




# **Управление проектным циклом**

**Методика разработки,  
выполнения и оценки  
проектов**

# Типичные Проблемы



-  Целевая группа четко не обозначена и не описана
-  Не разработаны индикаторы
-  Недостаточный анализ проблемы
-  Структура общей цели слабо разработана
-  Многоцелевой проект
-  Цели не отражают извлекаемую пользу
-  Не выработаны допущения



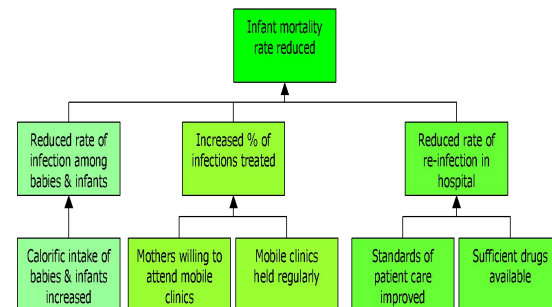
# Что такое проект?



**Проект это**  
**последовательность действий,**  
**направленных на достижение**  
**четко определенных целей,**

**осуществляемых в течение**  
**определенного ограниченного**  
**времени**

**в рамках**  
**четко определенного бюджета**



ACTIVITIES	Year 1			Year 2			Year 3			Year 4			Prog. head office	Planning Admin	Training Admin
	Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3			
<b>Result 1: Quality of secondary healthcare services improved</b>															
1.1 Design & implement staff training programme for patient care															
1.1.1 Conduct staff training needs assessment															
1.1.2 Design training modules															
1.1.3 Conduct training															
1.2 Improve procedures for drug procurement, storage & control															
1.2.1 Conduct management audit of current procedures															
1.2.2 Design & test new procedures															
1.2.3 Implement new procedures															
1.2.4 Conduct periodic review															
1.3 Train staff in data collection & analysis															
1.3.1 Design training modules															
1.3.2 Conduct training															
1.3.3 Conduct client satisfaction surveys															
<b>Result 2: Access to basic PHC services ensured for infants &amp; babies</b>															
2.1 Design & implement new schedule for mobile rural clinics															
2.2 Conduct awareness-raising campaign															
2.3 Replace mobile clinic vehicles & equipment															
2.4 Hold monthly rural clinics															

Ref	ACTIVITIES/INPUTS	Unit	Quantity per planning period			Cost/ unit	Funding source	Cost Codes		Costs per planning period				Project Total	Annual Recurrent Costs
			Q1	Q2	Q3			Donor	Govt	Q1	Q2	Q3	Q4		
1.1	Design & implement staff training programme for patient care														
	<b>EQUIPMENT</b>														
	Computers	no	2	2		1,000	EU	3.4	A/1/3	2,000	2,000	-	-	4,000	
	Fax modem	no	1			500	EU	3.4	A/1/3	500	-	-	-	500	
	Office furniture	lump	1			3,000	EU	3.4	A/1/3	3,000	-	-	-	3,000	
	<b>SALARIES &amp; ALLOWANCES (LOCAL)</b>														
	Counterparts	mm	4	4	4	200	Govt	5.2	B/2/1	800	800	800	800	3,200	3,200
	Office staff	mm	2	3	3	100	Govt	5.2	B/2/1	200	300	300	300	1,100	1,100
	ETC.														

# Что такое программа?

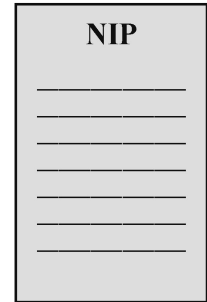
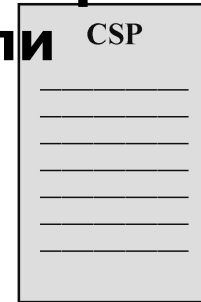


**Программа это**  
**совокупность проектов,**

**каждый из которых делает**  
**вклад в достижение**  
**общей цели,**

**сформулированной в**  
**соответствии с принятой**  
**национальной или**  
**секторальной стратегией**

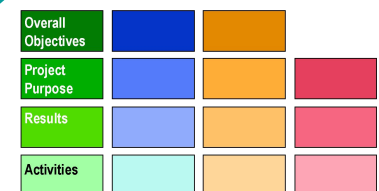
Национальные/  
секторальные  
цели



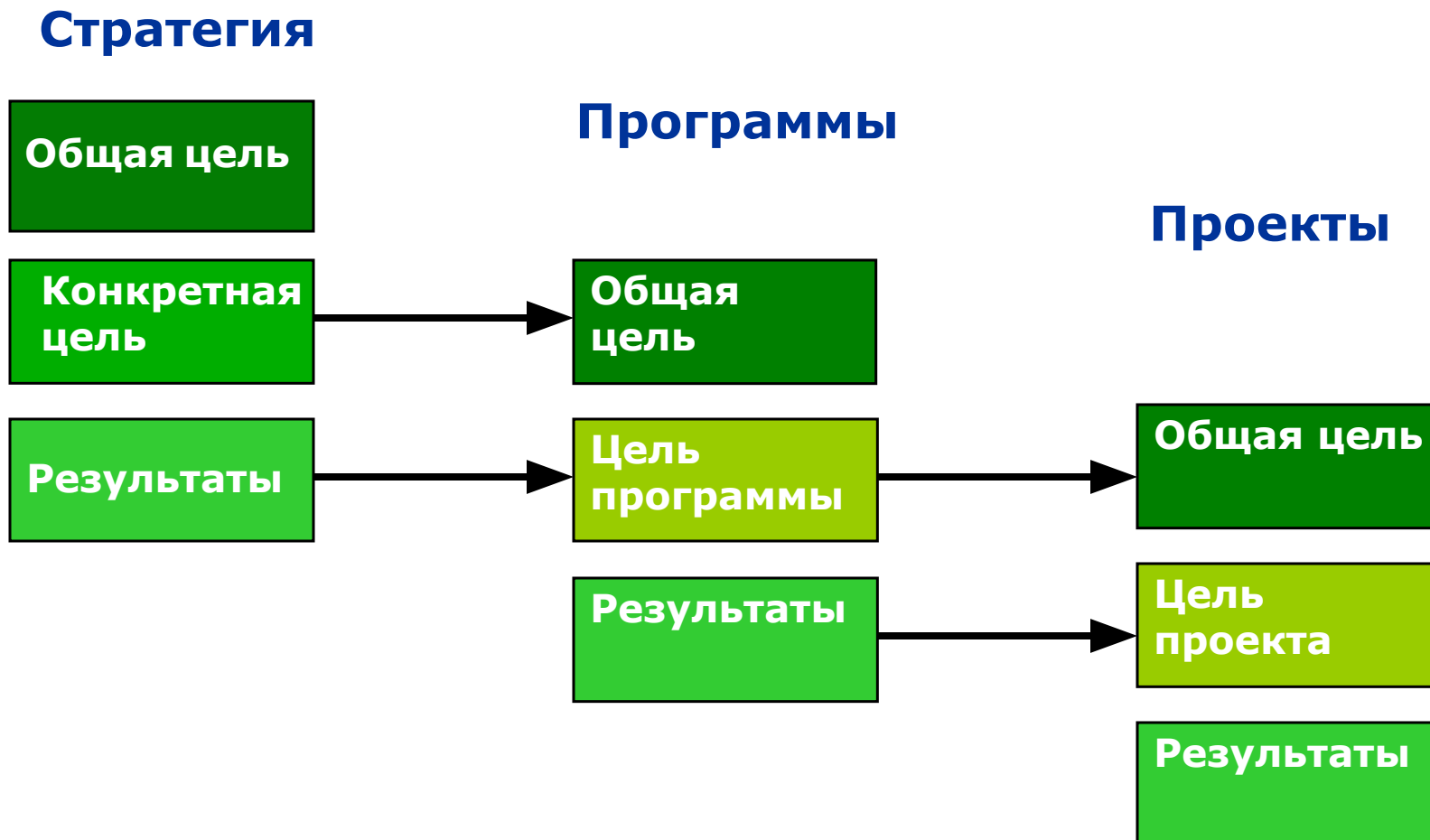
Цели программы



Общая цель проекта



# От стратегии к проектам



# Проектный цикл



**Проектный цикл** - это последовательный процесс, в рамках которого планируются, выполняются и оцениваются проекты



# Этапы проектного цикла -1

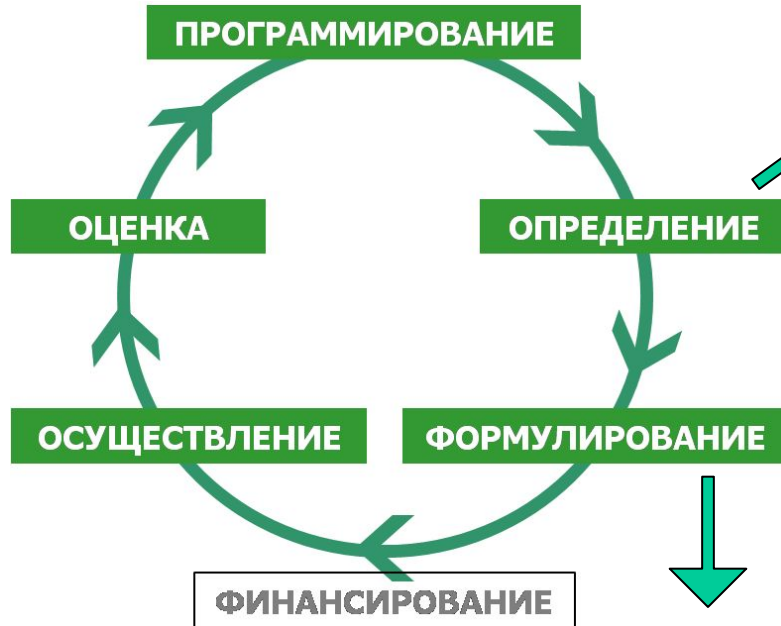


## Этап программирования:

- Анализ ситуации на национальном и секторальном уровнях: определение проблем, возможностей и препятствий для развития.
- Обзор социально-экономических показателей, национальных приоритетов и приоритетов донорской организации

**Цель этапа: определить и согласовать главные цели и приоритеты, чтобы обеспечить программные рамки для будущих проектов**

# Этапы проектного цикла - 2,3



## Этап определения:

- Выявление потенциальных проектов
- Проверка проектных идей на УМЕСТНОСТЬ
- Отбор проектных идей для дальнейшей разработки на этапе Формулирования

## Этап формулирования:

- Уместные проектные идеи развиваются в практические планы действий
- Проверка проектных предложений на ВЫПОЛНИМОСТЬ и УСТОЙЧИВОСТЬ
- Принятие решения о финансировании проекта



# Этапы проектного цикла - 4,5



## Этап оценки:

- Оценка воздействия проекта на ситуацию или положение в целевой группе
- Извлечение уроков из выполнения проекта
- Выработка рекомендаций для улучшения качества будущих проектов и программ



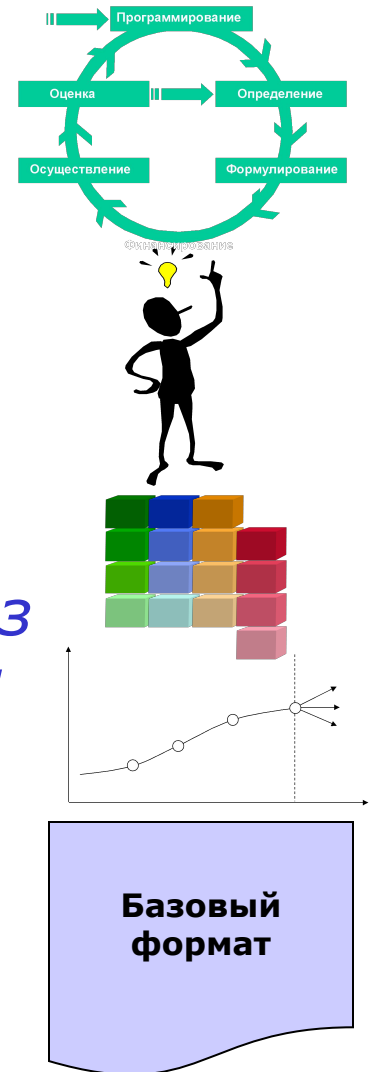
## Этап осуществления:

- Мобилизация ресурсов
- Выполнение проекта
- Мониторинг
- Корректировка планов действий и ресурсов

# Принципы УПЦ



- **Этапы проектного цикла** - структурированное и информированное принятие решений
- **Ориентация на партнеров и участников** - вовлечение заинтересованных сторон в процесс принятия решений
- **Логико-структурное планирование** - всесторонний и последовательный анализ
- **Устойчивость** - механизмы обеспечения постоянного поступления пользы
- **Интегрированный подход** - вертикальная интеграция и стандартизованная документация





- **Уместность/Значимость**

- Соответствие национальным и секторальным целям и целям Европейской Комиссии
- Соответствие реальным нуждам получателей

- **Выполнимость**

- Цели могут быть реально достигнуты в условиях действия ограничений, накладываемых реальной обстановкой и возможностями организаций-исполнителей при заданных временных и финансовых рамках

- **Устойчивость/Жизнеспособность**

- Долгосрочная реальная польза для получателей содействия после окончания проекта

# Логико-структурный подход



## Этап АНАЛИЗА

- 1. Анализ проблемы** - определение заинтересованных сторон, их ключевых проблем, препятствий и возможностей; определение причинно-следственных связей между проблемами
- 2. Анализ целей** - выработка целей из выявленных проблем; определение связей "средства-цель"
- 3. Анализ стратегий** - определение различных стратегий для достижения целей; постановка главных целей (общих целей и цели проекта)

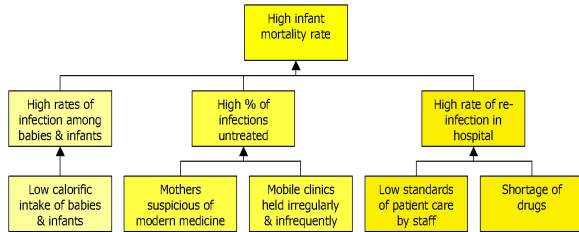
## Этап ПЛАНИРОВАНИЯ

- 4. Логическая структура** - определение структуры проекта, проверка его внутренней логики, а также формулирование целей в измеримых величинах, определение средств и затрат (в целом)
- 5. Планирование деятельности** - определение последовательности и взаимозависимости действий, оценка их продолжительности, установка этапов и распределение ответственности
- 6. Планирование ресурсов** - на основе плана действий, разработка плана расходования ресурсов и бюджета проекта

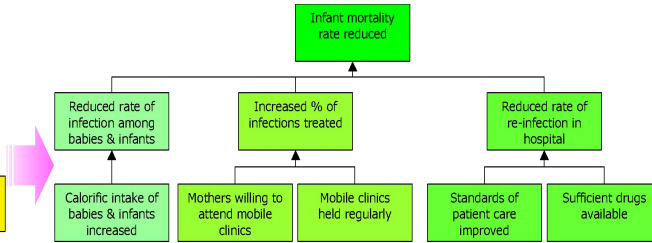
# ЛСП: Средство разработки проекта



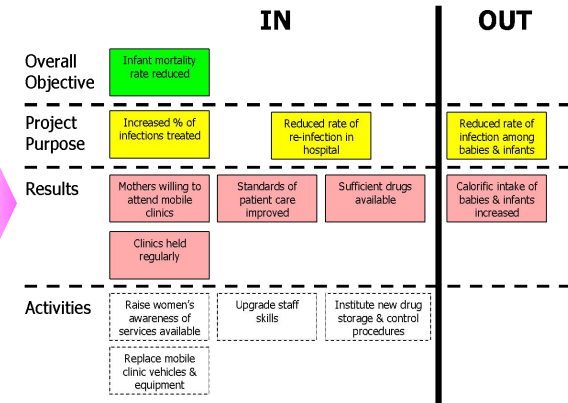
## 1. Анализ проблем Негативные аспекты сложившейся ситуации



## 2. Анализ целей Желаемая ситуация в будущем



## 3. Анализ стратегий Выбор стратегии



## 4. Логическая структура Краткое, логичное и наглядное представление

	Intervention Logic	Objectively Verifiable Indicators	Sources of Verification	Assumptions
Overall Objective	Infant mortality rate reduced	• Mortality rates for under-5s & under-5s reduced from X to Y by 19xx	Dept of Health statistics, analysed ex-ante, mid-term & ex-post	
Project Purpose	Health status of infants and babies improved	• Rate of re-infection in hospital reduced from X to Y by 19xx • Rates of successful treatment of infectious diseases (polio, measles, tetanus) among under-5s increased from X to Y by 19xx • Rates of successful treatment of birth complications increased from X to Y by 19xx	Hospital & clinic records, analysed ex-ante, mid-term & ex-post	UNICEF community healthcare programme succeeds in reducing rate of infection among babies & infants.
Results	1. Quality of secondary healthcare services improved. 2. Access to basic PHC services ensured for infants & babies.	• Number of patients treated increased from X to Y by 19xx • Rate of re-infection during hospitalisation reduced from X to Y by 19xx • Increased patient satisfaction with standards of care • Number of villages provided with mobile clinic services increased from X to Y by 19xx • Proportion of under-5s vaccinated against polio, measles & tetanus increased from X to Y by 19xx • Increased patient satisfaction with quality of services provided	Hospital records, analysed quarterly Client satisfaction survey, conducted annually Clinic attendance records, analysed quarterly Clinic vaccination records, analysed quarterly	UNICEF community healthcare programme improves awareness of good household nutrition & hygiene practices succeeds in improving nutritional status of babies & infants.
Activities	1.1 Design & implement staff training programme for patient care 1.2 Improve procedures for drug procurement, storage & control 1.3 Train staff in data collection & analysis 2.1 Replace vehicles & equipment 2.2 Conduct awareness raising campaign 2.3 Hold monthly rural clinics.	Technical Assistance Equipment Medical supplies (See activity schedule)	Fees Expenses  (See budget)	Suitably qualified staff willing to work in rural areas.

## 5. План действий Что должно быть сделано? Когда? Кто ответственный?

ACTIVITIES	Year 1				Year 2				Year 3				Year 4				Res. Health Officer	Planning Adviser	Training Adviser
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			
<b>Result 1: Quality of secondary healthcare services improved</b>																			
1.1 Design & implement staff training programme for patient care																			
1.1.1 Conduct staff training needs assessment																			
1.1.2 Design training modules																			
1.1.3 Conduct training																			
1.2 Improve procedures for drug procurement, storage & control																			
1.2.1 Conduct management audit of current procedures																			
1.2.2 Design & test new procedures																			
1.2.3 Implement new procedures																			
1.2.4 Conduct periodic review																			
1.3 Train staff in data collection & analysis																			
1.3.1 Design training modules																			
1.3.2 Conduct training																			
1.3.3 Conduct client satisfaction surveys																			
1.3.4 Conduct periodic review																			
<b>Result 2: Access to basic PHC services ensured for infants &amp; babies</b>																			
2.1 Design & implement new schedule for mobile rural clinics																			
2.2 Conduct awareness-raising campaign																			
2.3 Replace mobile clinic vehicles & equipment																			
2.4 Hold monthly rural clinics.																			

## 6. План ресурсов Какие требуются ресурсы? Сколько? Когда?

Ref	ACTIVITIES/INPUTS	Unit	Quantity per planning period				Cost unit	Funding source	Cost Codes			Costs per planning period				Project Total	Annual Recurrent Costs
			Q1	Q2	Q3	Q4			Donor	Govt		Q1	Q2	Q3	Q4		
1.1	Design & implement staff training programme for patient care																
	EQUIPMENT																
	Computers	no	2	2			1,000	EU	3.4	A/13	2,000	2,000	-	-	-	-	4,000
	Fax modem	no	1				500	EU	3.4	A/13	500	-	-	-	-	-	500
	Office furniture	ump	1				3,000	EU	3.4	A/13	3,000	-	-	-	-	-	3,000
	SALARIES & ALLOWANCES (LOCAL)																
	Counterparts	mm	4	4	4	4	200	Govt	5.2	B/21	800	800	800	800	3,200	3,200	
	Office staff	mm	2	3	3	3	100	Govt	5.2	B/21	200	300	300	300	1,100	1,100	
	ETC.																

# Анализ проблем и целей



**Шаг 1:** Выявляем вовлеченные стороны (группы и организации)./ (стр 14.)

**Шаг 2:** Читаем исследования, проводим обсуждения и консультации

**Шаг 3:** Записываем проблемы

**Шаг 4:** Выстраиваем логическую иерархию проблем (дерево проблем на следующем слайде)

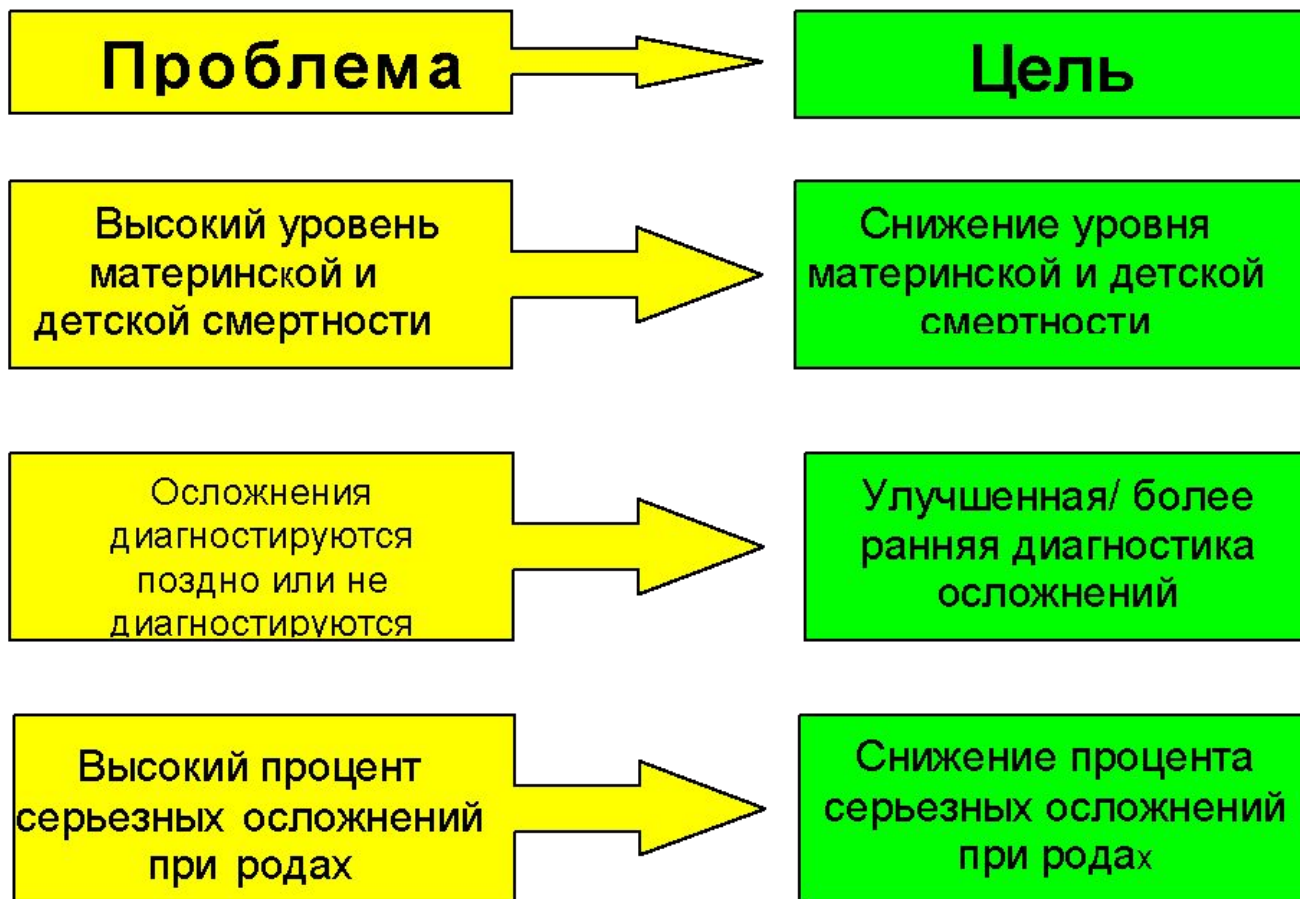
**Шаг 5:** Перефразируем проблемы из Шага 2 как цели

**Шаг 6:** Выстраиваем логическую иерархию целей

# Анализ проблем



# Трансформируя проблемы в цели





# Анализ целей



# Определение проекта



**Шаг 1:** Выбрать конкретную цель проекта из дерева целей

**Шаг 2:** Определить общие цели проекта из дерева целей (это будут цели, которые расположены **ВЫШЕ** конкретной цели проекта)

**Шаг 3:** Определить цели которые прямо ведут к конкретной цели проекта, это будут результаты или потенциальные допущения и риски на уровне результатов

**Шаг 4:** Переформулируйте цели, которые ведут к результатам как действия; поместите их под соответствующими результатами

# Определение целей



**1) Общие цели** должны объяснять - почему проект важен для общества с точки зрения **долгосрочной общей пользы для получателей и более широких групп населения.** Они также должны показывать, насколько проект соответствует приоритетам и целям Донора, региона или города. Общие цели не будут достигнуты одним проектом, а потребуют также воздействия других проектов.

**2) Цель проекта** должна быть направлена на решение ключевой проблемы (актуальность/уместность) и должна быть определена в показателях той **пользы, которую проект должен дать получателям или целевой группе** в результате использования услуг, предоставляемых программой.

# Определение целей



**3) Результаты** описывают реальные продукты и услуги, которые должны быть предоставлены получателям или целевой группе. Результаты должны быть направлены на главные причины проблем, стоящих перед целевой группой. Получение результатов ведет к достижению цели проекта. Результаты должны быть пронумерованы (Результат 1, Результат 2, и т.д.)

**4) Действия** – средства необходимые для получения результатов. Они кратко описывают то, что будет сделано в рамках проекта. Мероприятия должны быть связаны с результатами и соответственно пронумерованы (Мероприятие 1.1, 1.2, ..., 2.1, 2.2, ...)

# Уровни целей - 2



<b>Иерархия целей</b>	<b>Пример формулировки</b>
<b>Общая цель</b>	Сделать вклад в улучшение здоровья населения, проживающего в бассейне реки N
<b>Цель проекта</b>	Улучшение качества питьевой воды для населения
<b>Результаты</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Уменьшен объем бытовых и промышленных стоков, попадающих в реку</li><li>2. Разработаны и эффективно внедрены новые стандарты очистки стоков</li></ol>
<b>Действия</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1.1 Провести обследование домохозяйств и предприятий в бассейне реки;</li><li>1.2 Выявить и внедрить стимулы для использования предприятиями чистых технологий;</li><li>2.1 Разработать технические требования для местной канализационной системы;</li><li>2.2 Подготовить и провести информационную кампанию;</li><li>2.3 и т.д.</li></ol>



# Перемещающая цели в логическую структуру

	В ПРОЕКТ			ЗА ПРОЕКТ
<b>Уровень Общих целей</b>	Снижение уровня материнской и детской смертности			
<b>Уровень Цели проекта</b>	Снижение уровня инфекций у младенцев	Снижение процента осложнений при родах	Снижение уровня до- и послеродовых инфекций у матерей	
<b>Уровень Результатов</b>	Увеличение числа детей, прошедших вакцинацию	Увеличение количества родов-вспоможений	Повышение стандартов гигиены и ухода за пациентами	
	Повышение посещаемости сельских клиник матерями	Более ранняя и качественная диагностика осложнений при родах		
<b>Уровень Действий</b>	Готовность передвижных амбулаторий	Обучение сельских акушерок	Улучшение навыков персонала	
	Улучшение управления фондами	Улучшение кадрового обеспечения	Улучшение лекарственного обеспечения	
		Новые виды процедур внедрены	Персонал обучен для ...или в ...	

# Устанавливая допущения



	ПРОЕКТ			ЗА ПРОЕКТ		
<b>Уровень Общих целей</b>	<b>В</b> Снижение материнской и детской смертности					
<b>Уровень Цели проекта</b>	Снижение уровня инфекций у младенцев	Снижение процента осложнений при родах	Снижение уровня до- и послеродовых инфекций у матерей			
<b>Уровень Результатов</b>	Увеличение числа детей, прошедших вакцинацию	Увеличение количества родов-вспоможений	Повышение стандартов гигиены и ухода за пациентами	Улучшение детского питания	Увеличение количества детей, вскармливаемых грудью	Повышение доступности пищи, богатой белками
	Повышение посещаемости сельских клиник матерями	Более ранняя и качественная диагностика осложнений при родах		Желание матерей посещать клиники		
<b>Уровень Действий</b>	Готовность передвижных амбулаторий	Обучение сельских акушерок	Улучшение навыков персонала			
	Улучшение управления фондами	Улучшение кадрового обеспечения	Улучшение лекарственного обеспечения			
		Новые виды процедур внедрены	Персонал обучен для ...или в ...			

# Роль индикаторов



Индикаторы *объективно* поддающиеся проверке (ОПИ) описывают цели проекта в измеримых величинах, и обеспечивают основу для **измерения качества выполнения проекта.**

ОПИ должны быть КИДУС (SMART):

- **Конкретными** (Specific) качественных параметр который мы измеряем;
- **Измеримыми** (Measurable) конкретное количество (на X %, в 3 раза, X штук и. т.д.);
- **Доступными** (Attainable) получение из уже существующих источников или при разумных дополнительных усилиях/затратах;
- **Уместными** (Relevant) по отношению к целям;
- **Своевременными** (Time-bounded) к какому времени получен индикатор (для мониторинга проекта).



# Определение показателей - ККВ

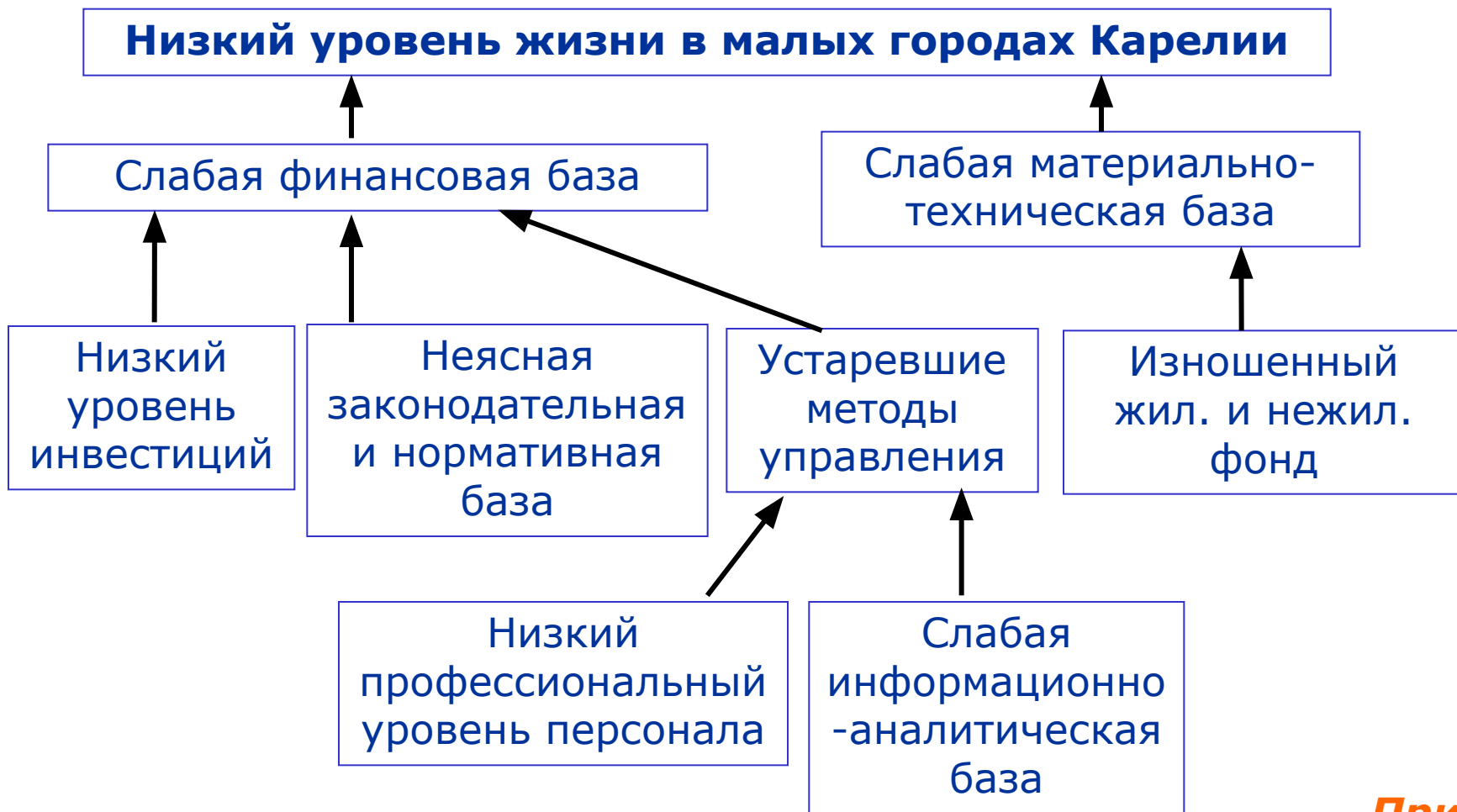


- Цель: Улучшение положения в здравоохранении
- ✓ Установить качество (природа индикатора): снижение уровня смертности
- ✓ Установить целевую группу (кто): снижен уровень детской смертности
- ✓ Установить место (где): уровень детской смертности снижен в северо-западной провинции
- ✓ Установить количество: уровень детской смертности в северо-западной провинции снижен с X до Y
- ✓ Установить время: уровень детской смертности в северо-западной провинции снижен с X до Y к 200X году

# Дерево проблем



**Следствия**



**Причины**

# Трансформируя проблемы в цели



низкий/высокий уровень

повышение/понижение уровня

недостаток навыков  
управления в рыночных  
условиях

обучение управленческих  
кадров навыкам управления в  
рыночных условиях

неясная законодательная/  
нормативная база

ясная  
законодательная/нормативная  
база

низкий уровень инвестиций

повышение инвестиционной  
привлекательности

# Дерево целей



**Цели**

**Повышение уровня жизни в малых городах Карелии**

**Укрепление финансовой базы**

**Укрепление материально-технической базы**

**Привлечение инвестиций за счет МСБ**

**Совершенствование нормативной базы**

**Внедрение новых методов управления**

**Развитие ЖКХ**

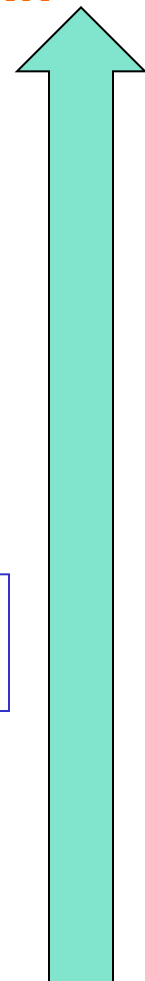
**Развитие производства**

**Разработка стратегии развития**

**Повышение квалификации кадров**

**Создание информационно-аналитической базы**

**Средства**



# Уровни целей



Общие цели

**Повышение уровня жизни в малых городах Карелии**

Цель проекта

Укрепление финансовой базы

Укрепление материально-технической базы

Привлечение инвестиций за счет МСБ

Совершенствование нормативной базы

Внедрение новых методов управления

Развитие ЖКХ

Развитие производства

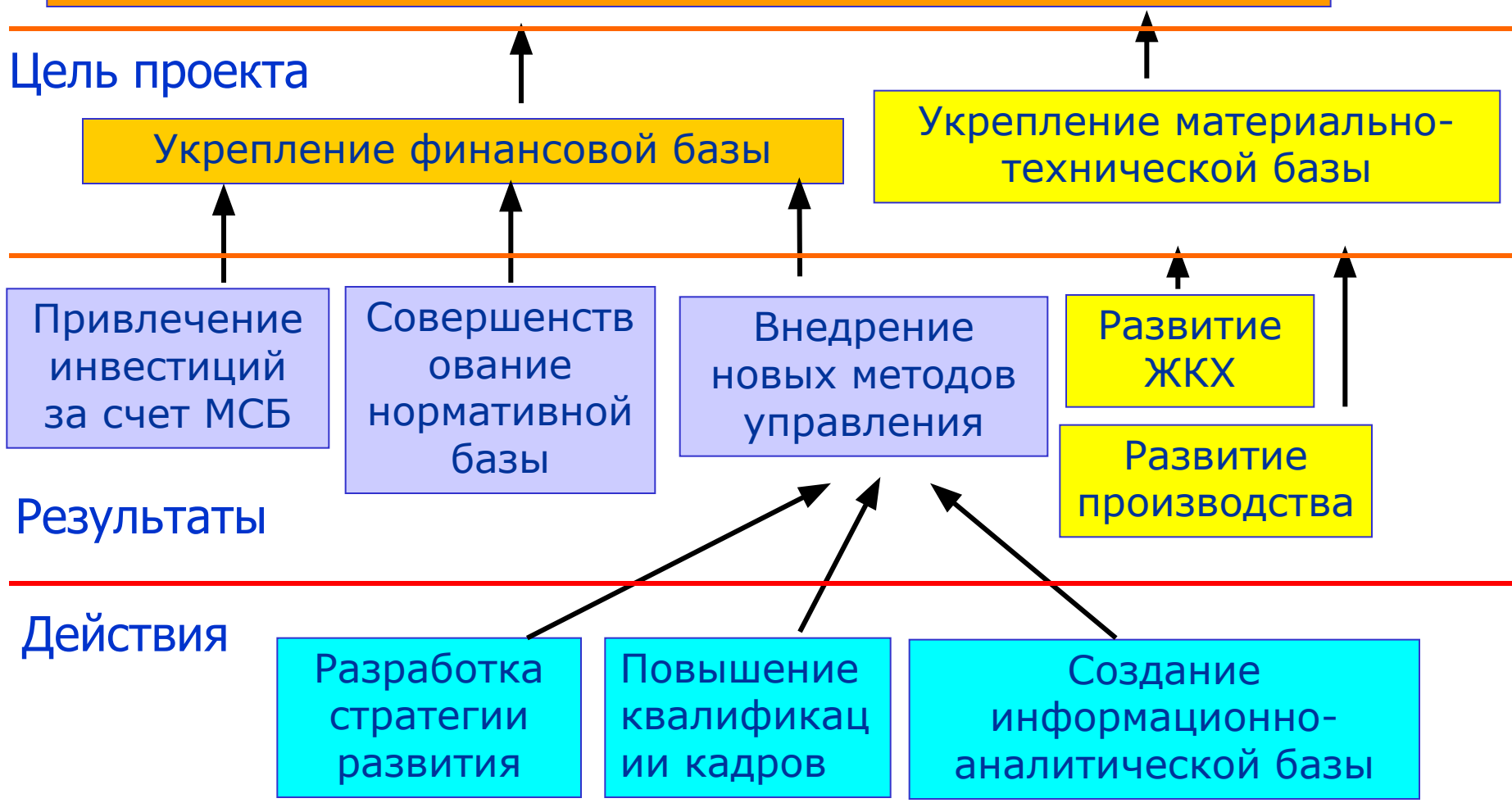
Результаты

Действия

Разработка стратегии развития

Повышение квалификации кадров

Создание информационно-аналитической базы



# Построение Матрицы



## Повышение уровня жизни в малых городах Карелии

### Укрепление финансовой базы

1. Привлечение инвестиций за счет МСБ

2. Совершенствование нормативной

3. Внедрение новых методов управления

3.1 Разработка стратегии и планов развития

3.2 Повышение квалификации

3.3 Создание информационно-аналитической базы

Размер городского бюджет вырос на 2 % к концу проекта

Выросло количество собираемых налогов к концу первого года

одобрена стратегия и планы развития по секторам

Обучено 30 сотрудников к концу 3 квартала

Отчет гор. совета

Квартальные отчеты

Протоколы и решения

выданные сертификаты и дипломы

Укрепление материально-технической базы ЖКХ и предприятий

# Подготовка плана действий



Шаг 1. Составить список основных мероприятий (перенести из логической структуры)

Шаг 2. Разбить мероприятия на управляемые задачи

Шаг 3. Выяснить последовательность и зависимость

Шаг 4. Оценить сроки начала и завершения задач

Шаг 5. Суммировать расписание основных мероприятий

Шаг 6. Определить ключевые события

Шаг 7. Определить квалификацию исполнителей

Шаг 8. Распределить задачи среди членов группы

# Пример плана действий



## Шаг 1 Список мероприятий

## Шаг 4 Оценка начала и окончания задачи

## Шаг 5 Итоговое расписание для основных мероприятий

## Шаг 7, 8 Определение ответственных

Мероприятия	Шаг 4 Оценка начала и окончания задачи						Шаг 7, 8 Определение ответственных		
	Месяц 1	Месяц 2	Месяц 3	Месяц 4	Месяц 5	...	КП	КО	...
<b>1.1 Разработать и применить программу переобучения персонала</b>	1		2		3				
1.1.1 Оценить потребности в обучении								Р	
1.1.2 Создать модули курса обучения								Р	
1.1.3 Провести обучение								Р	
<b>1.2 Улучшить процесс закупки, хранения и контроля лекарств</b>				4	5				
1.2.1 Провести аудит управления							Р	П	
1.2.2 Разработать новые приемы							Р		
1.2.3 Ввести в практику							Р		
1.2.4 Провести									

## Шаг 6 Ключевые события (вехи):

1. Оценка потребностей в обучении к концу 1 месяца
2. Учебные курсы готовы к концу 3 месяца
3. Весь штат обучен к концу 5 месяца
4. Новые процедуры готовы к концу 4 месяца

## Шаг 2 Разбить мероприятия на задачи

## Шаг 3 Выяснить последовательность и зависимость

## Обозначения

- КП – Консультант по планированию
- КО – Консультант по обучению
- Р – Руководитель
- П – Помощник



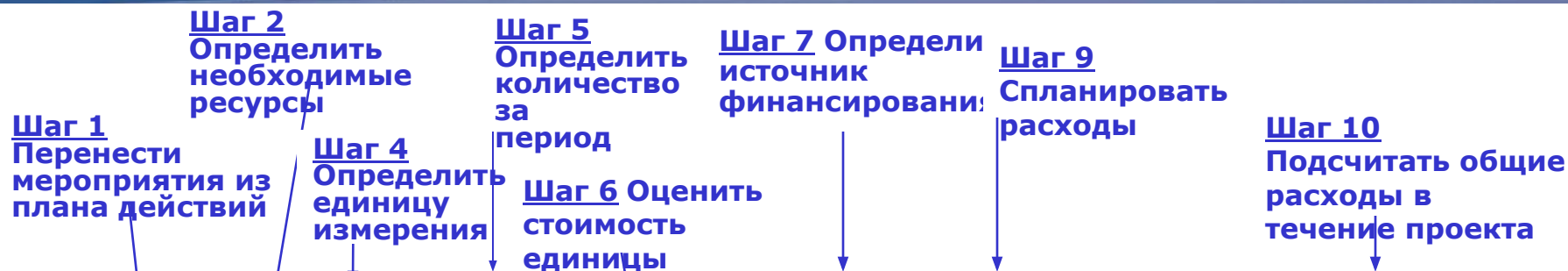
# Планирование ресурсов



- **План ресурсов:**
- Обеспечивает подход, направленный на цель
- Способствует бюджетированию, основанному на результатах и мониторингу эффективности затрат
- Обеспечивает основу для спланированной мобилизации ресурсов (местных и внешних)
- Определяет постоянные текущие расходы:
- ◆ **Требования к финансированию со стороны партнера**
- ◆ **Послепроектная финансовая устойчивость**

Budget	
Salaries	
Allowances	5000
Vehicle Op.	
Office	5500
Tel/Fax	
Seeds	1250
Fertiliser	

# Планирование ресурсов



Мероприятия/ресурсы	Ед.	Кол-во за период				Цена за ед.	Источ. Финанс	Стоимость за период				Итого проект	Текущие годовые затраты
		К1	К2	К3	К4			К1	К2	К3	К4		
<b>1.1. Разработать и выполнить программу переобучения персонала</b>													
Компьютер	Шт	2				1000	ЕС	2000				2000	
Копировальный аппарат	Шт	1				5000	ЕС	5000				5000	
Принтер	Шт	2				500	ЕС	1000				1000	
<b>Зарплаты и командировочные (местные)</b>													
Штат российского партнера	Ч/м	6	6	6	6	1700	Прав	10200	10200	10200	10200	40800	40800
Штат офиса проекта	Ч/м	3	3	3	3	900	Прав	2700	2700	2700	2700	10800	10800
Суточные	Ч/д		10		10	30	ЕС		300		300	600	