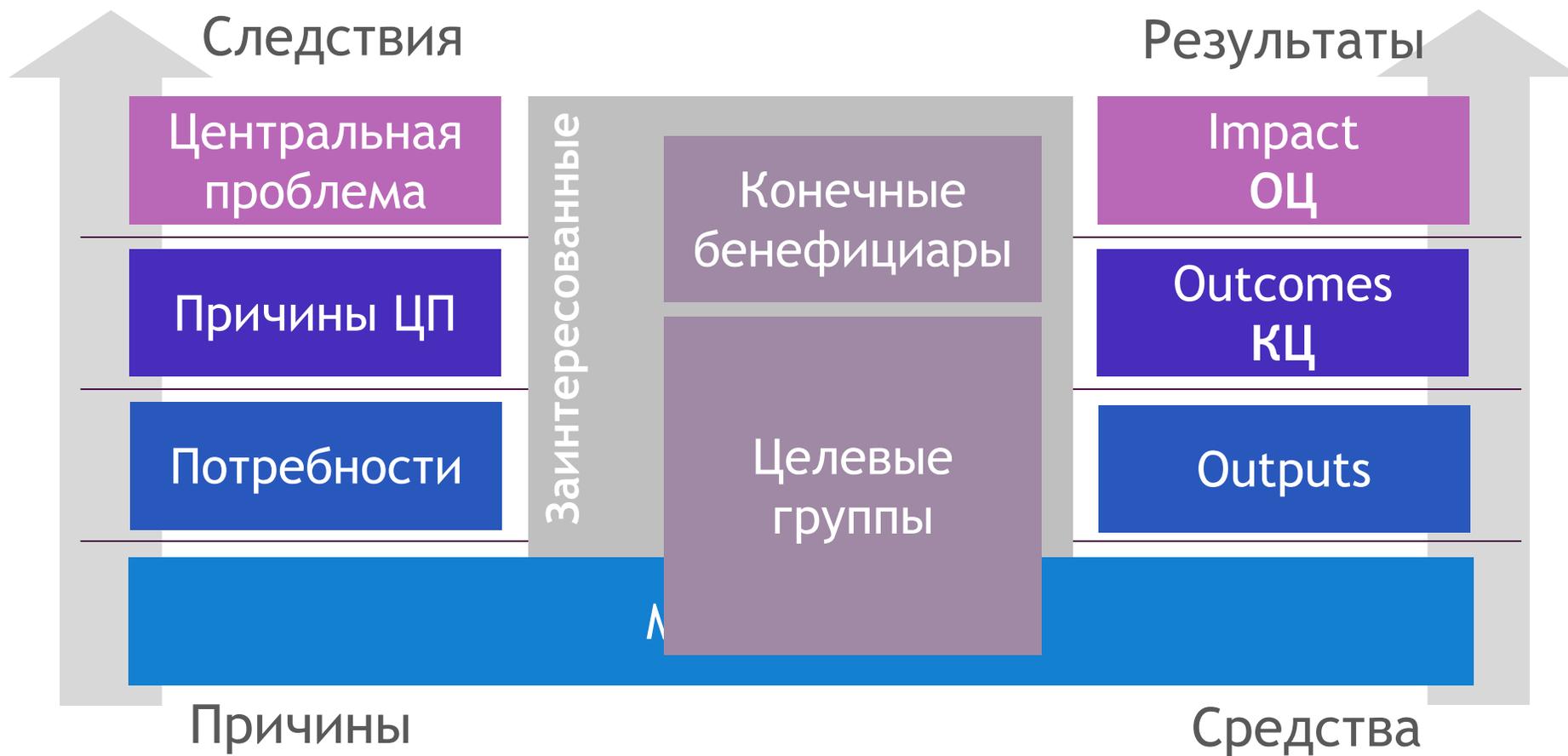


- Непосредственные или опосредованные долгосрочные эффекты проекта

- Потенциальные или фактические кратко- и среднесрочные эффекты фактически полученных outputs
- Продукты, товары и услуги, которые являются результатом мероприятий проекта
- Деятельность в рамках проекта, требующая использования необходимых ресурсов
- Материальные и нематериальные (финансовые, административные и управленческие) ресурсы

ПРОЕКТ

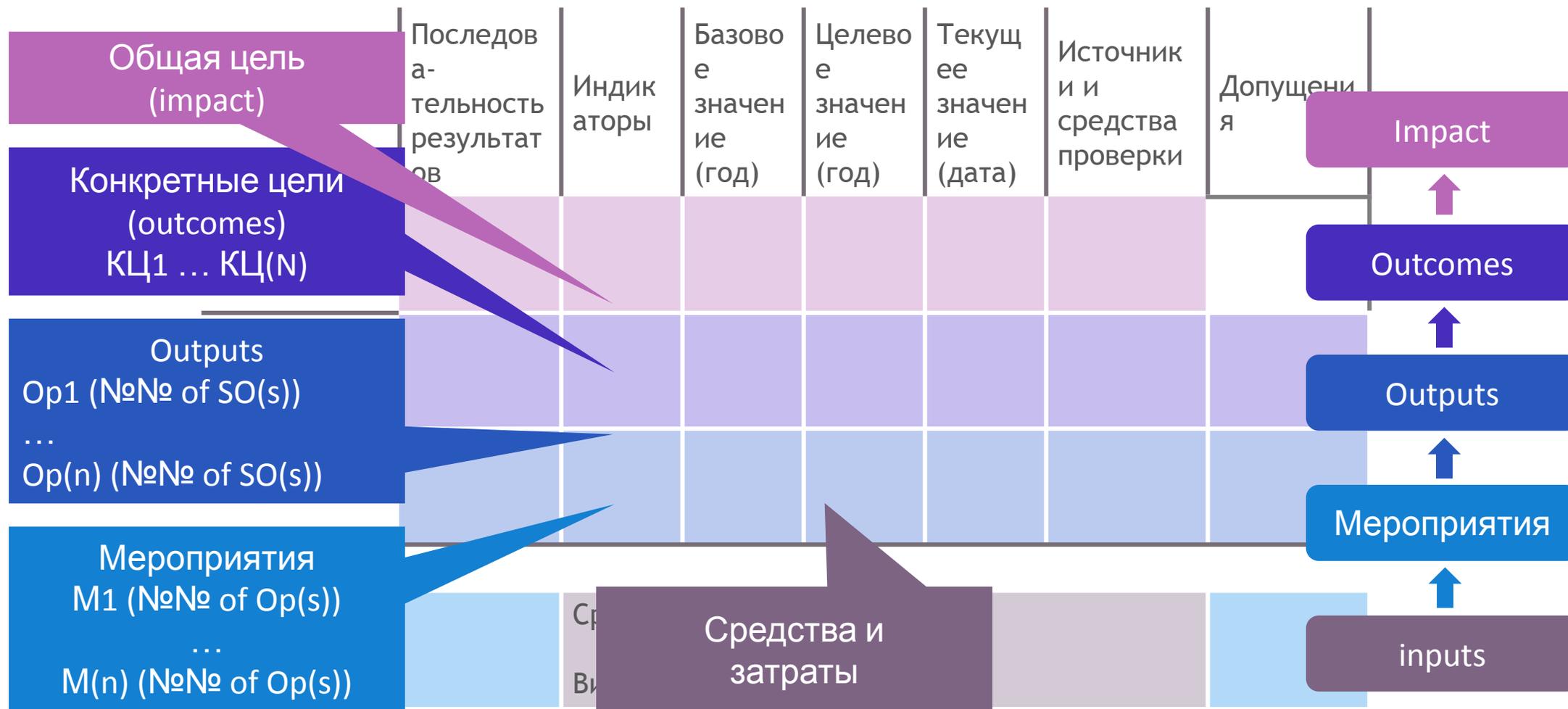
Логика разработки проекта



ЛСМ и матрица действий

	Последовательность результатов	Индикаторы	Базовое значение (год)	Целевое значение (год)	Текущее значение (дата)	Источник и средства проверки	Допущения
Общая цель: Impact							
Конкретные цели: outcomes							
Outputs							
Мероприятия		Средства: Виды расходов:					

ЛСМ и МД: логика реализации проекта



ЛСМ и МД: логика разработки проекта

	Последовательность результатов	Индикаторы	Базовое значение (год)	Целевое значение (год)	Текущее значение (дата)	Источник и средства проверки	Допущения
Общая цель: Impact	1	10	10	10	10	10	
Конкретная цель: outcome	2	9	9	9	9	9	7
Outputs	3	8	8	8	8	8	6
Мероприятия	4	Средства: Виды расходов:				11	5

Методология

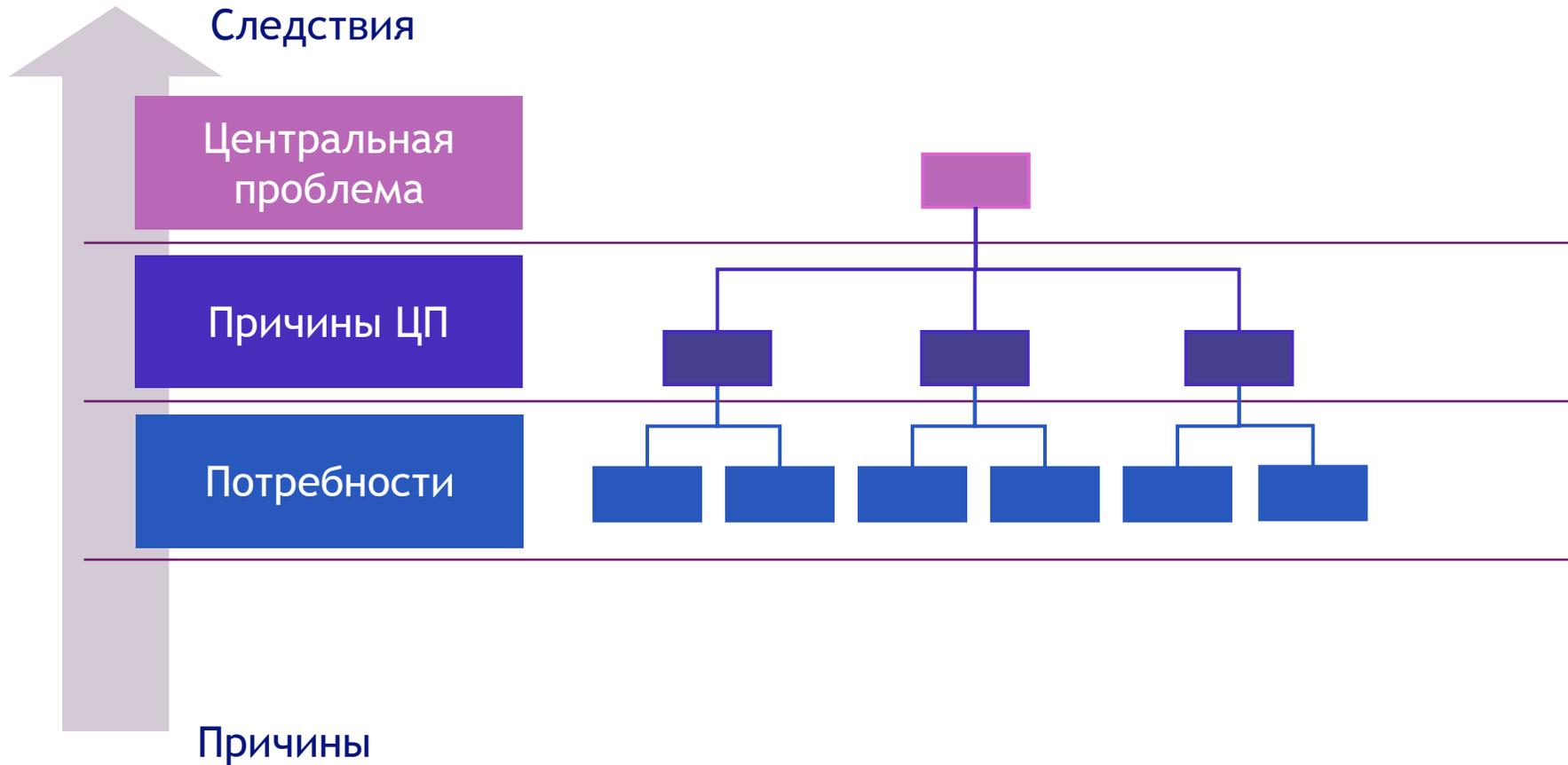
1. Анализ проблем
2. Анализ заинтересованных
3. Анализ целей
4. Анализ стратегий, определение целевых групп и конечных бенефициаров
5. Анализ выполнимости
6. Определение индикаторов

Результат

1. Дерево проблем
2. Перечень заинтересованных с оценкой их отношения к проблемам
3. Дерево целей
4. Логика реализации проекта
5. Риски, допущения и соответствующие мероприятия
6. Система мониторинга и контроля

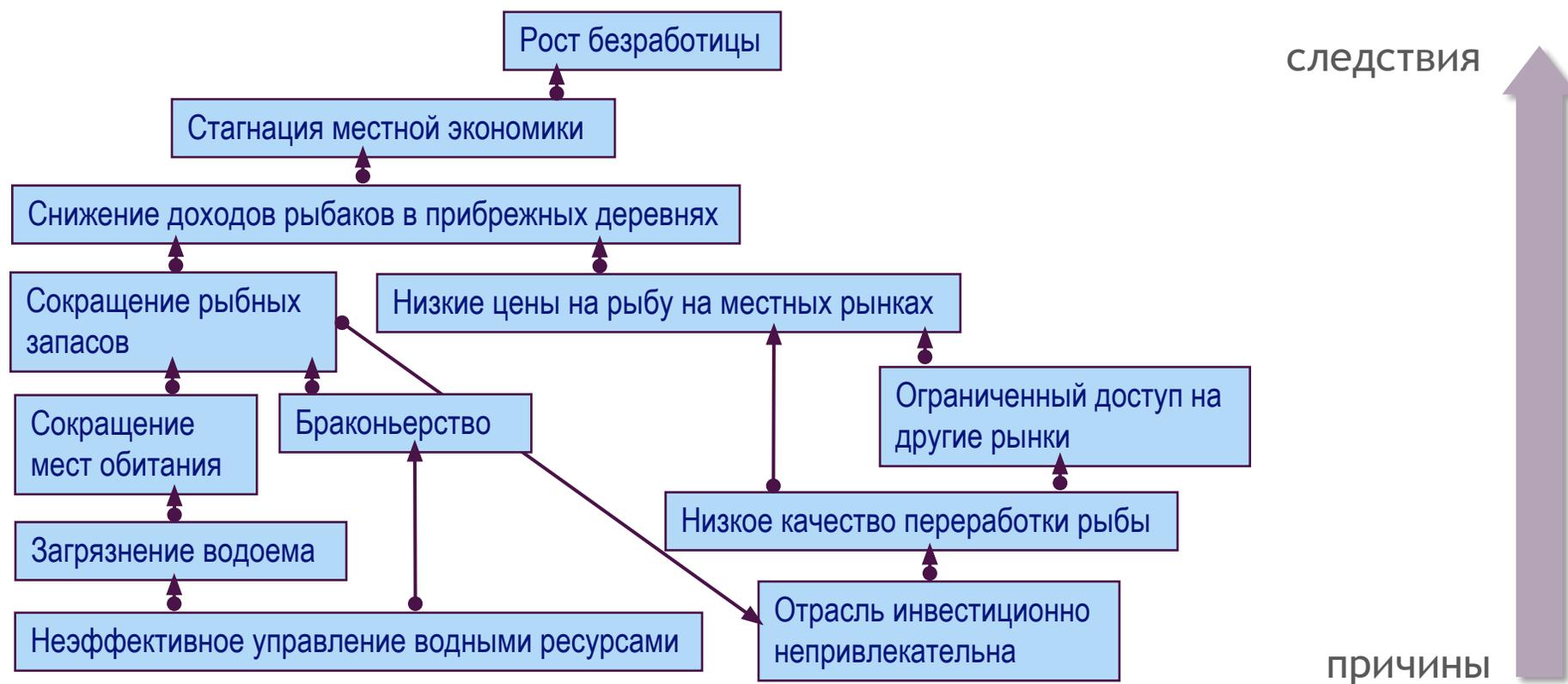
4.1.1. Анализ проблем

Определяя «дерево проблем»



Анализ проблем: «дерево проблем»

Каковы проблемы целевых групп? (пример)



Оценим определение проблемы

Отдельные выпускники учреждений образования остаются в Арктике для продолжения карьеры.

Недостаток понимания студентами и обществом в целом поликультурных особенностей региона может привести к случаям когда студенты и рабочие тяготеют к сотрудничеству в замкнутых группах и общению с себе подобными.

Отдельные выпускники учреждений образования остаются в Арктике для продолжения карьеры.

Недостаток понимания студентами и обществом в целом поликультурных особенностей региона **может привести к случаям** когда студенты и работники тяготеют к сотрудничеству в замкнутых группах и общению с себе подобными.

Это реальная или воображаемая ситуация?

... недостаток понимания может привести к случаям для отдельных выпускников...

Проблема не должна быть воображаемой и/или гипотетической!

Отдельные **выпускники** учреждений образования остаются в Арктике для продолжения карьеры.

Недостаток понимания **студентами и обществом в целом** поликультурных особенностей региона может привести к случаям когда **студенты** и **работники** тяготеют к сотрудничеству в замкнутых группах и общению с себе подобными.

Чья проблема? Кто заинтересованные:

- *студенты*
- *выпускники*
- *работники*
- *общество в целом?*

Есть ли основание для качественной и количественной оценки конкретных заинтересованных?

Проблемы всегда связаны с конкретными заинтересованными

Отдельные выпускники учреждений образования остаются в Арктике для продолжения карьеры.

Недостаток понимания студентами и обществом в целом поликультурных особенностей региона может привести к случаям когда **студенты и работники тяготеют к сотрудничеству в замкнутых группах и общению с себе подобными.**

Это хорошо или плохо когда *студенты и рабочие тяготеют к сотрудничеству в замкнутых группах и общению с себе подобными?*

Негативная ситуация должна быть ясна!

Негативное утверждение при преобразовании в позитивное должно давать корректное определение цели.

Какое определение будет более корректным и почему?

Вариант 1

Недостаток понимания студентами и обществом в целом поликультурных особенностей региона может привести к случаям когда студенты и рабочие тяготеют к сотрудничеству в замкнутых группах и общению с себе подобными

Вариант 2

Возрастающее число трудовых мигрантов с различным опытом и знаниями, но без адекватного понимания местной культуры и не имеющих опыта межкультурного общения ведет к фрагментации и изоляции местных сообществ и росту конфликтных ситуаций

Негативный опыт

Слабый анализ ситуации
 Слишком общие и неконкретные определения
 Не согласуются с заинтересованными
 Акцент на мероприятия и готовые решения

Позитивный опыт

Улучшенный анализ ситуации
 Конкретные определения
 Согласуются с заинтересованными
 Акцент на оптимальное решение проблем

4.1.2. Анализ заинтересованных

Заинтересованные - это индивидуумы, группы и организации, которые могут

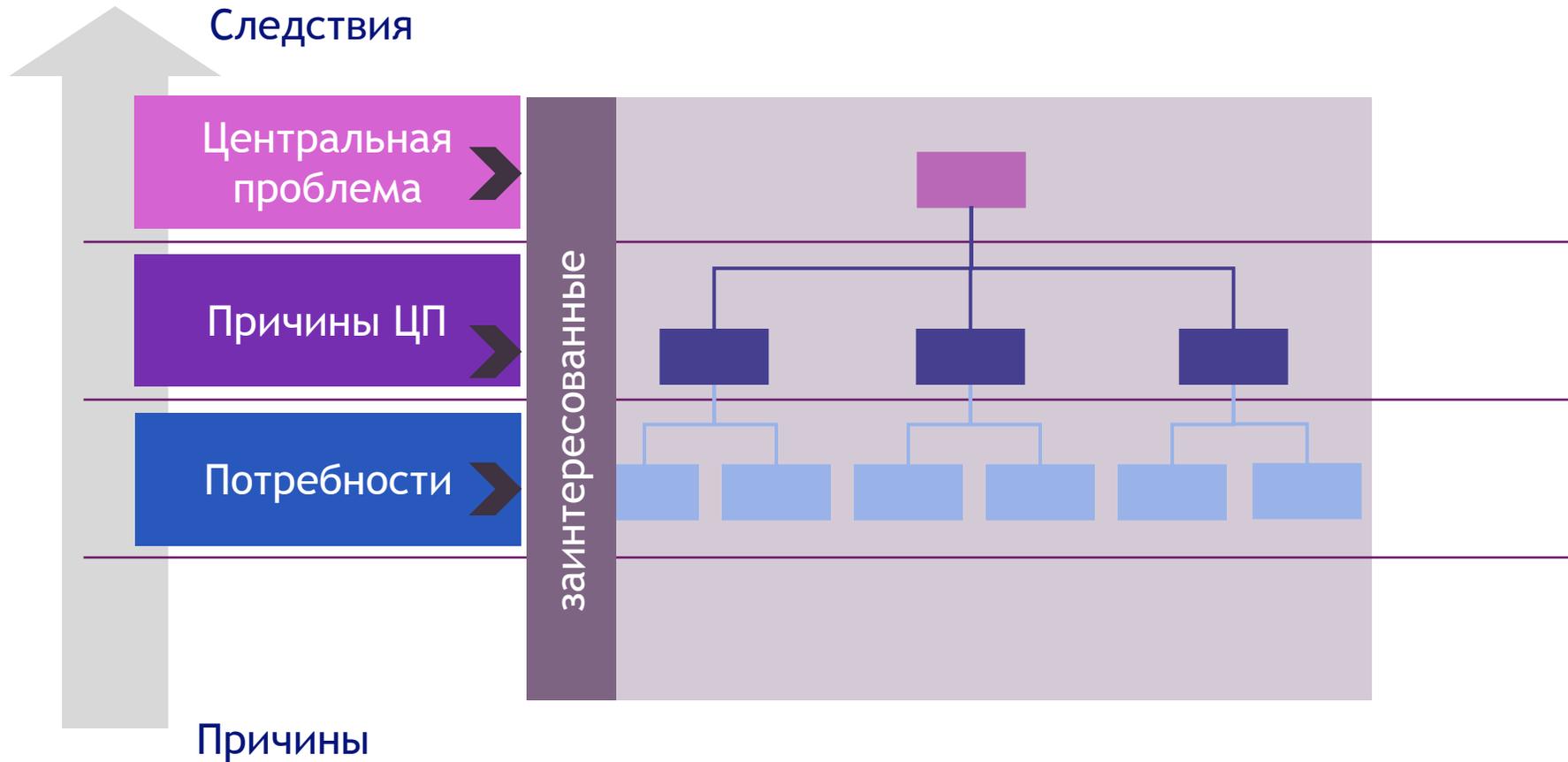
- прямо или косвенно,
- позитивно или негативно

повлиять на ход реализации проекта и/или быть затронуты проектом

Анализ заинтересованных позволяет разобраться в интересах различных групп и их возможных выгодах

Корректное определение проблемы позволяет корректно определить тех, кто непосредственно получит выгоду, если проблема будет решена / потребность удовлетворена

Определяя заинтересованных



Для чего необходимо выполнить анализ заинтересованных?

Чтобы в последующем при планировании проекта определить:

- бенефициаров, в т.ч.
 - целевые группы
 - конечных бенефициаров
- допущения

те, на кого проект окажет позитивное или негативное влияние

те, кто получает любую выгоду от реализации проекта

те, на которых проект непосредственно окажет позитивное воздействие на уровне результатов (outputs) и конкретных целей

те, кто получит выгоды от проекта в долгосрочной перспективе на уровне общей цели (impact)

Анализ заинтересованных (пример)

Заинтересованные / основные характеристики	Интересы и как затронуты проблемой	Возможности и мотивация к изменениям	Возможные действия в интересах

Заинтересованный (+) (-)		Возможности и мотивация к изменениям		
		Значительно	Умеренно	Слегка
Как затронут проблемой	Значительно			
	Умеренно			
	Слегка			

Негативный опыт

Неполный перечень
заинтересованных

Не соответствуют проблемам

Консультации с ключевыми группами
заинтересованных не предусмотрены

Позитивный опыт

Исчерпывающий перечень и описание
заинтересованных

Четкое соответствие проблемам

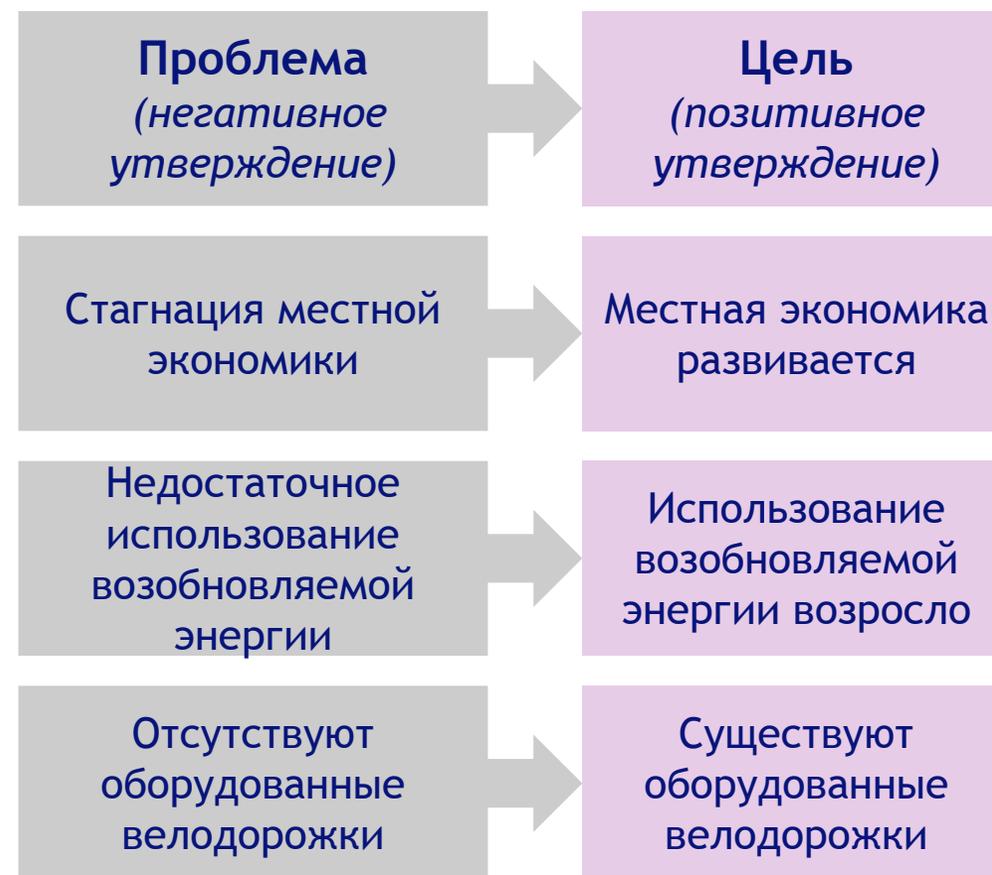
Консультации с представителями
ключевых групп заинтересованных

4.1.3. Анализ целей

- Ядром анализа целей является построение «дерева целей»
- Цели и результаты в «дереве целей» организованы на основе отношений **средство-результат**
- Переформулировка проблем/потребностей в «дереве проблем» из негативных утверждений в позитивные ведет к построению «дерева целей»

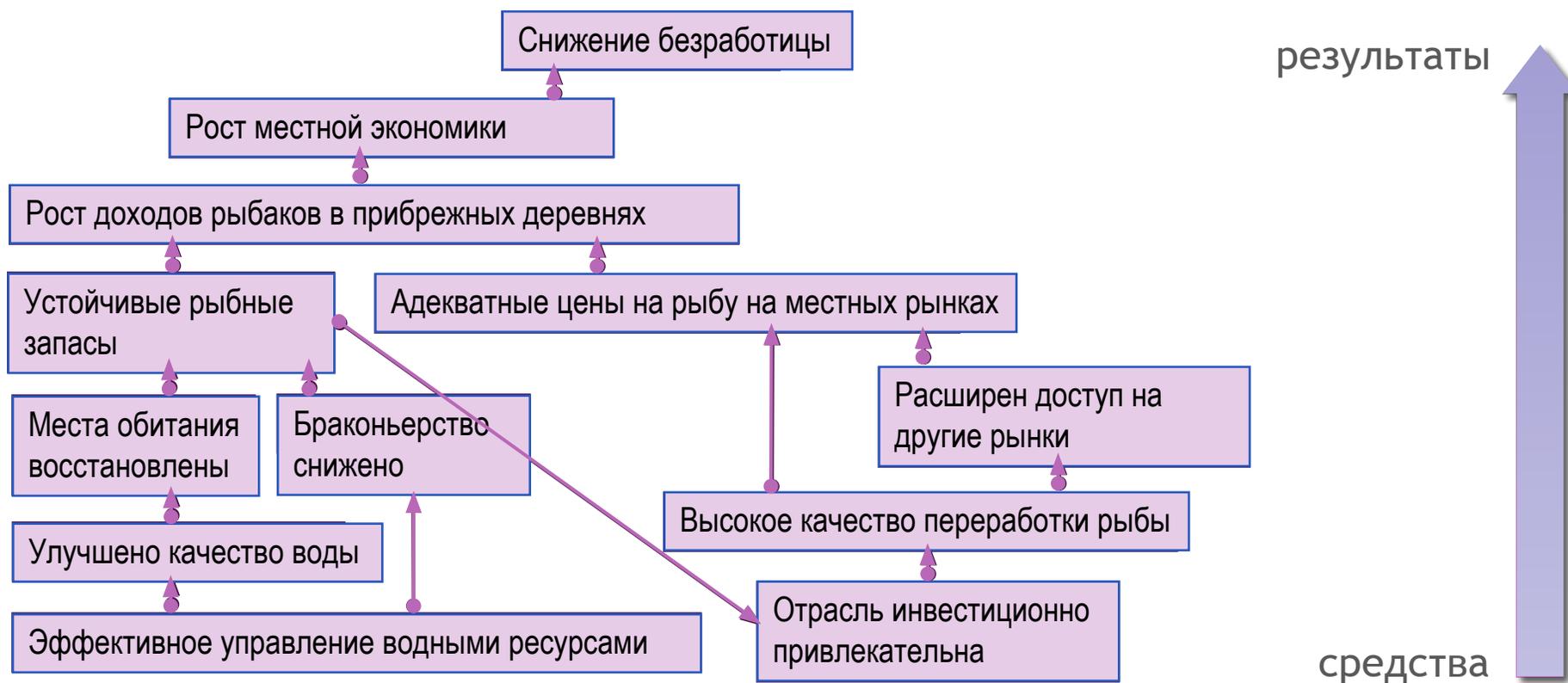
Определяя цели (упражнение)

- Определение проблемы - **негативное утверждение**, которое определяет объективно существующую ситуацию
- Определение цели - **позитивное утверждение**, которое описывает результат планируемых целенаправленных действий (позитивная ситуация или изменение в позитивную сторону)



От «дерева проблем» к «дереву целей»

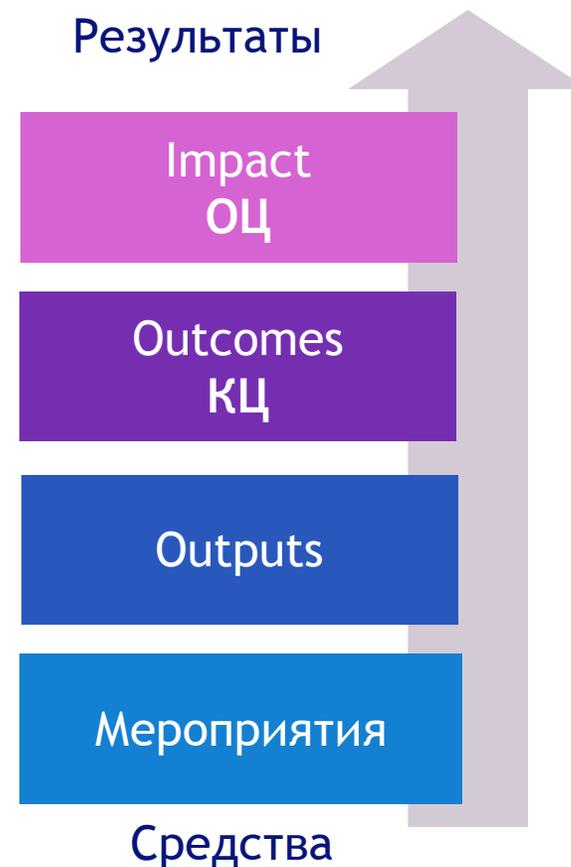
Каковы ожидаемые решения проблем (пример)

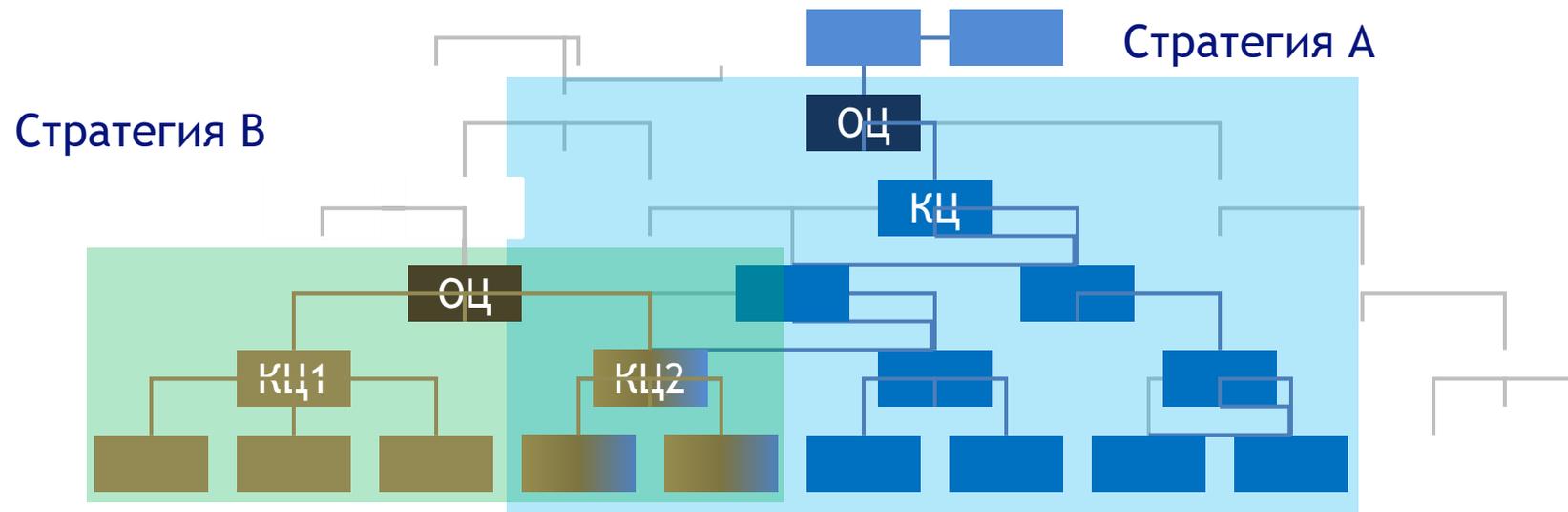


4.2. Стратегия проекта и логика реализации

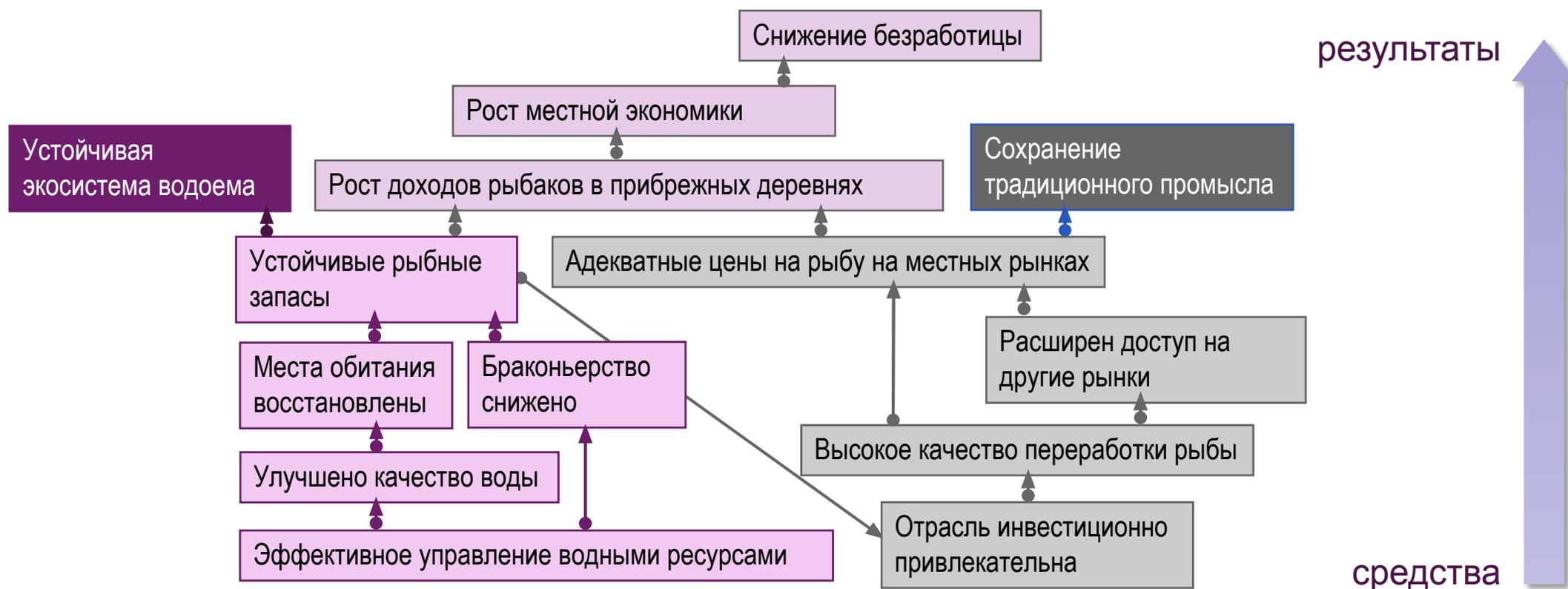
4.2.1. *Стратегия проекта*

Стратегия проекта - это логика его реализации, описанная в особой форме, где мероприятия (activities), результаты (outputs и outcomes) и общая цель (impact), представлены в ясной логической связи «средство-результат»





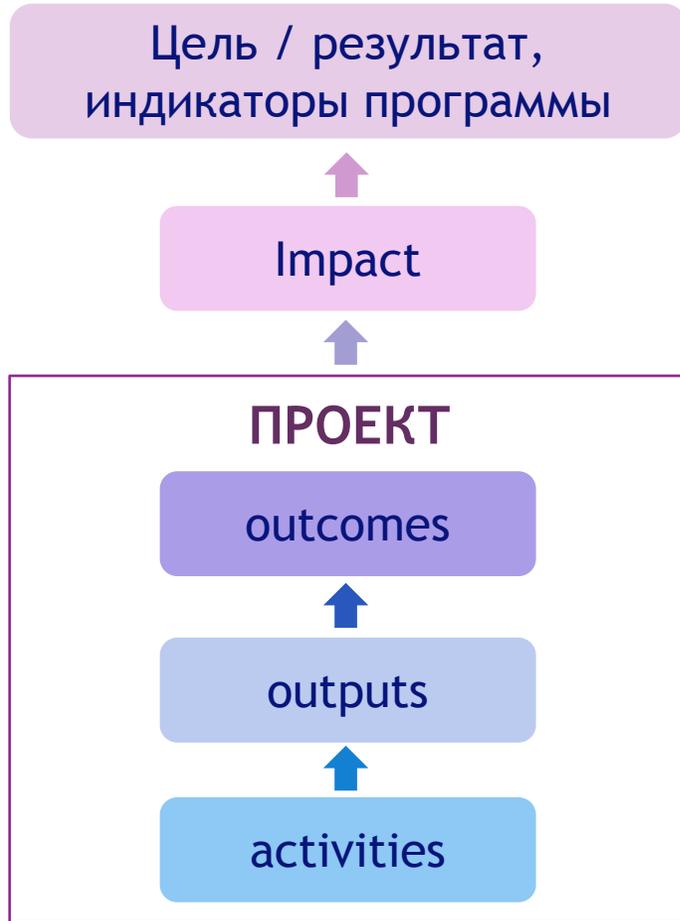
Определение конкретной и общих целей проекта, а также результатов, необходимых для достижения этих целей - основной выход анализа стратегии



4.2.2. Логика реализации проекта

Логика реализации или последовательность результатов

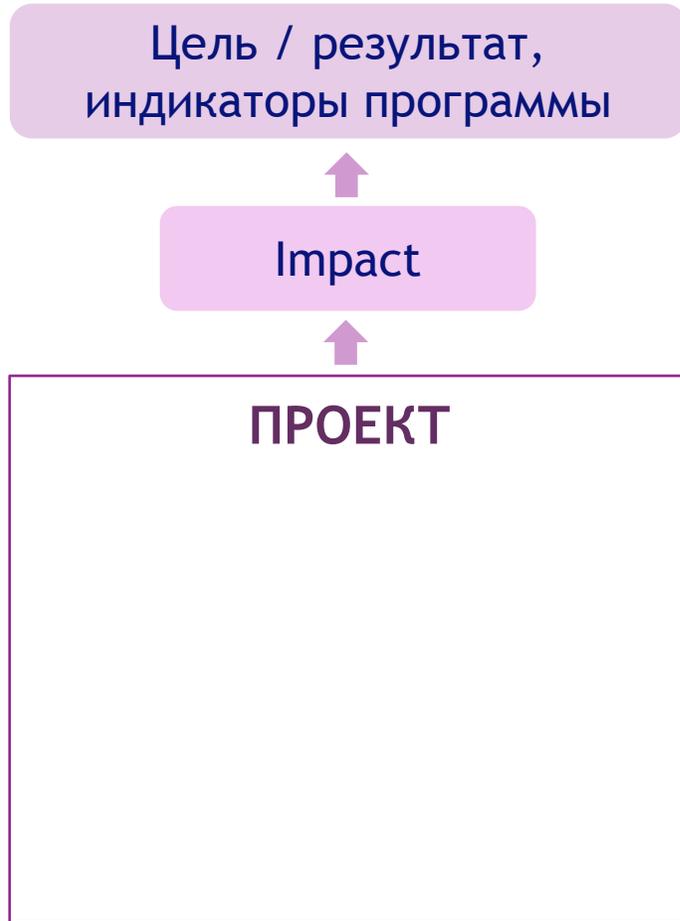
	Последовательность результатов	Индикаторы	Базовое значение (год)	Целевое значение (год)	Текущее значение (дата)	Источник и средства проверки	Допущения
<ul style="list-style-type: none"> Определяется на основе анализа проблем и целей 	Общая цель: Impact						
<ul style="list-style-type: none"> Поясняет стратегию, лежащую в основе проекта 	Конкретная цель: outcome						
<ul style="list-style-type: none"> Определяет уровни в иерархии <общая цель (impact) - конкретные цели (outcomes) - outputs Мероприятия>, связанные отношением средство - результат 	Outputs						
<ul style="list-style-type: none"> Представляет группы мероприятий, ориентированных на цели 	Мероприятия	Средства:	Виды расходов:				



Логика реализации или последовательность результатов

- Определяется на основе анализа проблем и целей
- Поясняет стратегию, лежащую в основе проекта
- Определяет уровни в иерархии <мероприятия - outputs - конкретные цели (outcomes) - общая цель (impact)>, связанные отношением средство - результат
- Представляет группы мероприятий, ориентированных на цели

ЛСМ: общая цель (impact)



- Более широкая цель достижению которой способствует проект
- Не может быть достигнута в результате одного проекта
- Определяет соответствие проекта программе
- Показывает значение проекта для общества

Проблема

Возрастающее число трудовых мигрантов с различным опытом и знаниями, но без адекватного понимания местной культуры и не имеющих опыта межкультурного общения ведет к фрагментации и изоляции местных сообществ и росту конфликтных ситуаций

Цель

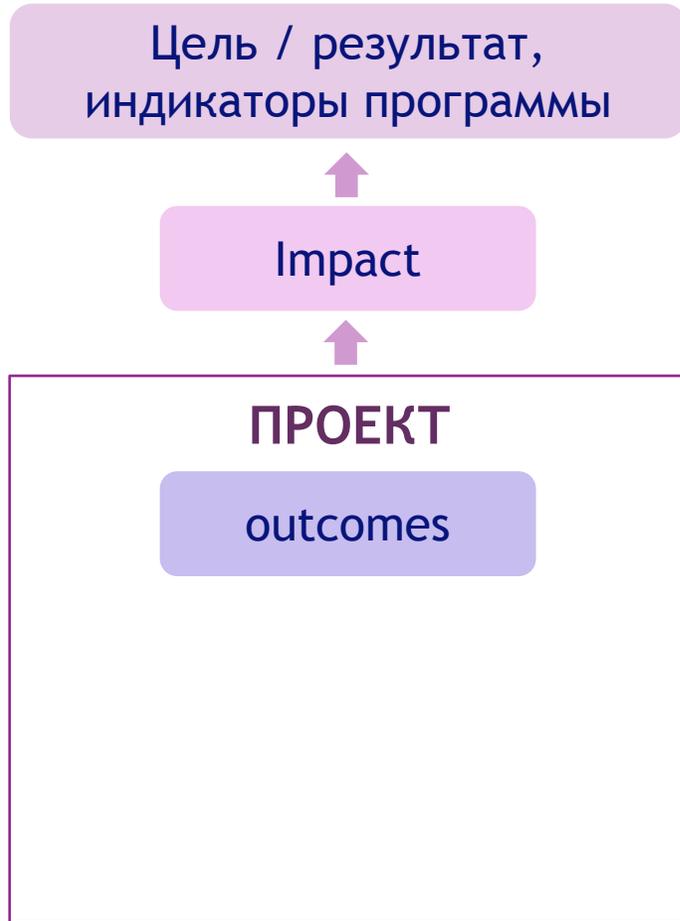
Трудовые мигранты в состоянии эффективно общаться и сотрудничать между собой и с местными сообществами

Негативный опыт

- Слишком общее и неконкретное определение
- Нет соответствия цели и приоритету программы
- Нет соответствия проблеме
- Нет ясной связи с целевыми группами и конечными бенефициарами

Позитивный опыт

- Концентрированное и ясное определение
- Соответствие цели и приоритету программы
- Соответствие проблеме
- Ясная связь с целевыми группами и конечными бенефициарами



Конкретные цели (outcomes)

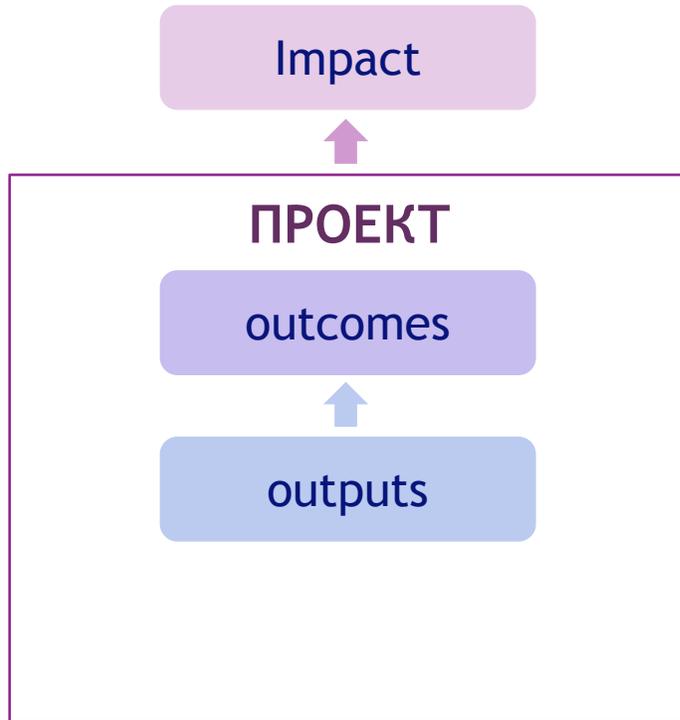
- Должны быть достигнуты к завершению проекта
- Относятся непосредственно к проблемам целевых групп и, соответственно, предполагают позитивные изменения для целевых групп
- Обеспечивают вклад в достижение общей цели
- Все конкретные цели должны быть необходимы и достаточны для обеспечения запланированного вклада в достижение общей цели (impact)

Негативный опыт

- Слишком общие и нереалистичные определения
- Нет соответствия общей цели проекта
- Нет соответствия ключевой проблеме
- Нет ясной связи с целевыми группами

Позитивный опыт

- Конкретные и реалистичные определения
- Соответствие общей цели проекта
- Соответствие ключевой проблеме
- Ясная связь с целевыми группами



- **Outputs** - это цели/планируемые результаты, которые предполагается получить непосредственно в результате использования определенных финансовых, организационных и материально-технических ресурсов (inputs)
- Каждая конкретная цель (outcome) может быть достигнута посредством, по крайней мере, одного или нескольких outputs
- Проектная заявка должна давать ясное представление какие outputs запланированы для достижения каждой конкретной цели (outcome)

Негативный опыт

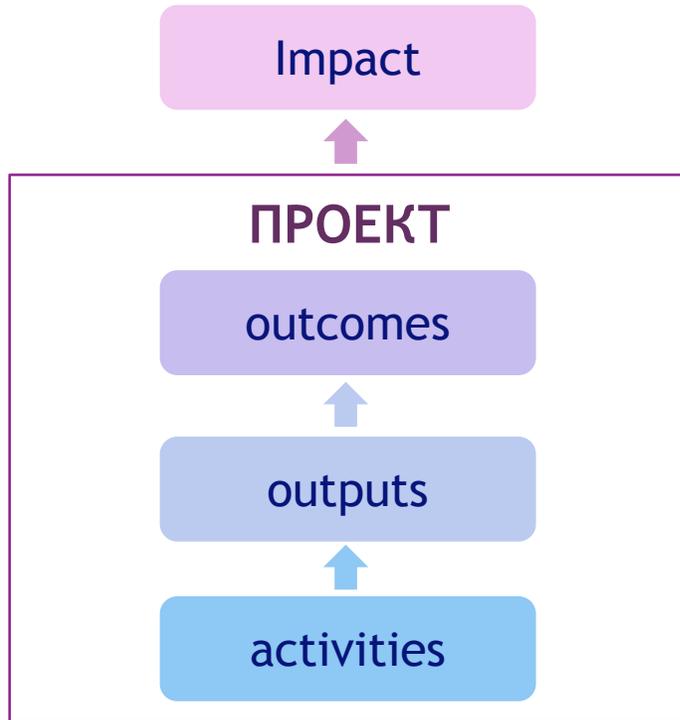
Outputs:

- не являются необходимыми и/или достаточными для достижения конкретной цели
- не скоординированы на основе связи ‘средство-результат’ с конкретными целями проекта

Позитивный опыт

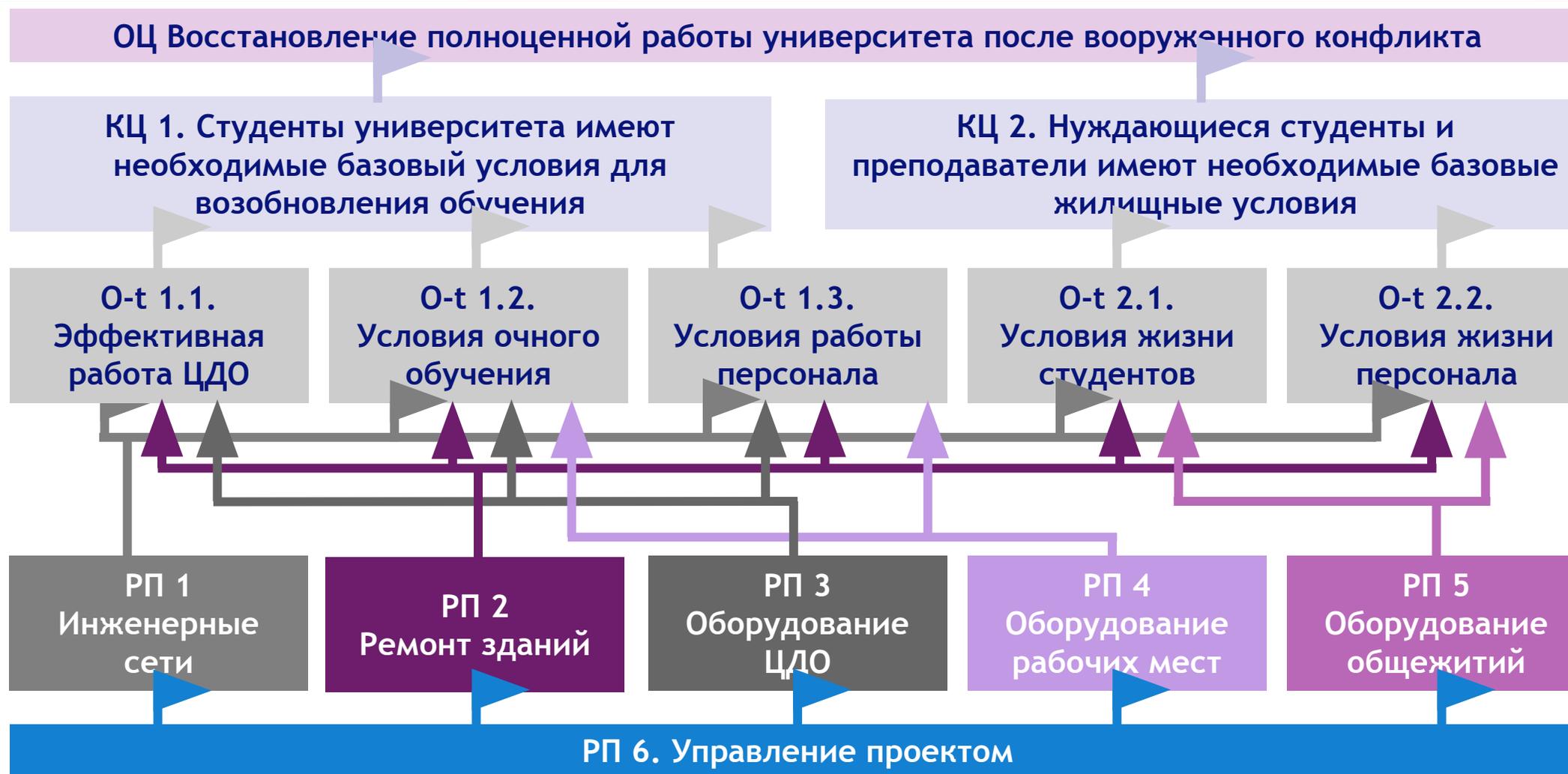
Outputs:

- необходимы и достаточны для достижения конкретной цели проекта
- ясно скоординированы на основе связи ‘средство-результат’ с конкретными целями проекта



- Мероприятия проекта представляют группы действий, ориентированных на цели
- Конкретные действия, осуществляемые в рамках проекта, которые непосредственно направлены на достижение outputs, outcomes и impact
- Обычно сгруппированы в рабочие пакеты
- Проектная заявка должна давать ясное представление какие мероприятия запланированы для достижения каждого конкретного output

Рабочие пакеты (пример)



Негативный опыт

Мероприятия проекта

- не являются необходимыми и/или достаточными для достижения результатов
- не скоординированы на основе связи ‘средство-результат’ с каждым output

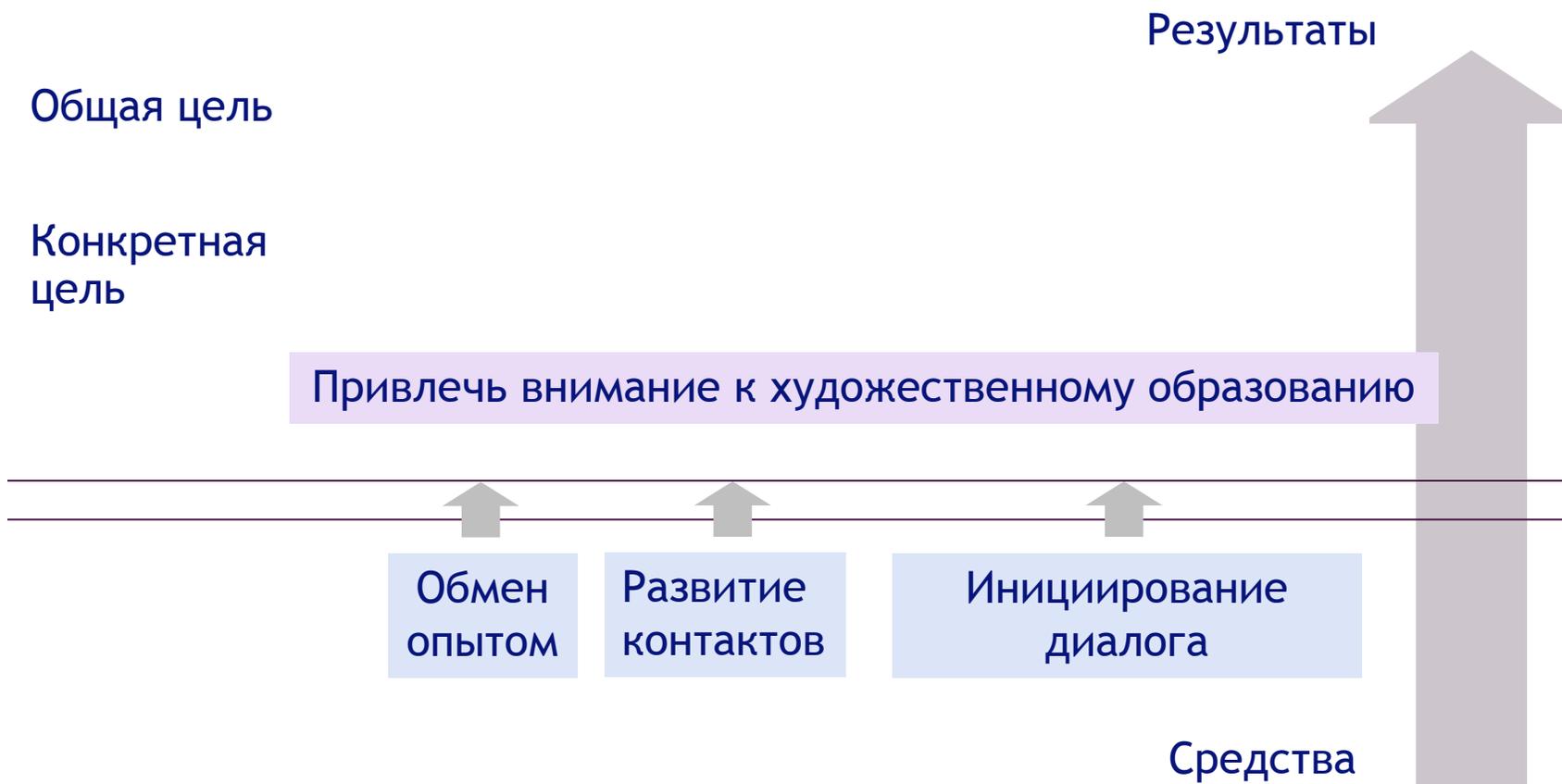
Позитивный опыт

Мероприятия проекта

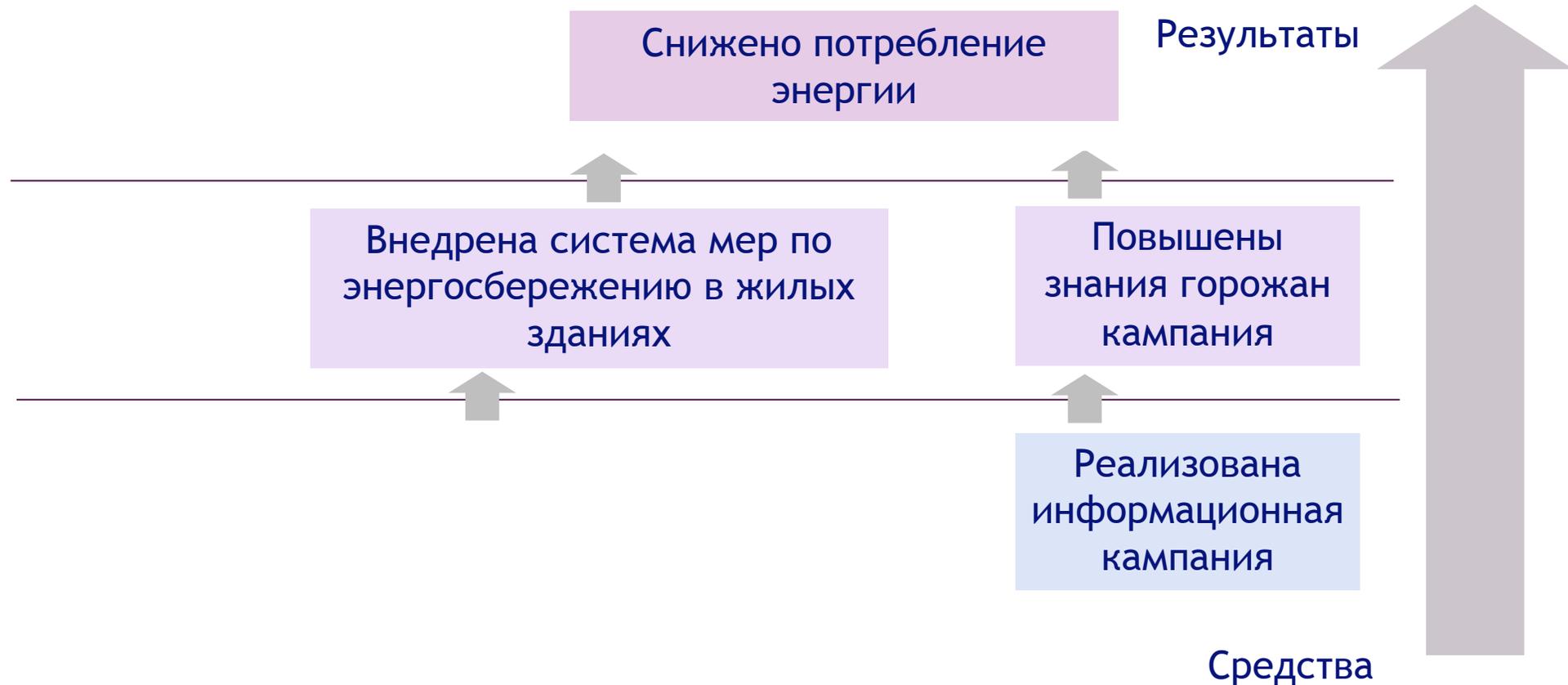
- необходимы и достаточны для достижения запланированных результатов
- скоординированы на основе связи ‘средство-результат’ с каждым output

Проверка логики проекта (упражнение 1)

Корректна ли логика?



Проверка логики проекта(упражнение 2)



4.3. Анализ выполнимости и индикаторы прогресса

4.3.1. Анализ выполнимости

ЛСМ: Выполнимость проекта

	Последовательность результатов	Индикаторы	Базовое значение (год)	Целевое значение (год)	Текущее значение (дата)	Источник и средства проверки	Допущения
Общая цель: Impact							
Конкретные цели: outcomes							
Outputs							
Мероприятия		Средства: Виды расходов:					

- Внешние факторы, которые могут оказать влияние на ход и успешность проекта, но не могут контролироваться менеджментом проекта непосредственно
- В случае формулировки посредством негативного утверждения допущения становятся рисками

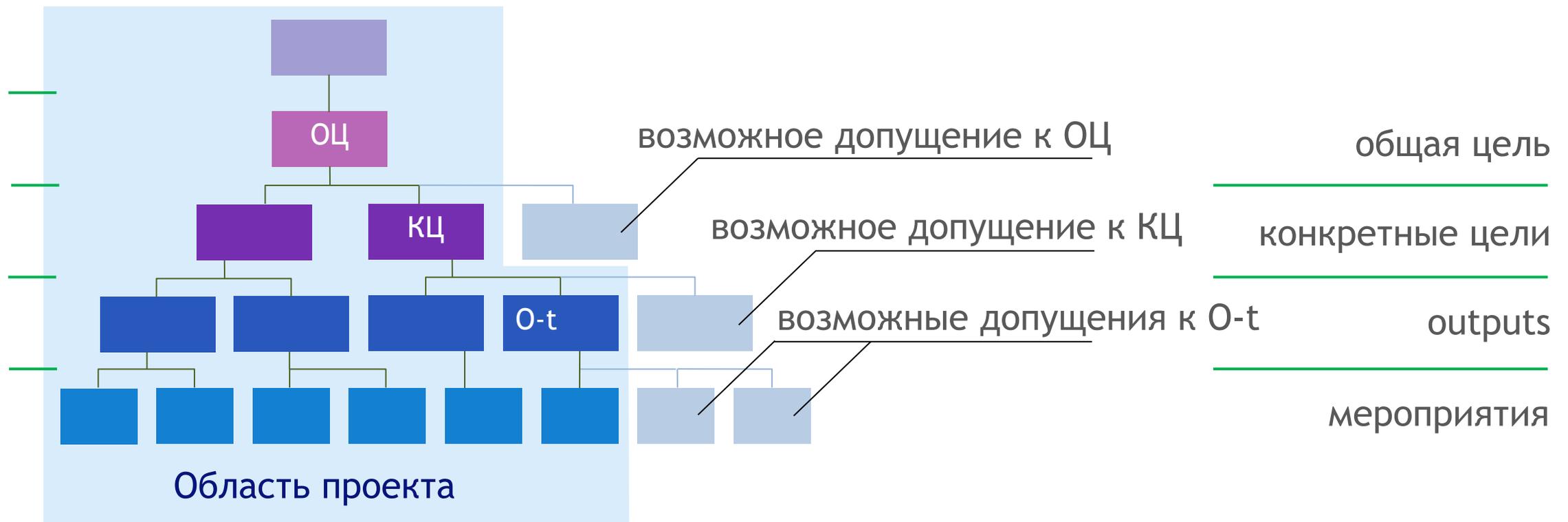
	Последовательность результатов	Индикаторы	Базовое значение	Целевое значение (год)	Текущее значение (дата)	Источник и средства проверки	Допущения
Общая цель:							
Конкретные цели: Outcomes							
Outputs							
Мероприятия		Средства:					
		Виды расходов:					

ЛСМ: Допущения

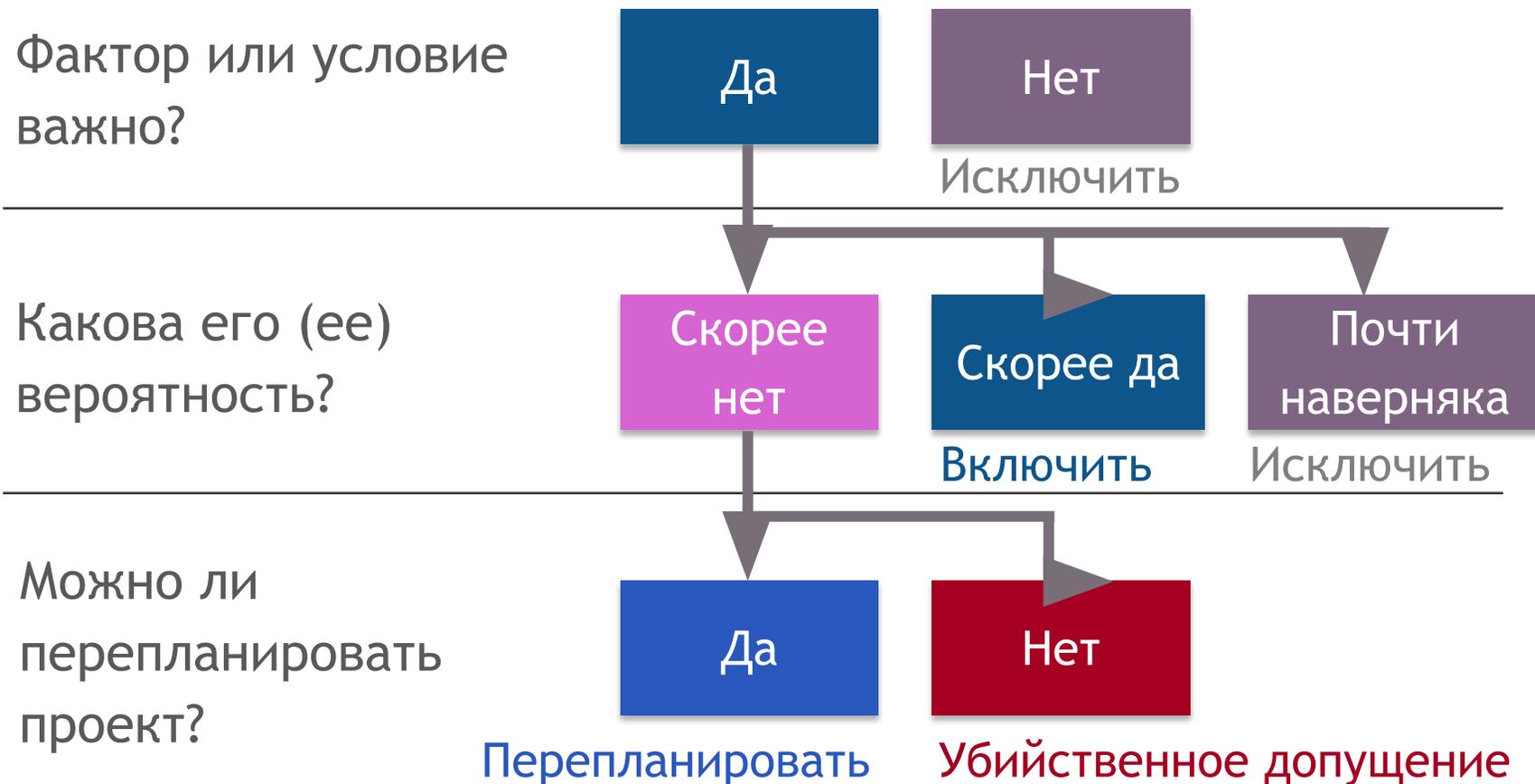
	Последовательность результатов	Индикаторы	Базовое значение (год)	Целевое значение (год)	Текущее значение (дата)	Источник и средства проверки	Допущения
Общая цель: Impact							Необходимые для достижения запланированного влияния
Конкретные цели: outcomes							Необходимые для достижения outcomes
Оутпуты							Необходимые для осуществления мероприятий
Мероприятия		Средства:					Необходимые для осуществления мероприятий
		Виды расходов:					

ЛСМ: Определение допущений

Определяя допущения следует обратиться к результатам развернутого анализа целей и заинтересованных



ЛСМ: проверка для допущений



Контроль допущений

<ul style="list-style-type: none"> Для того, чтобы получить результаты мероприятия, необходимо контролировать 	Последов да ственно результат ов	достигнуть цели, и реализовать необходимые результаты	Базово е значение (год)	Целево е значен ие (год)	Текущ ее значен ие (дата)	Источник и и средства проверки	Допущени я
<ul style="list-style-type: none"> Общая цель: 							
<ul style="list-style-type: none"> Какие действия могут быть предприняты для влияния на необходимые внешние условия и факторы для повышения их вероятности? 							
<ul style="list-style-type: none"> Не забудьте эти действия добавить к мероприятиям проекта 							

Негативный опыт

- Определение допущений не основывается на развернутом анализе целей и заинтересованных
- Иерархия допущений не соответствует логической последовательности целей/результатов проекта
- Формальные не протестированные допущения
- Мероприятия по контролю допущений не предусмотрены

Позитивный опыт

- Учтены результаты развернутого анализа целей и заинтересованных
- Иерархия допущений соответствует логической последовательности целей/результатов проекта
- Все допущения протестированы
- Предусмотрены мероприятия по контролю допущений

4.3. Индикаторы прогресса

ЛСМ: определение и контроль прогресса

	Последовательность результатов	Индикаторы	Базовое значение (год)	Целевое значение (год)	Текущее значение (дата)	Источник и средства проверки	Допущения	Допущения
Общая цель: Impact								
Конкретные цели: outcomes								
Outputs								
Мероприятия		Средства:						
		Виды расходов:						

Индикатор - это поддающееся проверке утверждение, описывающее цель или результат в части

- качества (природы),
- количества,
- места,
- времени проявления

по отношению к конкретной целевой группе (группам)

Мероприятия

Средства:

Виды расходов:

Последовательность результатов	Индикаторы	Базовое значение (год)	Целевое значение (год)	Текущее значение (дата)	Источник и средства проверки	Допущения
Общая цель: Impact						
Конкретные цели: outcomes						
Мероприятия	Средства:					
	Виды расходов:					

ЛСМ: impact индикаторы

- Измеряют долгосрочные эффекты: каким образом проект обеспечивает вклад в достижение стратегической цели

- В идеале должны использоваться соответствующие индикаторы стратегии

Пример: доля горожан, использующих велосипед для ежедневных поездок в центральной части города (в сравнении с теми, кто использует общественный и личный транспорт)

Последовательность результатов	Базовое значение (год)	Целевое значение (год)	Текущее значение (дата)	Источник и средства проверки	Допущения
Общая цель Impact					
Конкретные цели Outputs					
Мероприятия	Средства: Виды расходов:				

- Измеряют конкретные цели (outcomes) в части выгод для целевой группы (изменения)

Примеры:

a) *Фактическое число горожан и гостей, которые используют новый веломаршрут в центральной части (регулярно)*

b) *Пропускная способность нового веломаршрута (возможность для пользователей)*

c) *Степень удовлетворенности пользователей нового веломаршрута*

Последовательный результат	Индикаторы	Базовое значение (год)	Целевое значение (год)	Текущее значение (дата)	Источник и средства проверки	Допущения
Общая цель: Impact						
Конкретные цели:						
Outputs						
Мероприятия	Средства:					
	Виды расходов:					

ЛСМ: output индикаторы

- Измеряют непосредственные конкретные результаты (продукты, услуги) реализованных мероприятий использованных ресурсов

Примеры: Impact

a) Протяженность вновь построенных/размеченных/оборудованных веломаршрутов

b) Число горожан, вовлеченных в информационную кампанию о новых возможностях для велопоездки

Общая цель	Последовательность результатов	Индикатор	Базовое значение	Целевое значение (год)	Текущее значение (дата)	Источник и средства проверки	Допущения
Impact							
Конкретные цели: outcomes							
Output							
Мероприятия							
			Средства:				
			Виды расходов:				

ЛСМ: верификация индикаторов

	Последовательность результатов	Индикаторы	Определите, где и в какой форме можно получить информацию о индикаторах общих и конкретных целей, результатов и реализованных мероприятиях
			Базовое значение (год) Целевое значение (год) Текущее значение (дата) Источник и средства проверки Допущения
Общая цель: Impact			<ul style="list-style-type: none"> внутренняя документация проекта, например, отчеты или конкретные исследования
Конкретные цели: outcomes			<ul style="list-style-type: none"> внешние данные (официальная статистика или внешние исследования)
Outputs			<p>Основная функция:</p> <ul style="list-style-type: none"> позволяют руководству проекта и
Мероприятия		Средства: Виды расходов:	мониторам проверить, достиг ли проект запланированных индикаторов в достаточной мере

Индикатор должен быть измерен с приемлемыми затратами

- времени
- денег и
- усилий

Если это необходимо, то не забудьте дополнить мероприятия проекта действиями которые требуются для верификации индикаторов!



Негативный опыт

- Не релевантны по отношению к соответствующим целям / результатам
- Не поддаются объективной / точной оценке (измерению)
- Требуют непомерно высоких затрат
- Недоступны когда это необходимо

Позитивный опыт

- Дают исчерпывающее представление и степени достижения соответствующей цели /результата
- Поддаются объективной / точной оценке (измерению)
- Доступны при приемлемых затратах
- Доступны в нужный момент времени

ЛСМ: Средства и расходы

	Последовательность результатов	Индикаторы	Базовое значение (год)	Текущее значение (дата)	Целевое значение (год)	Источник и средства проверки	Допущения
Общая цель: Impact							
Конкретные цели: outcomes							
Outputs							
Мероприятия		Средства: Виды расходов:					