




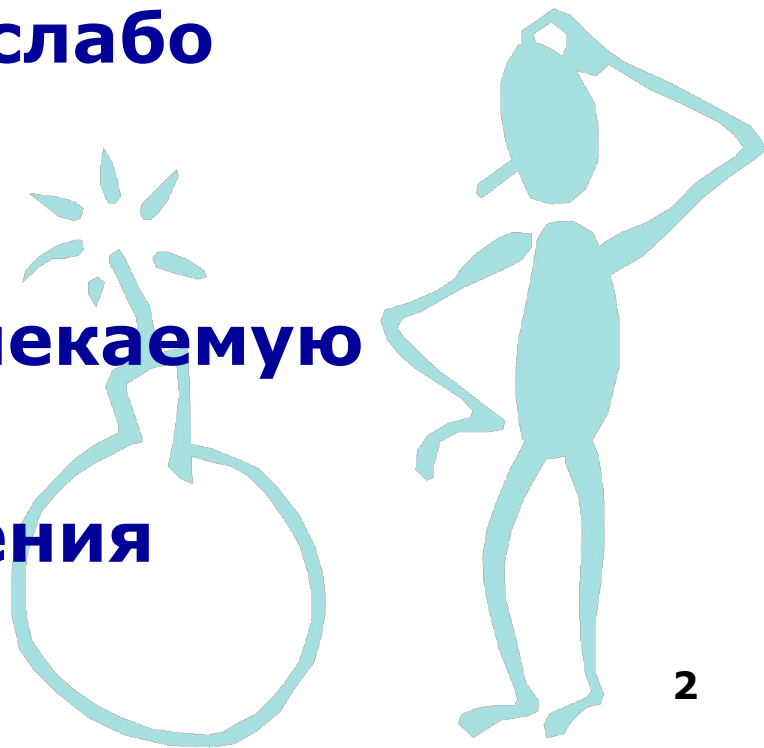
Управление проектным циклом

**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



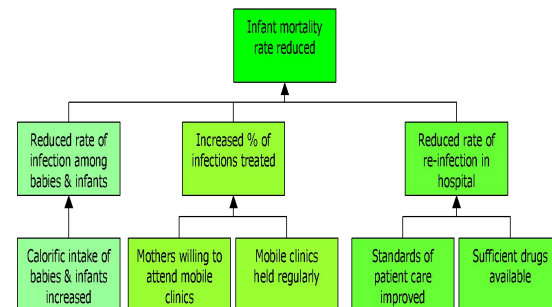
Что такое проект?



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. Health Officer | Planning Advisor | Training Advisor |
|--|--------|----|----|--------|----|----|--------|----|----|--------|----|----|----------------------|------------------|------------------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q1 | Q2 | Q3 | Q1 | Q2 | Q3 | Q1 | Q2 | Q3 | | | |
| Result 1: Quality of secondary healthcare services improved | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Result 2: Access to basic PHC services ensured for infants & babies | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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 | | | | | | | | | | | | | | |
| | EQUIPMENT | | | | | | | | | | | | | | |
| | 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 | |
| | SALARIES & ALLOWANCES (LOCAL) | | | | | | | | | | | | | | |
| | 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?

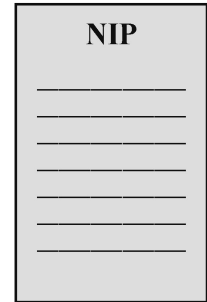
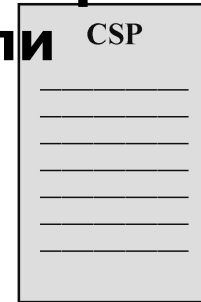


Программа это
совокупность проектов,

каждый из которых делает
вклад в достижение
общей цели,

сформулированной в
соответствии с принятой
национальной или
секторальной стратегией

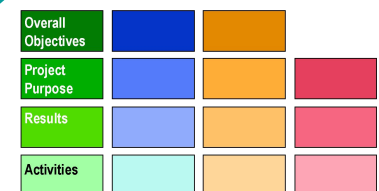
Национальные/
секторальные
цели



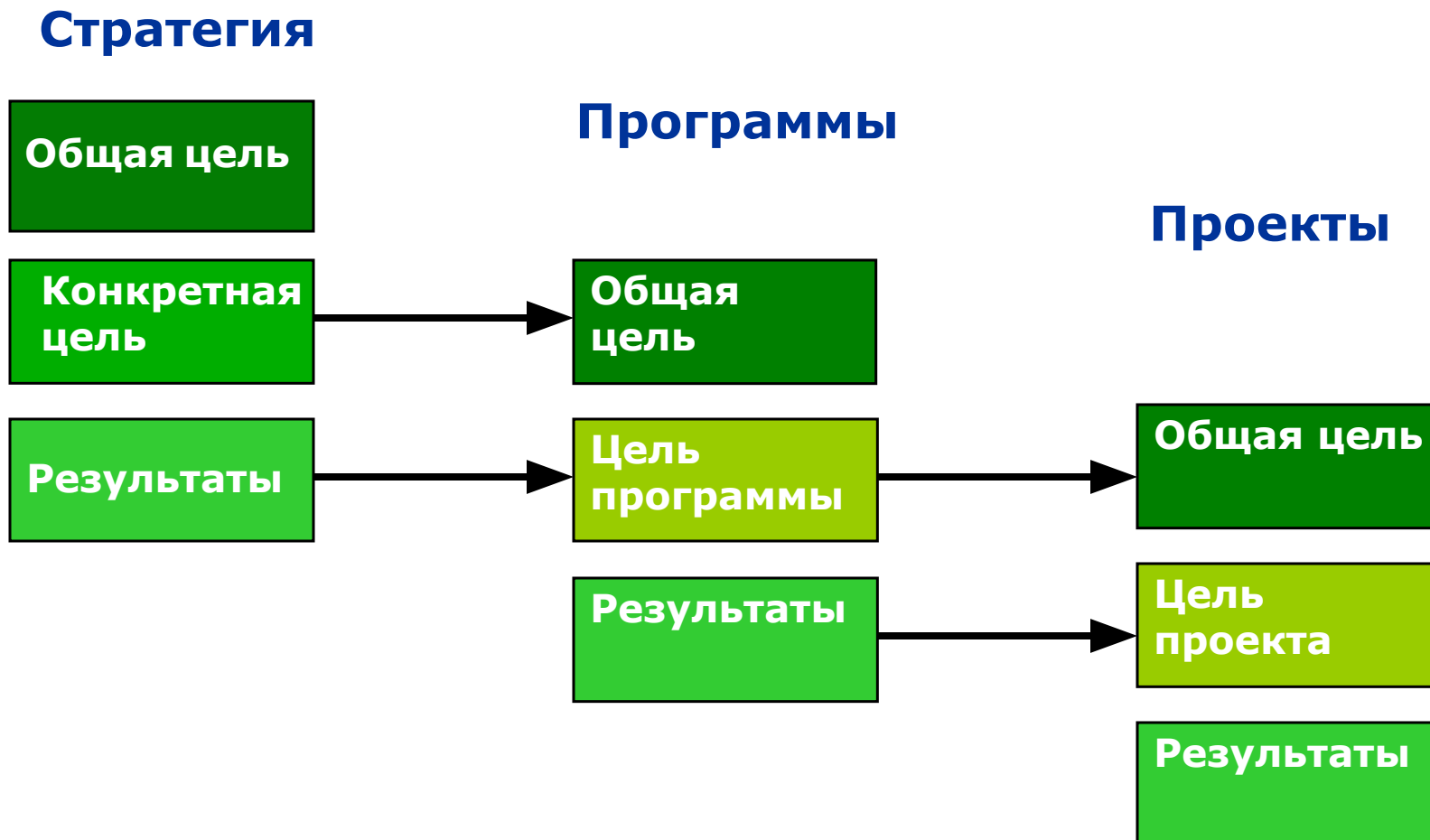
Цели программы



Общая цель проекта



От стратегии к проектам



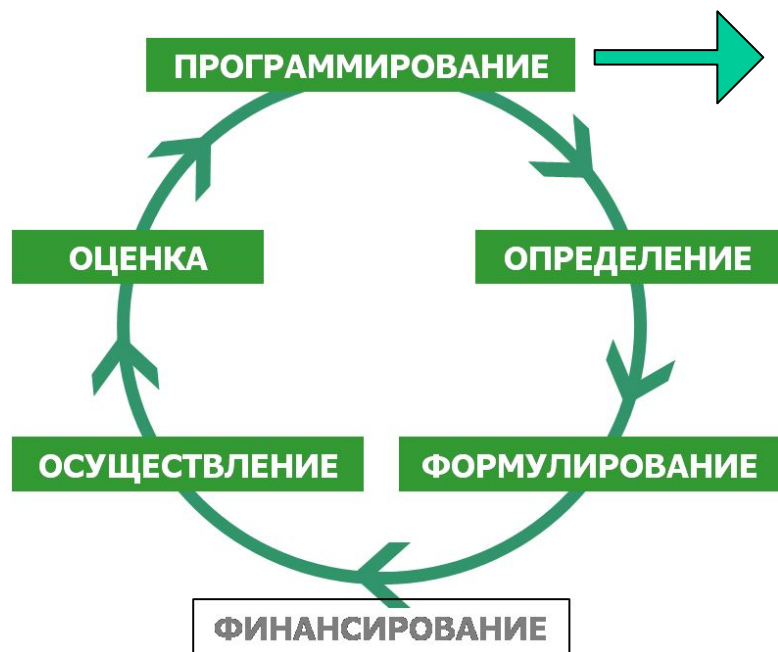
Проектный цикл



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



Этапы проектного цикла -1

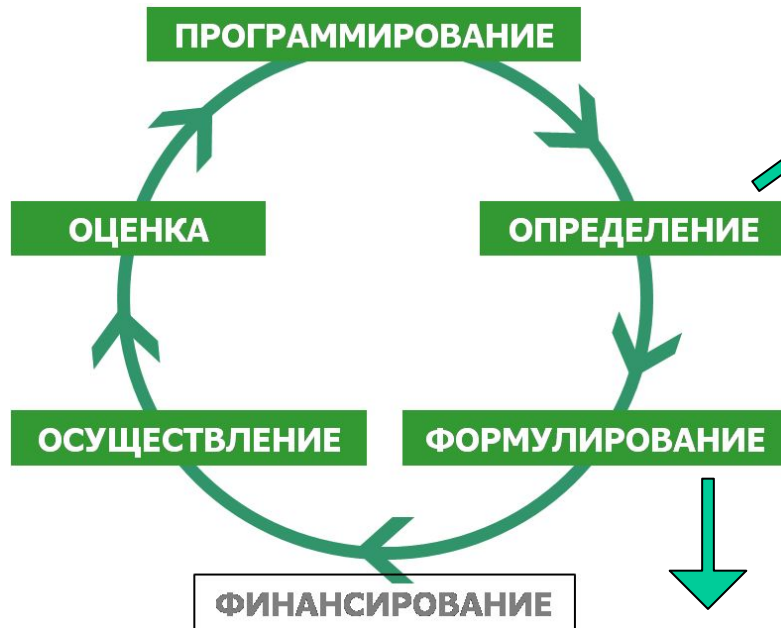


Этап программирования:

- 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



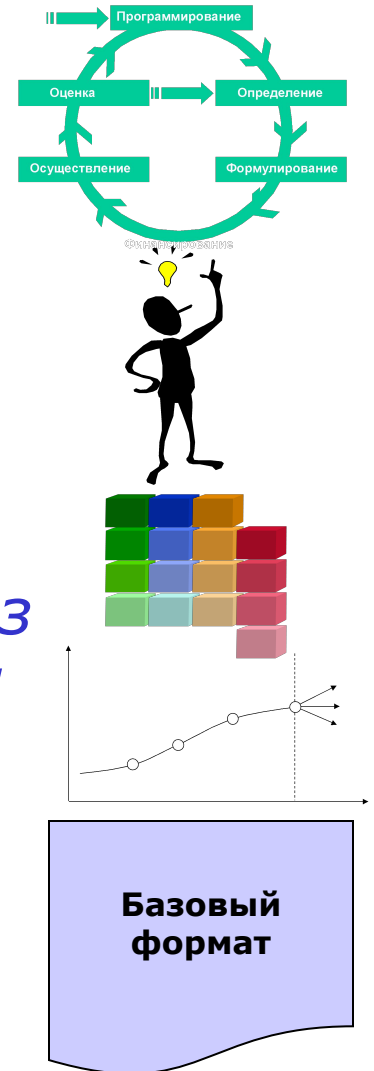
Этап осуществления:

- 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)

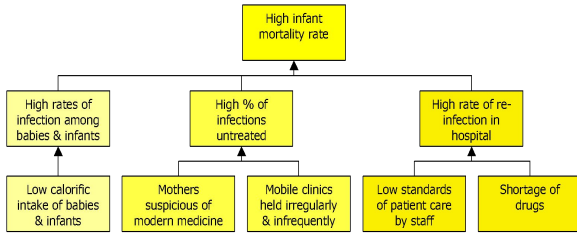
Этап ПЛАНИРОВАНИЯ

- 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

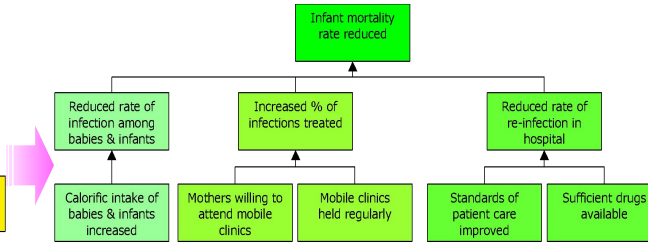
ЛСП: Средство разработки проекта



1. Анализ проблем Негативные аспекты сложившейся ситуации



2. Анализ целей Желаемая ситуация в будущем



3. Анализ стратегий Выбор стратегии

| | IN | | | OUT |
|-------------------|---|--|---|--|
| Overall Objective | Infant mortality rate reduced | | | |
| Project Purpose | Increased % of infections treated | Reduced rate of re-infection in hospital | | Reduced rate of infection among babies & infants |
| Results | Mothers willing to attend mobile clinics Clinics held regularly | Standards of patient care improved | Sufficient drugs available | Calorific intake of babies & infants increased |
| Activities | Raise women's awareness of services available Replace mobile clinic vehicles & equipment | Upgrade staff skills | Institute new drug storage & control procedures | |

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 • Rate 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 Client satisfaction survey, conducted 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 | | | |
| Result 1: Quality of secondary healthcare services improved | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Result 2: Access to basic PHC services ensured for infants & babies | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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)

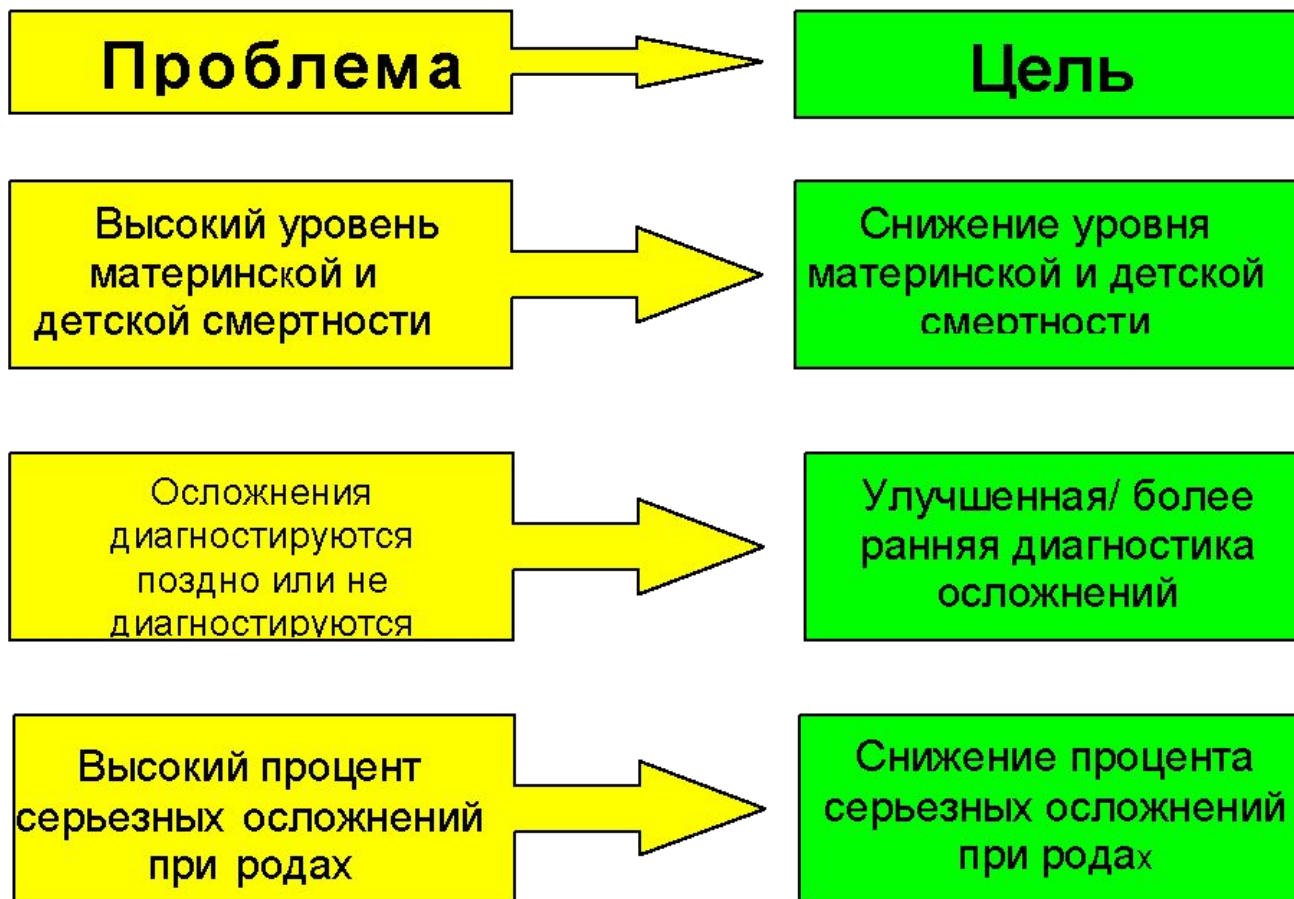
Шаг 5: Перефразируем проблемы из Шага 2 как цели

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



| Иерархия целей | Пример формулировки |
|-----------------------|--|
| Общая цель | Сделать вклад в улучшение здоровья населения, проживающего в бассейне реки N |
| Цель проекта | Улучшение качества питьевой воды для населения |
| Результаты | <ol style="list-style-type: none">1. Уменьшен объем бытовых и промышленных стоков, попадающих в реку2. Разработаны и эффективно внедрены новые стандарты очистки стоков |
| Действия | <ol style="list-style-type: none">1.1 Провести обследование домохозяйств и предприятий в бассейне реки;1.2 Выявить и внедрить стимулы для использования предприятиями чистых технологий;2.1 Разработать технические требования для местной канализационной системы;2.2 Подготовить и провести информационную кампанию;2.3 и т.д. |



Перемещающая цели в логическую структуру

| | В ПРОЕКТ | | | ЗА ПРОЕКТ |
|----------------------------|--|--|---|--------------|
| Уровень Общих целей | Снижение уровня материнской и детской смертности | | | |
| Уровень Цели проекта | Снижение уровня инфекций у младенцев | Снижение процента осложнений при родах | Снижение уровня до- и послеродовых инфекций у матерей | |
| Уровень Результато В | 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 | | |
| Уровень Действи й | 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 | | |
|-----------------------------|--|--|---|----------------------------------|--|---|
| Уровень Общих целей | <p>В</p> <p>Снижение материнской и детской смертности</p> | | | | | |
| Уровень Цели проекта | Снижение уровня инфекций у младенцев | Снижение процента осложнений при родах | Снижение уровня до- и послеродовых инфекций у матерей | | | |
| Уровень Результатов | 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 | | |
| Уровень Действий | 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

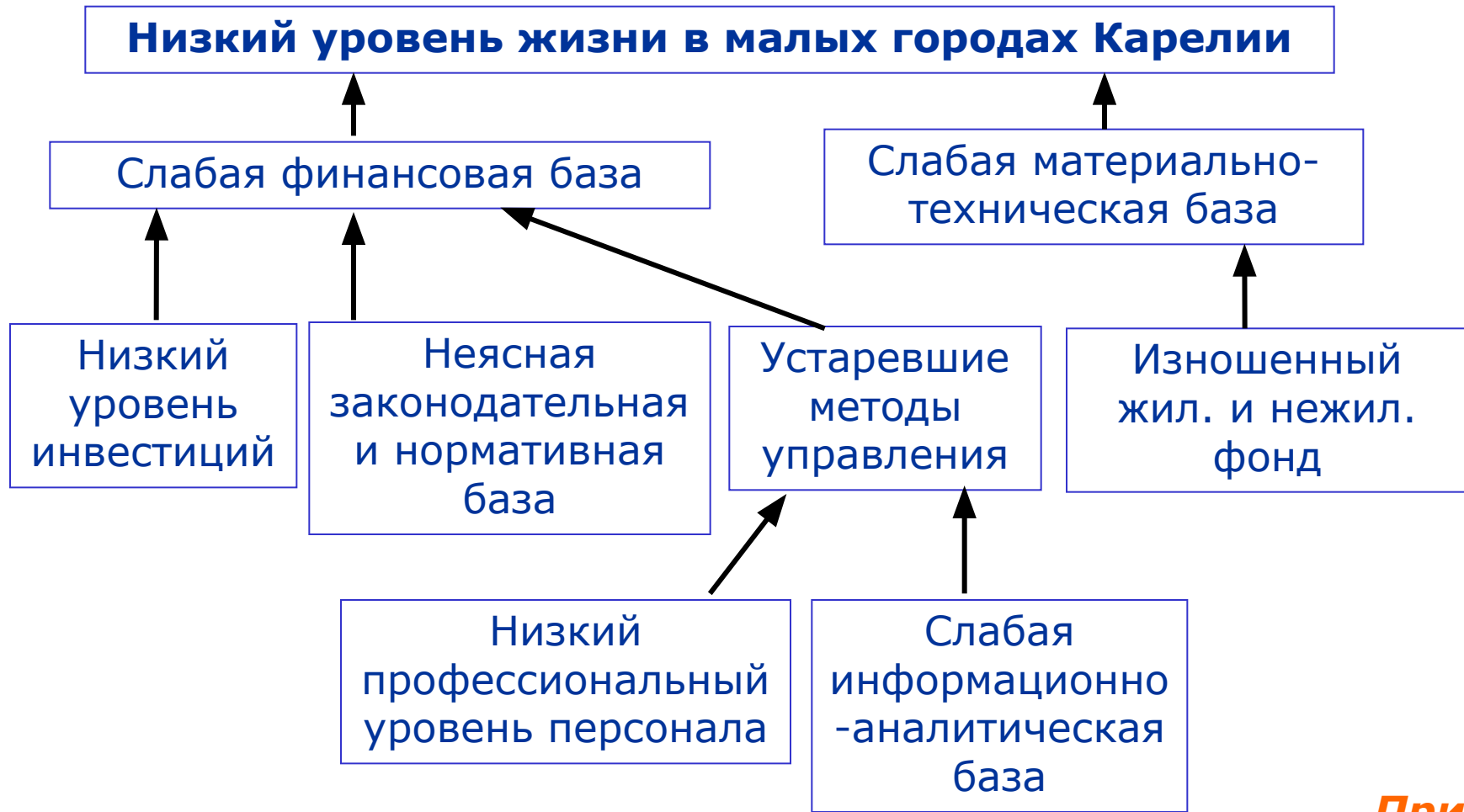


- Цель: Улучшение положения в здравоохранении
- ✓ Установить качество (природа индикатора): снижение уровня смертности
- ✓ Установить целевую группу (кто): снижен уровень детской смертности
- ✓ Установить место (где): уровень детской смертности снижен в северо-западной провинции
- ✓ Установить количество: 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

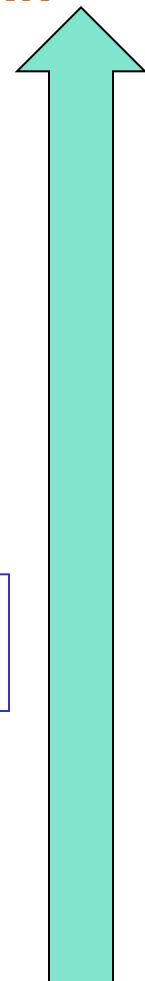
Развитие производства

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

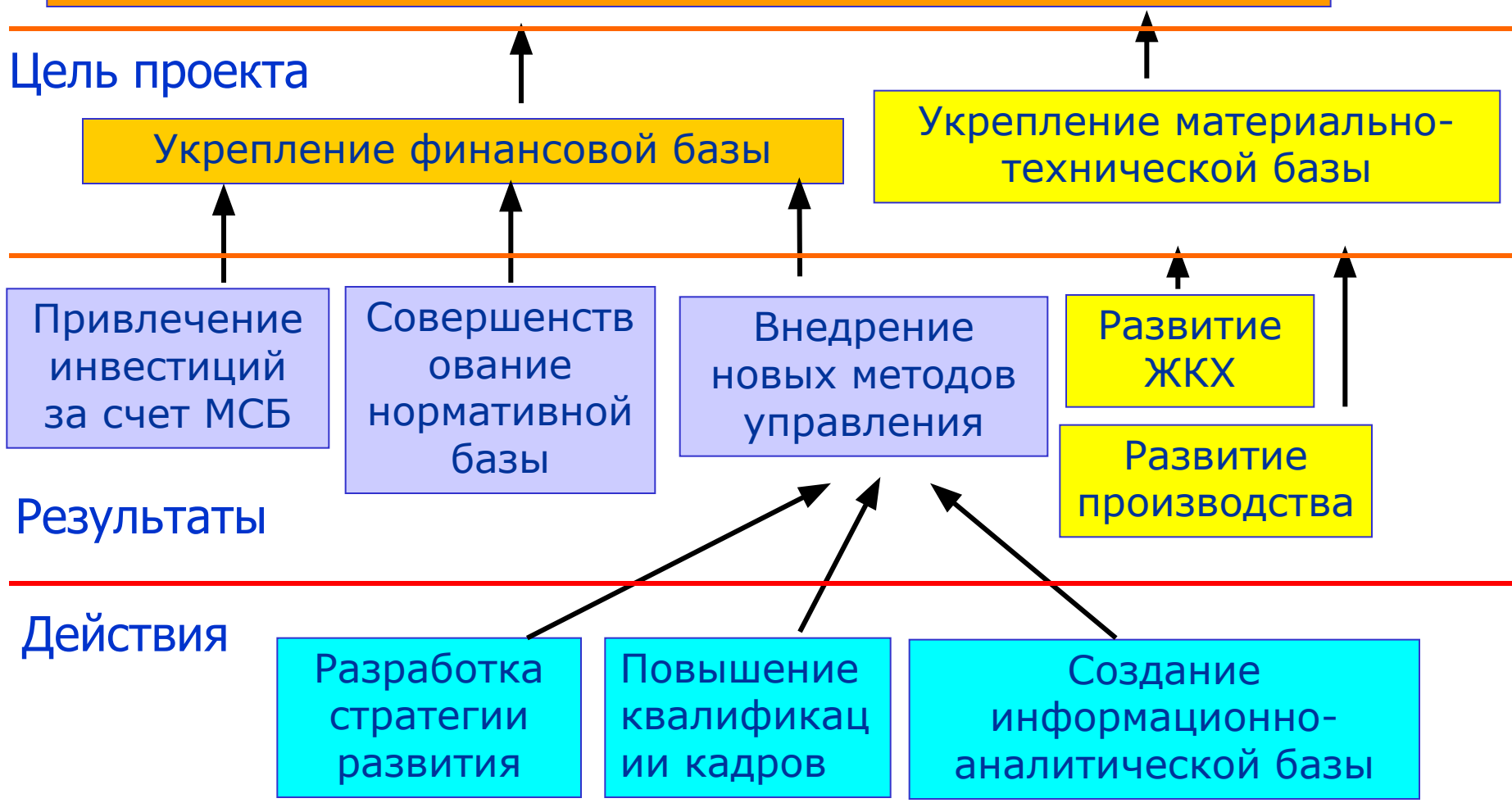
Результаты

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.
Совершенствовани
е нормативной

3.Внедрение
новых методов
управления

3.1Разработка
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 | ... |
| 1.1 Разработать и применить программу переобучения персонала | 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 | |
| 1.2 Улучшить процесс закупки, хранения и контроля лекарств | | | | 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

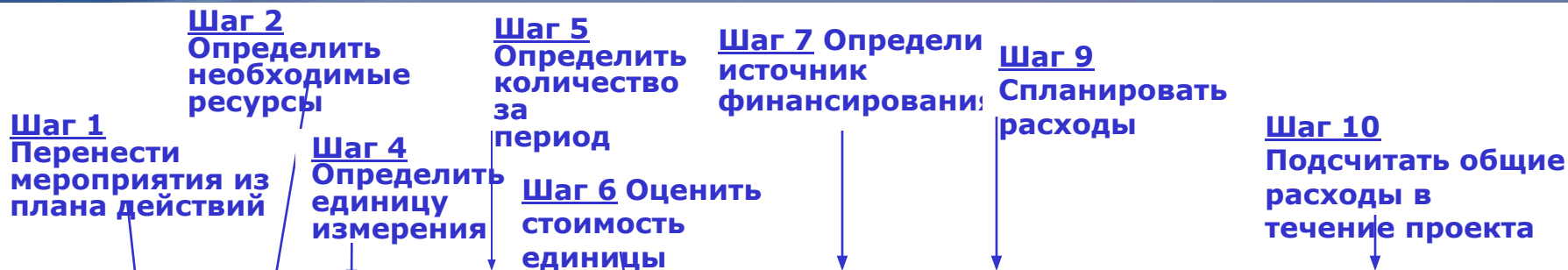
Планирование ресурсов



- **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 | | |
| 1.1. Разработать и выполнить программу переобучения персонала | | | | | | | | | | | | | |
| Компьютер | Шт | 2 | | | | 1000 | ЕС | 2000 | | | | 2000 | |
| Копировальный аппарат | Шт | 1 | | | | 5000 | ЕС | 5000 | | | | 5000 | |
| Принтер | Шт | 2 | | | | 500 | ЕС | 1000 | | | | 1000 | |
| <i>Зарплаты и командировочные (местные)</i> | | | | | | | | | | | | | |
| 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 | |