

Введение в подготовку инвестиционных проектов

Логическая матрица

*Анатолий Крутов
Эксперт проекта*

Инструменты управления проектами: Логическая матрица

Логическая матрица это аналитический инструмент для планирования и управления проектом, который ориентирован на достижение целей



WECOOP
EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



DEUTSCH
KASACHISCHE
UNIVERSITÄT



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC

Логическая матрица (Logframe)

Что это такое?

Инструмент для планирования и управления проектами развития посредством определения:

- результатов,
- индикаторов успеха,
- базовых условий,
- цели,
- источников проверки,
- рисков и допущений



Funded by the
European Union

WECOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Логическая матрица (Logframe)

- Каково ее место в документах проекта и конкретное применение?
- Обязателен для рассмотрения проекта;
- Помогает уточнить дизайн проекта (содержание, последовательность действий);
- Создает эффективный способ отслеживания прогресса (критический для управления и контроля исполнения) и таким образом облегчает
 - «коррекцию курса»; и
 - является ценным инструментом для оценщиков (процессы управления и контроля исполнения).

Использование логической матрицы

Анализ логической матрицы позволяет:

- Уточнить цель проекта
- Идентифицировать потребности
- Уточнить и определить основные элементы проекта
- Проанализировать структуру проекта на ранней стадии
- Облегчить коммуникацию между всеми вовлеченными сторонами
- Идентифицировать, как должен измеряться успех проекта

Использование логической матрицы

При анализе ситуации

- определение уровня участия
- выявлении проблем
- формулирования целей
- нахождение альтернатив

При разработке проекта

- Определение элементов проекта
- уточнение внешних факторов
- формулирование индикаторов / критериев оценки

Использование логической матрицы

Индикаторы

Количественные

например, км построенной дороги

Качественные

например, эффективное функционирование организации

Поведенческие

например, ориентация на достижение результата,
способность реагировать на изменяющуюся ситуацию

Количественные индикаторы должны быть настолько измеримыми, насколько это возможно



Funded by the
European Union

WESCOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec



ACTED

KOMMUNAL
KREDIT

This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Использование логической матрицы

Индикаторы должны указывать:

- Целевую группу (для кого)
- Количество (сколько)
- Качество (насколько хорошо)
- Время (к какому сроку)
- Место (где)

Использование логической матрицы

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ИНДИКАТОРОВ:

1 Определить индикатор

- повышение урожайности фасоли

2 Указать целевую группу

- мелкие фермеры, мужчины и женщины, (обрабатывающие 1 га и менее)

3 Количество

- на 10% больше, чем в среднем за последние 5 лет

4 Установить качество

- 80% высшего сорта, 15% первого сорта

5 Указать сроки

- начиная с 2023 года

6 Указать место

- Таласская область



Funded by the
European Union

WESCOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec



ACTED

KOMMUNAL
KREDIT

This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

Формат логической матрицы

Главная задача (Outcome)	Планируемая деятельность	Ожидаемые результаты	Сроки	Индикаторы выполнения	Риски	Меры по снижению рисков
Цель (Output)	Планируемая деятельность	Ожидаемые результаты	Дата получения результата	Индикаторы выполнения	Риски	Меры по снижению рисков
Компонент 1						
Цель 1						
Цель 2						
Цель N						
Компонент 2						
Компонент N						

SMART анализ

Буква	Значение	Пояснение
S	Specific (Конкретность)	Объясняется, что именно необходимо достичь. Например, «увеличить чистую прибыль собственного предприятия».
M	Measurable (Измеримость)	Объясняется, в чем будет измеряться результат. Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25% относительно чистой прибыли текущего года».
A	Attainable (Возможность достижения)	Объясняется, за счет чего планируется достичь цели. Например, за счёт снижения себестоимости, сокращения штата...
R	Relevant (Релевантность)	Определение истинности цели. Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели.
T	Time-bound (Ограниченность во времени)	Определение временного промежутка, по наступлению / окончанию которого должна быть достигнута цель (выполнена задача). Например, «к окончанию второго квартала следующего года».



Funded by the
European Union

WESCOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.

SWOT анализ

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- Strengths (сильные стороны),
- Weaknesses (слабые стороны),
- Opportunities (возможности),
- Threats (угрозы).

Логическая матрица (Logframe)

Предпроектная логическая матрица

Логическая матрицы - часто создаются за годы до начала реализации, поэтому могут быть устаревшими еще до начала проекта, но...

Предпроектные логические схемы - это во многих отношениях

- обязательно, и
- "наилучшее предположение"

Могут обновляются в ходе исполнения проекта

Логическая матрица (предпроектная)

РЕЗУЛЬТАТ	ИНДИКАТОР	БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ	ОБНОВЛЕННЫЕ ЦЕЛИ	ИСТОЧНИКИ ВЕРИФИКАЦИИ	РИСКИ И МЕРЫ ПО СНИЖЕНИЮ РИСКОВ
Разработка инструментов и процедур управления и обработки информации	Разработка, принятие и функционирование национальных планов по обработке и управлению данными	Слабое сотрудничество между различными министерствами национального уровня, ответственными за (сбор и оценку планов управления)	Цели (1-й год): 9 разработанных на уровне стран планов; 2 заседания Рабочей группы; 2 отчета о заседаниях Рабочей группы. Письма-соглашения, описывающие обмен данными между министерствами. Письма-соглашения, описывающие использование и публикацию данных.	Документы, относящиеся к инструментам и процедурам. Обзор планов на уровне страны. Копии протоколов заседаний рабочих групп, семинаров и отчетов. Интервью с персоналом проекта, родственными проектами, а также со страновыми и региональными организациями..	Риск того, что страна не найдет возможности выделить ресурсы на эту деятельность, учитывая другие неотложные экономические и социальные потребности

Логическая матрица (Logframe)

Обновление логической матрицы (в ходе исполнения и после завершения проекта)

Цель, результаты и базовые показатели проекта остались в основном неизменными; но

- Задачи (сроки), источники проверки, а также риски и допущения были уточнены и расширены.
- Преимущества обновления включают:
 - уточнение направлений деятельности;
 - улучшенное бюджетирование;
 - улучшенный интерфейс логической структуры и контроля и оценки;
 - улучшенное со-финансирование;
 - более взаимовыгодное партнерство;
 - улучшение направленности и эффективности.

Логическая матрица (Logframe)

"Скользящий" подход

В проектах используется "скользящий" подход, который включает ежегодное обновления матрицы, то есть первоначально разработанная матрица будет постоянно обновляться в соответствии с:

- Результаты анализа пробелов и дальнейшей работы;
- Оценки изменений/событий за последние несколько лет;
- Ежегодно обновляемый отчет о прогрессе в достижении установленных целей;
- Постоянные консультации с ГРП, утверждение Координационным комитетом и заинтересованными сторонами.

Логическая матрица (Logframe)

Стратегия проекта		Объективно проверяемые показатели и условные факторы			
Глобальная цель развития		Обеспечение долгосрочной устойчивости и повышение уровня жизни граждан с помощью экосистемного подхода к управлению			
Результат	Индикатор	Базовый уровень	Обновленные цели	Источники верификации	Риски и меры по снижению рисков
Провести оценку экологического состояния территории города Бишкек для заполнения информационных пробелов, необходимых для улучшения процесса принятия управленческих решений; и выяснить роль внешних факторов (роза ветров, осадки, поверхностный и подземный сток). Эта информация будет использована для разработки нового Генерального плана города	Создание регионального и местного потенциала, который приведет к совместному и скоординированному управлению. Применение процесса ГЭФ, снижение стресса и индикаторы состояния экосистем	Отсутствие координации между министерствами и ведомствами. Обязательные соглашения еще предстоит разработать и принять. Национальные изменения в политике, законодательстве и практике управления необходимы для того, чтобы успешно реализовать новый Генеральный план	Показатели качества воздуха... Площадь зеленых насаждений... Качество питьевой воды... Качество воды в водных источниках...	Бюллетени Гидромета... Отчеты Мэрии... Бюллетени Санэпиднадзора... Бюллетени Гидромета...	Отсутствие стратегии улучшения качества воздуха. .. – Разработка Стратегии... Риск того, что страна не сочтет возможным выделить ресурсы на эту деятельность, учитывая другие неотложные экономические и социальные нужды

Благодарю за внимание!

www.wecoop.eu

Офис No 15
Проспект Достык 5/2
Z05H9M1 Нур-Султан

info@wecoop.eu

www.facebook.com/wecoopproject

[WECOOP \(@wecoopproject\) / Twitter](#)

www.instagram.com/wecoopproject

[/http://linkedin/company/wecoopproject/](http://linkedin/company/wecoopproject/)



Funded by the
European Union

WECOOP

EU – Central Asia Cooperation on
Water – Environment – Climate Change



Stantec



ACTED

KOMMUNAL
KREDIT

This project is implemented by the consortium led by Stantec, with ELLE (Estonian, Latvian & Lithuanian Environment), ACTED, and Kommunal kredit Public Consulting as the consortium partners.