

# Методы структурированной оценки: SWOT анализ, концептуальная карта, цветовое голосование

Вадим Маршаков  
Екатерина Кузнецова  
Юлия Буссель



# Содержание

- SWOT – анализ
- Метод концептуальных карт
- Цветовое голосование



# SWOT-анализ: опыт и перспективы применения при оценивании политик и программ



- Определение SWOT-анализа
- История метода
- Области применения
- Структура SWOT
- SWOT-матрица
- Основные этапы SWOT-анализа (на примере оценивания региональной политики)
- Применение на различных уровнях оценивания
- Опыт Швеции
- Преимущества и недостатки метода

# Определение SWOT-анализа



- SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
- SWOT - метод структурирования и оценивания информации на предварительной стадии разработки программы, позволяющий выделить ее основные сильные и слабые стороны, а также возможные «побочные эффекты»



# История метода

- 1960 г. – описание метода (Лернд, Эндрю, Кристиансен, Гат) и обоснование его применения для стратегического планирования
- 1980-е гг. - активное использование администрациями штатов и городов при реализации политик развития а также управленцами государственного сектора

# Области применения SWOT



- Оценка региональной политики (наиболее распространено)
- Оценка социальной политики
- Оценка эффективности бюрократических структур и управленческих решений в рамках государственного сектора
- Оценка отраслевых политик

# Структура SWOT



**Ситуационный анализ (анализ контекста)**

/

\

**Анализ внутренних факторов**

**Анализ внешних факторов**

/

\

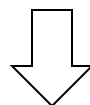
/

\

**Сильные стороны**   **Слабые стороны**

**Возможности**

**Угрозы**



**Создание SWOT-матрицы (профиля)**

# SWOT – матрица



Сильные стороны 1. 2. 3...	Благоприятные возможности 1. 2. 3...
Слабые стороны 1. 2. 3...	Угрозы 1. 2. 3...



# Основные этапы SWOT-анализа

(на примере оценки региональной политики)



- «Сканирование» контекста программы
- Подготовка и инвентаризация возможных действий
- Внешний анализ возможностей и угроз
- Внутренний анализ сильных и слабых сторон
- Классификация возможных действий
- Оценивание разработанной policy-стратегии



## Этап 1: «Сканирование» контекста

- Поиск и установка основных проблемных трендов, которые могут повлиять на развитие конкретного региона
- Анализ политических, социально-демографических, экономических и физико-географических индикаторов

## Этап 2: Подготовка и инвентаризация возможных действий



- Формулировка возможных действий в общих концептуально-однородных понятиях
- Установление ограничений

## Этап 3: Внешний анализ возможностей и угроз



- Перечисление тех параметров «окружения» региона, которые не доступны для контроля региональной власти, но могут существенно повлиять на реализацию политики

## Этап 4: Внутренний анализ сильных и слабых сторон



- Перечисление и анализ факторов, которые хотя-бы частично подконтрольны региональной администрации и могут ускорить/затормозить развитие региона в интересующей области

## Этап 5: Классификация возможных действий



- Выделение тех действий, который в соответствии с результатами этапа 4 могут по максимуму использовать сильные стороны программы и региона и нивелировать слабые

## Этап 6: Оценивание разработанной policy-стратегии (опционально)



- Основывается на сравнительном анализе релевантных опытов тех программ, которые уже были реализованы

# Применение SWOT на трех уровнях оценивания



- Ex-ante evaluation – оценивание, проводимое на стадии формулирования политики
- On-going/midterm evaluation – промежуточное оценивание
- Ex-post evaluation – финальное оценивание





# Уровень ex-ante

- анализ предшествующих опытов – «извлечение уроков»
- совокупное рассмотрение необходимого и недостаточного – ресурсов, концептуальных элементов, и т.д.
- рассмотрение возможностей и перспектив

# Цели ex-ante применения SWOT



- Агрегированный анализ сильных и слабых сторон, угроз и альтернативных возможностей
- Анализ непредвиденных результатов (влияния) реализуемой политики на элементы ее контекста
- Предварительная корректировка программы



# Уровень mid-term/on-going

- Установление систем мониторинга промежуточных результатов реализации политики
- Возможная корректировка задач, стратегий и методов оценки
- Промежуточная оценка эффективности и соответствия достигнутого поставленным целям

# Цели mid-term применения SWOT



Определение *валидности*  
SWOT-матрицы и адекватности ее  
элементов текущей ситуации



# Уровень ex-post

- Оценка и мониторинг реализации политики
- Изучение незапланированных результатов
- Сопоставление результатов двух предыдущих уровней оценивания
- Подведение итога и структурирование референтного опыта

# Цели ex-post применения SWOT



- Анализ удач и неудач
- «Что могло быть сделано, но не сделано»
- Оценка долгосрочности результатов и учет возможных флуктуаций

# Опыт Швеции



- SWOT-анализ использован при разработке плана регионального развития «Объекта 6»
- Акцент сделан на факторы окружения, структурных и демографических характеристиках региона
- В соответствии с результатами стратегия скорректирована

# Опыт Швеции (продолжение)



## Сильные стороны:

1. Большие запасы природных ресурсов;
2. Сравнительно богатые месторождения;

## Благоприятные возможности:

1. Туризм (туристический бизнес);
2. Качественная добываемая древесина;
3. Пресные и минеральные воды;

## Слабые стороны:

1. Изолированный регион с низкой плотностью населения;
2. Опасность экономических флуктуаций и отклонений от бюджета;
3. Структурная слабость фирм;

## Угрозы:

1. Демографический кризис;
2. Недостаточное количество рабочих мест.



# Преимущества и недостатки метода



## Преимущества

- Направлен на поиск наиболее эффективной стратегии
- Возможность учета мнений партнеров
- Особенно эффективен при последовательном использовании на уровнях ex-ante и mid-term

## Недостатки

- «Возраст» метода и его трансдисциплинарная специфика
- Возможная субъективность при построении классификаций
- Ограниченность качественного метода

# Метод концептуальных карт



- Определение
- История метода
- Применение техники
- Описание метода
- Участники процесса составления карты
- Основные этапы составления карт
- Преимущества и недостатки инструмента

# Определение концептуальной карты



Концептуальная карта – графическое представление экспертного заключения, отражающего основные идеи, выработанные группой в ходе обсуждения проблемы, а также показывающего связи одних положений с другими, их важность и релевантность.

# Определение метода концептуальных карт



- вид структурной концептуализации, используемый группами для разработки концептуального фона, иллюстрации проведения оценки либо планирования какой-либо программы/политики;
- двумерное представление набора понятий, описывающих объекты или явления, и функциональных взаимосвязей между ними;
- древовидная структура, целиком посвящённая какой-либо теме; отдельные узлы на ней являют собой более мелкие составляющие общего знания, важные для понимания значения общей темы, связи объясняют, каким образом узлы взаимодействуют между собой.

# История метода



William Trochim (1989)– разработка метода, введение понятия структурной концептуализации, показана возможность использования процессов на практике

# Применение техники



Метод концептуальных карт используется для:

- формулировка ключевых вопросов и фокусов программы;
- разработки дизайна и плана проведения оценивания;
- выявление нерелевантных для программы или политики аспектов оценки, которые необходимо опустить в процессе исследования;
- определения эффектов воздействия программы/политики, которые необходимо оценить;
- определения основных целей и задач оценивания



# Описание техники

- Основа – взаимодействие нескольких человек;
- Агрегирование индивидуальных точек зрения по определенному вопросу;
- Использовании различных источников информации: документации, исторических записях, более ранних оценках и исследованиях, интервью и т.п.

# Участники процесса составления карт



Группа (10-20 человек) состоит обычно из:

- Администраторов различных звеньев
- персонал программы,
- клиенты,
- Представители академического сообщества,
- члены сообществ
- Представителей организаций,
- Лидеров компаний,
- ЛПР,
- Оценщиков,
- Спонсоров и т.п.

*Роль модератора (внешний эксперт или участник программы) –  
управление процедурой –*

*Роль участников – определение содержания, интерпретация и  
применение карты.*



# Основные этапы составления концептуальных карт



1. Подготовка – отбор участников и выбор фокусов анализа
2. Выработка утверждений
3. Структурирование утверждений
4. Презентация утверждений в виде концептуальных карт
5. Интерпретация карт
6. Применение карт



# Шаг 1: Подготовка

- 1) Отбор участников
- 2) Разработка фокуса исследования:  
мозговой штурм, общее собрание

# Шаг 2: Выработка утверждений



- Мозговой штурм
- Количество утверждений - >100
- Утверждения → слова, краткие формулировки

# Шаг 3: Структурирование утверждений



- Процедура неструктурированной сортировки карточек
- Комбинирование результатов: таблица или квадратичная матрица
- Индивидуальные матрицы → комбинированные матрицы
- Ранжирование утверждений (Шкала Лайкерта)



# Шаг 4: Представление утверждений



1. Проведение анализа для помещения концепта на ту или иную точку карты;
2. Группировка или разделение утверждений на карте по кластерам, которые отражают более высокие порядки концептуальных группировок изначального блока утверждений;
3. Составление карт, которые покрывают утверждения либо по точкам, либо по кластерам.

# Шаг 4.1: Проведение анализа для расположения точек на карте



Многомерное шкалирование – представление совокупности интересующих исследователя объекта в виде некоторого набора точек многомерного пространства некоторой небольшой размерности, при этом каждому объекту соответствует одна точка. Координаты точек истолковываются как значения неких характеристик исходных объектов, которые объясняют их свойства и взаимоотношения.

Неметрическое шкалирование – использование не оценок сходства объектов, а результатов их ранжирования.

## Шаг 4.2: Кластерный анализ



*Кластерный анализ* – метод, позволяющий разбить изучаемую совокупность объектов на группы «схожих» объектов, *кластеров*.

*Аггломеративная группировка* – начинаем с создания элементарных кластеров, каждый состоит из одного наблюдения, на каждом последующем шаге объединяем два наиболее близких кластеров в один.



## Шаг 4.3: Составление карты



Берем усредненные рейтинги по участникам для каждого утверждения и кластера. Переносим это графически на карту – точечную ранжированную и/или кластерную ранжированную карту.

# Шаг 5: Интерпретация карты



Используемые материалы:

- Лист утверждений
- Кластерный лист
- Точечная карта
- Кластерная карт
- Точечная ранжированная карта
- Кластерная ранжированная карта



# Лист утверждений

Утверждения, полученный в процессе  
мозгового штурма:

1)...

2)...

• ...

• ...

• ...

n)...

# Лист кластеров



- Кластер 1:

- 1)
- 13)
- 2)
- 75)
- 78)

- Кластер 2:

- 3)
- 4)
- 51)
- 52)
- 91)

- Кластер 3:

- 24)
- 32)
- 36)
- 70)
- 76)

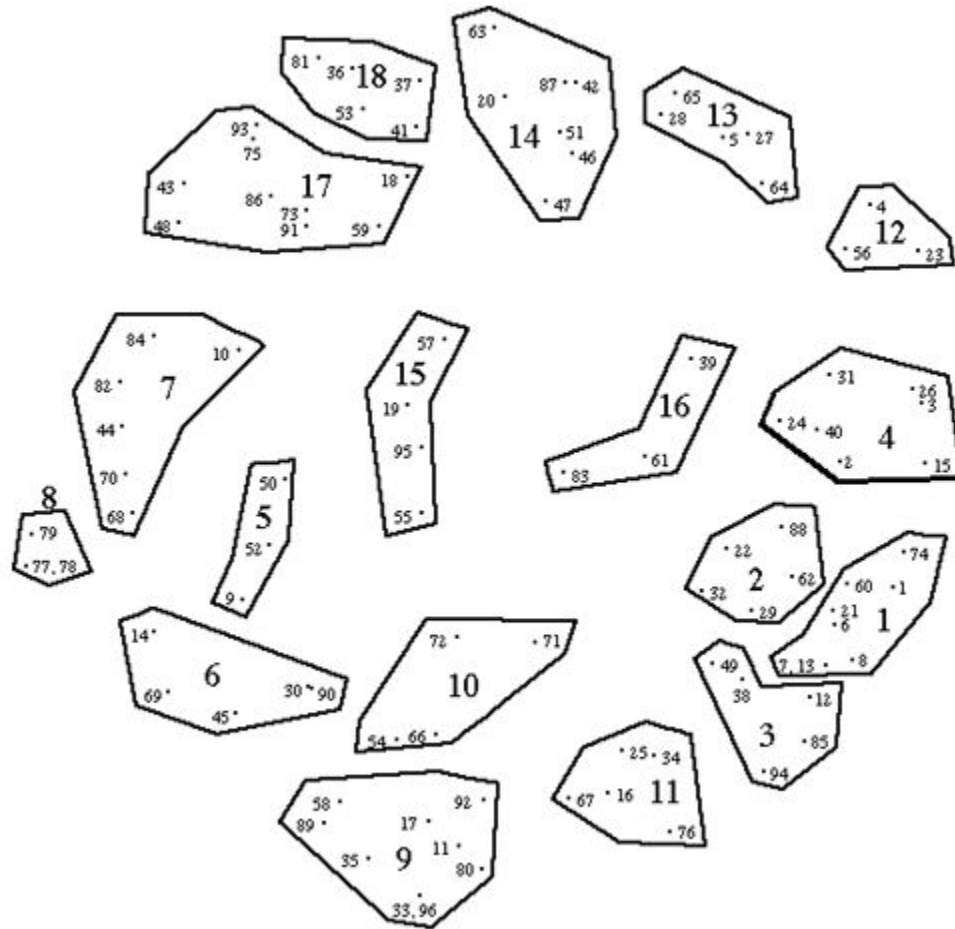
- Кластер n:

- 10)
- 88)
- 15)
- 31)
- 22)

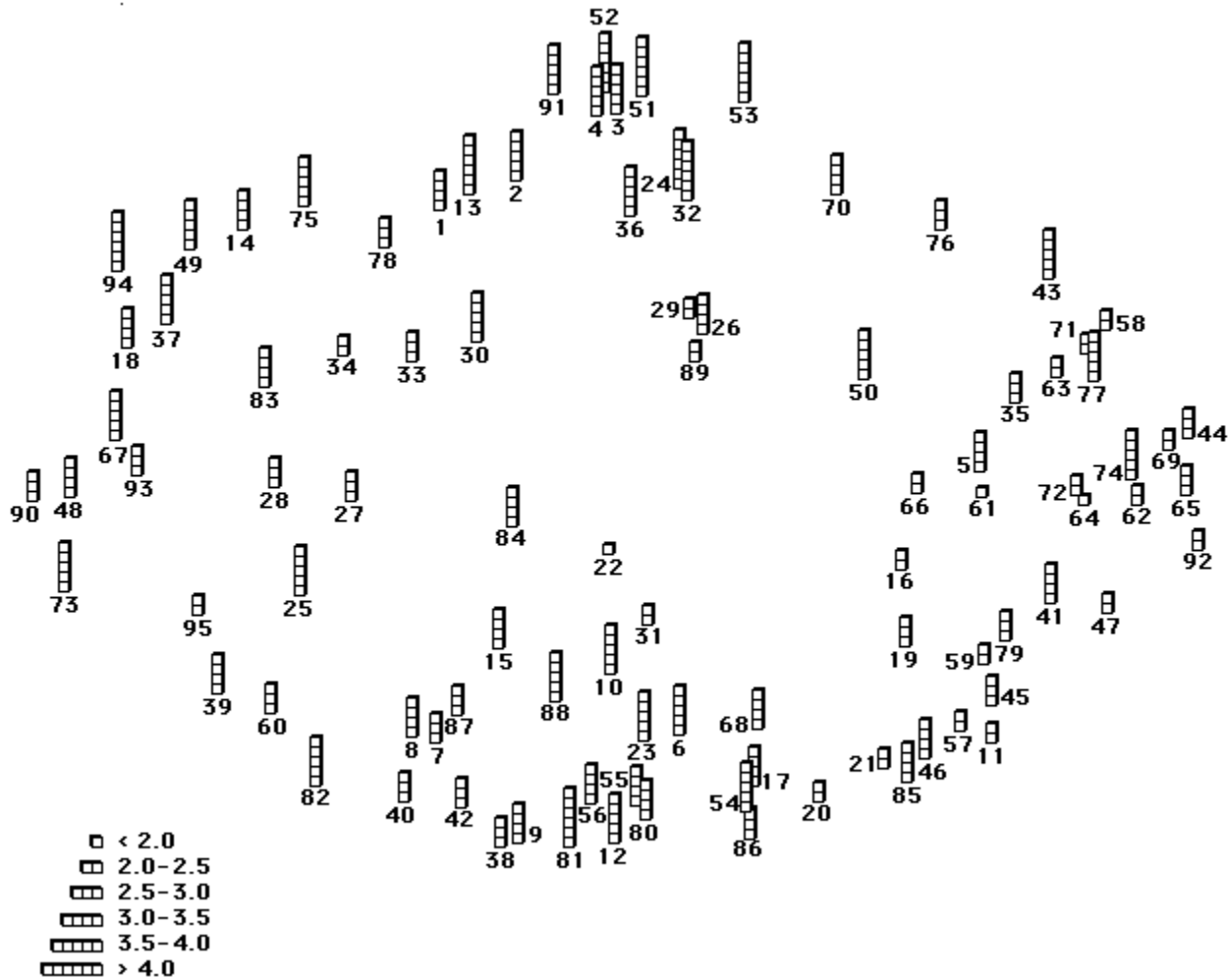
# Точечная карта



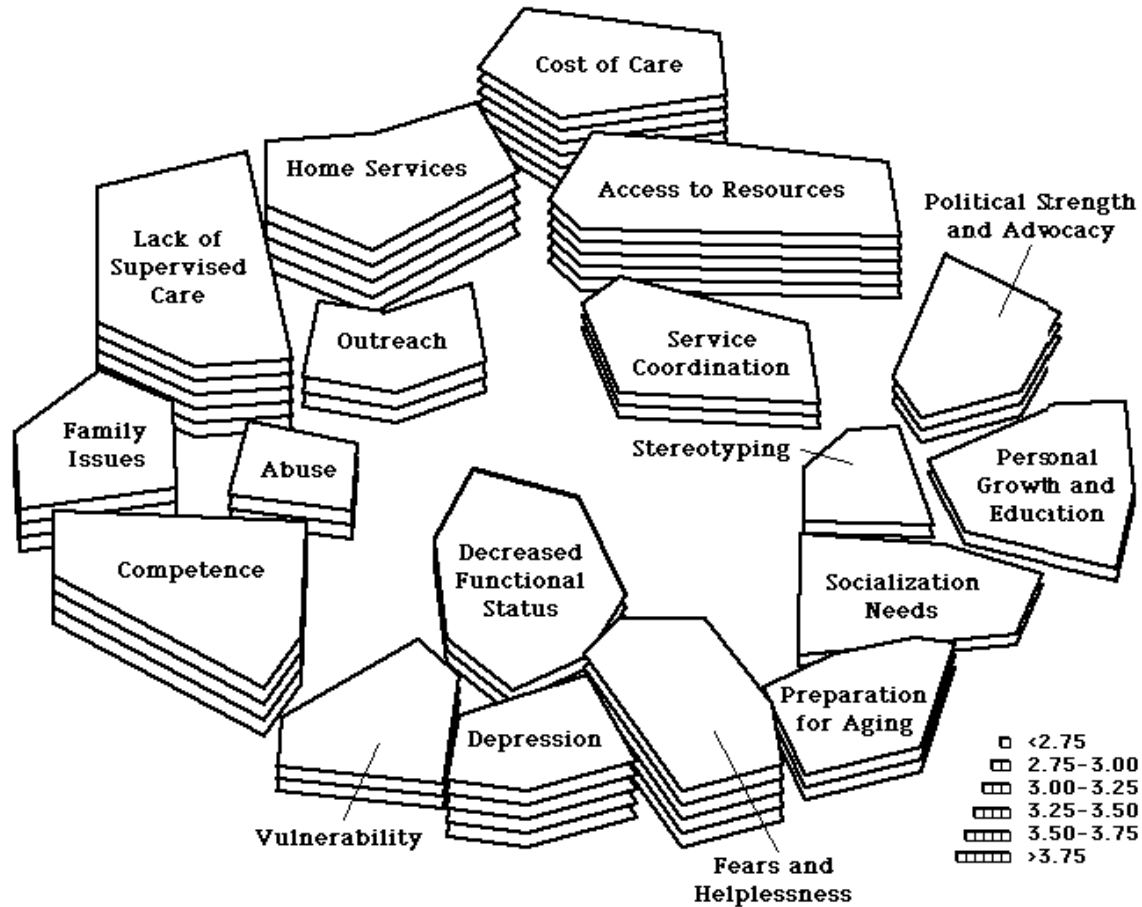
# Кластерная карта



# Точечная ранжированная карта



# Кластерная ранжированная карта





# Шаг 6: Применение концептуальной карты



- При планировании проведения оценивания: метод позволяет акцентировать внимание на ключевых оценочных ресурсах для достижения максимальной эффективности программы.
- При выработке консенсуса среди партнеров, заинтересованных в оценке.
- В случае отсутствия ясности по поводу программных целей и ожидаемых результатов, а также критериев изменения ситуации.
- Техника оптимальна на различных этапах:
  - В контексте *ex ante* – для определения основных целей и приоритетов
  - В контексте *ex post* – для оформления критериев эффективности и индикаторов
  - В контексте *on going evaluation*

# Что можно концептуализировать?



- Целевая аудитория
- География
- Тема/содержание программы
- Политический цикл
- Тренды
- Издержки

# Метод концептуальных карт:



## Преимущества:

- занимает мало времени
- легкость процесса
- учет большого количества мнений, в т.ч. стэйкхолдеров

## Недостатки:

- подходит лишь для начального этапа
- громоздкость метода



# Цветовое голосование

- Определение
- Техника проведения
- Рекомендации по применению
- Приемы цветового голосования
- Соединение метода «мозгового штурма» и «цветового голосования»

# Определение цветового голосования



Цветовое голосование – техника, применяемая для проведения встреч, основанная на визуальном представлении мнений в группе. В ситуации оценивания, когда вовлечены несколько участников, оно может быть использовано для структурирования дискуссии и коллективной рефлексии, способствуя выражению всех точек зрения.

Цветовое голосование – это инструмент, повышения объективности оценивания в контексте плюралистического подхода. Этот метод может быть применен для прояснения и классификации вопросов оценивания, выборы критериев оценивания, обоснования заключения и формулировки рекомендаций.

# Техника проведение цветового голосования



Цветовое голосование - запись всех высказывания на больших листах бумаги большими буквами и размещение этих листов на стене. Рядом с каждым высказыванием оставляется место для «голосования». У каждого из участников обсуждения в распоряжении имеется некоторое количество разноцветных стикеров (в зависимости от количества обсуждаемых высказываний). Каждый может поместить один или все стикеры напротив заявления (или заявлений), с которым больше всего согласен.

# Рекомендации по применению



- Количество высказываний: не более 200;
- Количество участников: не более 50;
- Количество стикеров: общее число стикеров должно примерно совпадать с числом обсуждаемых высказываний (не более 10, не менее 3).

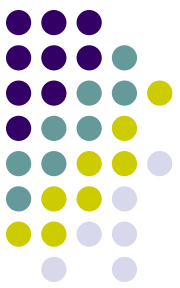
# Приемы цветового голосования



- Оставлять достаточно места для голосования рядом с обсуждаемыми высказываниями, разграничивать их горизонтальными линиями.
- Попросить участников наклеивать стикеры так, чтобы один заходил на другой, в случае голосования несколькими стикерами за одно высказывание одним участником. Тогда по завершении можно будет отследить, сколько человек проголосовало за то или иное высказывание.
- Если представлено несколько типов участников, различным группам выдаются стикеры различных цветов. Это позволяет увидеть различие точек зрения различных категорий участников.
- Можно использовать позитивное и негативное голосование. Например, стикеры красного цвета для голосования против, а зеленого – за.
- Можно предложить участникам писать комментарии на стикерах, аргументирующие их позицию.



# Соединение метода «мозгового штурма» и «цветового голосования»



- Этап 1 - Мозговой штурм критериев оценки идеи или решения;
- Этап 2 - Цветовое голосование для определения приоритетных критериев;
- Этап 3 – Определение наиболее удачных решений, присвоение им цветов;
- Этап 4 - Разделение помеченных и не помеченных стикерами идей, ранжирование;
- Этап 5 – Обсуждение наиболее популярных идей
- Этап 6 – Вынесение окончательного решения