

«Управление образовательными проектами»

**«ЛОГИКО-СТРУКТУРНЫЙ
АНАЛИЗ В УПРАВЛЕНИИ
ПРОЕКТНЫМ ЦИКЛОМ»**

«ЛСА в управлении проектным циклом»



План:

3.1. Анализ и планирование проектов. Управление проектным циклом. Этапы проектного цикла

3.2. Логико-структурный подход как инструмент разработки и анализа проектов. Аналитическая фаза подготовки проекта

3.3. Фаза планирования проекта

3.1. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫМ ЦИКЛОМ. ЭТАПЫ ПЦ



ЛСА - методология, содержащая проектные методы и эффективно их дополняющая по следующим аспектам управления:

- четкое определение целей и содержания проекта на основе анализа решаемых проблем
- учет условий реализации, интересов сторон, рисков и гипотез
- принятие четко выраженных, количественно и качественно измеряемых показателей успешности реализации проекта
- однозначное определение ответственности руководителя, членов группы управления и исполнителей в проекте
- выделение ключевых элементов проекта, определение их взаимосвязи для анализа и оценки
- перенос внимания при оценке с вопроса **«кто виноват?»** на вопрос **«как устранить проблемы и достичь целей?»**

Проект – спланированные и взаимосвязанные действия, направленные на создание уникального продукта или решение уникальной проблемы.

Модель функционирования проекта называется «жизненным циклом» проекта, а место **применению ЛСП** в нем – прежде всего, на **этапе планирования**.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Проектное (финансовое) предложение – предложение в некоторую финансирующую организацию

Проектный Цикл (ПЦ) – способ планирования и исполнения проекта, представляющий собой законченную (циклическую) последовательность

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ



Логика проектного цикла:

- определение идеи проекта в контексте заранее согласованной стратегии
- преобразование идеи в рабочий план, который предстоит осуществить
- оценивание результатов проекта после его завершения

Проектный цикл основан на трех общих принципах:

- цикл определяет *ключевые решения, информационные требования и ответственность* на каждом этапе
- *этапы* цикла *последовательны*, то есть для успешного начала следующего этапа необходимо завершение предыдущего
- цикл использует *оценивание*, для того чтобы встраивать опыт существующих и законченных проектов в разработку будущих программ и проектов

Принципы УПЦ:

- **Приверженность этапам ПЦ** – гарантия структурированного и информированного решения
- **Ориентация на потребителей** – участие в рабочих встречах с потребителями на важных этапах ПЦ, определение Цели Проекта с точки зрения устойчивой выгоды для потребителей
- **Включение аспектов устойчивости в дизайн** проекта – обеспечение продолжительной пользы от проекта (распространение результатов)
- **Интегрированный подход** – сочетание цели проекта с социально значимыми целями (главными), региональными и национальными интересами; грамотное оформление рабочего плана и бюджета; гарантия последовательного и системного контроля ключевых этапов проектного цикла

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫМ ЦИКЛОМ

Проектное

предложение

проверяется в финансирующей
организации на соответствие
основополагающим *принципам*
управления ПЦ:

- уместность проекта
- выполнимость
- устойчивость

Проекты *уместны*, когда:

- соответствуют стратегии и реальным нуждам получателей/бенефициариев
- привязаны к национальным/региональным целям и требованиям
- бенефициарии участвуют в процессе планирования на самой ранней стадии
- проведен тщательный анализ проблем
- цели четко определены с точки зрения полезности проекта для целевой группы

Проекты ***выполнимы***, если:

- цели реально достижимы в условиях, сложившихся на момент выполнения проекта
- цели логичны и поддаются измерениям
- риски, допущения и препятствия приняты во внимание
- мониторинг концентрируется на уместных целях проекта

Проекты *устойчивы*, если

- получатели финансирования (бенефициарии, стейкхолдеры) продолжают получать выгоду от проекта после его завершения
- факторы, влияющие на устойчивость, рассмотрены уже на стадии дизайна проекта
- результаты оценки используются для накопления опыта и используются для разработки будущих проектов

Управление проектным циклом

Стейкхолдеры – группы, организации, индивидуумы, на которые влияет проект (собственники; клиенты; сотрудники; бизнес-партнеры; власть; конкуренты; другие компании; инвесторы) Пример...

Бенефициарии – выгодоприобретатели, пользующееся какими-либо благами на основании договора или ином законном основании, лица, в интересах которых осуществляется доверительная собственность, получатели денег

ЭТАПЫ ПРОЕКТНОГО ЦИКЛА:

- Программирование (планирование)
 - Определение (идентификация)
 - Формулирование
 - Финансирование
 - Осуществление
 - Оценка
-

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫМ ЦИКЛОМ. ПРОГРАММИРОВАНИЕ

- Создание инициативной группы **(ПЛАНИРОВАНИЕ)**
- Анализ информации на национальном/региональном уровне (обзор социально-экономических показателей, учет национальных/региональных приоритетов и стратегии финансирующих организаций)
- Определение проблем, препятствий и возможностей развития
- Определение и согласование стратегически важных для обеих сторон целей и приоритетов
- Получение стратегически выстроенных, выполнимых и четко очерченных рамок и правил (регламентов) для этапа *определения* будущих проектов

ОПРЕДЕЛЕНИЕ (ИДЕНТИФИКАЦИЯ)

- Раскрытие и обсуждение идей проектов с представителями заинтересованных сторон
- Выявление основных проблем и вариантов их решения
- Результат этапа *«Определение»* – оценка *уместности* проектов (для получателей и доноров), выбор лучшего из них для этапа *«Формулирование»* (альтернативы)

ФОРМУЛИРОВАНИЕ

- Разработка проектных идей до уровня плана действий
 - Участие получателей (бенефициариев) и других заинтересованных сторон проекта в детальном описании идеи проекта
 - Оценивание идеи проекта на *выполнимость* и *устойчивость* (долгосрочная выгода)
 - Принятие (отклонение) решения о написании проектного предложения и поиске донорской организации
-

ФИНАНСИРОВАНИЕ

- Оценивание проектного предложения финансирующей организацией
- Принятие решения о финансировании (отказе)
- Обсуждение, уточнение деталей проекта между финансирующей организацией и бенефициарием
- Закрепление договоренности в юридическом документе (контракт, договор), определяющем регламент финансирования и реализации проекта

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ

- Формирование проектного коллектива
- Старт и выполнение проекта (возможна тендерная процедура, подписание контракта с Подрядчиком, ...)
- Оценивание (управленческим звеном проекта) фактического прогресса в сравнении с планируемым, и движения к достижению целей
- Участники оценивания – бенефициарии, другие заинтересованные стороны
- Управление проектом для приведения в соответствие целям, некоторое изменение тактических целей в соответствии с изменениями внешней среды

ОЦЕНКА

- Оценивающие стороны – финансирующая организация и бенефициарий
- Осуществление промежуточной оценки проекта для его корректировки в ходе выполнения (контроль этапов)
- Оценивание результатов проекта для определения достигнутого, извлечения уроков на будущее
- Формирование рекомендаций
- Использование результатов оценки для улучшения качества будущих проектных предложений

Жизненный цикл проекта



*Почему ?
Что ?
С теми ли проектами
мы работаем?*

*Как ?
Как разумно
начать работу
над проектом?*

*Когда, какими
средствами ?
Как правильно построить
работу над проектом?*

*Разработка
плана !
Правильно ли мы
осуществляем проект?*


*Баланс
Достигли ли
мы поставленных
целей?*

ОСНОВНЫЕ НЕДОСТАТКИ ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ



- Плохая подготовка и планирование проектов
- Несоответствие проектов нуждам бенефициариев (*уместность проекта*)
- Недостаточный учет рисков
- Игнорирование факторов влияния на долгосрочную устойчивость проекта
- Отсутствие учета предыдущего опыта выполнения проектов в разработке новой политики и практики

ТЕМА. 3.2. ЛСП КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗРАБОТКИ И АНАЛИЗА ПРОЕКТОВ. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ФАЗА ПОДГОТОВКИ ПРОЕКТА



Этапы проектного цикла можно
разделить на 2 фазы:

- Аналитическая фаза подготовки проекта
- Фаза планирования проекта

СТРУКТУРА АНАЛИТИЧЕСКОЙ ФАЗЫ ПРОЕКТА

- Анализ участников проекта (ЗС)
- Анализ проблем
- Анализ целей
- Анализ альтернатив (*не рассматриваем*)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Заинтересованные стороны (ЗС) – отдельные лица, группы лиц или учреждения, интересы которых затрагивает проект. Если результат выполнения проекта является для ЗС положительным, они могут рассматриваться как *потенциальные партнеры, участники проекта*. *Возможен, однако, отрицательный эффект* для ЗС

Подробный анализ ЗС, проведенный во время определения проекта, обеспечивает поддержку решений по структуре проекта и анализу рисков. Анализ ЗС в ходе реализации проекта служит для обеспечения непрерывного участия каждой ЗС, помогает отслеживать изменяющиеся обстоятельства и их интересы, способствует вовлечению ЗС в процесс оценки проекта

ЗАДАЧИ АНАЛИЗА ЗС:

- Перечислить все лица, организации, группы и органы власти, затрагиваемые данной проблемой
- Классифицировать ЗС
- Определить ключевые ЗС
- Определить ресурсы и проблемы ЗС
- Определить отношение ЗС к проекту
- Определить связи и влияние ЗС друг на друга

КАК КЛАССИФИЦИРОВАТЬ ЗС?

Всемирный банк предлагает группировать ЗС:

- ▣ ***партнеры*** –вовлечены в управление или финансирование программы;
- ▣ ***участники*** –вовлечены в реализацию проекта или программы (включая основные социальные группы).

ООН ЗС РАЗДЕЛЯЮТСЯ НА 3 ГРУППЫ:

- ▣ **основные заинтересованные стороны** – непосредственно затронуты реализацией проекта (проектные бенефициары),
- ▣ **вторичные заинтересованные стороны** – косвенно затронуты реализацией проекта,
- ▣ **ключевые заинтересованные стороны** – являются агентами изменения.

ЗС ФОРМИРУЮТСЯ ПРИ ОТВЕТАХ НА ВОПРОСЫ:

- Кто зависит от проекта?
- Кто заинтересован в результатах проекта?
- Кто будет влиять на данную проблему?
- На кого проект окажет влияние?
- Кто будет выступать против проекта?

И не только...

ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ЗС НЕОБХОДИМ УЧЕТ:

- возможных ролей ЗС: целевых групп, потенциальных партнеров, оппонентов и др.
- реакций ЗС и их эффекта для проекта
- вероятность негативных реакций и их угроза для проекта

Пример...

А если не учли...

АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Формат анализа ЗС

Категория	Выгода	Форма поддержки проекта	Механизм участия
1. Сотрудники	Повышение квалификации	Консультации при ...	Оперативная информационная поддержка
2. Организации	Дополнительная з/п	Ресурсы	Совещания, семинары, ...
3. Вуз	Вовлечение вузов региона в инновационные процессы	Участие в планировании...	Участие в реализации проекта
4. Другие вузы	Разработанная нормативная база	Формирование и действенность длительных взаимных обязательств	Консалтинг
5. Региональные органы управления
6. Минобрнауки
7.

**АНАЛИЗ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ
СТОРОН**

**SWOT (ССВУ)-анализ 3С
(для каждой категории)**

Сильные стороны	Возможности
внутренние положительные качества	внешние факторы, улучшающие перспективы
Слабые стороны	Угрозы, препятствия
внутренние отрицательные качества	внешние факторы, способные подорвать будущий успех

Внутренняя среда

Внешняя среда

ССВУ университета в проекте программы TEMPUS-TACIS

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">• Хорошие контакты с профессиональными организациями• Хорошее местоположение• Высоквалифицированный и заинтересованный в работе персонал• Процедуры назначения преподавателей на основе их заслуг	<ul style="list-style-type: none">• Устаревшая программа обучения• Недостаток учебников и материалов для обучения• Негибкая административная система• Неадекватная система помощи в трудоустройстве студентов
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none">• Сотрудничество с финансирующими донорами и программами (Темпус, Фонд Ноу-Хау и т.д.)• Стабильная политическая обстановка• Прочные отношения с потенциальными университетами-партнерами	<ul style="list-style-type: none">• Низкая заработная плата• Плохие средства связи• Быстрое изменение социальной и экономической обстановки

АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

PEST-анализ

Факторы	
Позитивные	
Политические факторы (P – political)	
Экономические факторы (E – economic)	
Социальные факторы (S – social)	
Технологические факторы (T – technological)	

ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ ОКРУЖЕНИЯ НА РАЗЛИЧНЫЕ ВИДЫ ПРОЕКТОВ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 1 ДЛЯ ВЫПУСКНОЙ РАБОТЫ («АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН»)

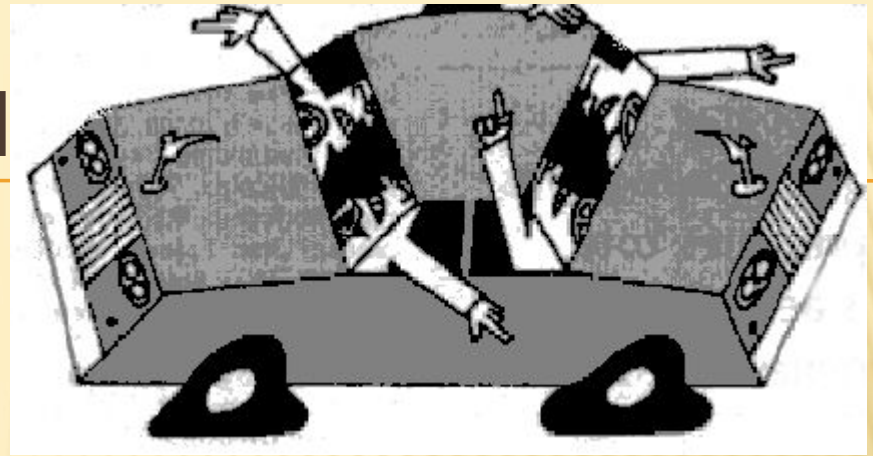
- Обсудив в группе микропроекта, выделить ЗС проекта (персоналии, группы, организации, органы власти и пр.)
- Классифицировать ЗС по категориям
- Определить ключевые ЗС
- Провести ССВУ-анализ ключевых ЗС
- Определить ресурсы и проблемы ключевых ЗС
- Определить выгоды, формы поддержки проекта, механизм участия, отношение ключевых ЗС к проекту
- Оформить и представить результаты исследования в наглядном виде. Оформить в презентации

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ

Требования к формулировке проблем:

- проблема должна быть целесообразно организованной и конструктивной
- формулировка проблемы позволяет увидеть разрыв между существующим и желаемым положением дел и пути ее решения
- формулировка проблемы дает возможность понять ее причины и установить связь с другими проблемами

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ



- Использование методики логико-структурного анализа и систематизации проблемы
- Проведение анализа проблем в команде с общим пониманием предмета и знанием специфических вопросов
- Формулировка проблем, определение причинно-следственных связей
- Построение «*дерева проблем*»

ПРОЦЕСС ПОСТРОЕНИЯ «ДЕРЕВА ПРОБЛЕМ»

Логика построения «дерева проблем»:

- Выбор стартовой проблемы из ключевых проблем, затрагивающей целевую группу



- Формирование стартовой проблемы в виде негативного утверждения



- Описание негативной ситуации и целевой группы (к кому эта ситуация относится)

Чего не принесёт проект...

Простой метод проверки на соответствие





Отрицательное описание функциональности: Чего не принесёт проект.

- С помощью этого метода можно выявить серьёзные недоразумения
- Определить границы проекта

ПРОЦЕСС ПОСТРОЕНИЯ «ДЕРЕВА ПРОБЛЕМ»

Логика построения «дерева проблем»:

- Определяются проблемы – причины стартовой проблемы, оказывающие на неё влияние

- Систематизируются и группируются проблемы (причины), устанавливаются взаимосвязи в виде «дерева»

- Производятся аналогичные действия для следствий проблемы

ВАЖНО: Все проблемы, причины и следствия формулируются как **НЕГАТИВНЫЕ УТВЕРЖДЕНИЯ**

ПРОЦЕСС ПОСТРОЕНИЯ «ДЕРЕВА ПРОБЛЕМ» (ПРИМЕР)



ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 2.1 ДЛЯ ВЫПУСКНОЙ РАБОТЫ («ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ»)

- Для выбранной темы проекта провести в рабочей группе мозговой штурм проблем, причин и следствий (*использовать только негативные суждения*)
- Выделить из сгенерированных проблем главную (стартовую)
- Построить иерархию причин и следствий проблемы, установить взаимосвязи и построить *«дерево проблем»*
- Оформить результаты как часть презентации выпускной работы

ПОСТРОЕНИЕ «ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ»

При формулировании целей важно обеспечить:

- *Реальность* – возможность достижения в рамках заданных ресурсов и ограничений
- *Определенность* – достижимость целей проекта именно благодаря проекту, а не по другим причинам
- *Измеримость* – возможность количественной оценки при приемлемой затрате средств и усилий

ТРЕБОВАНИЯ К ЦЕЛЯМ

- *Иерархия целей*: общая цель и конкретные цели проекта
- *Общая цель* (социально значимая, регионального, федерального, ... уровней) – цель проекта более высокого уровня, вклад в который данный проект предназначен внести
- *Цель(и) проекта* (конкретная/ые) – вклад проекта в достижение общей цели путем использования результатов проекта

ЛОГИКА ПОСТРОЕНИЯ «ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ»

- Анализ целей – логическое продолжение анализа проблем, основа анализа целей – «дерево проблем»
- Все негативные суждения «дерева проблем» трансформируются в положительные утверждения (цели)
- Каждая проблема превращается в цель, формируя «дерево целей»
- Каждая пара «причина-следствие» превращается в пару «средство (действие) – эффект (результат)»

ПРОЦЕСС ПОСТРОЕНИЯ «ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ»

(ПРИМЕР)



ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ПРОБЛЕМ В ЦЕЛИ

Проблема	Цель
Недостаточная конкурентоспособность отечественных предприятий реального сектора экономики	Повысить инновационную активность предприятий реального сектора экономики
Непредставление системой высшего образования квалификации по профилю, требующемуся на рынке труда	Вклад в реформирование системы высшего образования
Отсутствие в системе высшего образования обучения инновационной деятельности	Создать в рамках высшего образования систему обучения инновационной деятельности

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 2.2 ДЛЯ ВЫПУСКНОЙ РАБОТЫ («ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ»)

- Преобразовать отрицательные суждения (проблемы, причины, следствия) в положительные (цели, средства, эффекты)
- Сформулировать общую цель, средства (действия) и эффекты (результаты)
- Установить отношения «средства – конечный результат» и объединить их в группы
- Построить иерархию средств/действий и эффектов/результатов – *«дерево целей»*
- Оформить сводную таблицу «Проблемы – цели»

Примечание. Использовать для работы формат «дерева целей» и клейкие постеры разного цвета (для средств и эффектов)

СООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ «ДЕРЕВОМ ПРОБЛЕМ» И «ДЕРЕВОМ ЦЕЛЕЙ»

Негативные суждения		Позитивные суждения	
Следствия		Эффекты (результаты)	
Ключевая проблема		Общая цель	
Причины		Средства (действия)	

НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ:

- Трансформация «дерева проблем» в «дерево целей» иногда приводит к затруднениям в формулировках
- Трудность перевода проблемы в положительное суждение означает некорректную формулировку
- Смена негатива на позитив не должна приводить к не имеющим смысла или неточным целям
- Необходимо избегать заранее недостижимых целей, они должны быть реальны

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ФАЗА ПОДГОТОВКИ ПРОЕКТА

Анализ альтернатив (не рассматриваем на практике):

- Определяет выбор альтернативной стратегии по достижению цели проекта
- «Дерево целей» – основа для выбора альтернативных стратегий
- Выбор одной или нескольких стратегий для этапа планирования
- Выбор стратегии проекта на основе ССВУ анализа альтернативных вариантов:
 - Задаются критерии оценки
 - Задается шкала для измерения критерия и коэффициент его значимости (0-1)
 - Выставляется экспертная оценка по каждому критерию
 - Формируется интегральная экспертная оценка по критериям в целом по альтернативе
 - Выбирается «лучшая» альтернатива

Таблица - Анализ альтернатив

Критерии оценки вариантов	Коэффициент значимости критерия	Варианты				
		Оценка	С учетом коэф-та	Оценка	С учетом коэф-та	Оценка
Финансы для реализации проекта						
Наличие специалистов						
Имеющиеся ресурсы						
Срок проекта						
Существующие риски						
Соответствие интересам целевой группы						
Охват целевой группы						
Соответствие интересам общества						
Отношение стейкхолдеров						
Польза (эффективность) в долгосрочной перспективе						
Сумма баллов						

ТЕМА. 3.3. ФАЗА ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТА

- Определение *логической структуры проекта (ЛСП)*, формулирование целей в измеримых величинах, определение средств и издержек
- Планирование деятельности – определение последовательности действий, оценка продолжительности, постановка этапных задач и распределение ответственности
- Планирование ресурсов на основе плана деятельности, разработка сметы затрат и бюджета

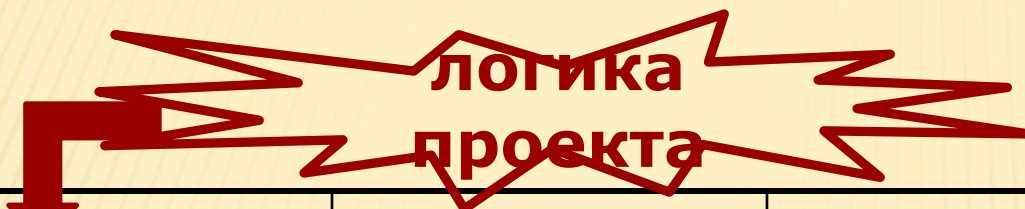
СТРУКТУРА ФАЗЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТА



- Установление внутренней логики проекта
- Определение допущений и факторов риска
- Определение показателей достижений
- Составление графика мероприятий
- Составление плана расходов (ресурсов, средств)

■ Основной продукт ЛСП – *ЛОГИКО-структурная матрица (ЛСМ)*

- ✓ инструмент анализа, разработки и оформления проекта
- ✓ инструмент достижения целей, путей реализации проекта, предвидения потенциальных проблем
- ✓ таблица (элементы стратегии, логика реализации, индикаторы успешности, средства их проверки, допущения/риски, условия)

ЛОГИКО-СТРУКТУРНАЯ МАТРИЦА



Элемент матрицы	Индикаторы, показатели достижений	Источники и средства проверки	Допущения, риски, ограничения
Общая цель 	Индикаторы достижения общих целей	Источники информации достижений	
Конкретные цели	Индикаторы достижения конкретных целей	Источники и методы для подтверждения достижений	Неконтролируемые факторы, влияющие на достижение целей
Результаты	Индикаторы достижения результатов	Источники и методы подтверждения результатов	Риски, влияющие на связь результатов и конкретных целей
Действия (задачи/ мероприятия)	Индикаторы реализации задач / мероприятий	Источники и методы отслеживания процесса	Риски, влияющие на связь действий и результатов
Средства, ресурсы	Источники ресурсов	Источники подтверждения расхода ресурсов	Условия, необходимые по ресурсам

1 ШАГ. ЗАПОЛНЕНИЕ ПЕРВОЙ КОЛОНКИ ЛСМ (ЛОГИКА ПРОЕКТА)

- Общая цель (социально-значимая)
- Конкретные цели (возможно несколько целей)
- Результаты (в соответствии с конкретными целями, задачами / мероприятиями)
- Действия (задачи / мероприятия, в соответствии с результатами)
- Средства, ресурсы (в соответствии с задачами / мероприятиями)

2 ШАГ. ЗАПОЛНЕНИЕ КОЛОНКИ «ИНДИКАТОРЫ ДОСТИЖЕНИЙ» (ПОКАЗАТЕЛИ УСПЕШНОСТИ)

- Индикаторы достижений, способы и источники информации для их измерения определяют для эффективного управления проектом и оценки достижения целей
- Индикаторы должны быть связаны с конкретными целями для подтверждения достижения целей (*или нет!*)
- Индикаторы должны отражать *качество, количество и время*

2 ШАГ. ЗАПОЛНЕНИЕ КОЛОНКИ «ИНДИКАТОРЫ ДОСТИЖЕНИЙ» (ПОКАЗАТЕЛИ УСПЕШНОСТИ)

- **Показатель** – количественное значение, характеризующее отдельную деятельность и выражающееся в конкретной единице измерения (чел., млн руб., единиц и пр.)
- **Индикатор** – вычисляемый на основе показателей деятельности элемент, выражающийся относительными (в долях, процентах) или производными единицами измерения (статьи/человек, тыс. руб./человек)
- Показатели объединяют в группы, закрепленные за конкретными задачами

Отбор показателей (индикаторов) проводится в четыре этапа:

1. **Определение индикатора (показателя):** например, улучшение положения в образовании
2. **Указание на качество:** возрастание количества выпускников вузов, оканчивающих аспирантуру *по актуальным специальностям*
3. **Указание на количество:** возрастание количества выпускников вузов, оканчивающих аспирантуру по актуальным специальностям (*с до 1000 до 1500 чел.*)
4. **Указание на время:** возрастание *к 2010 году* количества выпускников вузов, оканчивающих аспирантуры по актуальным специальностям (с 1000 до 1500 чел.)

3 ШАГ. ИСТОЧНИКИ И СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ

Конкретные документы, дающие информацию для проверки индикаторов:

- Отчеты с результатами исследований
- Заполненные и обработанные опросные листы (анкеты), записи (интервью)
- Бухгалтерские документы

4 ШАГ. ЗАПОЛНЕНИЕ КОЛОНКИ «ДОПУЩЕНИЯ, РИСКИ, ОГРАНИЧЕНИЯ»

Формулирование допущений и рисков, не поддающихся контролю и способных оказать отрицательное влияние на выполнение проекта

Примеры допущений:

- Эффективное сотрудничество с партнерами по проекту
- Проведение набора адекватного персонала
- Ассигнование бюджета
- Создание предпосылок, определенных стратегическим инвестором

Пример матрицы

5 ШАГ. ПРОВЕРКА ЛСМ ПОСРЕДСТВОМ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЛОГИКИ ПРОЕКТА

Проверка ЛСМ на основе определения операционной логики проекта:

- с нижнего правого угла (предварительные условия) до левого верхнего угла ЛСМ (ресурсы)
- направо и наверх по диагонали до рисков
- влево до задач/мероприятий ...
- далее аналогично вплоть до цели развития



ПРОВЕРКА МАТРИЦЫ

- **Если Предварительные условия** выполнены
 - ресурсы достаточны
 - Риски не наступили или управляемы**то Мероприятия** осуществляются
- **Если Задачи/мероприятия** осуществляются **и Допущения** выполняются
то Результаты будут получены
- **Если Результаты** имеют место и **Внешние условия** сохраняются
то Цель проекта достигается **и способствует Развитию**

ОПЕРАЦИОННАЯ ЛОГИКА ПРОЕКТА

- **Вертикальная логика проекта** (первая колонка) – намерения проекта
- **Горизонтальная логика проекта** – измерение результатов проекта и используемых ресурсов

ОПЕРАЦИОННАЯ ЛОГИКА ПРОЕКТА

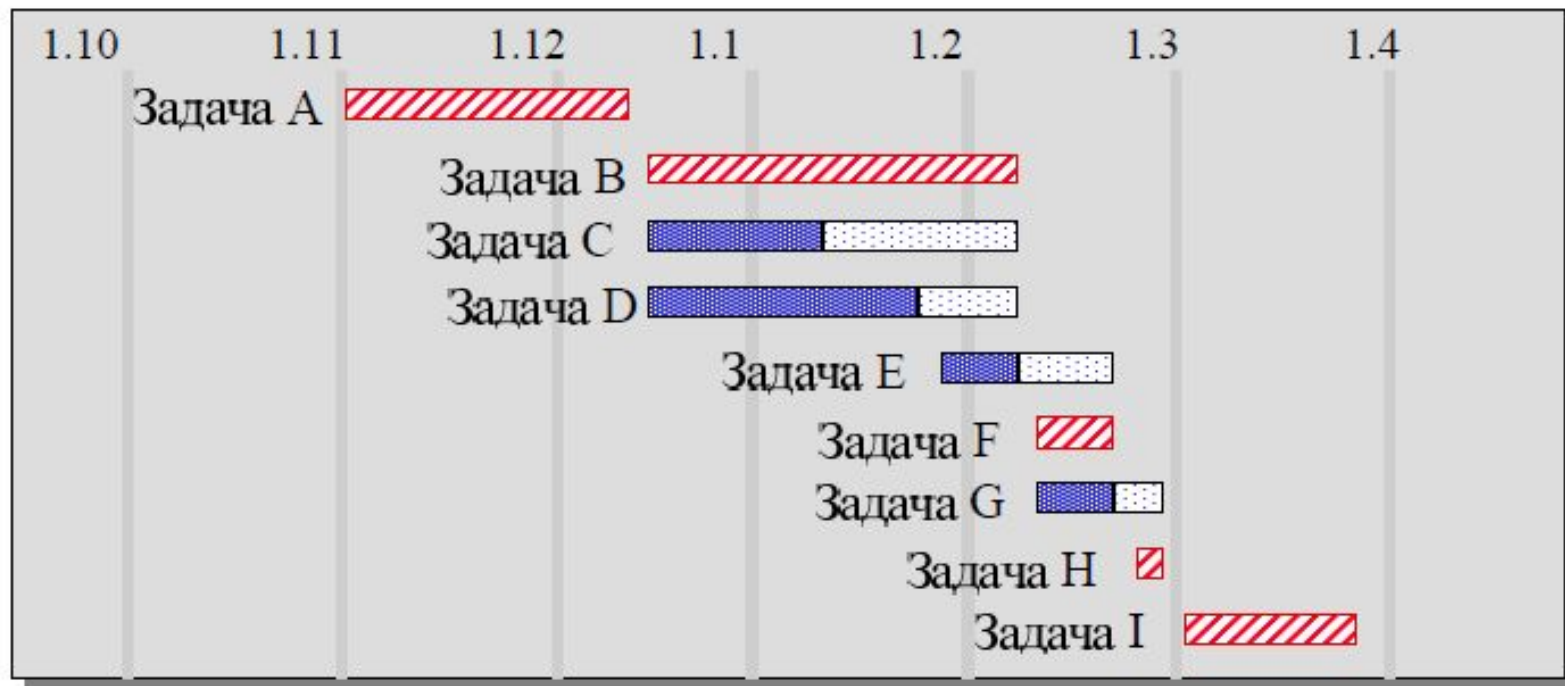
Элемент матрицы	Показатели достижений	Источники и средства проверки	Допущения, риски, ограничения
Общая цель			
Конкретные цели			
Результаты			
Действия (задачи/ мероприятия)			
Средства, ресурсы			

Логика проекта и индикаторы успешности проекта используются для составления **Календарного плана и Бюджета проекта.**

Календарный план проекта - таблица, в левый ряд которой переносятся все мероприятия из ЛСМ, в средней части таблицы визуально отражается распределение времени осуществления каждого мероприятия проекта, справа указывается исполнитель или ответственный за реализацию конкретного мероприятия.

Пример Календарного плана

Диаграмма Гантта



- ◆ Показывает время (временная шкала)
- ◆ Показывает резервное время
- ◆ Но не показывает зависимости




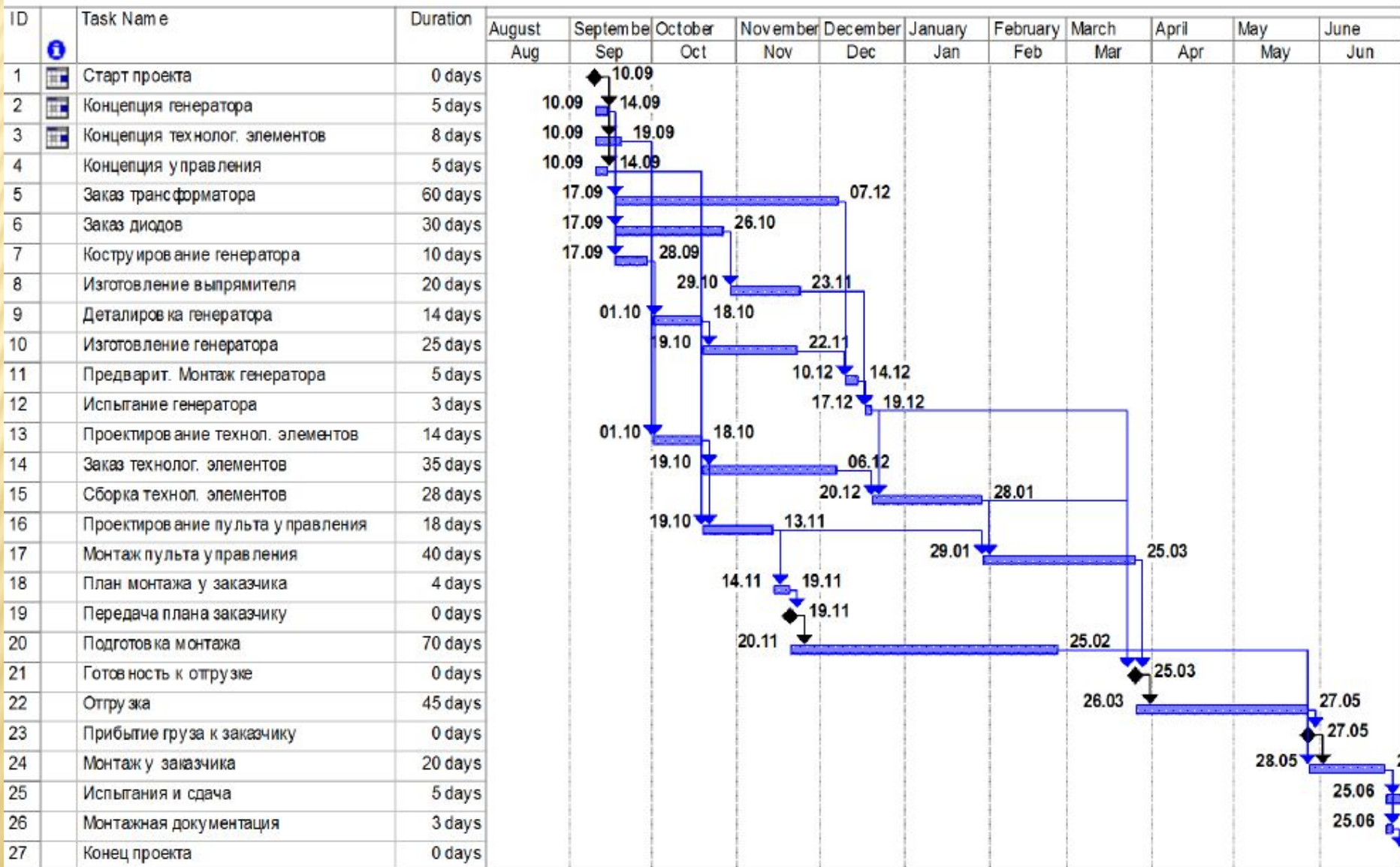
-  Критическая задача
-  Не критическая задача
-  Резервное время

Диаграмма Гантта в MS Project



ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ (СМЕТА ПРОЕКТА)

- Ресурсы распределяют по категориям расходов, единицам измерения, стоимости каждой единицы и общего количества требуемых единиц для всего проекта.
- Считают общую стоимость расходов на проект.
- Указывают источники финансирования каждого мероприятия.

[Пример сметы](#)

ПЛАНИРОВАНИЕ РАСХОДОВ ПО ВРЕМЕНИ - БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

Статья сметы	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	ВСЕГО
Заработная плата					
Налоги и фонды					
Командировочные расходы					
Транспортные расходы					
Оборудование					
Материалы					
Другие прямые расходы					
ИТОГО					

МОНИТОРИНГ ПРОЕКТА

данные о запланированных достижениях
сравниваются с...

данными о действительных достижениях, с тем,
чтобы определить...

значительные отклонения от плана, на основе
чего...

выявляются проблемы и возможности и
определяются...

мероприятия по корректировке или
альтернативные действия

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ПРОЕКТА

- *Адекватность* – соответствие целей проекта проблемам, на решение которых он направлен
- *Экономичность* – приемлемая стоимость и качество ресурсов проекта
- *Продуктивность* – гарантированное получение результатов проекта
- *Эффективность* – получение максимально возможных результатов при оптимальных затратах
- *Воздействие* – вклад проекта в достижение общих целей
- *Самофункционационирование* – вероятность распространения влияния проекта, способность созданных проектом институтов, результатов действовать после его окончания

КРИТЕРИИ ЭКСПЕРТИЗЫ ПРОЕКТА

- *Целостность и связность* – отсутствие противоречий в стратегических подходах и логических разрывов
- *Актуальность* – приоритетность решаемой проблемы
- *Востребованность* – наличие в данный момент достаточного числа потенциальных ЗС
- *Результативность* – степень соответствия поставленных целей и результатов и возможность их измерения
- *Эффективность* – степень соответствия затрат и результатов

КРИТЕРИИ ЭКСПЕРТИЗЫ ПРОЕКТА

- *Оптимальность* – минимизация времени и затрат на получение планируемых результатов
- *Устойчивость* – соответствие ресурсного обеспечения целям и задачам, гарантия осуществления или продолжения деятельности, безопасности и снижения рисков
- *Последствия* – изменения, самопроизвольно возникающие после окончания проекта
- *Перспективность* – проект является основой для создания и реализации последующих проектов
- *Управляемость* – наличие в проекте периодической оценки, мониторинга и обратной связи для коррекции и регулирования

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 3 ДЛЯ ВЫПУСКНОЙ РАБОТЫ («ЗАПОЛНЕНИЕ ЛСМ»)

Составить ЛСМ в последовательности:

- Заполнить вертикальный столбец (логика проекта)
- Установить индикаторы и источники проверки
- Определить допущения, ограничения, риски
- Оформить ЛСМ в виде двух таблиц «Общая цель – конкретные цели – результаты» и «задачи / мероприятия – ресурсы»
- Оформить результаты как часть презентации выпускной работы

ФОРМАТ ЛСМ ДЛЯ ИТОГОВОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ

Элемент матрицы	Индикаторы, показатели достижений	Источники и средства проверки	Допущения, риски, ограничения
Общая цель			
Конкретные цели			
Результаты			

ФОРМАТ ЛСМ ДЛЯ ИТОГОВОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ

Элемент матрицы	Индикаторы, показатели достижений	Источники и средства проверки	Допущения, риски, ограничения
Действия (задачи/ мероприятия)			
Средства, ресурсы			

***проект можно считать успешным,
если его заказчик готов в
дальнейшем выступить в качестве
рекомендателя
H. Kerzner***

Образовательная программа ПК
**«Управление образовательными
проектами»**

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ 3
**«ЛОГИКО-СТРУКТУРНЫЙ
АНАЛИЗ В УПРАВЛЕНИИ
ПРОЕКТНЫМ ЦИКЛОМ»**

Презентация подготовлена **Драгуновой Е.В.**, при
подготовке использованы материалы презентации
профессора **Никитиной Н.Ш.**