

# Анализ проблем (Problem Analysis)

# Анализ проблем

- Определение основных проблем,
- Создание рабочей группы стратегического планирования
  - семинар «мозговой атаки» (brainstorming)
- Определение главных - ключевых проблем (identification of major problems), с которыми сталкиваются получатели (beneficiaries)
- Создание дерева проблем (A Problem Tree)
  - анализ причин и последствий - (causes & effects)
- Отборка основной «фокальной» проблемы (focal problem)

# Что такое проблема?

Проблема - противоречие, несоответствие желаемого и фактического, требующее разрешения.

Определение проблемы – это ответ на вопросы: что действительно происходит?

Каковы причины происходящего?

Что за всем этим стоит?

## Приемы для выяснения проблемы:

- письменное изложение проблемы;
- первое пришедшее в голову объяснение приходится считать симптомом.

Затем задается вопрос: «Чем вызван этот симптом?»

Процесс повторяется до тех пор, пока логическая цепь не приходит в тупик.

**Относительная важность проблем позволяет  
ранжировать их на основе следующих  
факторов:**

- последствия проблемы;
- воздействие на организацию, коллектив, процесс, личность;
- срочность проблемы и ограничения во времени;
- мотивированность и наличие способностей у участников;
- возможность решения проблемы само собой в ходе решения других проблем.

# КАК ПРАВИЛЬНО СФОРМУЛИРОВАТЬ ПРОБЛЕМУ?

1. Проблема должна быть существующей
2. Формулировка должна быть конкретной и реальной
3. Избегайте слишком общих, глобальных проблем
4. В формулировке должна присутствовать только одна проблема
5. Избегайте излишней детализации
6. Проблемы не должны дублироваться

## КАК ПОСТРОИТЬ «ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ»?

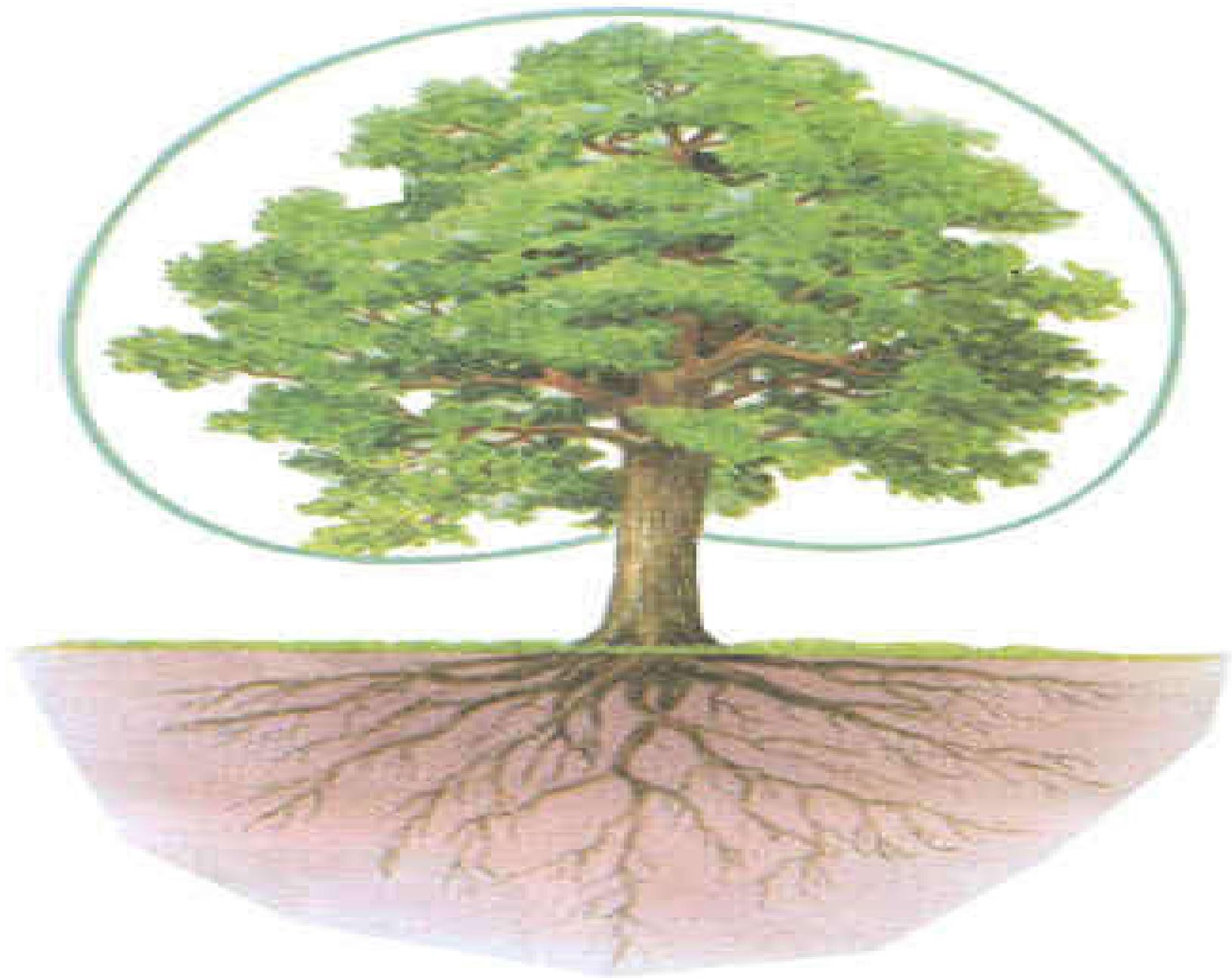
Задача – сформулировать проблемы и установить причинноследственные связи между ними.

Что такое **причинно-следственные связи**?

Если одно событие является следствием другого (например, прошел дождь – асфальт мокрый), то между этими событиями существует причинно-следственная связь. Так же и с проблемами.

На «дереве проблем» причины располагаются ниже, следствия – выше.



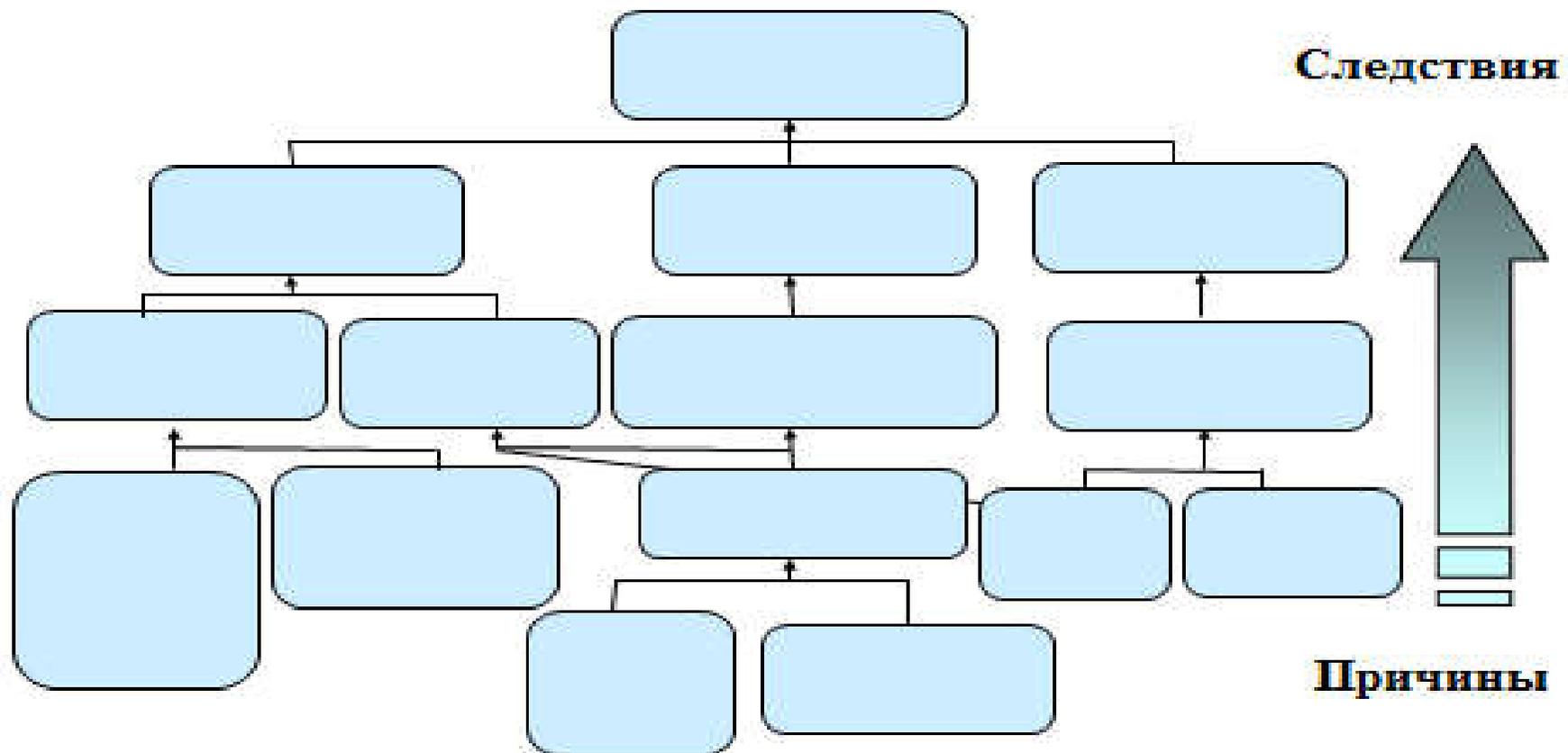




## **Процесс анализа состоит из:**

- формулировки проблем на основе Схемы анализа заинтересованных сторон;
- определении, какие из них являются причинами, а какие – следствиями;
- построении «дерева проблем»;
- проверки логики его строения и окончательной корректировки.

## Дерево проблем (*A Problem Tree*)



# **Анализ целей**

# Что такое цель?

Цель может быть сформулирована как результат, достигнутое изменение, но цель не может быть сформулирована как действие.

**Цель — это не действие.**

# Общая цель

**Общая цель** отражает долгосрочную цель проекта. Общая цель обязательна в проекте и обычно одна на весь проект.

Непосредственные цели (или прямые цели / подцели) поддерживают общую цель; их постановка необязательна, но желательна, так как они помогают ограничить основную цель и показать фокус проекта.

## Цель проекта должна:

- быть измерима (исходя из объективных критериев можно определить, сможете ли Вы достигнуть цели);
- быть ограничена временем; время достижения цели должно быть определено: временные границы помогают решить, смогли ли Вы достигнуть цели;
- быть реально достижимой (в первую очередь необходимо следить за тем, чтобы в рамках проекта достичь цели);
- учитывать критерии качества: цель должна определять качество итогового результата;

## **Цель проекта должна:**

- быть поддержана / одобрена руководством. Одна из частых ошибок заключается в том, что цель проекта не согласована с целями организации;
- соответствовать программам развития и стратегиям государства, местного самоуправления; ссылки на соответствующие программы / стратегии должны быть представлены в описании проекта.

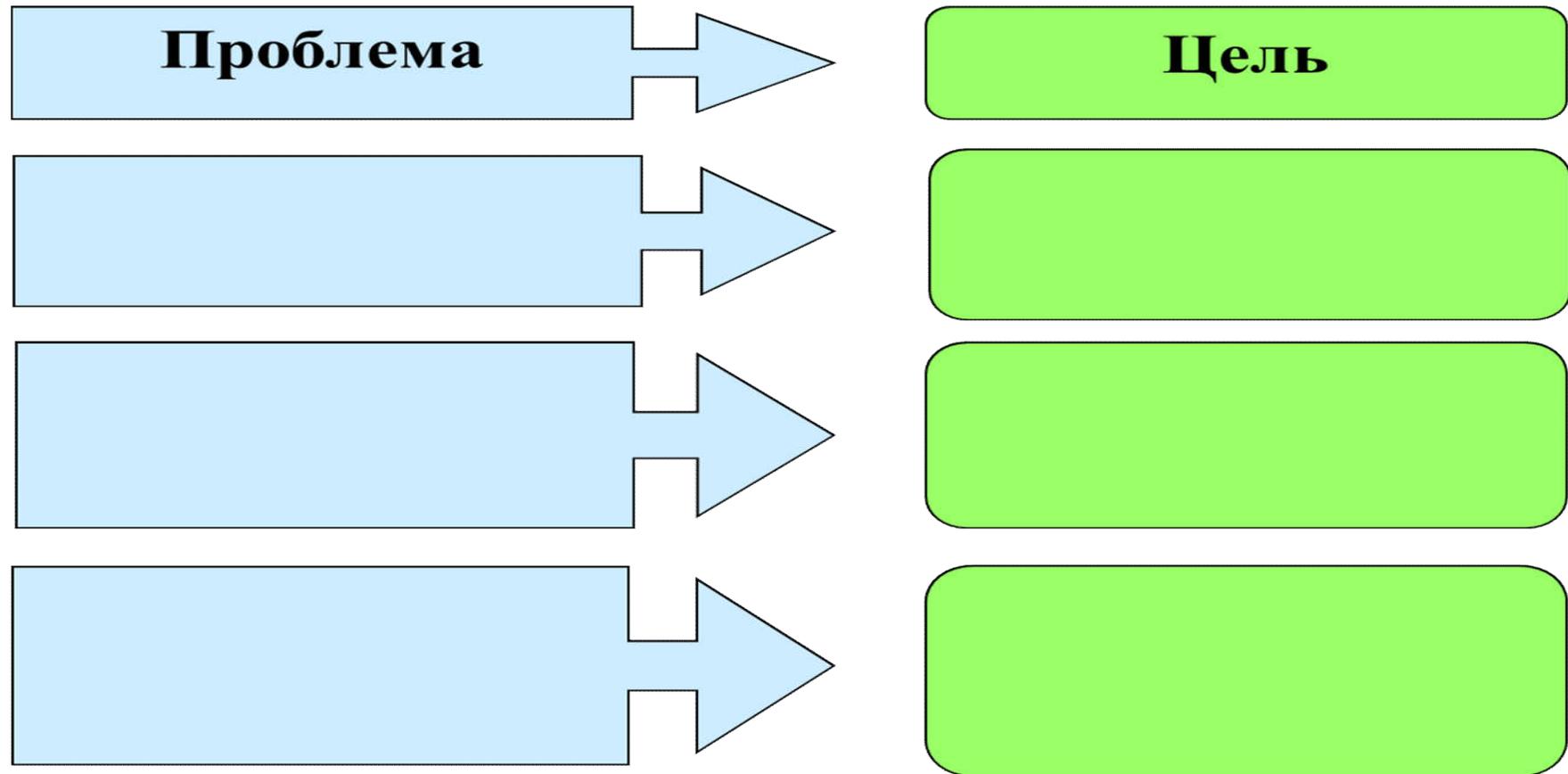
# Анализ целей

- Превращение проблем в цели
  - Цель – желаемая ситуация в будущем
- Превращение дерева проблем в дерево целей
  - Дерево целей (*An Objective Tree*) – зеркальное изображение дерева проблем
    - Анализ средств и результатов

## Что такое дерево целей?

Дерево целей — это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) **совокупность целей** экономической системы, программы, плана, в которой **выделены генеральная цель** («вершина дерева»); подчиненные ей **подцели** первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»).

# Превращение проблем в цели

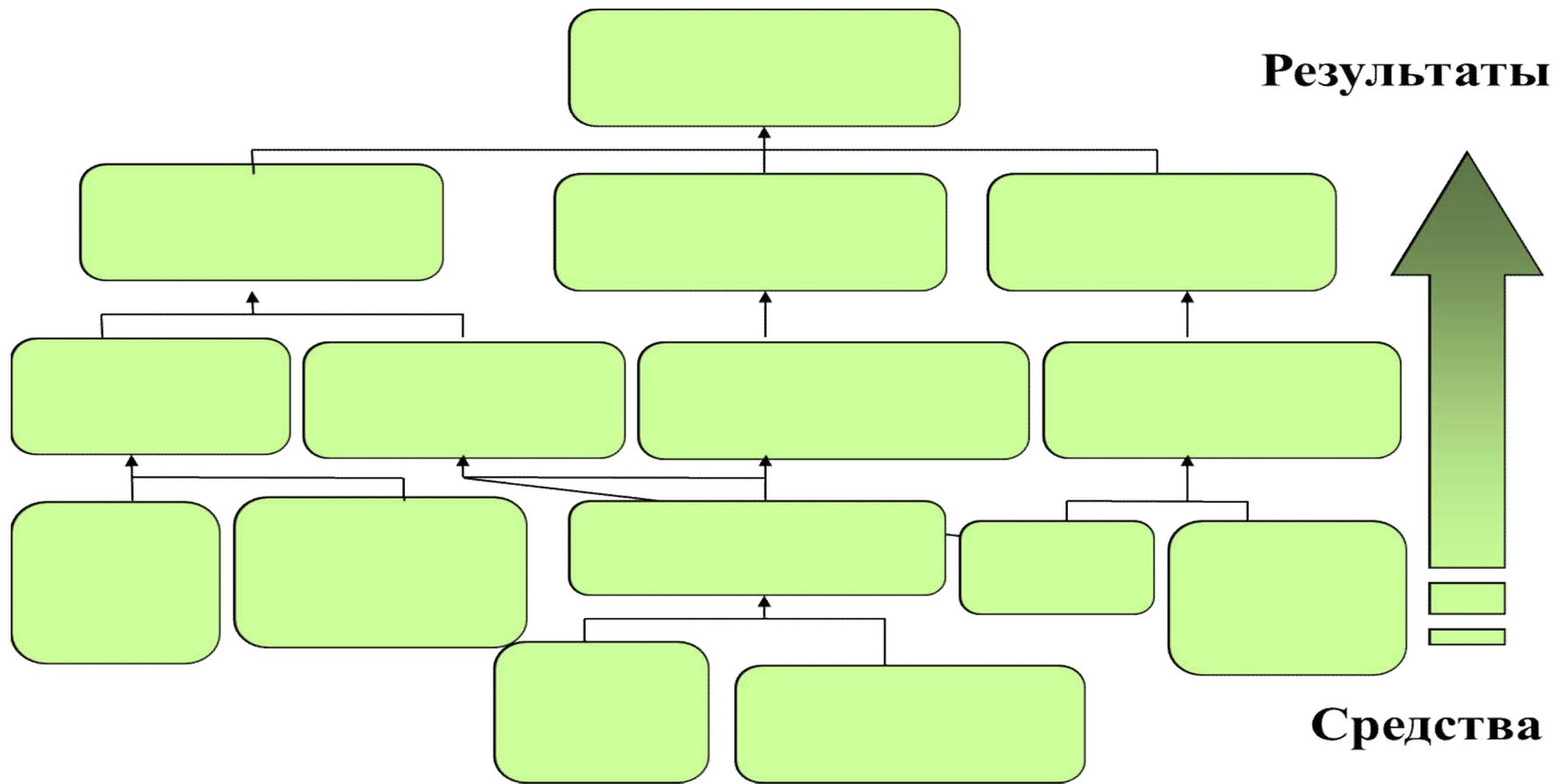


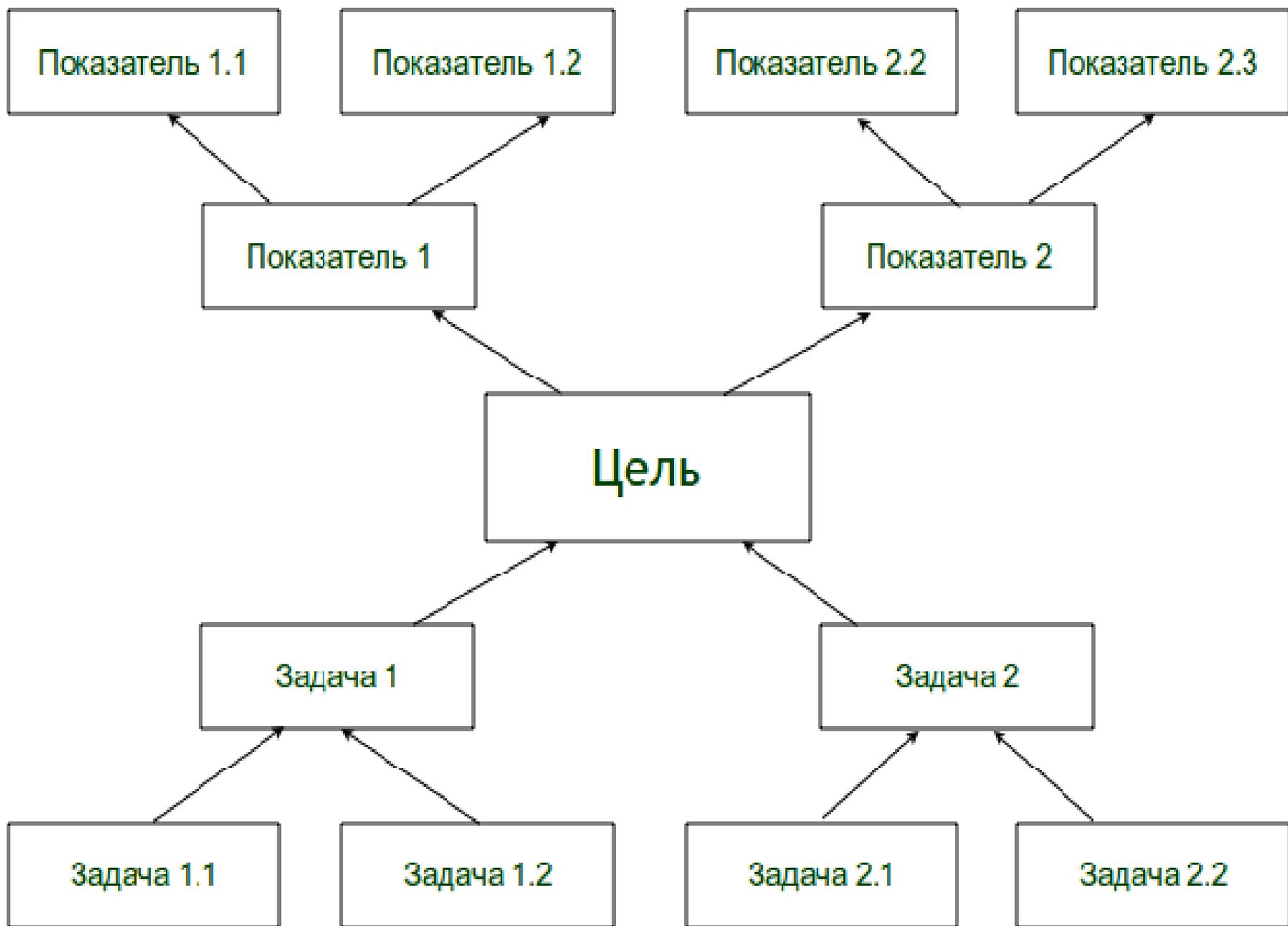
# Постановка целей

Отличительные признаки сформулированной цели:

- реальность - возможность достижения в рамках заданных финансовых и физических ресурсов и предусмотренного периода времени;
- определенность - условие, при котором всякое продвижение вперед на пути к цели может быть отнесено к проекту, а не какой-либо иной причине;
- измеримость - возможность количественной оценки осуществления проекта, приемлемая стоимость и приемлемые затраты усилий.

# Дерево целей





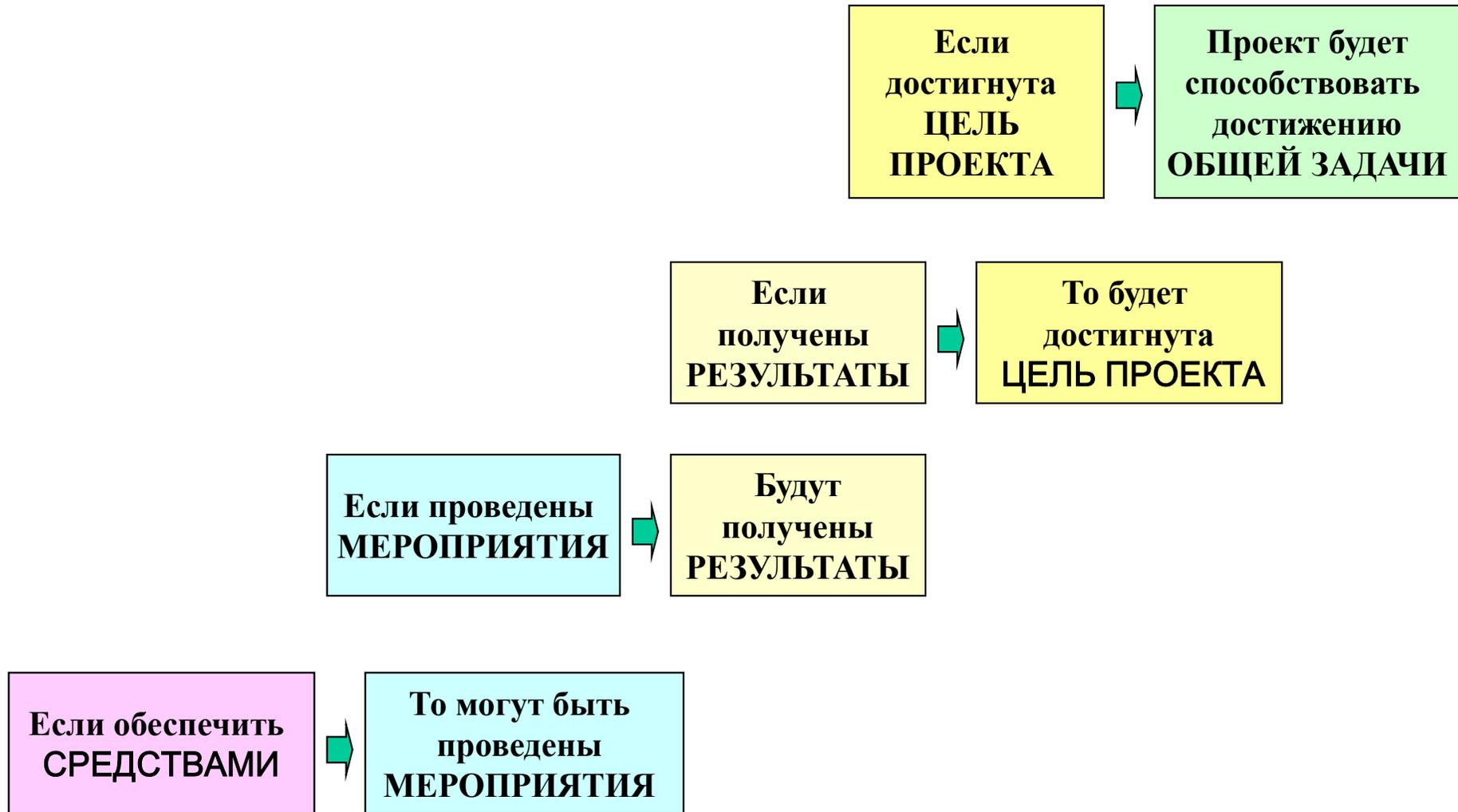
**ЛСП – логико-структурная  
матрица**

**Определение логики участия**

# Стадия планирования (*The Planning Phase*)

- Логико-структурная схема (логфрэйм) (*The structure of the logframe*)
  - Логико-структурная схема: определение структуры проекта (*Logframe: defining the project structure*)
  - Логика содействия (*Intervention Logic*)
  - Определение предположений и возможных рисков (*Specifying Assumptions and Risks*)
  - Факторы, обеспечивающие самофункционирование проекта (*Factors Ensuring Sustainability*)
  - Объективно измеримые показатели (ОИП) (*Objectively Verifiable Indicators - OVI*)
  - Средства проверки (СП) (*Sources of Verification - SOV*)
  - Ресурсы и расходы (*Means and Costs*)

# Уровни целей (*Levels of Objectives*)



# Логическая матрица (*The Logframe Matrix*)

- Вертикальная логика (*the vertical logic*)

- Логическая связь между

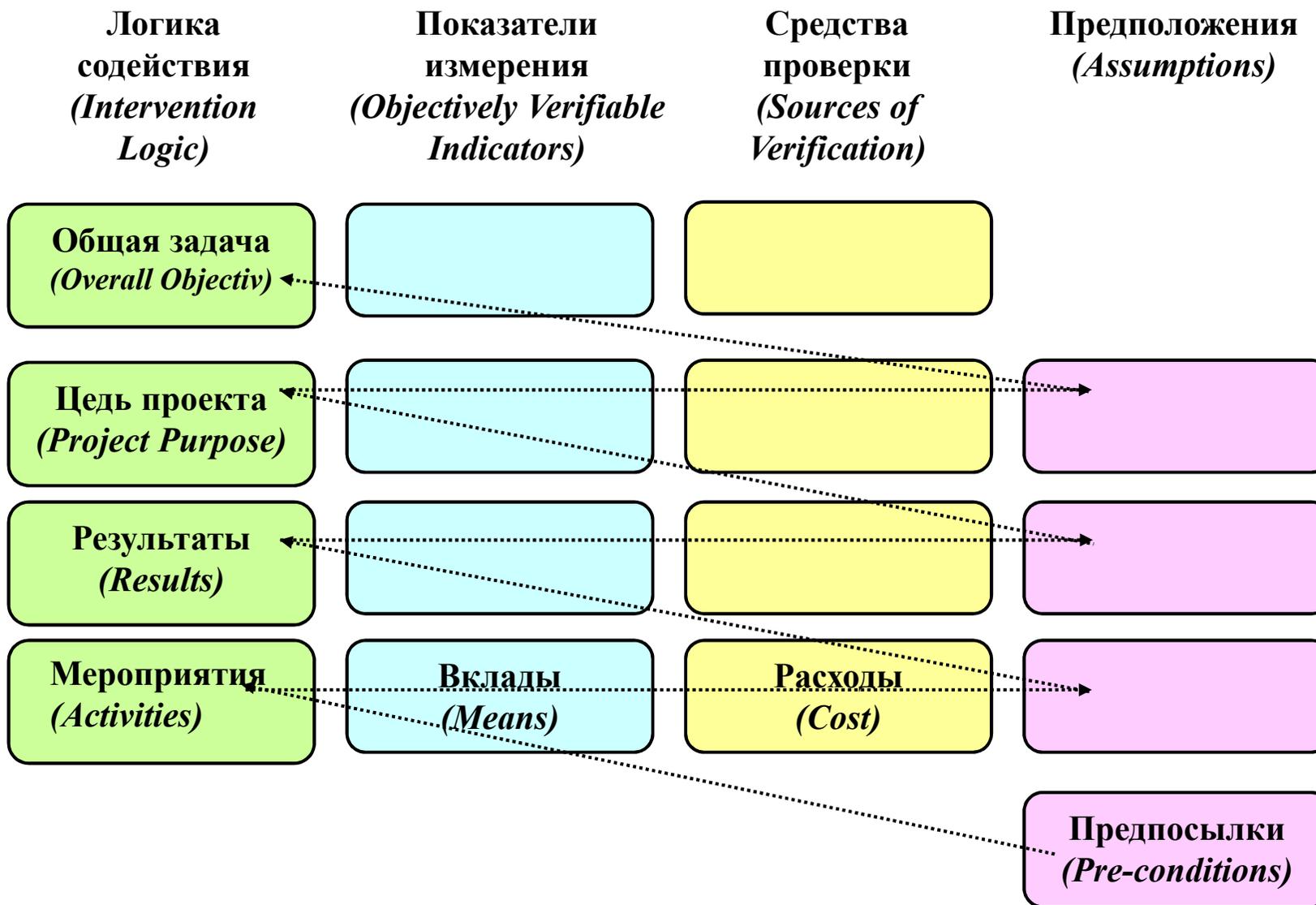
- Общей задачи (*Overall Objective*)
    - Цели проекта (*Project Purpose*)
    - Результатами (*Results*)
    - Мероприятиями (*Activities*)

- Горизонтальная логика (*the horizontal logic*)

- определяет

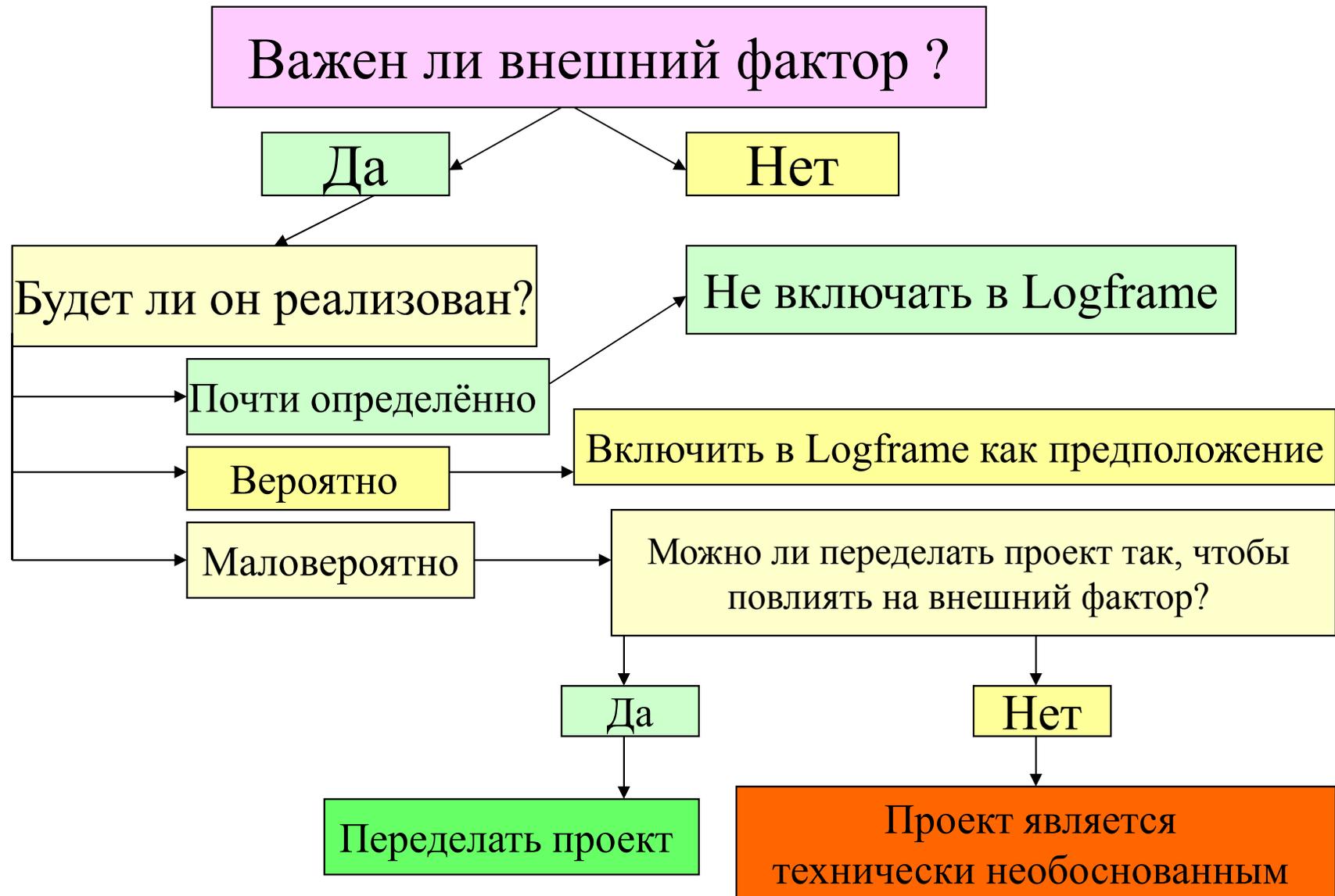
- Показатели измерения (*indicators*)
    - Средства проверки (*sources of information*)
    - Предположения и риски (*assumptions and risks*)

# Матрица логической схемы (*The Logframe Matrix*)



# Оценка внешних факторов

*(Assessment of External Factors)*



# Факторы, обеспечивающие самофункционирование проекта (*Factors Ensuring Sustainability*)

- Участие получателей (*Ownership by beneficiaries*)
- Политические меры по поддержке проекта (*Policy support*)
- Соответствие технологии (*Appropriate technology*)
- Социально-культурные проблемы (*Socio-cultural issues*)
- равенство (*Gender equality*)
- Защита окружающей среды (*Environmental protection*)
- Институциональный и управленческий потенциал (*Institutional and management capacity*)
- Экономическая и финансовая жизнеспособность (*Economic and financial viability*)

# Объективно измеримые показатели (ОИП) (*Objectively Verifiable Indicators - OVI*)

- ОИП должны быть (SMART – правило)
  - конкретными (*Specific*)
  - измеримыми (*Measurable*)
  - доступными (*Available*)
  - связанными (*Relevant*)
  - своевременными (*Timely*)

# Объективно измеримые показатели (ОИП) (*Objectively Verifiable Indicators - OVI*)

- четыре типа показателей развития (*development indicators*)
  - Показатели вложенных ресурсов (*Input indicators*)
  - Показатели производительности (*Output indicators*)
  - Показатели результативности (*Outcome indicators*)
  - Показатели влияния проекта (*Impact indicators*)

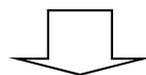
# Средства проверки (СП) (*Sources of Verification - SOV*)

- Средства проверки (СП) должны определить
  - Формат (*the Format*)
  - Кто должен представлять информацию (*Who*)
  - Как часто (периодичность) её необходимо представлять (*How regularly*)
- Источники информации
  - Исследования (*Specific sample surveys*)
  - Интервью с получателями выгоды (*Beneficiary interviews*)
  - Статистика (*Routine statistics*)
  - Отчетность (*Management reports*)
  - Проектная документация (*Administrative records*)

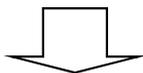
# Планирование мероприятий и ресурсов (*Means and Costs*)

Связь Logframe с планированием  
деятельности и ресурсов

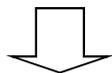
**Мероприятия (Logframe)**



**Графики работ (*Workplan*)**



**Вклады (Logframe)**



**Расходы / Бюджет**

# Планирование мероприятий и ресурсов (*Means and Costs*)

- Графики работ
  - Разделение мероприятий на конкретные задания
  - Определение очередности и логических зависимостей заданий
  - Определение время начала, продолжения и окончания заданий
  - Определение важных сроков или майлстонов проекта
  - Назначение ответственных

# Планирование мероприятий и ресурсов (*Means and Costs*)

- Составление бюджета
  - Определение единиц расходов
  - Определение числа единиц
  - Определение стоимости единицы
  - Расчёт расходов на определённый период и на весь проект
  - Определение расходов по отрезкам времени
  - Покрытие постоянных расходов

# Планирование мероприятий и ресурсов (*Means and Costs*)

## Формат бюджета

№	вид расхода	единица	цена	количество	источник	период 1	период 2	всего
	всего							