

## Инструменты Анализа и Оценки для принятия решений

Янис Зервас, КЭ 2

Ташкент  
4 ноября 2014

### Цели обучения:

- Усилить понимание методологии у будущих консультантов, принципов и механизма инструментов АиО
- Помочь консультантам в разработке техники, необходимой для практического применения как общая практика в их ежедневной работы
- Развить потенциал в **подготовке и написании** предложений на специальной основе или через стандартные процедуры

### Функция Коуча vs Функции Консультанта

- Консультант дает совет организации и/или людям касательно того что делать и как делать
- Коуч помогает, поддерживает и способствует организации и/или людям найти себя в том что делать и как делать

### Подходы «Что делать»

- Очень традиционно для консультантов и исследователей: «Разрешите нам собрать некоторую информацию и посмотрим сможем ли мы использовать ее» – *не приемлемо для вас*
- Традиционно для консультантов и исследователей: «Разрешите нам подумать какая информация нужна нам перед тем как мы ее соберем» – *не достаточна для вас*
- Подход проекта МТП: как искать, анализировать и оценивать – как двигать вперед**

### Инструменты Анализа и Оценки

- Предположения /Риски Анализ Рисков
- Причинно следственный Анализ
- Анализ Стоимости Выгод
- Анализ Экономической эффективности
- Анализ Пяти Сил
- Индексы и индикаторы развития
- Макроэкономические и Модели Поведения
- Анализ множеств критериев
- Анализ Участия (заинтересованные стороны)
- Анализ ПЭСТ
- Матрица Приоритизации
- Анализ Проблем
- Анализ Рисков и Выгод
- Анализ ROACH
- Стратегическая экологическая оценка
- Пространственный анализ с ГИС
- Анализ SWOT - POWER SWOT

### Введение в «Проблему Методологий»

- Методология это теория структуры, логических рамок, методов и инструментов для действий.
- Необходимый компонент каждого мероприятия.
- Основная функция: организовать и регулировать процедуры знаний и/или практических изменений.
- Описывает компоненты и цели исследования, анализ целей, задачи исследования, проблемы и методы, а также старшинство действий для решения проблемы.
- Главная цель применения это определение проблемы.

### Пионеры Методологии

- Аристотель:** Логическая система как инструмент - 'Organon' – для приобретения правды
- Францис Бакон:** 'Novum Organum' как система методов и инструментов прямого наблюдения
- Рене Декарт:** Проблема знаний как связь между объектом и предметом исследования, требует специального и систематического исследования и методов
- Джон Локк:** Чувственный метод знаний
- Давид Хум:** Критика теоретических знаний (Эмпирицизм)

### Пионеры Методологии (2)

- Эммануэль Кант:** Различия между объективным содержанием знаний и формой ее появления.
- Иохан Фиште:** Мировая теория действия
- Георг Хегель:** Методология рациональной человеческой деятельности, роль диалектики как универсальный метод знаний
- Не только объяснить, но и изменить нашу практику в будущем, более высокое качество жизни**

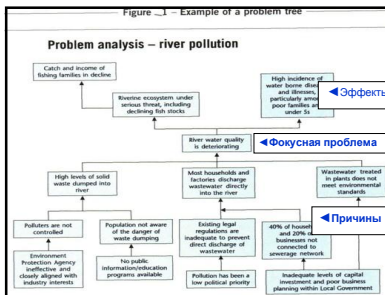
### Более высокое качество жизни – что это значит?



## Анализ Проблем

Формулирование проблем	Подготовьте дерево проблем
1 Определите реальных проблем как негативного положение	4 Определите фокусную проблему и прямые причины – напишите их под ними
2 По каждой функции, управлению, институту	5 Определите фокусную проблему и прямые эффекты – напишите их над ними
3 Выберите начальную точку – определите основные проблемы и выберите одну на которой сфокусируетесь	6 Нарисуйте дерево проблем показывая причины и эффекты – основные проблемы и эффекты – обзор, проверка и завершенность, корректировки

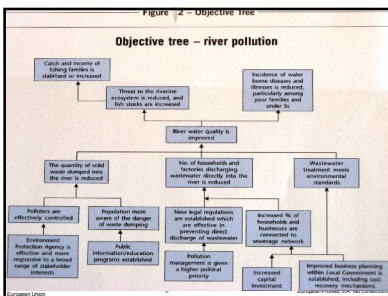
This project is financed by the European Union.



## Дерево Целей

- Сформулируйте заново все элементы в дереве проблем в позитивные желаемые условия.
- Просмотрите полученную связь между средствами и целями для обеспечения действительности и завершенности дерева целей.
- Если необходимо: Измените формулировки, удалите цели, которые кажутся нереалистичными или ненужными, добавьте новые цели где необходимо.
- Нарисуйте соединяющие линии чтобы показать связь между средствами и целями.

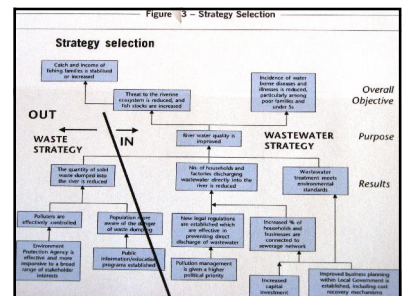
This project is financed by the European Union.



## Анализ Альтернатив

Определите альтернативные варианты	Выберите наиболее жизнеспособную альтернативу
1 Закрепите противоположные средства – цели и возможные альтернативы	4 Оценка осуществимости различных альтернатив
2 Удалите не желаемые и не достижимые цели и которые хотят быть достигнуты другими	5 Выберите одну из альтернатив как вашу стратегию – если не согласны с новыми критериями и повторите
3 Обсудите последствия для других групп	

This project is financed by the European Union.



## 2. Анализ SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

This project is financed by the European Union.

**Внутренний контекст:** **Сильные стороны:** хорошо работает и вероятно будет также хорошо работать в будущем – **Слабые стороны:** не работает хорошо и вероятно продолжит делать тоже самое

**Внешний контекст:** **Возможности:** может работать хорошо в будущем при соответствующем вмешательстве - **Угрозы:** проблемы или которые могут стать проблемами

This project is financed by the European Union.

**Анализ SWOT, важный инструмент при подготовке нашего видения для формулирования стратегии**

- смотрит на потенциал общества реагировать на изменения привнесенные мировым развитием.
- является инструментом для тех кто желает улучшить производительность в стране. Идеальный инструмент при подготовке стратегии

This project is financed by the European Union.

## Чем нам помогает Анализ SWOT?

Он дает нам структуру и фокус для обсуждения, так что мы можем:

- ✓ Определять качественно и количественно проблемы
- ✓ Приоритизировать проблемы
- ✓ Ставить цели
- ✓ Определять мероприятия для достижения целей

This project is financed by the European Union. The project is implemented by a European Profiles S.A. not controlled by European Union.

## Подготовка для SWOT: Классификация исследования

<b>A. Вторичное исследование</b>	<b>B. Первичное исследование</b>
1. Предыдущие выводы	1. Когда данные отсутствуют
2. Может служить как начальная точка	2. Систематический сбор из различных источников
3. Различные источники	3. Может усилить или завершить вторичное исследование
4. Особное влияние на выбор и анализ данных	4. Достигает полное понимание проблемы
5. Однородность данных	

This project is financed by the European Union. The project is implemented by a European Profiles S.A. not controlled by European Union.

## Методы Исследования

- Количественный метод включает сбор цифровой (статистической) информации и требует **продуктивного** способа исследования
- Качественный метод сфокусирован на сборе «богатой» информации и требует **индуктивного** способа исследования

**Что это за способы?**

This project is financed by the European Union. The project is implemented by a European Profiles S.A. not controlled by European Union.

## Циклическая модель исследования: продуктивный способ: С-А-В индуктивный способ: А-В-С

This project is financed by the European Union. The project is implemented by a European Profiles S.A. not controlled by European Union.

## Имеющаяся техника

- **Использование вторичного исследования**
- **Использование первичного исследования**

1. Личные интервью
2. Круглые столы
3. Вопросы для ключевых участников
4. Коллективные наблюдения
5. Опросы общественного мнения
6. Общественные опросы
7. Метод Дельфи
8. Пилотные проекты

This project is financed by the European Union. The project is implemented by a European Profiles S.A. not controlled by European Union.

## Вопросники: наиболее используемая техника

- Размер группы и представительность
- Региональный контингент
- Структура вопросника
- Вид вопросов (закрытые или открытые)
- Способ сбора (гибкий)
- Сроки для ответов
- Честность ответов
- Ожидаемая задержка (оставляйте всегда несколько дней)
- Пилотный случай (с 6-8% участников)
- Необходимость личных интервью

This project is financed by the European Union. The project is implemented by a European Profiles S.A. not controlled by European Union.

## 3. Метод Дельфи

- Сбор и анализ информации от представителей команды ключевых экспертов, от широкой области исследований.

Ключевые эксперты во время исследования заполняют вопросники анонимно, указывая свои мнения, учитывая что в будущем у них будет возможность изменить их, учитывая также мнения других ключевых участников.

This project is financed by the European Union. The project is implemented by a European Profiles S.A. not controlled by European Union.

## Характеристики Метода Дельфи

- Межсекторальный подход
- Одинаковые вопросы адресуются команде различных экспертов
- Анонимные ответы
- Классификация ответов в зависимости от их созыва – первых заключений
- Второй раунд: учитывая первоначальные заключения и соответствующие мнения других экспертов
- Повторение раундов если это необходимо

This project is financed by the European Union. The project is implemented by a European Profiles S.A. not controlled by European Union.

## "Целое больше чем все его отдельные части." (Аристотель)

This project is financed by the European Union. The project is implemented by a European Profiles S.A. not controlled by European Union.

### 4. Подход ориентированный на результаты к изменениям потенциала (ROACH)

- Структура для диалога
- Совместная аналитическая структура
- Инструмент для непрерывного обучения

This project is financed by the European Union. The project is implemented by a European Profiles S.A. Net consortium.

### Он сфокусирован на:

- Производство организации
- Внутренний легко изменяемый контекст чем внешний который не так легко изменить
- Функционально рациональные проблемы
- Политическая перспектива
- Изменение это «внутренний» вопрос
- Возможные чем желаемые изменения
- Мало изменяющие организации. Скорее перефокусируя или реструктурируя, делая правомочными
- Агенты перемен (участники)
- Высшее руководство и политические чемпионы

This project is financed by the European Union. The project is implemented by a European Profiles S.A. Net consortium.

### В ROACH потенциал определен как

- «Способность организации производить соответствующие результаты»

Наоборот, ПРООН / Мировой банк сфокусированы на людях, институтах и обществах и их способностях «выполнять функции, решать проблемы, ставить и достигать целей»

This project is financed by the European Union. The project is implemented by a European Profiles S.A. Net consortium.

### Два важных Анализа

**Анализ контекста:**

- Какие внутренние и внешние факторы управляют и ограничивают перемены?

**Анализ Потенциала**

- Стратегия
- Структура
- Награды
- Вспомогательные системы
- Внутренние отношения
- Лидерство
- Формальные и неформальные системы

This project is financed by the European Union. The project is implemented by a European Profiles S.A. Net consortium.

### Следовательно в нашем проекте мы должны

**«Описать, оценить и поддержать бенефициаров в отношении к их способности добиваться результатов, которые поддерживают обучение менеджменту МСП в Узбекистане»**

This project is financed by the European Union. The project is implemented by a European Profiles S.A. Net consortium.

### 5. Анализ ПЭСТ

This project is financed by the European Union. The project is implemented by a European Profiles S.A. Net consortium.

### 6. Анализ Шести Сил

#### Five Forces Analysis

Adapted from M.E. Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980.

This project is financed by the European Union. The project is implemented by a European Profiles S.A. Net consortium.

### 7. Матрица Приоритизации

Очень полезная техника, которая помогает вам достичь консенсуса проблемы, ранжируя проблемы или вопросы (обычно полученные при мозговом штурме) с помощью специального критерия, который важен для вашей организации. Вы можете четко видеть, которая проблема наиболее важна и требует первоочередного решения.

**Кто использует ее?** Члены вашей команды или группа пользователей может участвовать в процессе.

**Почему используют ее?** Для определения что ваши пользователи или члены вашей команды рассматривают наиболее важную проблему для вашей организации или здравоохранения.

**Используйте ее когда** вам нужно приоритизировать проблемы или добиться консенсуса вопроса.

**Как ее использовать:** Мозговой штурм – проведите мозговой штурм с участниками или членами команды по проблемам у них есть к вашей программе или услугам.

This project is financed by the European Union. The project is implemented by a European Profiles S.A. Net consortium.

### Пример Матрицы Приоритизации

Проблемы	Частота	Важность	Осуществим ость	Другие, например стоимость, время
Проблема 1				
Проблема 2				
.....				

This project is financed by the European Union. The project is implemented by a European Profiles S.A. Net consortium.