

Н. В. Иванова, Н. С. Пикалёва – студентки кафедры инноватики и управления качеством
М. С. Смирнова (канд. техн. наук, доц.) – научный руководитель

ПРИМЕНЕНИЕ LFA АНАЛИЗА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА МЕДИЦИНСКОГО ЦЕНТРА РАДИОЛОГИИ

В работе рассмотрен LFA анализ на примере Центра медицинской радиологии (г. Димитровград). Он интегрирует образовательный процесс, научно-исследовательскую деятельность и процесс лечения. Центр является единственным в своем роде в России.

В настоящее время существует множество подходов к управлению проектами. Метод LFA (Logical Framework Approach – логический рамочный подход) – это один из многих, хорошо себя зарекомендовавших методов проектного планирования. Метод LFA начал использоваться разработчиками проектных планов ещё в 1960-е гг. и с тех пор получил распространение по всему миру. Данный подход интегрирует несколько анализов, выстраивая их в таком порядке, благодаря которому создается четкая картина ситуации, в которой будет реализован проект. Основная идея анализа заключается в том, что точкой отсчёта является *цель*, которую стремятся достичь [1]. Логический рамочный подход в управлении проектами мало известен в России. В то же время он весьма эффективен на всех фазах жизненного цикла проекта, особенно при идентификации, разработке и мониторинге проекта.

Метод LFA включает в себя девять ступеней [2]:

- 1) контекстный анализ проекта (анализ системы взаимосвязей/внешних условий);
- 2) анализ контрагентов;
- 3) проблемный анализ / ситуационный анализ;
- 4) формулировку целей;
- 5) план действий;
- 6) ресурсное планирование;
- 7) определение параметров достижения целей / индикаторов;
- 8) анализ рисков;
- 9) анализ предпосылок достижения целей.

Ступень 1. Контекст (context) / Анализ внешних условий

Все целенаправленные инновационные процессы/проекты являются частью более обширной системы взаимосвязей. Проект всегда испытывает на себе влияние разного рода экономических, социальных и политических процессов, происходящих в обществе. При планировании проекта необходимо иметь о них чёткое представление. Часто такая диагностика осуществляется при помощи проведения предварительного исследования и (или) посредством так называемого анализа SWOT (табл. 1) [3].

Таблица 1

Сильные стороны	Слабые стороны
Интеграционная структура Центра	Требуется высокий уровень затрат
Является частью Федеральной Целевой Программы	Недостаточный опыт в создании подобных Центров
Ниша на мировом рынке молибдена-технеция	Длительность строительства
Возможности	Угрозы
Сохранение высокого уровня инновационной активности в области ядерной медицины	Снижение уровня жизни
Повышенное внимание к онкологическим заболеваниям	Повышение налоговых ставок
Повышение уровня образования населения приво-	Нестабильность государственной политики в об-

Ступень 2. Анализ контрагентов (Stakeholder Analysis)

Контрагенты – это те субъекты, которые испытывают воздействие от происходящего в рамках проекта, и сами – прямо или косвенно – воздействуют на проект. Ими могут быть как физические лица, так и организации, выступающие как за, так и против изменения. Контрагентов можно разделить на четыре основные группы [2]:

1. Бенефициары / целевая группа:
 - люди с онкозаболеваниями и с подозрением на них;
 - география – РФ;
 - пол – м /ж;
 - возраст – 2 – 70 лет.
2. Исполнители:
 - подрядчики (ООО «МосПромСтрой», ООО «СОРО»);
 - ученые;
 - кадровое обеспечение;
 - другие профессиональные группы.
3. Принимающие решения – Федеральное медико-биологическое агентство.
4. Финансисты – средства Федерального бюджета.

Многие проекты предпринимались с заранее predetermined решениями, без предварительного анализа проблемы и её причин. Сложную проблему проще анализировать, если разделить её на ряд проблемных зон (кластеров). Для этого строится проблемное дерево [1].

Корни проблемного дерева – это причины основной проблемы, которую, в свою очередь, символизирует ствол. Последствия проблемы изображаются в виде кроны. Считывать информацию с проблемного дерева нужно всегда снизу вверх.

На рисунке 1 представлено проблемное дерево для ситуации, в которой будет существовать центр медицинской радиологии.



Рис. 1. Проблемное дерево

После идентификации тех проблем, которые проект призван помочь устранить, и анализа контрагентов приходит черёд формулировать цели проекта. Цели должны быть ясными, реалистичными и доступными измерению.

В контексте LFA различают три разных целевых уровня [2]:

1. Цель развития/Главная цель – то изменение, которое в перспективе произойдёт в обществе вследствие реализации проекта. Эта цель не может быть достигнута раньше, чем по прошествии 5 – 10 лет после завершения проекта. Кроме того, главная цель достигается посредством реализации не одного, а нескольких проектов.

2. Цель проекта (Purpose) – основание для его реализации. Цели проекта должны быть определёнными, измеряемыми, точными, реалистичными и привязанными к определённым срокам. Принято говорить об «УМНЫХ» (англ. «SMART») целях, где буквы соответственно означают: Specific, Measurable, Accurate или Approved, Realistic и Timebound.

3. Результат/Итоги (Output). Эти цели являются прямым результатом тех действий, которые были осуществлены в рамках проекта.

На рисунке 2 изображена взаимосвязь проблемного дерева и дерева целей для проекта медицинского центра.



Рис. 2. Взаимосвязь проблемного дерева и дерева целей

На следующих двух ступенях анализа разрабатывается план действий, и определяются ресурсы, направляемые на реализацию запланированных мероприятий.

План действий для строительства медицинского центра радиологии:

- объект недвижимости;
- исходно-разрешительная документация;
- техническое задание;
- график проектирования и строительства объекта;
- технические условия на присоединение к городским инженерным сетям;
- согласования и получение разрешений;
- контроль проектной документации;

- подготовка проектной документации в получении положительного заключения государственной экспертизы;
- строительно-монтажные работы;
- поставка и монтаж медицинского оборудования;
- экспертиза.

Ресурсы:

- денежные средства;
- участок под строительство;
- людские ресурсы;
- медицинское оборудование;
- время.

Удалось ли достичь целей проекта? Для ответа на данный вопрос необходимо в рамках проекта определить индикаторы, с помощью которых можно измерять, как развивается проект на разных уровнях. Индикатор должен быть объективно верифицируемым. Иными словами, не должно иметь значения, кто измеряет результат. В проектной документации необходимо указать, где можно найти данные для проведения измерений [3].

Индикаторы:

- снижение убытков государства на 31 млрд. руб.;
- число больных, прошедших лечение, увеличится до 18000 в год;
- укомплектованность штата выпускниками университета 70%;
- удовлетворение потребности в лечении сердечнососудистых и онкологических заболеваний региона с населением в 10,0 млн. человек;
- увеличение количества НИР в области медицинской радиологии.

Ступень 8. Анализ рисков (Риски). Позволяет дать оценку тех исходных условий, в которых предстоит реализовывать проект. Анализируя риски, группа может выявить наличие так называемых факторов-убийц, то есть факторов, делающих невозможным достижение целей проекта, например, погодные условия или политическая динамика.

Внешние факторы/риски:

- погодные условия, природные катаклизмы;
- загрязнение окружающей среды;
- рассматривались альтернативные проекты.
- внутренние риски;
- несвоевременное финансирование (решение - поиск альтернативных источников финансирования);
- поставка некачественного медицинского оборудования (решение - проверенные поставщики, входной контроль);
- срыв сроков строительства подрядчиком (решение - назначение взысканий за невыполнение условий по срокам).

Ступень 9. Предпосылки (допущения)(Assumptions). Проект не существует в социальном, экономическом и политическом вакууме. Его успех зависит от норм, законов, постановлений, политической воли и обязательств, финансирования и т.д. Можно сказать, что предпосылки – это то, на что проектная группа не может повлиять напрямую, но что всё равно является исходным условием достижения цели [3].

Таким образом, проект имеет шанс на успешную реализацию при сохранении основных предпосылок и контроля над внутренними рисками.

При условии правильного применения, учитывающего специфику ситуации, метод LFA:

- создаёт предпосылки для диалога между всеми заинтересованными сторонами;
- способствует структурному оформлению деятельности, связанной с осмыслением проекта;

- способствует уточнению и конкретизации цели и необходимых для осуществления целей мер;
- формирует единую концепцию проекта;
- облегчает промежуточный контроль;
- позволяет осуществлять проект эффективнее, обеспечивает более благоприятные предпосылки для достижения целей, сокращает сроки и обеспечивает устойчивость проекта/программы.

Библиографический список

1. The Logical Framework Approach (LFA) - A Handbook for Objective-Oriented Planning. NORAD (Norwegian Agency for Development Cooperation), July 1996
2. Guidelines for the Application of LFA in Project Cycle Management. SIDA (Swedish International Development Agency), Methods and Institutional Development Unit, March 1996
3. The global development research center: URL: <http://www.gdrc.org/>