

თავი 1

ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომა - უპირატესობები და შეზღუდვები

ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომა (შედგომში LFA), როგორც პროექტის შექმნის (და მართვის) მოდელი სათავეს იღებს 1960-იანი წლებიდან. მას შემდეგ მას დონორების მიერ დაფინანსებული პროექტების უმეტესობაში ცენტრალური ადგილი უჭირავს მსოფლიო მასშტაბით.

ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომა შეიქმნა პროექტების შემუშავების, დაგეგმვის და განხორციელების მხარდაჭერის მიზნით, ანუ ქმედებები, რომლებიც შექმნილია კონკრეტული მიზნების მისაღწევად, განსაზღვრული ბიუჯეტის ფარგლებში და მოცემულ პერიოდში.

ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომა არ შეიძლება განხილულ იქნას, როგორც მხოლოდ დაბალშემოსავლიანი ქვეყნებისთვის პროექტების შემუშავების მოდელი, ხშირად იგი წარმოდგენილია როგორც „კარგი პროექტის“ შემქმნელებისა და პროექტების დონორების/სპონსორების მხრიდან.

პროექტის სპონსორებისთვის ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომის უპირატესობა არის, რომ იგი უზრუნველყოფს შედარებით მარტივ მიმოხილვას იმისა, თუ რა აქვს ჩაფიქრებული პროექტის შემქმნელს, ანუ რა არის მიზნები, რა სახის აქტივობები და რა შედეგებია მოსალოდნელი მიზნების მისაღწევად და თუ როგორ შეფასდება მიღწევები ნათელი და გამჭვირვალე ინდიკატორების საფუძველზე. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომა დონორებს/სპონსორებს სთავაზობს მრავალმხრივი შეფასების მოდელს, რამდენად ნათლად და

რაციონალურად, სრულად ესმის პროექტით დაგეგმილი პროცესები აპლიკანტს.

პროექტის შემქმნელის პოზიციიდან ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომა უზრუნველყოფს დაგეგმვის სტრუქტურას, რომელიც საჭიროებს შეთანხმებულობას დაგეგმვის (და განხორციელების) პროცესის სხვადასხვა ეტაპებს შორის და იგი შემქმნელს „ავალდებულებს“ კრიტიკულად შეამოწმოს შიდა და გარე ფაქტორები, რომლებიც სავარაუდოდ იმოქმედებს პროექტზე, მის აქტივობებზე და შედეგებზე, მათ შორის მდგრადობასა და დისემინაციის პოტენციალზე.

ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომის „ფილოსოფია“ არის ის რომ განსაზღვრულ პრობლემაზე შეიძლება (1) ვიმოქმედოთ მიზნების იდენტიფიცირებით, რაც წარმოადგენს სიტუაციის შეცვლას/პრობლემის დაძლევას; (2) ზემოქმედება მოვახდინოთ კონკრეტული აქტივობებით, რომლებსაც მივყავართ (3) კონკრეტულ პროდუქტებამდე და (4) წინასწარ განსაზღვრულ გამოსავლამდე ანუ პრობლემის დაძლევა და სვლა გაუმჯობესებული მდგომარეობისკენ ან (5) ზემოქმედების განგრძობამდე.

როგორც მომდევნო თავებიდან გავიგებთ, ამ სახელმძღვანელოში განხილული ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომის მოდელი მუშაობს ოდნავ განსხვავებული კატეგორიებით, ამასთანავე სხვადასხვა ელემენტებს შორის ლოგიკური ურთიერთდამოკიდებულების ძირითადი პრინციპი ერთი და იგივეა. ამ რიგიდული ფორმით ლოგიკურ-

სტრუქტურული მიდგომა წარმოადგენს „ლოგიკურ“ კავშირს პრობლემებს, აქტივობებსა და შედეგებს შორის, რომელიც შეიძლება არსებობდეს მხოლოდ ფურცელზე და გამორიცხავს კომპლექსურობას, დინამიკას და ამრიგად ხშირად განვითარების პროცესების და ადამიანის ურთიერთქმედების არაპროგნოზირებადობას.

ლოგიკურ-სტრუქტურულ მიდგომას ამ და სხვა მიზეზებით აკრიტიკებენ რომ არის მარტივი და მეტად ორიენტირებული პრობლემებზე, ვიდრე არსებულ რესურსებზე და პოტენციალზე. როდესაც ხისტად გამოიყენება პროექტის მართვაში, ლოგიკურ-სტრუქტურულმა მიდგომამ შეიძლება ყურადღება გადაიტანოს აქტუალური მოვლენებიდან, მიღწევებიდან და გამოცდილებიდან, რომლებიც არ არის ასახული ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომის სტრუქტურაში. ამიტომ ზოგიერთ დონორს შემუშავებული აქვს ალტერნატიული მოდელები, მაგ: შედეგებზე დამყარებული მენეჯმენტი, რომელიც გვთავაზობს მეტ მოქნილობას დაგროვილ ან გაუთვალისწინებელ ფაქტორებთან პროექტის განხორციელების მორგებაში.

მიუხედავად ამისა, გამოიყენება რა დინამიური და მოქნილი გზით, ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომა უზრუნველყოფს პროექტის გასაგებად დაგეგმვას, რასაც დონორები/სპონსორები მიიჩნევენ გადამწყვეტ ფაქტორად. სამართლიანი მოსაზრებაა ის, რომ რაც მეტად გარკვეულადაა პროექტი ფორმულირებული, იმდენად მეტია შანსი პროექტმა მოიპოვოს გარეშე დახმარება/დაფინანსება და რომ შემდგომში მისი გამხორციელება, წარმართვა და დასრულება იქნება შესაძლებელი.

ამ სახელმძღვანელოს მკითხველს უნდა ესმოდეს, რომ ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომა მიჩნეულია როგორც სახელმძღვანელო საშუალება და არა როგორც სტანდარტული რეცეპტი ან შაბლონი.

პროექტები განსხვავდება თავიანთი ხასიათით, სირთულით, ვადებით, მიზნობრივი ჯგუფებით, დაინტერესებული მხარეებით და ბევრი სხვა რამით. ამ სახელმძღვანელოში აღწერილ ლოგიკურ-სტრუქტურულ მიდგომაზე დამყარებული პროექტის განვითარების პროცესის სხვადასხვა ინსტრუმენტის და ეტაპის შესაბამისობა და ეფექტურობა უნდა გამოვიყენოთ ზედმიწევნით ყურადღებით.

საუნივერსიტეტო გარემოში გამოყენებისას, სადაც კვლევასა და სწავლებასთან დაკავშირებული პროექტების შემუშავება უპირატესია, სრულყოფილი ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომის შექმნა შეიძლება დაუძლეველი და შეუფერებელი აღმოჩნდეს. პროექტის შემქმნელებს დასჭირდებათ ყურადღებით შეისწავლონ და შეარჩიონ საჭირო და გამოტოვონ სხვა ელემენტები.

თუმცა ევროკავშირის პროგრამებიდან დაფინანსებისას შეიძლება დომინირებდეს პროექტის აპლიკაციები კავკასიის უნივერსიტეტებიდან, იგულისხმება, რომ უნივერსიტეტებს და მათ კოლექტივს ასევე შეუძლიათ აირჩიონ დაფინანსების სხვა პოტენციური წყაროები. ამიტომ, სახელმძღვანელოს და კურიკულუმის მიზანია მხარი დაუჭიროს ზოგადი და ყოველმხრივი შესაძლებლობის შექმნას პროექტის შემუშავებისთვის და არ შეეხოს მხოლოდ ერთ კონკრეტულ გამოყენების ფორმატს და პროცედურას.

სურ. 1: ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომის კონცეფციის ელემენტების ლოგიკური თანმიმდევრობა



თავი 2

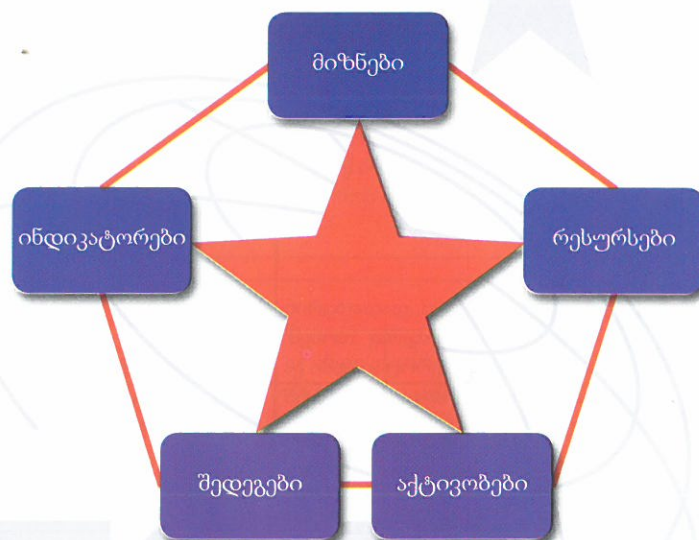
ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომა - მიმოხილვა

ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომა არის დაგეგმვის მოდელი, რომელიც ხელს უწყობს შიდა და გარე ფაქტორების სრულყოფილ ანალიზს, რომლებიც ზემოქმედებენ განსახილველ პროექტზე. ასეთი ფაქტორების იდენტიფიკაციისა და ანალიზის შემდგომ, ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომა პროექტის შემქმნელს ეხმარება შეამოწმოს შესაბამისობა და გარკვეულობა იმ ანალიზსა და აქტივობებთან ერთად, რომლებიც შეთავაზებულია პროექტით დაგეგმილი

შედეგების მისაღწევად და არსებითად წყვეტს დღის წესრიგში არსებულ პრობლემებს.

როგორც მითითებულია „პროექტის შემუშავების ინსტრუმენტები“ (იხილეთ ნაწილი 2) ლოგიკურ-სტრუქტურულ მიდგომაში შეიძლება გამოვიყენოთ მრავალი ელემენტი ან საშუალება. ასევე შეიძლება მოვიფიქროთ სხვადასხვა პროცედურები და ნაბიჯები და ერთი გზის გამოყენება ლოგიკურ-სტრუქტურულ მიდგომაში შეიძლება მეორეზე ეფექტური იყოს.

სურ 2: ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომის დინამიური დამოკიდებულება



ამგვარად, მნიშვნელოვანია არსებობდეს არა მხოლოდ, ლოგიკური მიდგომა, არამედ მნიშვნელოვანია, რომ ის ხელს უწყობს სხვადასხვა ელემენტებს და ეტაპებს შორის გარკვეულობის და კავშირის ურთიერთგადამოწმებას, და რომელიც გვაძლევს მთლიანი პროექტის ადვილ, მისაღებ მიმოხილვას.

ეს სახელმძღვანელო, რომელიც მჭიდროდაა დაკავშირებული ტრენინგის კურიკულუმთან, პროექტის შექმნისას მოუწოდებს შემქმნელს

- პირველ რიგში, ყურადღებით გაითვალისწინოს თუ როგორ აკმაყოფილებს პროექტი შიდა (ინსტიტუციონალურ) და გარე (დონორის) მოთხოვნებს;
- მეორე, პროცესის დაწყებამდე ჩაატაროს იმ ფაქტორების და ურთიერთობების საკმაოდ ფართო ანალიზი, რომლებიც გავლენას მოახდენენ (შიდა და გარე) პროექტის მხარდაჭერაზე;
- მესამე, შეიქმნას პროექტის დიზაინი არსებულ რესურსებზე, აქტივობებზე, პროდუქტებსა და გამოსავლებზე დაფუძნებული მიზნების ნათლად

იდენტიფიცირებასა და კრიტერიუმებზე შესაბამისი შეფასების ინდიკატორების მონაწილეობით, რომლებიც გამოიყენება პროექტის წარმატებით განხორციელებისთვის.

- მეოთხე, ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომის მატრიცაში ჩართოს სხვადასხვა ელემენტები, რომლებიც ხელს უწყობენ პროექტის საბოლოო და სრულყოფილ მიმოხილვას, რაც პროექტის შემქმნელს ეხმარება სრულყოფილად გადაამოწმოს გარკვეულობა და შესაბამისობა.

ვინაიდან პროექტის შემუშავების პროცესი წრფივად ვითარდება და თავს იყრის ლოგიკურ-სტრუქტურულ მარტიცაში, ხაზი უნდა გაესვას იმას, რომ გარკვეულობის და შესაბამისობის მოთხოვნა ითხოვს ლოგიკურ-სტრუქტურულ მიდგომაზე დაფიქრებას ასევე არა წრფივი და დინამიური საზომებითაც. ქვემოთ მოცემული სურათი პროექტის შემქმნელს შეახსენებს ურთიერთდამოკიდებულების შესახებ - და ამგვარად გარკვეული შესაბამისობის საჭიროების შესახებ - ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომის მოდელის სხვადასხვა ელემენტებს შორის.



თავი 3

პროექტის კარგი ფორმულირება და კარგი დიზაინის შექმნა

მთავარია კარგი პროექტის შექმნა და ფორმულირება. იდეები მიზნების, რესურსების, აქტივობების, შედეგების და ა.შ. შესახებ უნდა დამუშავდეს რამდენიმეჯერ, ზემოთ აღნიშნულ სხვადასხვა ელემენტებსა და ნაბიჯებს შორის პროექტის შექმნაში დინამიური ურთიერთდამოკიდებულების გათვალისწინებით.

პროექტის შექმნაში ჩართვამდე, გირჩევთ ყურადღებით შეისწავლოთ აკმაყოფილებს თუ არა პროექტი თქვენი დაწესებულების მოთხოვნებს და შეესაბამება თუ არა იგი გარეშე დონორის/სპონსორის მიერ დადგენილ მოთხოვნებს, რაც დაგაახლოვებთ დაფინანსებასთან.

სავარაუდოა, რომ ასეთ მოთხოვნებსა და პირობებს შორის იქნება განსხვავებები, გამომდინარე იქიდან თქვენ გეგმავთ ინდივიდუალურ, მცირე მასშტაბიან პროექტს თუ თქვენს კოლეგებთან ერთად ირჩევთ უფრო ფართო მასშტაბიან კვლევას და/ან პროექტის შექმნას კონკრეტული მიზნობრივი ჯგუფებით ან ბენეფიციარებით.

პირველ შემთხვევაში ამ სახელმძღვანელოში განხილული ელემენტები და ნაბიჯები შეიძლება ოდნავ 'გადამეტებული' იყოს, თუმცა გარკვეულობის მოთხოვნა ასევე ეხება ინდივიდუალურ კვლევით პროექტებს, რომლებიც იქმნება გარე დაფინანსებისთვის. ინდივიდუალური კვლევითი პროექტისთვის



ეს სახელმძღვანელო შესაძლოა პროექტის შემქმნელისთვის წარმოადგენდეს პირდაპირ შთაგონებას და ინსტრუქციას, და არა მხოლოდ ყველა ელემენტის და ნაბიჯების და მათი ურთიერთდაპოვიანების სახელმძღვანელოს, რომელიც გამოიყენება საშუალოდან ფართო მასშტაბიანი პროექტებისთვის.

საშუალო და ფართო მასშტაბიანი კვლევითი და განვითარების პროექტებისთვის, შიდა ინსტიტუციონალური, ასევე გარე დონორის/სპონსორის პირობები სრულყოფილად უნდა იქნეს შესწავლილი მანამდე, სანამ დროს და ძალისხმევას დახარჯავთ პროექტის შექმნაზე, რომელიც გეგვინებათ, რომ მოიხიდავს გარე დაფინანსებას.

დონორების/სპონსორების უმეტესობას ექნება გაიდლაინები და აპლიკაციის ფორმები, მათ შორის სხვადასხვა შაბლონები და ბიუჯეტის შედგენის მითითებები, რომლებიც ყუდარღებით უნდა იქნეს შევსებული. გარკვეულ შემთხვევებში, დონორები/სპონსორები მუშაობენ კონკრეტული მოთხოვნებით და განსაზღვრავენ თუ რა სახის პროექტებზე მოქმედებს კონკრეტული მოთხოვნა.

წარდგენილი განაცხადი - მიუხედავად იმისა, თუ რამდენად კარგად არის დაფუძნებული ლოგიკურ-სტრუქტურულ მიდგომაზე - რომელიც სრულყოფილად არ შეესაბამება დადგენილ პირობებს, სავარაუდოდ არ მიიღება დონორის/სპონსორის მიერ განაცხადების შეფასების პირველ ეტაპზე.



თავი 4

პროექტის ანალიზის ეტაპი

როდესაც პროექტის შექმნისა და განხორციელებისთვის დადგენილია სხვადასხვა პირობები (შიდა და გარე) - დროა გადავიდეთ პროექტის ანალიზის ეტაპზე. ამ თავში მოცემულია კონტექსტის, პრობლემების, დაინტერესებული მხარეების, მიზნობრივი ჯგუფების, SWOT და რისკების ანალიზი.

თუმცა, პროექტის განვითარებაზე მოქმედი კონკრეტული ფაქტორების ანალიზამდე, კარგი იქნება შეისწავლოთ (თქვენი) პროექტის კონცეფცია. ეს ეტაპი ყველაზე მნიშვნელოვანია, როდესაც საქმე გვაქვს კვლევისა და განვითარების იმ პროექტების შექმნასთან, რომლებშიც ჩართულნი არიან კოლეგები ან გარეშე პარტნიორები ან სპეციფიური მიზნობრივი ჯგუფები. ფართოდ გააზრებული მიდგომა კოლეგების/ პარტნიორების/ დაინტერესებული მხარეების მოწვევაში პროექტის იდეის განხილვის მიზნით, ყველაზე მეტად დაგეხმარებათ პროექტს შემატოთ ხარისხი და გარკვეულობა და არ გამოიყენოთ მაინც და მაინც ერთობლივი მფლობელობა პროექტებში, რომლებსაც ჰყავთ სხვადასხვა პარტნიორები.

ქვემოთ ჩამოთვლილი ანალიზის თანმიმდევრობა არის წინსვლის მხოლოდ ერთი შესაძლო გზა. ზოგჯერ, მაგალითად განვითარების და/ან კვლევით პროექტებში, რომლებიც მიმართულია მოსახლეობის კონკრეტულ სეგმენტზე, შეიძლება სასარგებლო იყოს მიზნობრივი ჯგუფების ანალიზით დაწყება. სხვა შემთხვევებში, სწორი იქნება პრობლემის ანალიზით დაწყება. მიუხედავად იმისა, თუ რომელი ანალიზია პირველი ან ბოლო, მნიშვნელოვანია ჯვარედინი შედარების გზით გადამოწმდეს სხვადასხვა ანალიზები და დადგინდეს კვლევის რა შედეგები გაქვთ მიღებული პროექტის შექმნისთვის. მაგალითად, უნდა გაირკვეს თუ როგორ შეესაბამება პრობლემის ანალიზი კონტექსტს ან დადგენილი გაქვთ თუ არა რაიმე საკითხი, რომელიც უკავშირდება დაინტერესებულ მხარეებს, რაც გავლენას იქონიებს SWOT-ანალიზზე.

და მაინც, თუ ანალიზი და პროექტის განვითარების მიდგომა ლოგიკურ-სტრუქტურულ მიდგომაში ლოგიკურად წრფივი ჩანს, მისი სხვადასხვა ელემენტები და ეტაპები დინამიურად უკავშირდება ერთმანეთს.

4.1 კონტექსტის ანალიზი

ნებისმიერი პროექტი მუშავდება და საბოლოოდ ხორციელდება კონკრეტულ კონტექსტში, რომელიც შეიძლება ასევე ფრაზირებულ იქნეს როგორც კონკრეტული გარემო და/ან სიტუაცია. ზოგიერთი კონტექსტის ანალიზი დიდად არ განსხვავდება სიტუაციის ანალიზისგან. ყოვლისმომცველი კონტექსტის ანალიზს როგორც ნებისმიერ მნიშვნელოვან განვითარებაში ჩარევის ძირეულ ნაწილს, ითხოვს ყველა ძირითადი დონორი დაწესებულება.

მარტივად რომ ვთქვათ, კონტექსტის ანალიზი უფრო ფართო პერსპექტივაში ამოწმებს და აღწერს შიდა და გარე ფაქტორებს, რომლებიც წარმოადგენს პირობებს/სიტუაციას - დროში და სივრცეში - რომელშიც მუშავდება პროექტი და შემდგომ ხდება მისი ამუშავება. ასეთი ფაქტორები შეიძლება იყოს პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური ან კულტურული ხასიათის. ბიზნეს განზომილების პროექტებისთვის ასევე საჭიროა ბაზრის და კონკურენციის ანალიზი. ამ

სახელმძღვანელოში მოგვიანებით განხილული SWOT-ანალიზი ზოგჯერ ითვლება, რომ წარმოადგენს კონტექსტის ანალიზის ნაწილს ან მის დამხმარეს.

ინდივიდუალური კვლევითი პროექტის დამუშავებისას, კონტექსტის ანალიზი შეიძლება გულისხმობდეს არსებული კვლევის დაგეგმვას მიზნობრივ საკითხში და ამრიგად კონტექსტის ანალიზის გამოყენებას შემდგომი კვლევის საჭიროების არგუმენტირების ან დასაბუთებისთვის. ამასთანავე, კონტექსტის ანალიზი, რომელიც გამოიყენება ინდივიდუალურ კვლევით პროექტებში, მკვლევარს და ასევე პროექტის შემქმნელს ახსენებს, რომ იგი არ მუშაობს იზოლაციაში და რომ მთელი რიგი ფაქტორები ახდენს გავლენას კვლევაზე და მოახდენს მომავალშიც. კონტექსტის ანალიზი მკვლევარებს ასევე ეხმარება იმის არგუმენტირებაში, რაც მათთვის შეიძლება გარკვეულია, თუმცა გარეშე პირებისთვის შეიძლება არ იყოს გასაგები.

კვლევის გარეშე-დაფინანსების აპლიკაციამ შეიძლება შეასუსტოს მისი დამტკიცების შანსები, თუ არ არის გარკვეული კონკრეტული სფეროს ან დისციპლინის ფართო კონტექსტში.



4.2 პრობლემის ანალიზი – მიზნების ანალიზი

როდესაც კონტექსტის ანალიზის წინაშე უფრო ფართო სურათი დგას, რომლის ფარგლებშიც უნდა დამუშავდეს და განხორციელდეს პროექტი, პრობლემის ანალიზი ეხება იმ მრავალ პრობლემას, რომლებიც დროულია იმ ჩარევის გამართლებისთვის, რომელსაც პროექტი მართავს მისი შექმნისას.

პრობლემის კარგი ანალიზი მოიცავს უამრავი პრობლემის მიმოხილვას, რომელიც ერთი ან მეორე მხრივ აღვიძებს კვლევის ან განვითარების ჩარევის ინტერესს და ამჟღავნებს თუ როგორ კავშირში და ურთიერთქმედებაში არიან ასეთი პრობლემები.

კვლევით პროექტებში პრობლემის საფუძვლიან ანალიზს მივყავართ კვლევის მიმდინარეობამდე, რაც მოიცავს მონაცემების შეგროვებას და შეკრებას, გვეხმარება კვლევის ზოგადი საკითხის ფორმულირებაში და მკვლევარ პროექტის შემქმნელს თავიდან აცილებს ჰიპოთეზის მითითებას და/ან კვლევის წინასწარ დასკვნებს (შედეგებს), რომლებიც არ შეესაბამება იმ პრობლემებს, რომელზეც კვლევაა ორიენტირებული.

პროექტების შემუშავებაში, რომელთა მიზანია ჩაერიოს და გააუმჯობესოს არსებული სიტუაცია - ადამიანებისთვის ან გარემოსთვის ან სხვა რამისთვის

- პრობლემის ანალიზს მოჰყვება პრობლემის საფუძვლის და მიზეზების აღმოჩენა შესაძლო გადაწყვეტების იდენტიფიცირებამდე, რომლებიც გადმოცემულია რესურსების და აქტივობების საშუალებით, რასაც მივყავართ სასურველ შედეგებამდე.

და მაინც, ეს მიზეზ-შედეგობრივი გამარტივებული გაგება არის ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომის უპირატესობა და შეზღუდვა. უპირატესობა იმიტომ, რომ იგი პროექტის შემქმნელს - და არა მარტო დონორს, აძლევს არსებულ ელემენტებსა და ზეგავლენის მქონე ფაქტორებს შორის წრფივი ურთიერთდამოკიდებულების ნათელ სურათს. შეზღუდვა, იმიტომ რომ ამ პატარა სამყაროში, განსაკუთრებით ურთიერთობები ან ინტერაქცია ადამიანებსა და საზოგადოებას შორის, იმდენად მარტივია, რომ შეიძლება გავიგოთ როგორც წრფივი მიზეზ-შედეგობრივი ფენომენი.

გარდა იმისა, რომ ზემოთ აღნიშნული მიღებულია როგორც მიზეზ-შედეგობრივად დაკავშირებული, სოციოკულტურული ბუნების პრობლემები, ანალიზია საჭირო ფენომენოლოგიური და/ან სოციოკონსტრუქტივისტული გაგებით, რაც ნათელს ხდის ღირებულებაზე დაფუძნებულ დაშვებებს და აღქმებს.

4.3 პრობლემების ხე – მიზნების ხე

პრობლემის ანალიზის დასახმარებლად არსებობს სხვადასხვა მეთოდები და საშუალებები. ეს სახელმძღვანელო ორიენტირებულია ორი სხვადასხვა ვერსიის პრობლემის ხეზე, ერთი განკუთვნილია კვლევითი პროექტისთვის და მეორე განვითარების პროექტისთვის. თუმცა, არსებობს სხვა სასარგებლო საშუალებებიც, მაგალითად, მიზეზ-შედეგობრივი ანალიზი, გავლენის ძალთა ანალიზი ან მიზეზ-შედეგობრივი კვლევა.

პრობლემების ხე იდეალურად უზრუნველყოფს იდენტიფიცირებული პრობლემის ყველა ცნობილი მიზეზის და შედეგების მიმოხილვას. გაითვალისწინეთ, რომ ხშირად არსებობს პრობლემის ერთზე მეტი მიზეზი და თქვენმა პროექტმა შეიძლება ვერ შეძლოს ყველა მათგანის გადაწყვეტა. ამრიგად გაითვალისწინეთ თქვენს პროექტზე ზემოქმედება და ფოკუსირება მოახდინეთ იმაზე რაც რეალურია შექმნილი პროექტის ფარგლებში.

პრობლემის ხე გრაფიკულად ასახავს კონტექსტს, რომელშიც პრობლემაა მოთავსებული და ხელს უწყობს კომპლექსურობის მიმოხილვას.

არსებობს პრობლემების ხის რამდენიმე ფორმატი. ქვემოთ მოცემულს თავისი წვლილი შეაქვს იმის იდენტიფიკაციაში, რაც სახელმძღვანელოში განმარტებულია როგორც ძირითადი პრობლემა. შემდეგ დაკავშირებული მიზეზები და შედეგები იგეგმება, რაც გამოავლენს იმ ინტერვენციას, რომელიც უპირატესია პრობლემის დასაძლევად.

ამ პერსპექტივით ძირითადი პრობლემა არის ის, რომლის დაძლევაცაა ჩაფიქრებული, იმის გათვალისწინებით, რომ ინტერვენციებს (აქტივობებს) მივყავართ გამიზნულ და წარმატებულ შედეგებამდე. არა ცხადად ან ზოგადად ფორმულირებულ პრობლემას ექნება ძალიან ბევრი მიზეზი და შედეგი და ნაკლებ სავარაუდოა, რომ ერთი პროექტი წარმატებით იქნება ყველა მათგანზე ორიენტირებული. დონორები როგორც წესი ხალისით არ უდგებიან შედარებით მცირე პროექტების მხარდაჭერას, რომლებიც ერთდროულად მიმართულია ძალიან ბევრი პრობლემის, მიზეზის და შედეგის მიმართ.

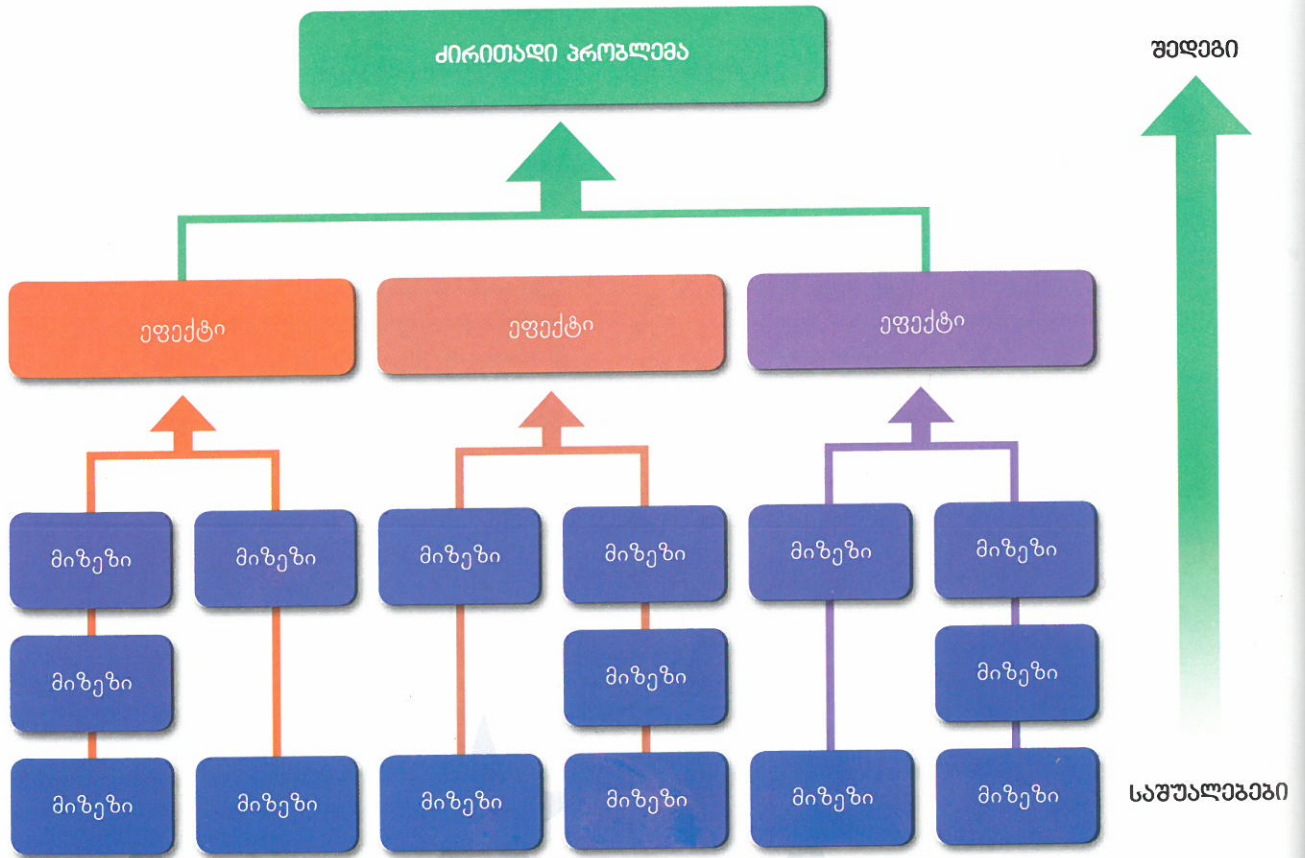
ზოგადად, პრობლემის ანალიზი მთავრდება პრობლემების ხის ფორმირებით, რომელიც არის გრაფიკული გამოსახვა იმისა თუ როგორ უკავშირდება ერთმანეთს სხვადასხვა პრობლემა მიზეზისა და შედეგის თვალსაზრისით. ხის ქვედა ნაწილში მითითებულია პრობლემები, რომლებიც წარმოდგენს ხის ე.წ. „ფესვებს“. შემდეგ, რაც უფრო ქვემოთ ჩადიხართ, უფრო უახლოვდებით ფესვების მიზეზებს.

მიზეზსა და შედეგს შორის ურთიერთდამოკიდებულება აჩვენებს თითოეულ პრობლემას თუ როგორ მივყავართ სხვა პრობლემამდე. უმჯობესია - მუდმივად გახსოვდეთ გარკვეულობისა და შეთანხმებულობის საჭიროება - დაადგინოთ ყველაზე გასაგები შესაძლო კავშირები მიზეზებსა და მათ შესაბამის შედეგებს შორის. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ხშირად მიზეზმა შეიძლება გამოიწვიოს რამდენიმე შედეგი, ხოლო ერთი შედეგი შეიძლება დადგეს რამდენიმე მიზეზით. იდეალურია პრიორიტეტების დადგენის პროცესის გამოყენება და შემდგომში უნდა დაადგინოთ ყველაზე მნიშვნელოვანი ურთიერთდამოკიდებულებები.

პრობლემების ხის აგება არც ერთ შემთხვევაში არ არის ადვილი დავალება და შეუთანხმებლობა კოლეგებსა და პარტნიორებს შორის იმის შესახებ თუ როგორ ურთერთკავშირში არიან პრობლემები, არ არის უჩვეულო, თუმცა, გულწრფელი დისკუსიები ურთიერთკავშირებზე და სხვადასხვა პრობლემების მნიშვნელობაზე და მათ მიზეზებსა და შედეგებზე ჩვეულებრივ ამაღლებს პროექტის ხარისხს.

ხაზი უნდა გაეკვას, რომ პრობლემების ხე - როგორც მთლიანად ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომა - არის მხოლოდ მოდელი. იგი არ არის რეალობის ზუსტი გამოსახულება, თუმცა ემსახურება შესაბამისობის პრობლემების წამოწევას პროექტში. პრობლემების ხე გამოხატავს თვალსაზრისს და შესაძლოა კომპრომისია მათთვის, ვინც იგი ერთობლივად მოამზადა. პრობლემების ხის გრაფიკულ გამოსახულებას შეიძლება ჰქონდეს რამდენიმე ფორმა. მიუხედავად იმისა, თუ რომელ ფორმას იყენებთ, პრობლემების ხე მიიჩნეოთ როგორც თქვენი პროექტის განვითარების მიზნების იდენტიფიცირების და არჩევის საფუძველი.

სურ 3: პროექტის პრობლემების ხე



შენიშვნა: ზემოთ აღნიშნული პრობლემის ხე და 31-ე გვერდზე მოცემული მისი შემდგომი მიზეზების ხე მოიცავს მიზეზების, შედეგების, ქვე-მიზეზების და საბოლოო მიზეზების გაცილებით კომპლექსურ ერთობლიობას, სადაც წარმოდგენილია მიზეზების და შედეგების/ქვე-მიზეზების და მიზეზების სამი სვეტი. ნაკლებ კომპლექსური ამოცანებისთვის უბრალოდ შეამცირეთ „სვეტების“ რაოდენობა და იმუშავეთ მხოლოდ ერთით ან ორით. პრობლემების ხის ერთი ალტერნატიული მოდელი მოცემულია სახელმძღვანელოს 110-ე გვერდზე. სხვა მოდელების ნახვა ადვილად შეიძლება ინტერნეტში „პრობლემების ხის“ მოძიებით.

როდესაც პრობლემების ხეზე მუშაობა დამთავრდება, შემდეგი ამოცანაა მიზეზების ანალიზის ჩატარება, რომლითაც ხდება იმ მიზეზების იდენტიფიცირება, რომლებიც ასოცირდება იდენტიფიცირებული მიზეზების დაძლევისთან. ეს მოგვცემს პრობლემების ხეზე დაფუძნებულ მიზეზების ხეს. ამ სავარჯიშოს მიზანია პროექტის დამთავრების შემდეგ დაგეგმილი/გამიზნული სიტუაციის ილუსტრაციის შექმნა.

მიზეზების ხის მომზადება ხდება ორ ეტაპად. პირველი, პრობლემების ხეზე ყველა პრობლემა უნდა „გადაითარგმნოს“ როგორც სასურველი მიზეზი. შემდეგ, თითოეული მიზანი უნდა შეფასდეს მისი რეალიზების დონის მიხედვით. „რეალიზების ხარისხი“ ნიშნავს ყურადღებით შეფასდეს ის, რაც რეალური ჩანს რომ მიიღწევა პროექტის დაგეგმილ ვადაში.

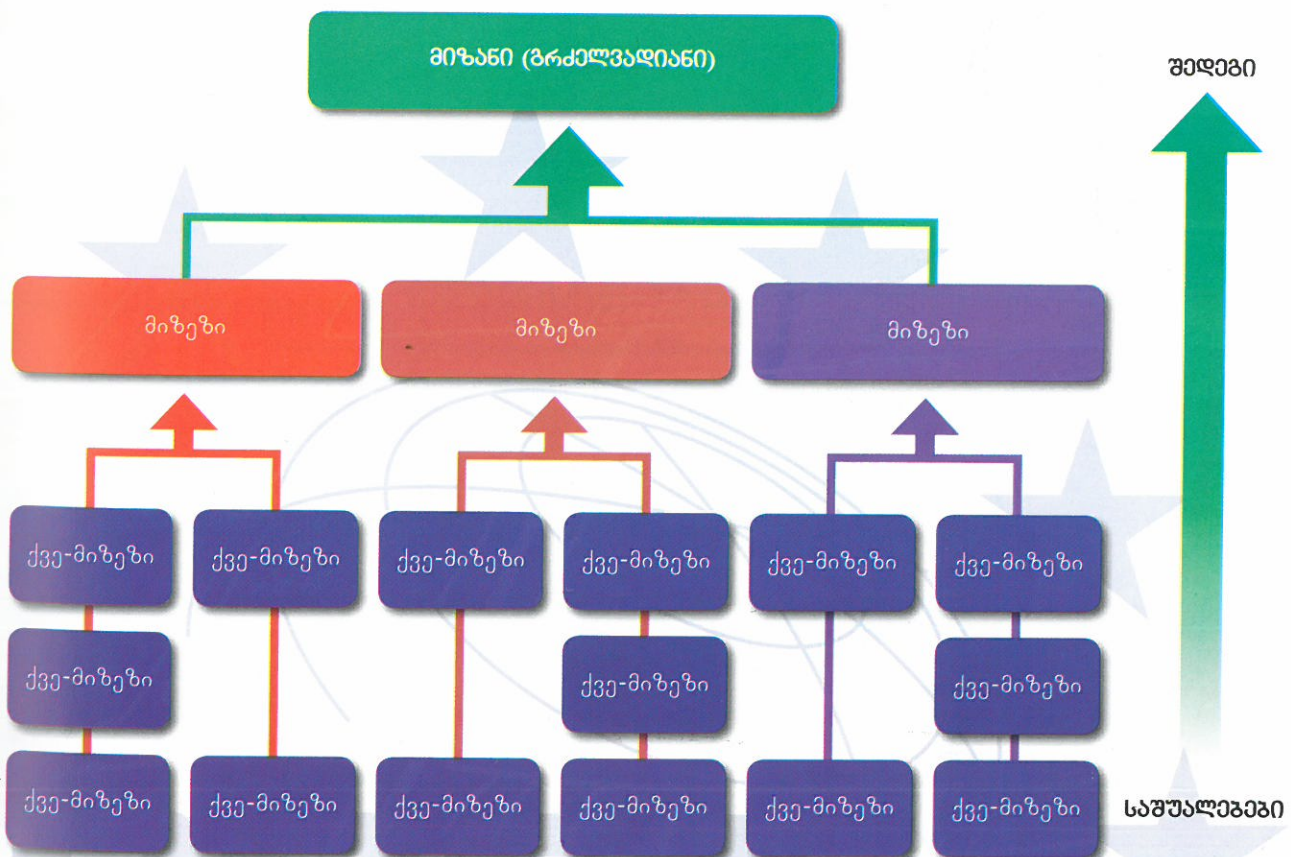
თუ პროექტის განვითარების მიზანი გვაჩვენებს გრძელვადიან სიტუაციას, რომელშიც პროექტი გვინდა განვახორციელოთ, მაგრამ აუცილებელი არ არის საბოლოოდ იყოს მიღწეული, კონკრეტული პროექტის ფარგლებში დაგეგმილი მიზნები მიღწევადი უნდა იყოს პროექტის ბოლოს.

პრობლემების ხის გადაქცევა მიზნების ხედ მოიცავს პრობლემის ხის პერეფრაზირებას სხვადასხვა ელემენტებად, სადაც მიზეზები გარდაიქმნება და მიდგომებად/აქტივობებად, შედეგები კი იცვლება ქვე-მიზნებად ან შედეგებად.

ეს სავარჯიშო ასევე სასარგებლოა იმის გასააზრებლად სწორად არის თუ არა ფორმულირებული პრობლემები. თუ პრობლემების ხის ელემენტების გარდაქმნა მიზნების ხედ ძალიან რთული ხდება, შეიძლება დაგვჭირდეს და სასარგებლოც იყოს პრობლემების ხის ელემენტების პერეფრაზირებაც.

პროექტის ხის კოჰერენტულობა მოწმდება იმის შეფასებით დაკავშირებულია თუ არა ერთმანეთთან მიზნები როგორც დასრულების საშუალება, ანუ მოცემული მიზნები ჩანს თუ არა ნათლად როგორც ინსტრუმენტი, რომელსაც წვლილი შეაქვს მიზნების მაღალ დონეზე მიღწევაში.

სურ. 4: პროექტის მიზნების ხე

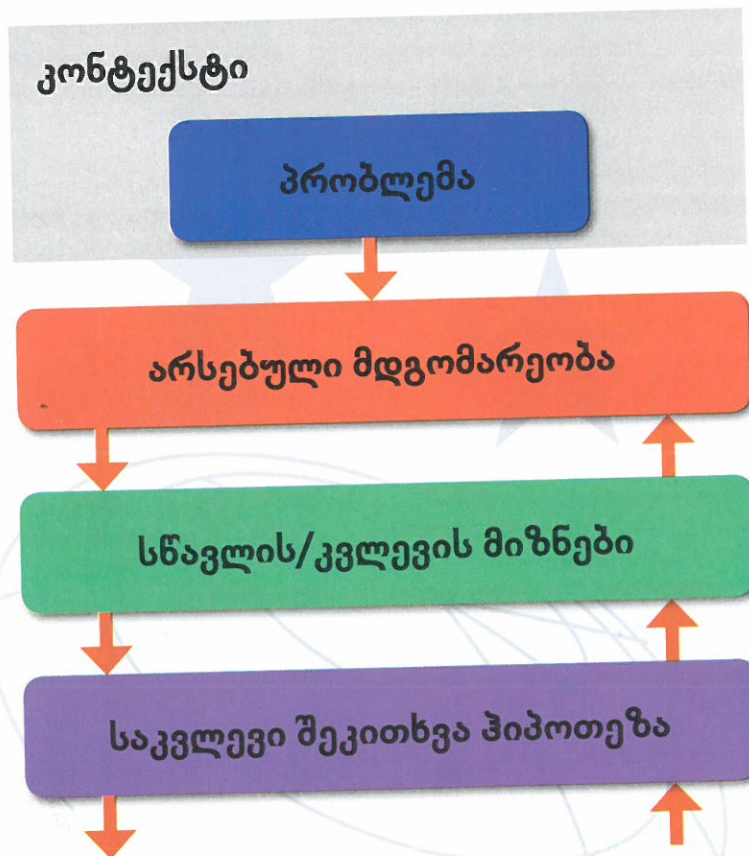


შენიშვნა: ზემოთ აღნიშნული პრობლემის ხე და 31-ე გვერდზე მოცემული მისი შემდგომი მიზნების ხე მოიცავს მიზეზების, შედეგების, ქვე-მიზნების და საბოლოო მიზნების გაცილებით კომპლექსურ ერთობლიობას, სადაც წარმოდგენილია მიზეზების და შედეგების/ქვე-მიზნების და მიზნების სამი სვეტი. ნაკლებ კომპლექსური ამოცანებისთვის უბრალოდ შეამცირეთ „სვეტების“ რაოდენობა

და იმუშავეთ მხოლოდ ერთით ან ორით. პრობლემების ხის ერთი ალტერნატიული მოდელი მოცემულია სახელმძღვანელოს 110-ე გვერდზე. სხვა მოდელების ნახვა ადვილად შეიძლება ინტერნეტში „პრობლემების ხის“ მოძიებით.

ინდივიდუალური კვლევითი პროექტის შემუშავებისას, ზემოთ მოცემული „პრობლემების ხე“ - მიზნების ხე შეიძლება ჩანდეს ძალიან მიუღწევადი და უსარგებლოდ გართულებული. ქვემოთ მოცემული მოდელი შეიძლება სასარგებლო ალტერნატივა იყოს:

სურათი 5: პრობლემების ხე კვლევითი პროექტისთვის



ზოგჯერ ხდება, რომ კვლევითი პროექტები 'არასწორ საფუძველზე' დგას. ხშირად ამის მიზეზი არის ის, რომ ისინი არასწორ პრობლემაზეა ორიენტირებული ან დაკარგული აქვთ რეალურად არსებული პრობლემის ხედვა. პრობლემის თავდაპირველი ანალიზი გეხმარებათ მიჰყვეთ თქვენი კვლევის მიზანს და პერსპექტივაში გაიგოთ კვლევის პროცესში ლოგიკური დამოკიდებულება პრობლემის იდენტიფიკაციის სქემაში (სურ. 4).

კვლევის „პრობლემის ხის მოდელი“ (სურ. 4) დაგეხმარებათ დაგეგმოთ პრობლემებს

(კონტექსტის ფარგლებში), კვლევის სფეროში არსებულ ცოდნა/გაცნობიერებასა და თქვენი კვლევის მიზნებს/ჰიპოთეზებს შორის კავშირი. იდეალურ შემთხვევაში, კვლევის დანარჩენი ნაწილი მიგიყვანთ კარგად დასაბუთებულ დასკვნებამდე.

გექნებათ რა საბოლოო კვლევითი პროექტის კარგად დასაბუთებული ფორმულირების და აგების ბევრი სხვადასხვა გზა, დონორების უმეტესობა დააფასებს, რომ გარე დაფინანსებაზე წარდგენილი კვლევითი პროექტი ერთი ან მეორე გზით იქნება დასაბუთებული (სურათზე 4 წარმოდგენილი ლოგიკით).

4.4 დაინტერესებული მხარეების ანალიზი

დაინტერესებული მხარეების ანალიზი სათავეს იღებს ბიზნეს მეცნიერებიდან, თუმცა დღეს დღეისობით მიჩნეულია როგორც ნებისმიერი ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომის მნიშვნელოვანი ნაწილი, რომელიც ტარდება მრავალ სფეროში და დისციპლინაში განხორციელებულ პროექტებში, მათ შორის კვლევით პროექტებში, რომლებიც გამოიყენება არა მხოლოდ მეცნიერებაში.

დაინტერესებული მხარეების ანალიზი არის მეთოდი ან ინსტრუმენტი, რომელიც გამოიყენება პროექტით დაინტერესებული პირების, ორგანიზაციების და დაწესებულებების აღწერის გასაადვილებლად.

დაინტერესებული მხარეების ნომენკლატურა განსხვავებული იქნება პროექტის სირთულის მიხედვით და ისინი შეიძლება იყოს განსხვავებული ფორმის, ზომის და მოცულობის მიხედვით. დაინტერესებული მხარეები შეიძლება იყვნენ ფიზიკური პირები ან ჯგუფები ან საზოგადოება და ისინი შეიძლება წარმოდგენილნი იყვნენ მაგალითად, პოლიტიკოსების, ინსტიტუციონალური მენეჯმენტის და კოლეგების სახით, სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფების, მომხმარებლების, სამოქალაქო საზოგადოებრივი ორგანიზაციების და კომერციული პირების ფორმით.

ანალიზი ორიენტირებული უნდა იყოს დაინტერესებული მხარეების ხუთ მნიშვნელოვან ატრიბუტზე:

- მათი დამოკიდებულება ინტერვენციასთან, ანუ მათი პოზიცია პროექტის მიზნების და შედეგების მიმართ;
- გავლენის (ძალაუფლების) დონე, რომელსაც ისინი ფლობენ;
- პროექტში ჩართვის ინტერესი და მოტივაცია;
- მათი სიფრთხილე პროექტთან დაკავშირებით;
- პოტენციური ძლიერი მხარეები და სისუსტეები.

გავლენის დონე დიდად არის დამოკიდებული რესურსებზე და კონკრეტული დაინტერესებული მხარის ძალაუფლებამ შეიძლება გაააქტიუროს პროექტის გარკვეული პოზიციის გაუმჯობესება. ინტერესის დონე უკავშირდება იმას თუ რა მნიშვნელობას ანიჭებს დაინტერესებული მხარე პროექტს. დაინტერესებული მხარის ანალიზი მისი ფართო გაგებით პროექტის შემქმნელებს აჩვენებს შესაძლებლობებს, რომლებითაც

დაინტერესებულ მხარეებს შეუძლიათ ხელი შეუწყონ ან შეუშალონ პროექტის უპრობლემო და წარმატებით განხორციელებას. ამრიგად, სასურველია კარგად დავაკვირდეთ დაინტერესებულ მხარეს, აღმოვაჩინოთ მისი შეუსაბამობა, ვიდრე მოგვიანებით აღმოვაჩინოთ რომ დაინტერესებული მხარის მნიშვნელობა შეუმჩნეველი დარჩა.

სურ. 6: დაინტერესებული მხარის ანალიზის შაბლონი

დაინტერესებული მხარეები	პროექტში ჩართულობა	ინტერესი პროექტის მიმართ	პროექტთან დაკავშირებული სიფრთხილე	ძლიერი მხარეები	სისუსტეები/ რისკები
კოლეგები					
სტუდენტები					
ხელმძღვანელობა					
გარეშე პარტნიორები					
NN					
NN					
NN					

ზემოთ მოცემული შაბლონი არის მხოლოდ ნიმუში. თქვენ უნდა ჩასვათ თქვენი კონკრეტული პროექტის შესაბამისი დაინტერესებული მხარეები. დაინტერესებული მხარეების იდენტიფიცირებისას, შეიძლება დახმარება დაგჭირდეთ მათ ანალიზში, შემდეგი კატეგორიების მიხედვით:

პრომოუტერები: დაინტერესებული მხარეები, რომლებიც მაღალპრიორიტეტულად თვლიან პროექტის იდეებს და რომელთა ქმედებებმა შეიძლება იმოქმედოს პროექტის განხორციელებაზე.

ქომაგები: დაინტერესებული მხარეები, რომლებიც მაღალპრიორიტეტულად თვლიან პროექტის იდეებს, თუმცა რომელთა მოქმედებები გავლენას ვერ ახდენს პროექტის განხორციელებაზე.

ლატენტურები: დაინტერესებული მხარეები, რომელთა მოქმედებებმა შეიძლება იმოქმედოს პროექტის განხორციელებაზე, თუმცა რომლებიც, როგორც ასეთი, (ამ ეტაპზე) პროექტს ანიჭებენ დაბალ პრიორიტეტულობას.

ინდიფერენტულები: დაინტერესებული მხარეები, რომელთა მოქმედებები გავლენას ვერ ახდენს პროექტის განხორციელებაზე და რომლებიც ნაკლებ პრიორიტეტულად მიიჩნევენ პროექტის განხორციელებას.

4.5 მიზნობრივი ჯგუფის ანალიზი

მიზნობრივი ჯგუფის ანალიზი მნიშვნელოვანია დიდ მასშტაბიანი პროექტების შემუშავებისთვის. ასეთი პროექტები და მათი შესაძლო მომხმარებლები, როგორც ასეთი, ამ სახელმძღვანელოში არ განიხილება.

შესაბამისად, სახელმძღვანელოში მიზნობრივი ჯგუფის ანალიზს ამრიგად მხოლოდ უმნიშვნელო ყურადღება ეთმობა და იგი ასევე მოცემული იქნება ამ თავის „ანოტაციის“ ნაწილში, თუმცა იგი არ წარმოადგენს მთლიანი ანალიზის მნიშვნელოვან ნაწილს, რომლითაც იხელმძღვანელებთ პროექტების განხორციელებისას, რომლებიც ვლინდება პროექტის შემქმნელთა უნარების ტრენინგის პროექტის საფუძველზე.

თუმცა, მცირე მასშტაბიანი პროექტების შემუშავებაშიც კი, როდესაც ვეხებით მოსახლეობის კონკრეტული სეგმენტების საჭიროებებს და/ან ინტერესებს, შეიძლება დაინტერესებული მხარეების ანალიზში გამოგვადგეს მიზნობრივი ჯგუფების იდენტიფიცირება, რათა დავადგინოთ ვის შეუძლია სარგებელი მიიღოს პროექტით დაგეგმილი ჩარევისგან.

ბიზნეს პროექტებში, ანუ განვითარების პროექტებში, რომლებსაც გააჩნიათ ბიზნეს და შემოსავლის მიღების პოტენციალი, მიზნობრივი ჯგუფების ანალიზი უფრო მეტად წარმოადგენს მთავარ მოთხოვნას. მიზნობრივი ჯგუფის ანალიზი ასევე

შეიძლება საჭირო იყოს როდესაც ვერთვებით გარკვეულ ევროკავშირის მიერ დაფინანსებულ პროგრამებში, რომლებიც ეხება მაგალითად, ჩარევას სოციალური მომსახურების და ჯანდაცვის სფეროებში.

მიზნობრივი ჯგუფის ანალიზის მიზანია გავიგოთ მიზნობრივი ჯგუფების საჭიროებები და მათ წინაშე მდგარი პრობლემები; ანალიზი ადგენს პროექტის გააზრებულობას. ამ თვალსაზრისით, პროექტის მიზნობრივი ჯგუფები წარმოადგენენ პროექტით დაინტერესებული მხარეების დიდ ჯგუფს.

მიზნობრივი ჯგუფის ანალიზის მომზადება გვეხმარება პროექტის აქტივობების დადგენაში, რომლებიც შეძლებისდაგვარად ერგება მიზნობრივ ჯგუფებს. დეტალური ანალიზი ზრდის პროექტის ხარისხს და ამცირებს რისკს, რომ მიზნობრივი ჯგუფები არ დაინტერესდებიან პროექტით.

როგორც ქვემოთ ნახავთ, მიზნობრივი ჯგუფების ანალიზი ძირითადად მიყვება შაბლონის ფორმას, რომელიც იდენტურია დაინტერესებული მხარისთვის. ერთი მთავარი სხვაობა ისაა, რომ მიზნობრივი ჯგუფები იდენტიფიცირდება და ანალიზდება მათ მიერ პროექტის პროდუქტებისგან მოსალოდნელი სარგებლის მიხედვით, და არა მათ გავლენასთან დაკავშირებით პროექტის იდეასა და მის განხორციელებაზე.

სურ. 7: მიზნობრივი ჯგუფის ანალიზის შაბლონი

მიზნობრივი ჯგუფები	პროექტში ჩართულობა	ინტერესი პროექტის მიმართ	პროექტის მიმართ სიფრთხილე	ძლიერი მხარეები	სისუსტეები/ რისკები
NN					
NN					
NN					
NN					
NN					
NN					
NN					

4.6 PEST-ანალიზი

PEST-ანალიზი პროექტის შემქმნელს ეხმარება დაადგინოს და გააანალიზოს გარეშე ფაქტორები, რომლებიც შეიძლება გავლენას ახდენდნენ დაგეგმილი პროექტის წარმატებით განხორციელებაზე. PEST გულისხმობს პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სოციალურ და ტექნოლოგიურ ფაქტორებს. ვინაიდან PEST ანალიზი ფართოდ გამოიყენება ბიზნეს პროექტების შემუშავებაში, ქვემოთ მოცემული შაბლონი გვაჩვენებს როგორ შეიძლება მისი გამოყენება ანალიტიკურ ინსტრუმენტად კვლევით პროექტში.

სურ. 8: PEST-ანალიზის შაბლონი

პოლიტიკური	ეკონომიკური	სოციალური	ტექნოლოგიური
<ul style="list-style-type: none"> • მთავრობის პოლიტიკა კვლევის დაფინანსებასთან მიმართებაში • ინსტიტუციონალური პოლიტიკა კვლევის დაფინანსებასთან მიმართებაში • საერთაშორისო კონვენციები კვლევის სფეროების შესახებ 	<ul style="list-style-type: none"> • დაფინანსების შესაძლებლობები კვლევისთვის • სახელფასო პოლიტიკა მკვლევართათვის 	<ul style="list-style-type: none"> • მკვლევართა ქსელი • დასაქმების პირობებთან დაკავშირებული დროის შეზღუდვები 	<ul style="list-style-type: none"> • ლაბორატორიის აღჭურვილობა • ახალი გამოსაყენებელი აღჭურვილობის შეზღუდვები

PEST-ფაქტორები ძირითადად გარეშეა. PEST-ანალიზის დასრულება კარგია SWOT-ანალიზის დასრულებამდე, ვინაიდან PEST-ანალიზი გვეხმარება დავადგინოთ SWOT

ფაქტორები. PEST-ანალიზი, SWOT-ის მსგავსად შეიძლება გამოვიყენოთ დაწესებულების ან პროექტის იდეის სტრატეგიის ან პოზიციის, მიმართულების განსაზღვრვად.

4.7 SWOT-ანალიზი

SWOT-ანალიზი არის ინსტრუმენტი, რომელიც ფართოდ გამოიყენება ბიზნესში და პროექტის განვითარებაში. ძირითადად იგი პროექტის შემქმნელს ეხმარება კონკრეტული ბიზნეს გეგმის, განვითარების პროექტის ან კვლევის იდეის ძლიერი მხარეების, სისუსტეების, შესაძლებლობების და საფრთხეების დაგეგმვაში და შეფასებაში. ძლიერი მხარეები და სისუსტეები ეხება შიდა ფაქტორებს და შესაძლებლობებს და გარეშე ფაქტორების საფრთხეებს.

სურ. 9: SWOT-ანალიზის შაბლონი

ძლიერი მხარეები	სისუსტეები
შესაძლებლობები	საფრთხეები

კარგი SWOT-ანალიზი პროექტის შემქმნელს დაეხმარება შეაფასოს პროექტის მიზნის რეალურობა და პრაქტიკულობა და დაეხმარება შესაბამისად მოარგოს პროექტის იდეა.

განვსაზღვროთ ქვემოთ მოცემული ოთხი ელემენტი:

ძლიერი მხარეები: პროექტის მახასიათებლები, რომელიც უპირატესობას აძლევს მას სხვა შესაძლო მიდგომებზე/პროექტებზე/იდეებზე მსგავს სფეროში;

სისუსტეები: მახასიათებლები, რომელიც პროექტს აყენებს არამომგებიან მდგომარეობაში სხვა გადაუწყვეტელ იდეებთან შედარებით;

შესაძლებლობები: ელემენტები, რომლებიც პროექტს შეუძლია გამოიყენოს მის სასიკეთოდ;

საფრთხეები: ელემენტები გარემოში, რომლებმაც შეიძლება პროექტს შეუქმნას პრობლემები.

სურ.10: ჯვარედინი ანალიზის შაბლონი

დაინტერესებული მხარის ანალიზი	მიზნობრივი ჯგუფის ანალიზი
SWOT ანალიზი	PEST ანალიზი

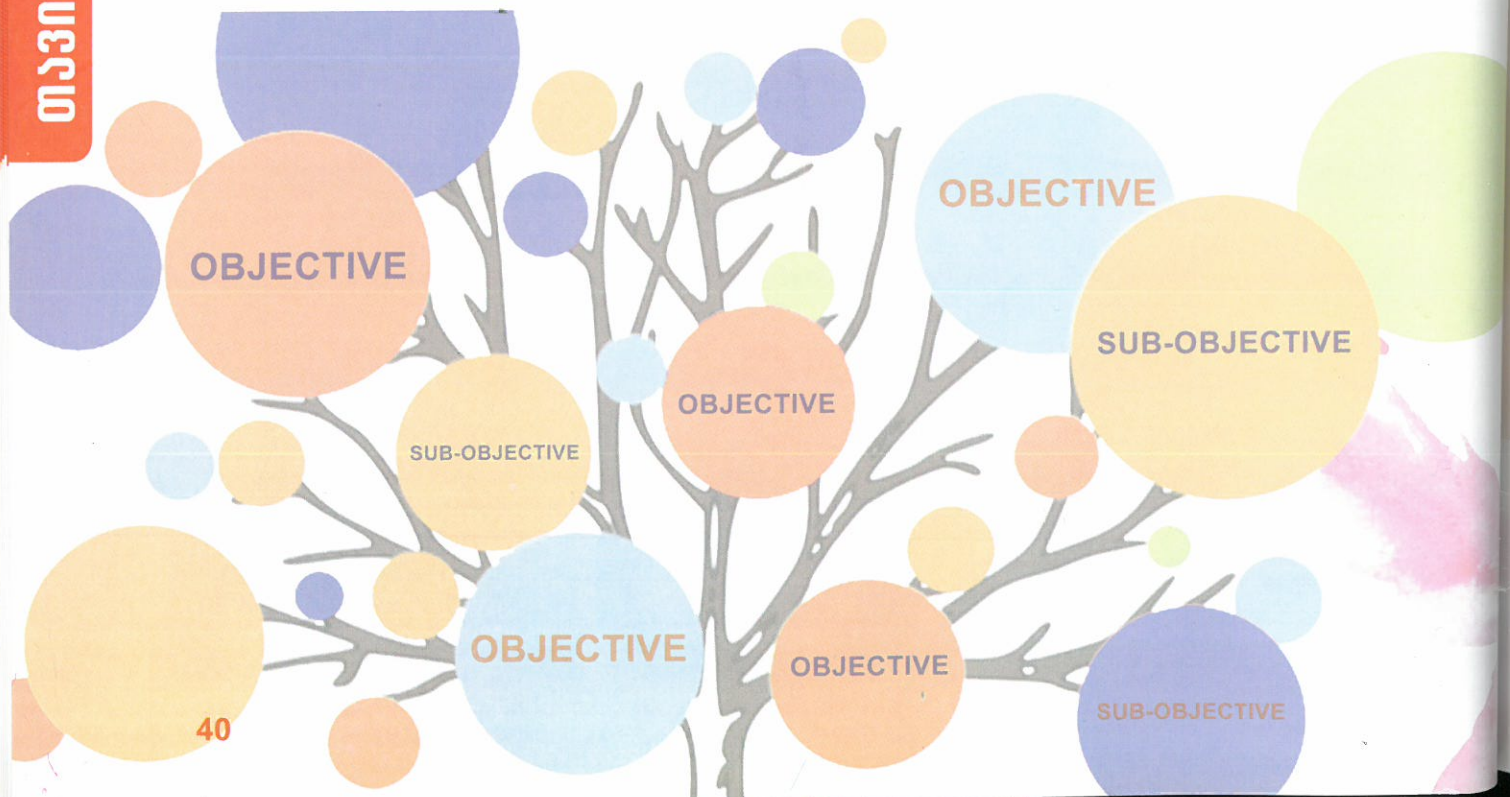
თავი 5

პროექტის შერჩევა

პრობლემის და შესაძლო მიზნების იდენტიფიცირების შემდეგ, რომლებიც ასევე წარმოადგენს პროექტის კონცეფციას, როგორც ასეთი, ანალიზის ეტაპი ადგენს და განიხილავს კონტექსტს, დაინტერესებულ მხარეებს, მიზნობრივ ჯგუფებს და სხვა ასპექტებს PEST და SWOT ანალიზების მეშვეობით. ამასთან, პროექტს ჯერ კიდევ სჭირდება დასკვნითი ფოკუსი და ფორმულირება.

პროექტის დიზაინი მთავრდება მხოლოდ ამ შემდეგ ეტაპზე, კერძოდ პროექტის შერჩევის ეტაპზე. აქ პროექტის შემქმნელი შეაფასებს მას პროექტის ანალიზის ეტაპიდან მიღებულ ინფორმაციის მეშვეობით და დაასკვნის რა უნდა იყოს პროექტის ფოკუსი და მიდგომა.

მიზნების ხე მოიცავს რამდენიმე ქვე-მიზანს. ამასთან, პროექტი როგორც წესი ვერ მოიცავს ყველა მათგანს, შესაბამისად პროექტის მიზნისთვის საჭიროა გარკვეული ფარგლების დადგენა.



5.1 რესურსების ანალიზი

ახლა დროა ჩავატაროთ რესურსების ანალიზი, სადაც პროექტის შემქმნელი ადგენს პროექტის განხორციელებისთვის საჭირო რესურსებს, ანუ ხელთ არსებულ რესურსებს და რესურსებს, რომლებიც ხელმისაწვდომი იქნება გარე წყაროების მეშვეობით.

შემდეგი კითხვები მიუთითებს რესურსების ანალიზთან დაკავშირებულ რამდენიმე ძირითად საკითხზე. სხვა შეკითხვები - ასევე წინასწარი პასუხები - შეიძლება გაჩნდეს ანალიზის ეტაპზე და პროექტის შემქმნელმა ყურადღებით უნდა გადაამოწმოს მანამდე არსებული ანალიზებიდან გამოტანილი დასკვნები და შენიშვნები:

- გყავთ პროექტის ეფექტურად განხორციელებისთვის შესაბამისი პერსონალი?
- ვინ ჩაერთვება პროექტში?
- ჩვენი ინსტიტუციონალური რესურსები მიზნულია მიმდინარე პროექტზე?
- შესაძლებელია საჭირო პროფესიების მქონე შესაბამისი პერსონალის მოძებნა?
- პროექტის განსახორციელებლად გვჭირდება პარტნიორები და იდეალურ შემთხვევაში რა რესურსებს შეიძლება გვთავაზობდნენ ისინი? არსებობს პარტნიორობისთვის დადგენილი სპეციფიური ოფიციალური მოთხოვნები? (ეს უმეტესად ეხება ევროკავშირის მიერ დაფინანსებულ პროექტებს, თუმცა პარტნიორობის ჩამოყალიბებას ითხოვენ სხვა დონორებიც).

პროექტის მიზნებისთვის სხვადასხვა არჩევანის შედარებისა და არჩევის დროს, ანუ თუ რომელი წინასწარი იდენტიფიცირებული მიზნები და ქვე-მიზნები უნდა ავირჩიოთ მიზნების ხიდან, აუცილებელი იქნება საჭირო ფინანსური რესურსების პირველადი და წინასწარი შეფასება:

- რა ფინანსური ხარჯი ექნება სხვადასხვა მიდგომებს?
- რეალისტურია საჭირო სახსრების მოზიდვა? - შიდა და გარე?
- არსებობს დონორი, რომელიც სავარაუდოდ დააფინანსებს პროექტს? გადაამოწმეთ დონორის პროგრამები, განაცხადების მიღება, ბიუჯეტი და დაფინანსების გაიდლაინები, რომლებიც ეხება პროგრამებს და გამოცხადებას.

5.2 მდგრადობა

საბოლოო ნაბიჯი პროექტის დაგეგმვის დეტალურ ფაზაში შესვლამდე იქნება პროექტის იდეის მდგრადობის შეფასება ანალიზის ეტაპის დროს დაგროვებული ცოდნის საფუძველზე.

მდგრადობა აღიქმება მრავლმხრივად, განიხილება ორგანიზაციული განვითარების, ადამიანის უნარის გაუმჯობესების, გარემოს და ეკონომიკის სფეროებში. ნებისმიერი არსებითი მდგრადობა ნიშნავს რომ იგი რჩება ან გრძელდება.

პროექტის განვითარებაში მდგრადობის საკითხები უკავშირდება პროექტის შედეგების საშუალოდან გრძელვადიან შენარჩუნების ან გაგრძელების კვალიფიცირებულ პროგნოზირებას.

ამრიგად მდგრადობა შეიძლება უკავშირდებოდეს ისეთ საკითხებს როგორცაა:

- რა მასშტაბით და რა გზით წარმოიქმნება ახალი ცოდნა და უნარები პროექტის მდგრადობის განმავლობაში?
- პროექტის განმავლობაში შემუშავებული ახალი ორგანიზაციული ფორმები რა მასშტაბით და რა გზით შეინარჩუნებს სიცოცხლისუნარიანობას პროექტის დამთავრების შემდეგ?
- სათანადოდ შენარჩუნდება და გამოიყენება განვითარებული ან შექმნილი ფიზიკური ინსტალაციები (მაგ: ლაბორატორიული მოწყობილობები) პროექტის შემდგომ წლებში?

შედეგთან დაკავშირებული მდგრადობის საკითხიდან გამომდინარე შეიძლება აუცილებელი გახდეს განვიხილოთ მაგალითად, გამოიყენებენ თუ არა პროექტში ჩართული და/ან ბენეფიციარი ადამიანები ახლად მიღებულ ცოდნას და უნარებს მომავალში. ან იქნება თუ არა საკმარისი დაფინანსება კონკრეტული აქტივობებისთვის, რომლებიც უკიდურესად საჭიროა პროექტის შედეგების შენარჩუნებისთვის. მდგრადობის განაცხადი იქმნება დეფინიციის დადგენით და საჭიროებს განმარტებას დადასაბუთებას.

თავი 6

პროექტის დაგეგმვა

პროექტის შერჩევის ეტაპის ბოლოს იწყება პროექტის ფაქტობრივი დაგეგმვა.

პროექტის დაგეგმვით დგინდება:

- მიზანი/მიზნები
- პროდუქტები
- რესურსები
- ინდიკატორები
- აქტივობები
- დაშვებები და რისკები

შემდეგი ნაწილი გვიჩვენებს თუ როგორ ვიმუშაოთ სხვადასხვა ელემენტებთან, რომლებიც საბოლოოდ წარმოდგენილი იქნება გასაგებ და შესაბამის პროექტის მიმოხილვაში, რასაც ასევე ეწოდება ლოგიკურ-სტრუქტურული მატრიცა.

ლოგიკურ-სტრუქტურული მატრიცის დასრულებისას, მზად უნდა გქონდეთ

ანალიზი და დაგეგმვა გარდაქმნათ ან გადაიტანოთ გარე დონორის მიერ მოთხოვნილ ფორმატში, რაც წარმოადგენს შესაბამისი განაცხადის პროცედურას და დაკავშირებულია არსებულ სააკლიკაციო ფორმებსა და შაბლონებთან.

შეიძლება სასარგებლო იყოს ლოგიკურ-სტრუქტურული მატრიცის შედგენა, რომელიც სამუშაოთა გაგრძელებამდე ხელს შეუწყობს პროექტის მიმოხილვას:

სურ. 10: ლოგიკურ-სტრუქტურული მატრიცა

პროექტის ელემენტები	აღწერილობა	ინდიკატორები	დაშვებები/რისკები
მიზანი			
ქვემიზანი			
პროდუქტები			
აქტივობები			
რესურსები			

6.1 მიზანი და ქვემიზნები

ინგლისურენოვან ლიტერატურაში პროექტის წერის მიზნებისთვის გამოიყენება რამოდენიმე ტერმინი “goal”, “objective”, “wider objective”, “subobjective”, ზოგიერთი სააპლიკაციო ფორმა იყენებს გარკვეულ იერარქიულობას, მაგალითად “goal” ზემოთ დგას, “objective” ქვემოთ ან ზემოთ, შემდეგ „subobjective”; აქ საფუძველი არის ის, რომ “goal” ან “objective” წარმოადგენს ერთიან - და ზოგჯერ გრძელვადიან - სიტუაციას, რომელიც მოსალოდნელია, რომ დადგება მომავალში გარკვეულ დროს, პროექტის დამთავრების შემდეგ.

როგორც გრძელვადიანი მიზანი, იგი შეიძლება სრულყოფილად არ იქნეს მიღწეული პროექტის განმავლობაში. ქვე-მიზნები - ან უშუალო მიზნები - მეორეს მხრივ მოსალოდნელია, რომ სრულად იქნება მიღწეული პროექტის ბოლოს. ამ თვალსაზრისით, ქვე-მიზნები გამომდინარეობს მიზნიდან ნათელი და

შესაბამისი მეთოდით და როდესაც მიიღწევა, ისინი წარმოადგენენ შემდგომი პროგრესის ფუნდამენტს მიზნის შესრულებისთვის (მიღწევისთვის).

ხშირად საშუალო და დიდ მასშტაბიან პროექტებში, გრძელვადიანი მიზანი წარმოიშვება კონტექსტიდან და პრობლემის ანალიზიდან და მიუთითებს მომავალ სიტუაციაზე, რომელიც შეიძლება არ იყოს დამოკიდებული პროექტის წარმატებაზე, რაც თქვენს შემთხვევაში დაგეგმვის პროცესშია.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თქვენ ირჩევთ „მიზნის“ კომბინაციას, როგორც გრძელვადიან მიზანს თუ „მიზანს“ როგორც რაიმეს, რაც მიიღწევა პროექტის ბოლოს. ეს არჩევანი დამოკიდებული იქნება თქვენს პროექტში დაგეგმილი ინტერვენციის ხასიათსა და კონტექსტზე.



6.2 პროდუქტები

პირველ რიგში, საჭირო იქნება განისაზღვროს განსხვავება „გამოსავლებსა“ და „პროდუქტებს“ შორის. ზოგიერთი პროექტის დაგეგმვისას ინსტრუმენტებად იყენებს „მიზნებს“, „პროდუქტებს“ და „გამოსავლებს“ და ამ თვალსაზრისით ამ სახელმძღვანელოს ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომა იყენებს ტერმინებს „მიზნები“ და „პროდუქტები“ და მისმა არევა კატეგორიასთან „გამოსავლები“ შეიძლება დაბნეულობა გამოიწვიოს.

თუმცა, ამ სახელმძღვანელოში ტერმინები „მიზანი“ და „გამოსავალი“ იდენტური კონცეფციებია, როცა ის გამოიყენება პროექტის შემუშავებისთვის ლოგიკური სტრუქტურის მიდგომის ფარგლებში.

ამრიგად, მიზანი არის ის რასაც ველით რომ მივაღწევთ;

- პროდუქტი არის ის რასაც ფაქტიურად ვაპირებთ რომ ჩავაბაროთ. (პროექტში PACT, რომლის მიხედვითაც შედგენილია ეს სახელმძღვანელო, პროდუქტი არის „საბოლოო შედეგის“ იდენტური).

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, პროდუქტი არის ის რასაც პროექტით ვიღებთ მისი აქტივობების შედეგის (!) სახით. პროდუქტი შეიძლება დავინახოთ როგორც ნაწარმი ან მოვლენები, რომლებიც რეალიზებულია ან მატერიალიზებულია პროექტის ბოლოს. პროდუქტი არის ის რისი ჩაბარების „გარანტიასაც“ იძლევა პროექტი და ისინი პერიფრაზირებულია როგორც ახალი ან შეცვლილი სიტუაცია, რომელიც ჩანს ან წარმოდგენილია პროექტის აქტივობების საშუალებით.

პროდუქტის იდენტიფიკაცია სასარგებლოა მოვახდინოთ შემდეგი ხუთი კითხვის გამოყენებით:

- როდის მოხდება პროდუქტის ჩაბარება?
- ვინ ჩააბარებს - ვინ მიიღებს სარგებელს?
- სად მოხდება ჩაბარება?
- რა მოხდა, ანუ ახალი სიტუაციის ფაქტიური დედაარსი-ხარისხობრივი ცვლილება?
- რა რაოდენობაა ჩაბარებული, ანუ რაოდენობის ცვლილება?

როგორც ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომის მატრიციდან ჩანს, პროდუქტის იდენტიფიკაცია მოსდევს მიზნების განსაზღვრას. ლოგიკა არის ის რომ პირველ რიგში უნდა დავადგინოთ აშკარა შესაბამისობა მიზნებსა და პროდუქტს შორის სანამ დავიწყებთ აქტივობების იდენტიფიკაციას, რაც მიგვიყვანს პროდუქტამდე და შემდეგ რესურსებმა უნდა განახორციელოს აქტივობების მატერიალიზაცია.

6.3 აქტივობები

აქტივობები სავარაუდოდ არის ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომის ის ელემენტი, რომელიც არის უფრო ადვილად დასადგენი და რომელიც არ ჰქმნის ბევრ გაუგებრობას სხვადასხვა პროექტების შემუშავების მოდელებს შორის:

აქტივობები არის სპეციფიური და კონკრეტული ქმედებები, რომლებიც ტარდება პროდუქტების მისაღებად.

იმისთვის, რომ უზრუნველყოს და აჩვენოს კავშირი კონკრეტულ პროდუქტებსა და შესაბამის აქტივობებს შორის, პროექტის შემქმნელმა უნდა გამოიყენოს აქტივობების და შედეგების შესაბამისი ნუმერაცია.

აქტივობების აღწერისთვის ჩვეულებრივ ვიყენებთ ზმნისგან ნაწარმოები არსებითი სახელის ფორმას. (ნაწარმოები არის არსებითი სახელი, რომელიც ფორმირებულია ზმნისგან, რომელიც აღნიშნავს მოქმედებას ან პროცესს, მაგალითად: „წერა“, „გამოქვეყნება“, „ბეჭდვა“, „მხარდაჭერა“, „განაწილება“).

6.4 ინდიკატორები – გადამოწმების საშუალებები

ინდიკატორები არის საზომი კრიტერიუმები პროექტის მიღწევების შესაფასებლად. ისინი ასევე გვეხმარება მუდმივ მონიტორინგში, მიმდინარეობს თუ არა პროექტის განხორციელება დაგეგმილის შესაბამისად.

ინდიკატორებმა უნდა აჩვენოს მოცემული დროის მომენტში მინიმალური მიღწევა, რათა შეგვეძლოს იმის თქმა, რომ დადგენილი მიზნები მიღწეულია. ამრიგად, ისინი გამოიყენება პროექტის უშუალო და გრძელ ვადიანი წარმატების ხარისხის გასაზომად. ცვლილების დადგენით, ინდიკატორები აჩვენებს პროგრესს, როდესაც შეგვიძლია გაკეთებულის მეთვალყურეობა და გვაძლევს ადრეულ გამაფრთხილებელ სიგნალებს, როდესაც რაიმე არასწორი მიმართულებით მიდის. ხშირად აუცილებელია მოვამზადოთ

რამდენიმე ინდიკატორი თითოეული მიზნისა და პროდუქტისთვის.

ინდიკატორები შეიძლება იყოს ხარისხობრივი და რაოდენობრივი. რაოდენობრივი ინდიკატორები არის რიცხვობრივი სიდიდეები. ხარისხობრივი ინდიკატორები ასახავს ადამიანების მსჯელობებს, მოსაზრებებს და დამოკიდებულებას მოცემული სიტუაციის ან საგნის მიმართ. მაშინ როცა რაოდენობრივი პროდუქტები და ეფექტურობა გამოხატავს თუ რამდენია შექმნილი და რა ფასად, ხარისხი ეხება უშუალოდ სარგებლიანობას. ხარისხის გაზომვა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საჯარო სექტორის სფეროებში, რომლისთვისაც არარსებობს ბაზარი, რომელშიც მომხმარებლები მოთხოვნისამებრ ამჟღავნებენ სერვისების ან პროდუქციის შეფასებებს.

იმისთვის რომ ინდიკატორები სასარგებლო იყოს მიმდინარე მონიტორინგში, ასევე პროექტის საბოლოო შეფასებაში, ინდიკატორები უნდა იყოს:

- შესაბამისი – გაზომილთან მიმართებაში

- სპეციფიური – მიზნობრივი ჯგუფების, ხარისხის, რაოდენობის, დროის და გეოგრაფიული ადგილის თვალსაზრისით, იმ მასშტაბით, რომ უკვე არ არის ასახული ლოგიკურ-სტრუქტურული მიდგომის მატრიცაში.

- გაზამოვადი/შემოწმებადი

როგორც წესი, დეტალური ინდიკატორები იქმნება მხოლოდ ქვე-მიზნებისთვის (უშუალო მიზნები, რომლებსაც მიაღწევთ პროექტში) და პროდუქტებისთვის, სადაც ანგარიშის ჩაბარება და ანგარიშგება ეხება აქტივობებს და რესურსებს.

6.5 დაშვებები და რისკები

დაშვებების განსაზღვრის მიზანია დავადგინოთ გარე ფაქტორები, რომლებიც სავარაუდოდ ზეგავლენას იქონიებს პროექტზე, დადებითად ან უარყოფითად. დაშვებები აღწერს გარე პირობებს, რომლებიც სცილდება პროექტის პირდაპირი კონტროლის ფარგლებს, რომლებიც უნდა მატერიალიზდეს პროექტის წარმატებით დასრულების მიზნით.

ინფორმაცია ამ გარე ფაქტორების შესახებ შეიძლება გამომჟღავნდეს ანალიტიკური მუშაობიდან (პრობლემის, რისკის და კონტექსტის ანალიზი). ინფორმაცია შეიძლება ასევე უკავშირდებოდეს გამოცდილებას, რომელსაც ვიღებთ მსგავსი პროექტებიდან.

დაშვებები უნდა დადგინდეს დაგეგმვის მატრიცის ყველა ეტაპზე და ყველაფერი უნდა პერიფრაზირდეს როგორც პოზიტიური სიტუაციები, რომლებიც უნდა შენარჩუნდეს.

დადგენილი გარე პირობების და მათი ზემოქმედების ალბათობა პროექტის განხორციელებაზე წარმოადგენს პროექტის რისკის შეფასების ნაწილს.

მნიშვნელოვანია იმ დაშვებების შეფასება, რომლებიც შემოთავაზებულია პროექტის მატრიცის მომზადების დროს, ისე რომ უმნიშვნელო დაშვებები უგულვებელყოფილ იქნეს საბოლოო ვერსიის დაწერამდე. ამასთანავე, შეფასებები გარკვევით უნდა იყოს ფორმულირებული; სხვა შემთხვევაში ვერ მოხდება მათი შემოწმება თანმიმდევრობის, კარგის ან ცუდის თვალსაზრისით. დაშვებები არ უნდა იყოს სურვილები ან იმედები; არამედ ისინი უნდა განვითარდეს რეალური გზით, იმ პირობებში, რომლებიც საჭიროა პროექტის მიზნებისა და პროდუქტის წარმატებით მისაღწევად.

დადგენილი დაშვებების დეტალურად შესწავლისთვის, იმისთვის რომ დავადგინოთ მათი მნიშვნელობა პროექტის მიღწევებისთვის, შეგვიძლია თითოეულ დაშვებაზე გამოვიყენოთ შემდეგი კითხვები:

- დაშვება მნიშვნელოვანია პროექტის წარმატებისთვის? თუ პასუხი არის არა, უნდა წაიშალოს/უგულვებელყოფილ იქნეს. თუ პასუხი არის დიახ, უნდა გადავიდეთ შემდეგ კითხვაზე:
- დაშვება ნამდვილად შენარჩუნდება? თუ დიახ, შეგვიძლია წაეშალოთ დაშვება. თუ დაშვება ალბათ შენარჩუნდება, დაშვება უნდა შევინახოთ, ვინაიდან მიუთითებს რაღაც გაურკვეველობაზე პროექტის მიღწევების შესახებ ამ კონკრეტულ ქვე-მიზნისა და პროექტის მიღწევისთვის. დაშვების/რისკის აღნიშვნისას მივუთითებთ, რომ ვიცით პროექტზე ზემოქმედი

გართულებების და გარე ფაქტორების შესახებ. თუ არა, გადავდივართ მესამე კითხვაზე:

- შეგვიძლია პროექტის აგებაში პრობლემასთან ერთად, ჩავრთოთ დაშვება, რომელსაც მაშინ დასჭირდება გარკვეული გადაკეთება? ამის გაკეთება შეიძლება აქტივობის შექმნის თვალსაზრისით შესაბამის პროდუქტებთან ერთად, რომლის მიზანია დაშვებაში მოცემული უკიდურესი მოთხოვნების დაცვა. თუ ვერ ვახერხებთ მნიშვნელოვან დონეზე გადაკეთებას, მაშინ ჩვენს წინაშეა საბედისწერო დაშვება და პროექტი ჩავარდება ან სრულიად ახლიდან საჭიროებს შემუშავებას.

როდესაც ყველა დაშვება შეფასებულია, მზად ვართ დავიწყოთ ანალიზის, პროექტის დაგეგმვის და ლოგიკურ-სტრუქტურული მატრიცის ტრანსფორმირების პროცესი სასურველ ფორმატში, რომელიც საჭიროა გარე დაფინანსებაზე წარსადგენად.