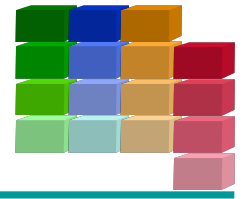


Цель краткого курса УПЦ

По окончании семинара участники должны знать и уметь использовать:

- Базовые определения этапов Цикла Проекта
- Основные принципы и задачи Управления Проектным Циклом (УПЦ)
- Принцип Интегрированного Подхода
- Механизм Логико-Структурного Подхода и его использование при написании проекта
- Основы планирования мероприятий и бюджета проекта



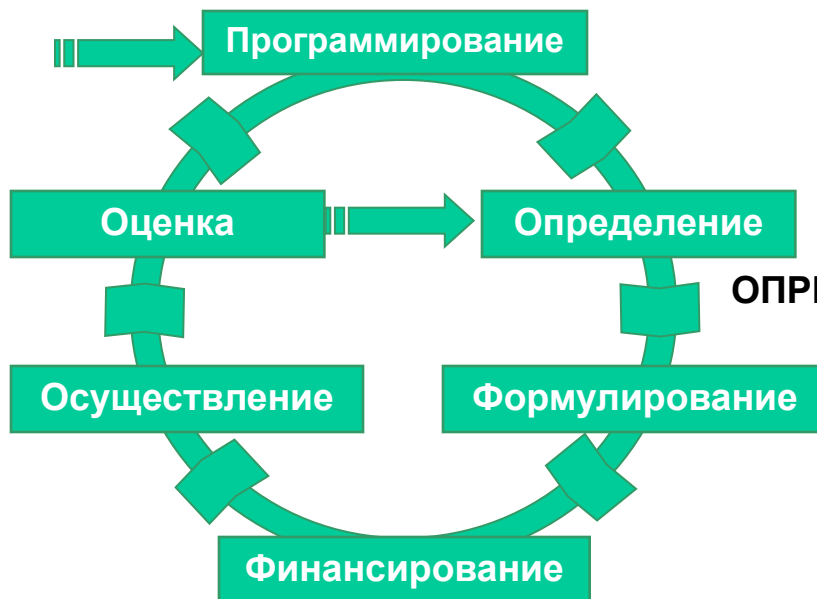
Проектный цикл(1)

ЭТАП

ПРОГРАММИРОВАНИЕ

МЕРОПРИЯТИЯ В ПРОЕКТНОМ ЦИКЛЕ

- Анализируется информация на национальном/региональном уровне с целью определения проблем, препятствий и возможностей развития.
- Обзор макроэкономических и социально-экономических показателей и учет приоритетов национальной/региональной политики и стратегии донорских организаций.

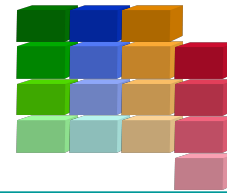


ОПРЕДЕЛЕНИЕ:

- Первоначальное формулирование идеи проекта
- Просеивание идей проектов с целью дальнейшего изучения и проверки по критерию - УМЕСТНОСТЬ.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ:

- Проектные идеи разрабатываются до стадии плана действий
- Проверка на **ВЫПОЛНИМОСТЬ** и **УСТОЙЧИВОСТЬ** в ходе обсуждения
- Подготовка стандартного Финансового предложения

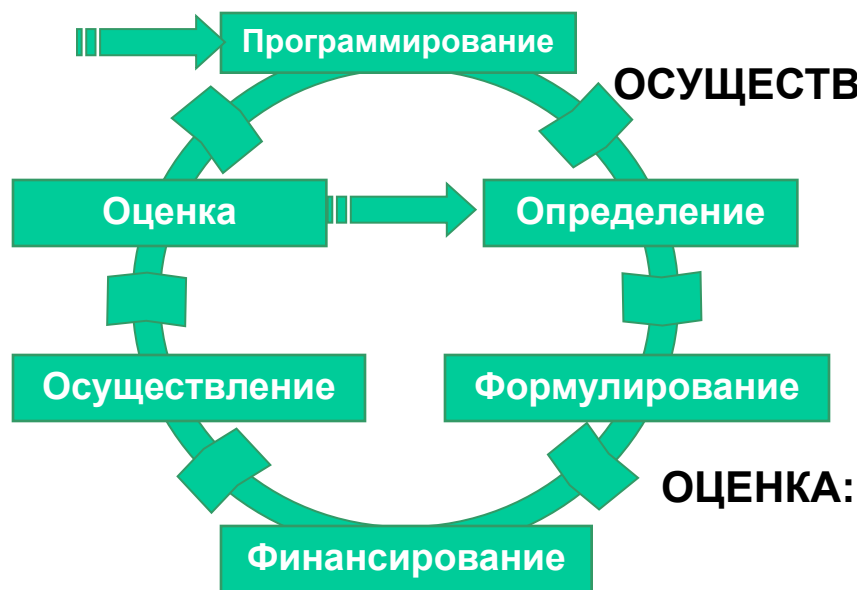


Проектный цикл(2)

ЭТАП

МЕРОПРИЯТИЯ В ПРОЕКТНОМ ЦИКЛЕ

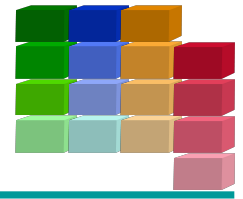
ФИНАНСИРОВАНИЕ: – Рассмотрение Финансового предложения Финансовым Комитетом
– Решение о финансировании



ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ: – Тендер и подписание контракта
– Мобилизация и претворение проекта в жизнь
– Мониторинг проекта

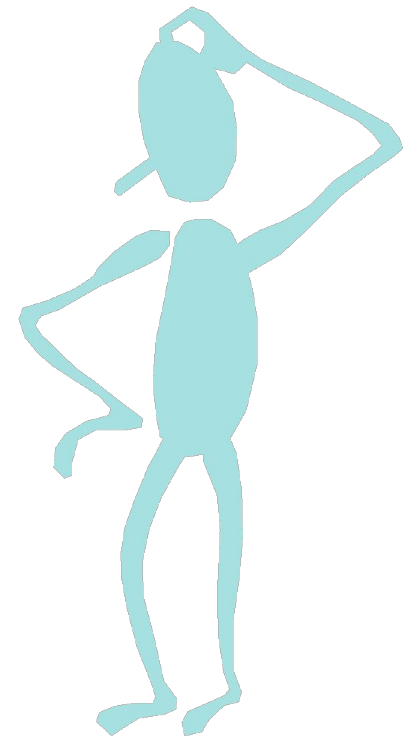
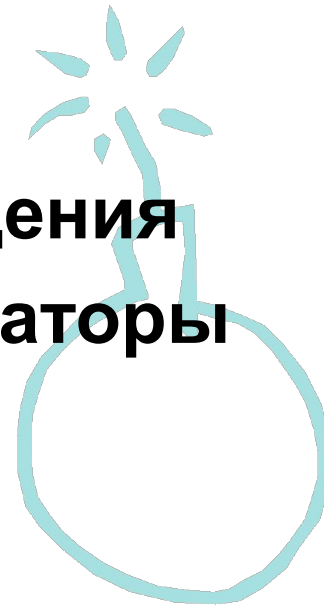
ОЦЕНКА:

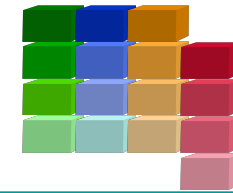
- Анализ эффекта и отдачи проекта
- Предложения по коррективным действиям или руководства для будущих проектов



Типичные проблемы

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





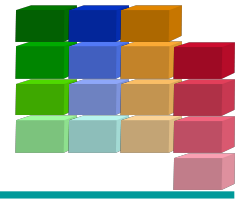
Почему УПЦ?

Негативный опыт:

- Неясные стратегические рамки
- Слабый анализ ситуации
- Планирование, ориентированное на мероприятия
- Эффект от проекта, не поддающийся проверке
- Упор на финансы
- Краткосрочное видение
- Неточная проектная документация
- Нет взаимопонимания

У П Ц :

- Четко определенный подход
- Улучшенный анализ ситуации
- Планирование, ориентированное на цели
- Результат, поддающийся проверке
- Акцент на качество
- Фокус на устойчивость
- Стандартизированные форматы
- Взаимопонимание целей и процесса их достижений



Индикаторы Качества

Проект УМЕСТЕН, когда

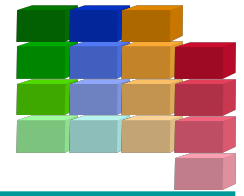
- он соответствует оговоренной стратегии и реальным нуждам получателей / бенефициариев;
- он привязан к стратегическим целям и требованиям организации-донора (ЕС);
- бенефициарии участвуют в процессе планирования на самой ранней стадии;
- сделан тщательный анализ проблем;
- цели четко определены с точки зрения пользы для целевой группы.

Проект ВЫПОЛНИМ, когда

- планируемые цели реально достижимы в условиях, сложившихся на момент выполнения проекта;
- учитывают способность ответственных организаций выполнить проект;
- цели и результаты логичны и поддаются измерениям,
- риски и допущения приняты во внимание.

Проект УСТОЙЧИВ, если получатели помощи продолжают получать выгоду от проекта после его завершения.

Логико-Структурный Подход

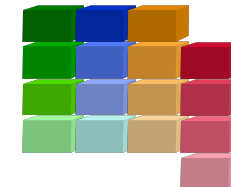


ФАЗА АНАЛИЗА

- 1. Анализ проблемы** - определение участников, их ключевых проблем, препятствий и возможностей; выяснение причинно-следственных связей.
- 2. Анализ целей** - выработка целей из обозначенных проблем; выяснение связей “средства-цель”.
- 3. Анализ стратегии** - определение различных стратегий для достижения цели; обозначение общих целей и цели проекта.

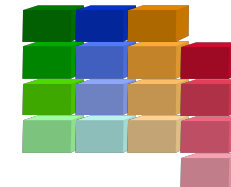
ФАЗА ПЛАНИРОВАНИЯ

- 4. Логическая структура** - определение структуры проекта, проверка его внутренней логики, а также формулирование целей и результатов в измеримых величинах, примерная оценка ресурсов.
- 5. Планирование деятельности** - определение последовательности и зависимости действий, оценка продолжительности, постановка вех и распределение ответственности.
- 6. Планирование ресурсов** - опираясь на план деятельности, разработать план расходов и бюджет.

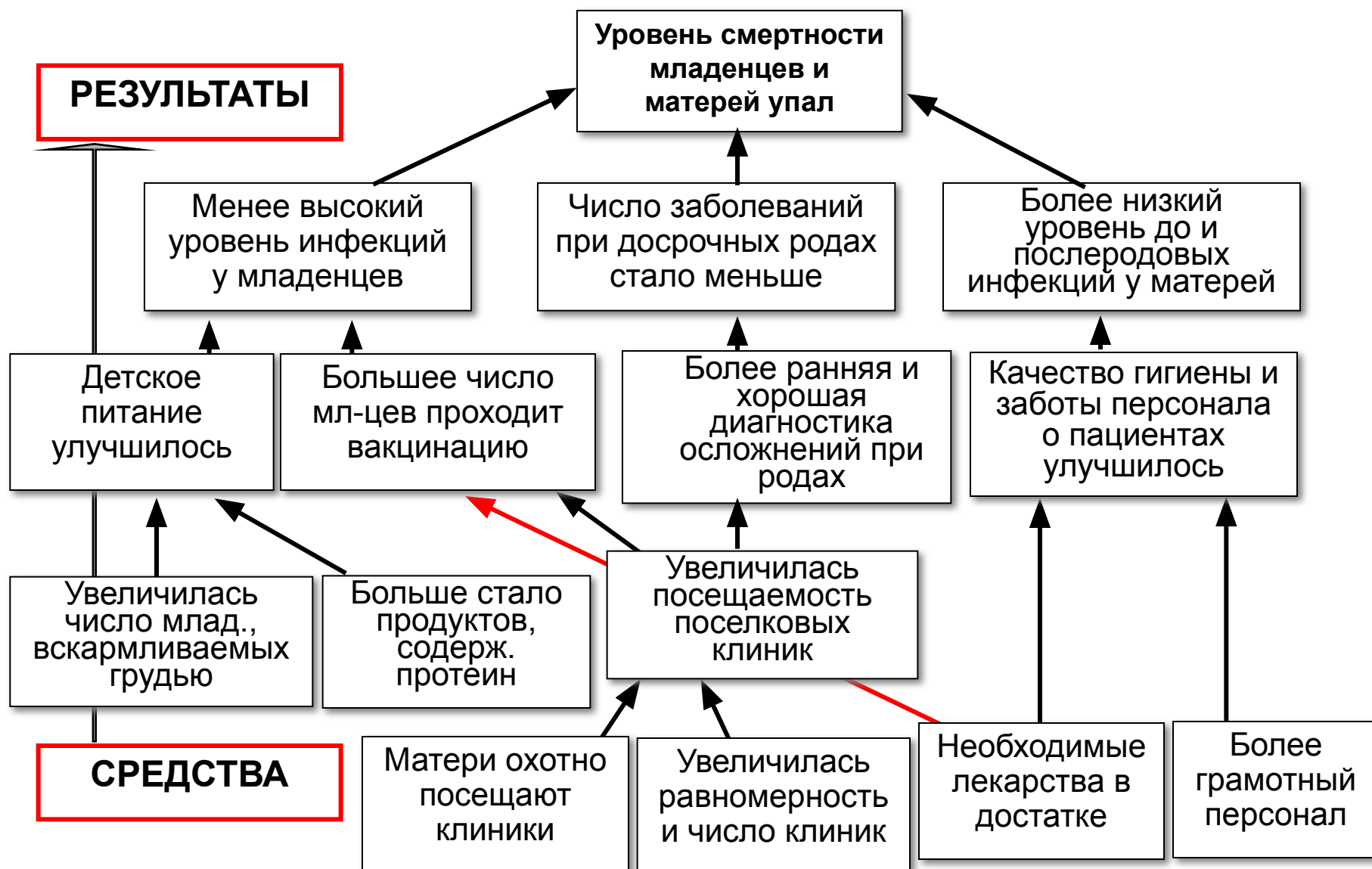


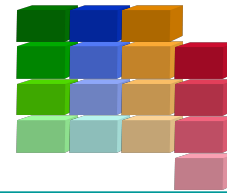
Пример Дерева Проблем





Пример Дерева Целей

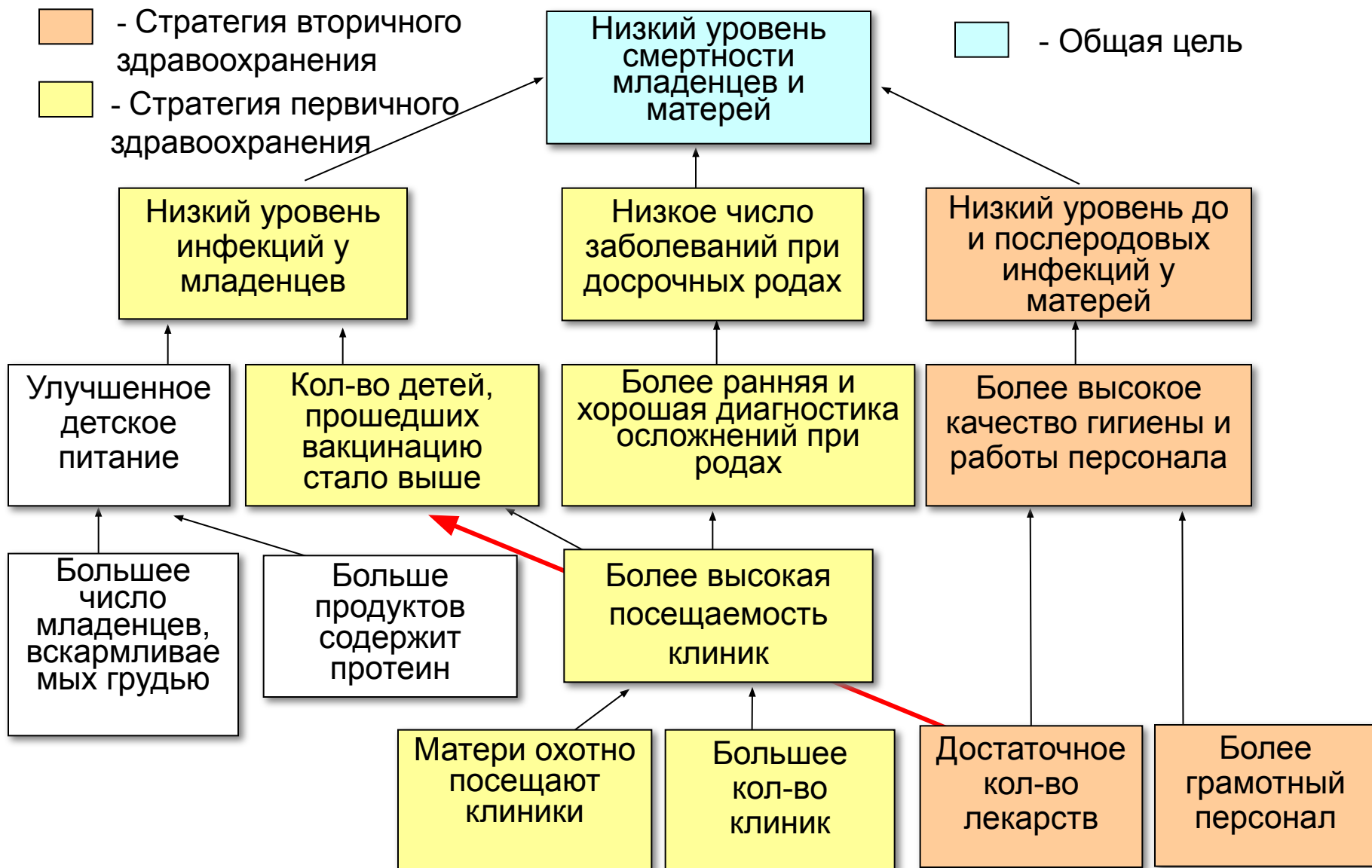




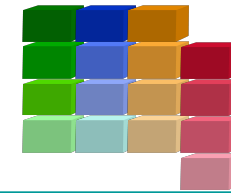
Анализ стратегии (1)

- - Стратегия вторичного здравоохранения
- - Стратегия первичного здравоохранения

□ - Общая цель



Анализ стратегии (2)



В ПРОЕКТ

ЗА ПРОЕКТ

Уровень
Общей Цели

Низкий уровень смертности
младенцев и матерей

Уровень
Цели
Проекта

Низкий уровень
инфекций у
младенцев

Низкое число
заболеваний при
досрочных родах

Низкий уровень
до и
послеродовых
инфекций у
матерей

Уровень
Результатов

Кол-во детей,
прошед.
вакцинацию
стало выше

Большее
количество
родо-
вспоможений

Более высокое
качество гигиены и
работы персонала

Улучшенное
детское
питание

Большее число
младенцев,
вскармливаем.
грудью

Больше
продуктов
содерж.
протеин

Более высокая
посещаемость клиник
матерями

Более ранняя и качественная
диагностика
осложнений при родах

Большее кол-во и
покрытие клиниками

Матери более охотно
посещают
поселковые клиники

Уровень
Мероприяти
(Действий)

Медицинский
транспорт в
норме

Обслуживающий
персонал
поселковых
клиник подобран
и обучен

Более грамотный
(обученный)
персонал

Управление и
контроль за
фондами
улучшен

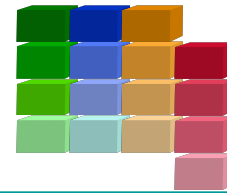
Кадровое
обеспеч
улучшилось
(увеличилось)

Достаточное кол-
во соответств.
лекарств

Новые вилы
процедур
внедрены

Персонал обучен
для ...или в ...

Уровни целей



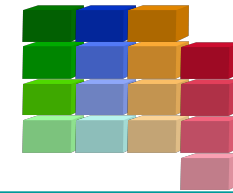
Ключевым шагом в применении подхода логической структуры является понимание определений различных уровней целей в логической структуре. Ниже приводятся несколько полезных определений, которые послужат руководством при подготовке логической структуры.

1) Общая цель проекта должна показать - почему данный проект столь важен обществу, с точки зрения долгосрочной выгоды для конкретных бенефициариев и для более широких слоев населения. Также она должна указывать на то, как данный проект сочетается с общими приоритетами всей программы в целом и конкретного региона. Как правило, **ОЦ** не достижима в результате только лишь одного проекта (интервенции), а требует воздействия множества других проектов или программ.

2) Цель проекта – это центральная проблема конкретного проекта, выраженная в той выгоде или преимуществах, которые проект дает бенефициариям или целевой группе в долгосрочном плане. **ЦП** относится не к предоставляемым проектом услугам (являющимися результатами), а к использованию этих услуг бенефициариями.

3) Результаты описывают услуги, предоставляемые в ходе проекта бенефициариям или целевой группе, другими словами, это то, **что** достигает проект ко времени его завершения. К **ЦП** обычно приводят несколько результатов.

4) Мероприятия – это то, **как** необходимые услуги и средства будут предоставлены, то есть запланированные задания на основе запланированных ресурсов.



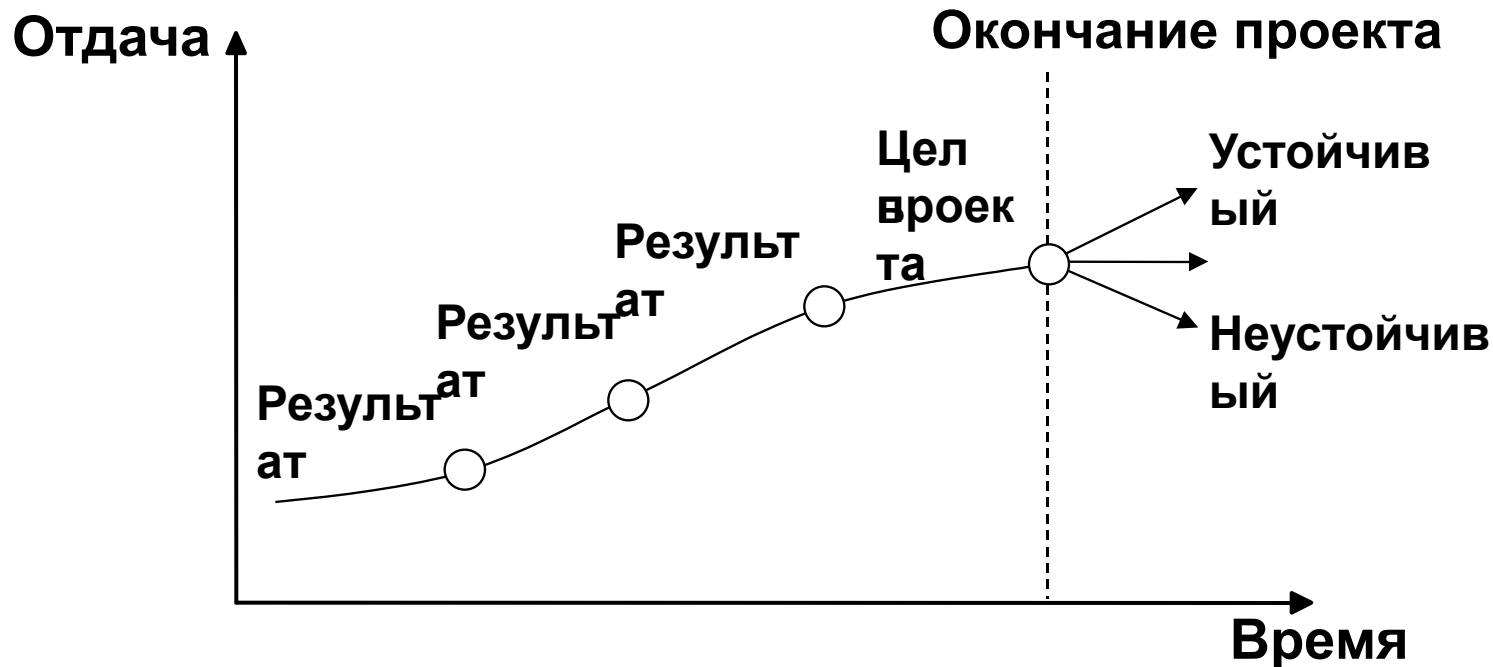
Определение индикаторов - ККВ

Цель: Улучшение положения в здравоохранении

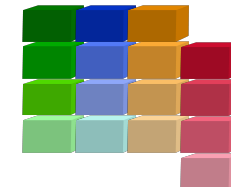
- **Установить качество** (природа индикатора): **снижение уровня смертности**
- **Установить целевую группу** (кто): снижен уровень **детской смертности**
- **Установить место** (где): уровень детской смертности снижен в **северо-западной провинции**
- **Установить количество:** уровень детской смертности в северо-западной провинции снижен **с X до Y**
- **Установить время:** уровень детской смертности в северо-западной провинции снижен с X до Y **к 2005**



Факторы, влияющие на устойчивость

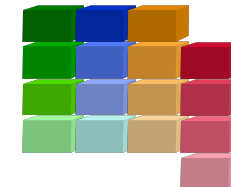


- ✧ Политическая поддержка
- ✧ Соответствующая технология
- ✧ Защита окружающей среды
- ✧ Гендерные и социально-культурные вопросы
- ✧ Организационные и руководящие возможности
- ✧ Финансово-экономическая жизнеспособность



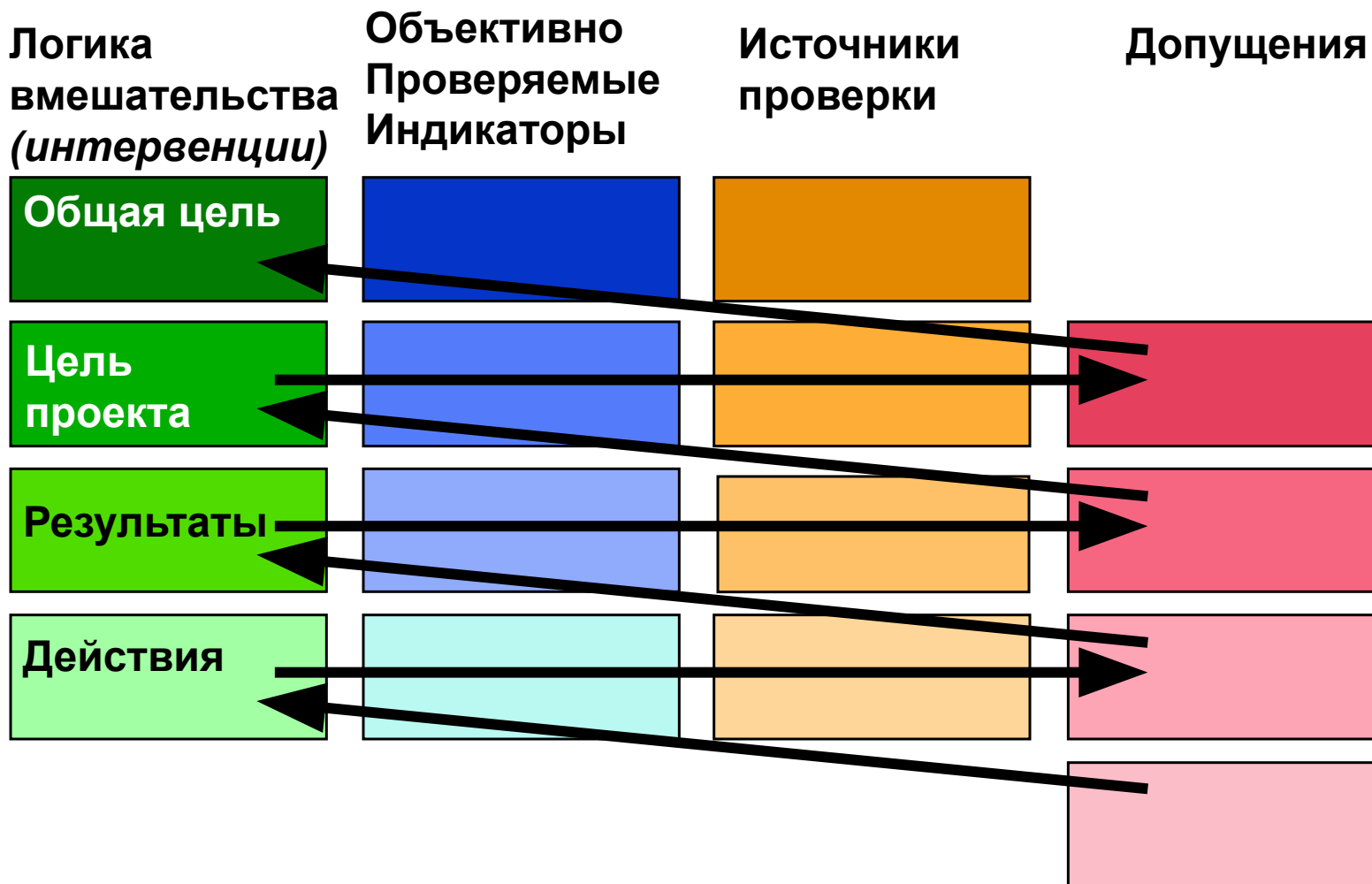
Матрица ЛСП (“лог-фрейм”)

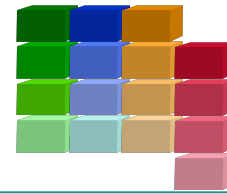
| Логика вмешательства (интервенции) | Объективно Проверяемые Индикаторы | Источники проверки | Допущения |
|---------------------------------------|---|-----------------------|----------------|
| Общая цель | | | |
| Цель проекта | | | |
| Результаты | | | |
| Действия | Ресурсы | Расходы (бюджет) | |
| | | | Предв. условия |



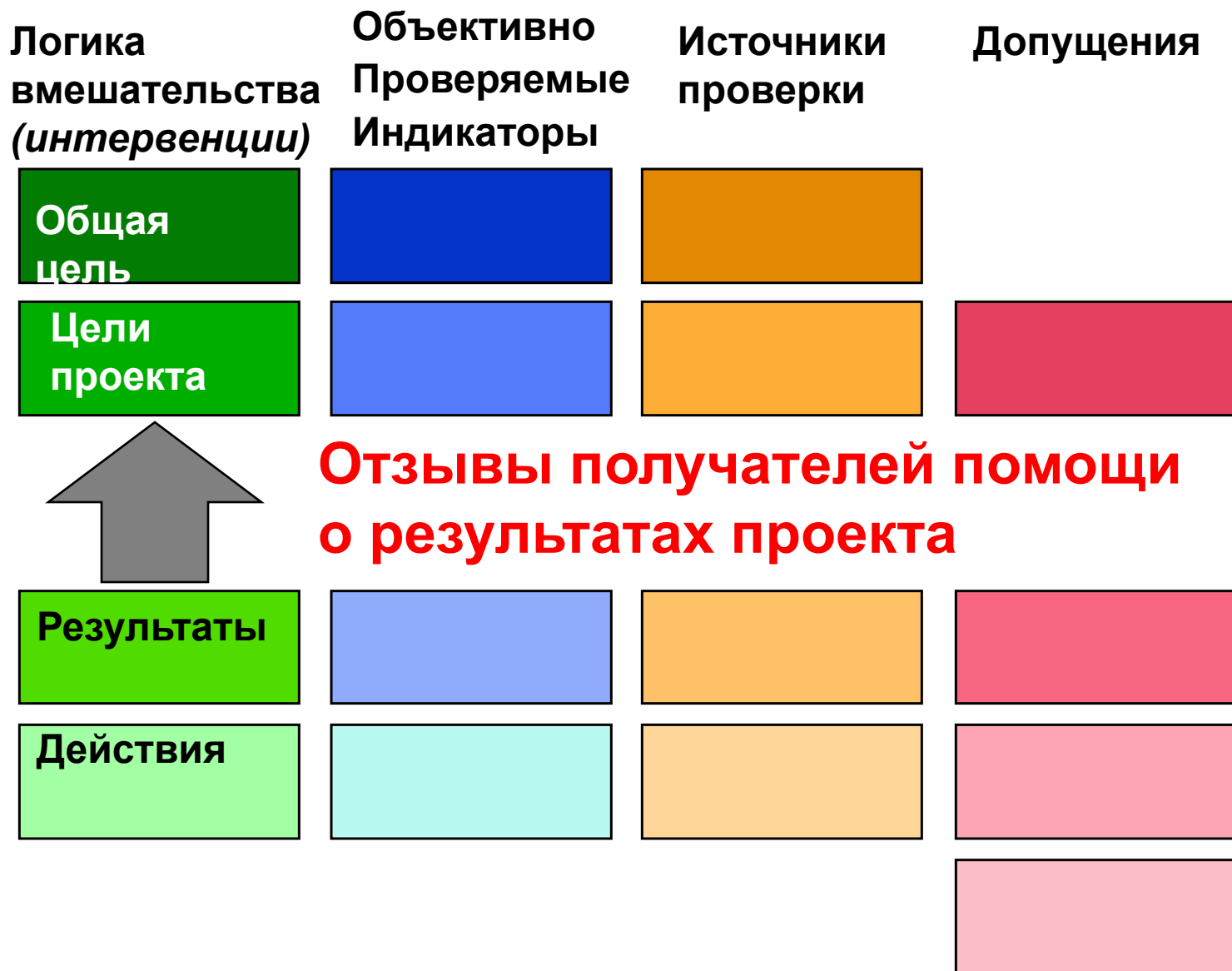
Основы логической структуры

‘... ЕСЛИ предоставлены результаты,
и подтверждены допущения, ТОГДА цель проекта будет достигнута...’

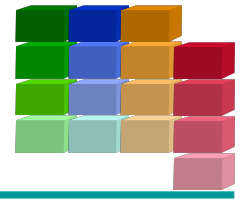




Отзывы бенефициариев

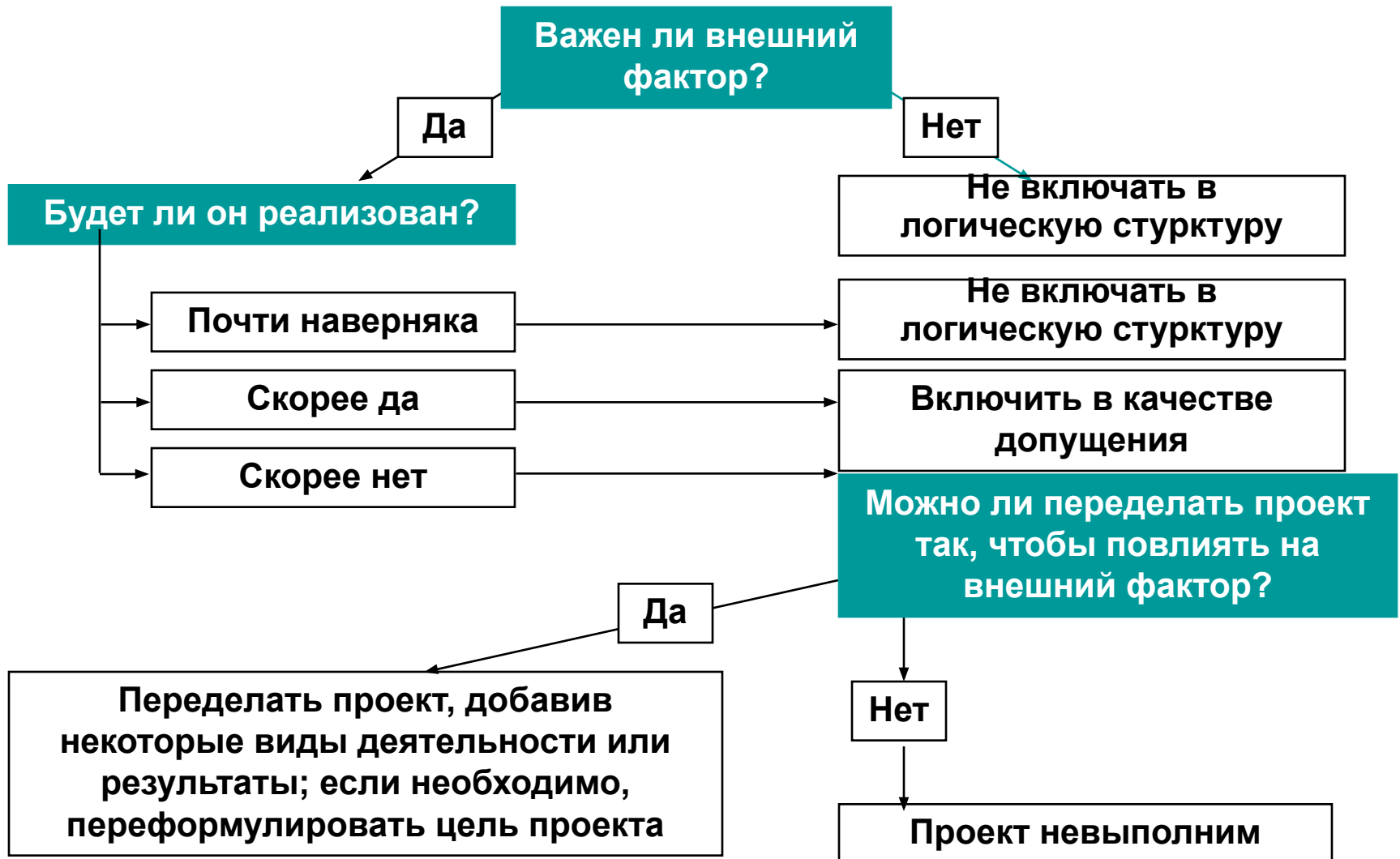


Допущения

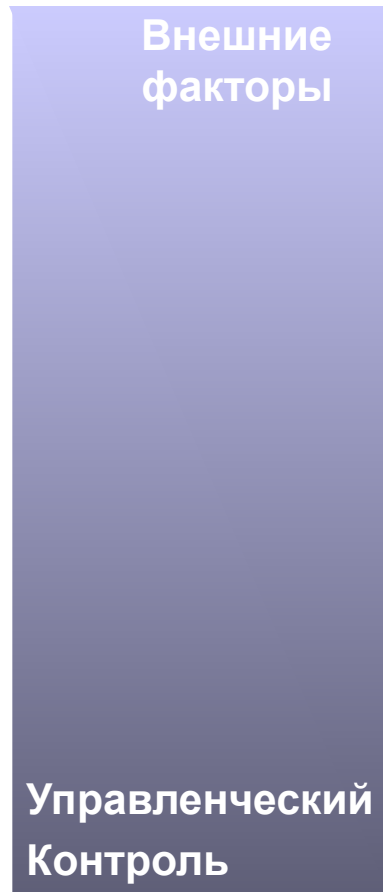
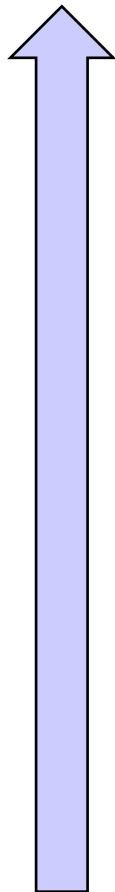
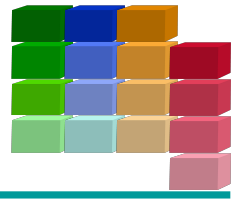


- **Определить вопросы «окружающей среды» и устойчивости проекта**
- **Факторы, которые руководство проекта не может или не собирается контролировать**
- **Вмешательства в проект со стороны**
- **Для успеха проекта очень важно: необходимые предварительные условия**
- **Допущения на переходе “Результаты- Цель” являются критическими факторами успеха проекта**

Оценка допущений



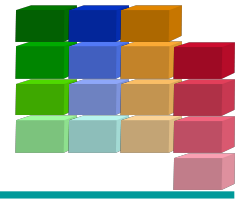
Управление проектом и внешние факторы



Общая цель: Снизить уровень бедности в определенном аграрном районе

- Улучшение благосостояния фермеров
- Увеличение доходов ферм
- Перемены приводят к увеличению материального продукта
- Фермеры добровольно перенимают опыт
- Фермеры оценивают результаты, полученные после применения новых методов и технологий
- Фермеры меняют привычное ради апробирования новых методов и технологий
- Изменение отношения фермеров
- Фермеры приобретают новые знания и навыки
- Фермеры согласны с тем, что полученный совет отвечает их нуждам
- Фермеры посещают обучающие семинары и презентации различных ферм
- Услуги по подготовке презентаций и поставке технической информации

Уровень деятельности: Квалифицированное предоставление фермерам технических советов

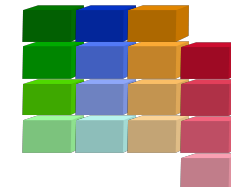


Роль индикаторов

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

ОПИ должны быть *К-И-Д-У-С*:

- **Конкретными** в плане качества, количества и времени (ККВ)
- **Измеримыми** в конкретных рамках затрат
- **Доступными** из уже существующих источников или при разумных дополнительных усилиях/затратах
- **Уместными** по отношению к целям и чувствительными к изменениям
- **Своевременными** для обеспечения полезности для руководства проекта



Индикаторы и Проектный Цикл

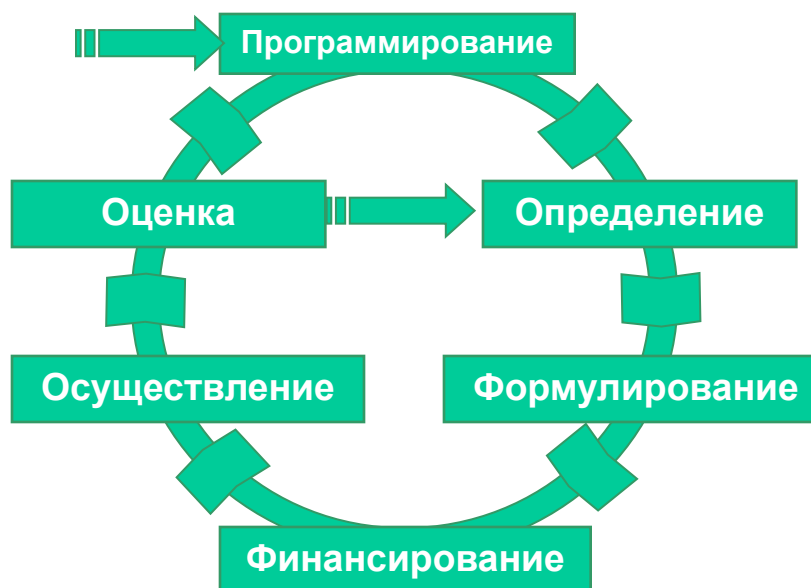
- Секторальные индикаторы обеспечивают базу для мониторинга выполнения программ по сотрудничеству



Оценка по критериям структурированных индикаторов гарантирует эффект, отдачу и устойчивость, которые подлежат оценке, а также уроки, которые надо извлечь



Обсуждение целей и возможных индикаторов помогает определить интересы посредников, а также построить право собственности



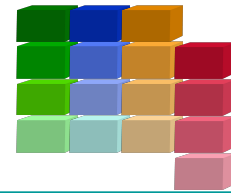
Завершение индикаторов (с ККВ), определение ключевых допущений, а также разработка бюджета обеспечивают основу для развития плана мониторинга и оценки



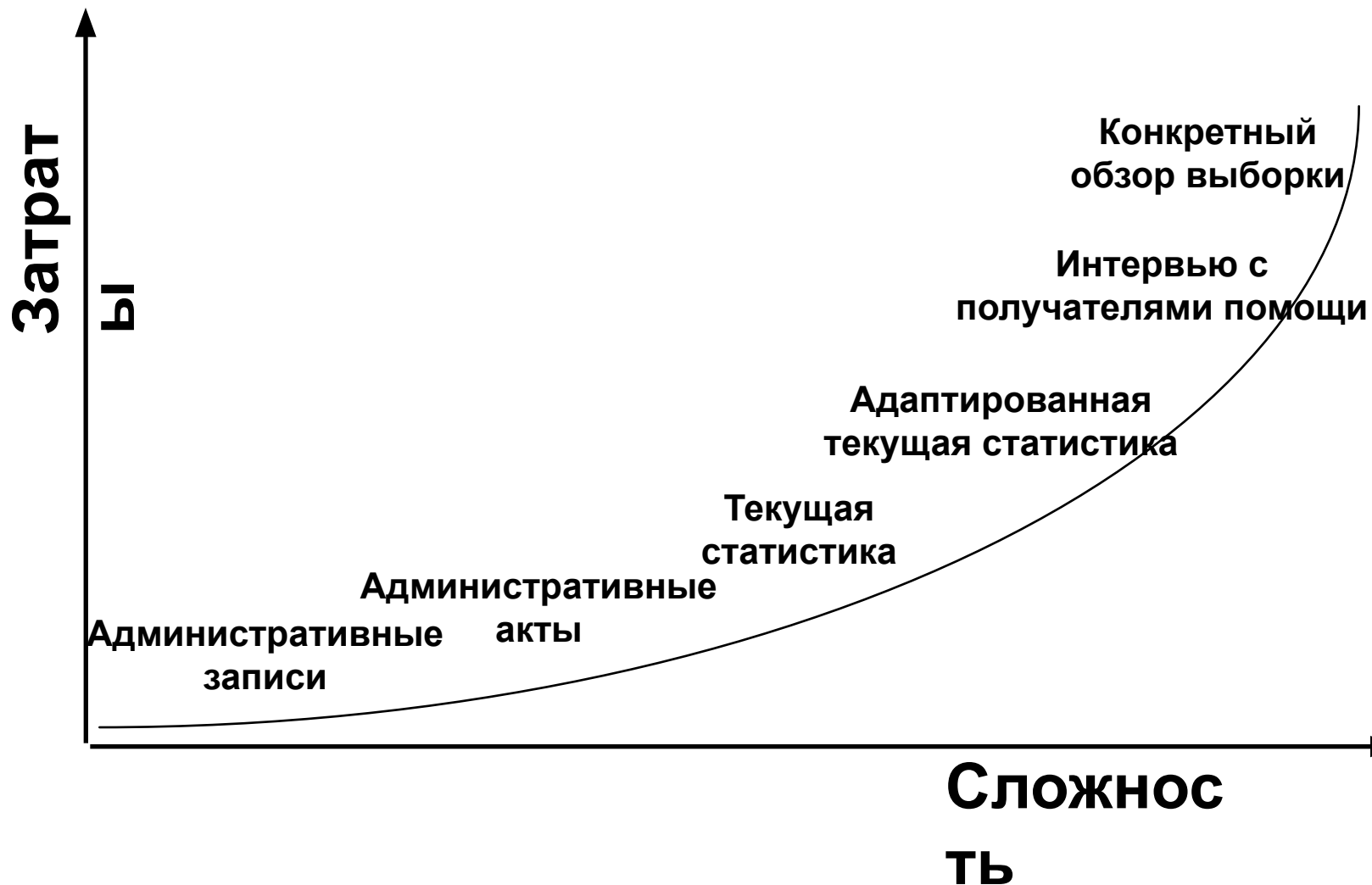
Мониторинг сравнивает запланированное с реальным достижением цели (бюджет, план деятельности, результаты), чтобы определить требуемые коррективные действия

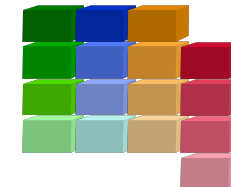


Индикаторы ККВ + бюджет, основанный на результатах - обеспечивают основу для оценивания эффективности затрат и оправдания распределения ресурсов



Выбор источников для проверки



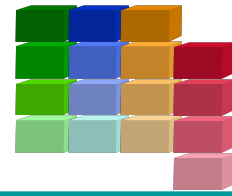


Контрольный лист дизайна

3 Оценка индикаторов

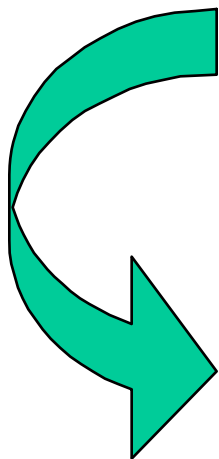
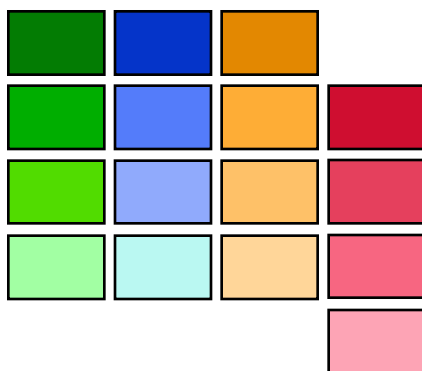
| | Логика интервенции | Объективно Проверяемые Индикаторы | Источники проверки | Допущения |
|-----------------------|--------------------|-----------------------------------|--------------------|-----------|
| 1 Обзор целей ↓ | Общая цель | | | |
| | Цель проекта | | | |
| | Результаты | | | |
| | Мероприятия | | | |
| | | | | |

2
↑
Проверка допущений

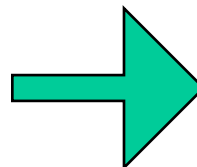
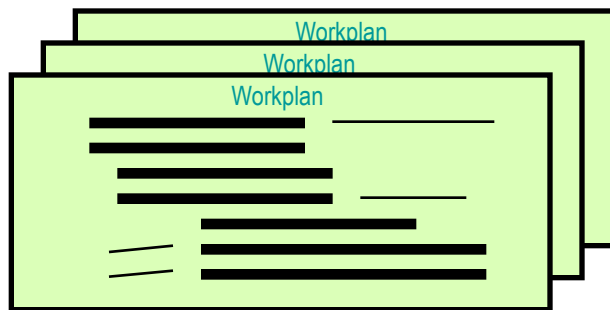


Планирование деятельности и ресурсов

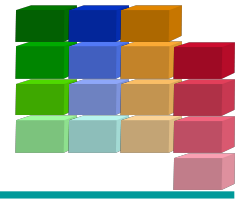
Логическая структура



План работы и бюджет, основанные на результатах



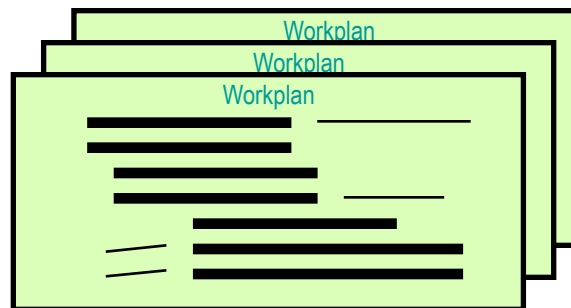
| Budget | |
|-------------|------|
| Salaries | 5000 |
| Allowances | 5500 |
| Vehicle Op. | 1250 |
| Office | 1750 |
| Tel/Fax | 3750 |
| Seeds | 4250 |
| Fertiliser | 750 |
| | 750 |
| | 400 |
| | 400 |
| | 850 |
| | 1100 |
| | 2300 |
| | 3100 |

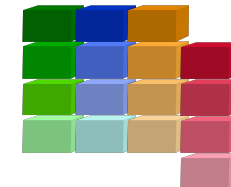


Планирование деятельности

План деятельности:

- Обеспечивает логико-структурный подход, направленный на цель
- Разбивает виды деятельности на текущие задачи
- Разъясняет последовательность, продолжительность и приоритетность задач
- Определяет ключевые вехи
- Определяет ответственность работников и руководителей





Планирование деятельности (2)

Шаг 1
основных действий из матрицы ЛСП

Шаг 4
продолжить работу по окончании задачи

Шаг 5
расписание основных мероприятий

Шаг 7
ответственность работников.

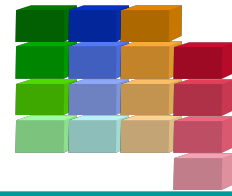
| Мероприятия | Месяц 1 | Месяц 2 | Месяц 3 | Месяц 4 | Месяц 5 | КП | ЕЭ | И т.д. |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----|----|--------|
| 1.1 Разработать и утвердить персонал | 1 | | 2 | | 3 | | | |
| 1.1.1 оценить потребности в обучении | | | | | | | Л | |
| 1.1.2 Создать модули курса обучения | | | | | | | Л | |
| 1.1.3 Провести обучение | | | | | | П | Л | |
| 1.2 Улучшить процесс лечения | | 4 | | 5 | 6 | | | |
| 1.2.1 Провести аудит управления | | | | | | Л | П | |
| 1.2.2 Разработать новые приемы | | | | | | Л | | |
| 1.2.3 Ввести в практику | | | | | | Л | | |
| 1.2.4 Провести периодический контроль | | | | | | Л | П | |

Шаг 6
1. Оценка результатов (к концу 1 месяца)
2. Модули обучения готовы к концу 3 мес.
3. Весь штат клиники обучен к концу 5 мес.
4.

Шаг 2
Разбить на задачи мероприятия

Шаг 3
последовательность взаимосвязь

КП – Консультант планировщик
ЕЭ – Европейский эксперт преподаватель
Л – Лидер
П – Помощник

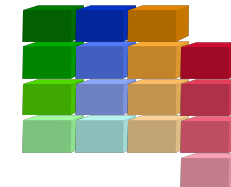


Планирование ресурсов

План ресурсов:

- Обеспечивает Логико-структурный 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 | | Budget | | Budget | |
|-------------|------|--------|------|--------|------|
| | | | | 5000 | 5500 |
| Salaries | 50 | 5000 | 1250 | 5500 | 1250 |
| Allowances | 00 | 1250 | 1750 | 1750 | 1750 |
| Vehicle Op. | 5500 | 1750 | 3750 | 3750 | 3750 |
| Office | 12 | 3750 | 4250 | 4250 | 4250 |
| Tel/Fax | 50 | 4250 | 750 | 750 | 750 |
| Seeds | 1750 | 750 | 750 | 750 | 750 |
| Fertiliser | 37 | 750 | 400 | 400 | 400 |
| | 50 | 400 | 400 | 400 | 400 |
| | 4250 | 400 | 850 | 850 | 850 |
| | | 75 | 850 | 1100 | 1100 |
| | | 0 | 1100 | 2300 | 2300 |
| | | 750 | 2300 | 3100 | 3100 |
| | | | 40 | 3100 | 3100 |



Планирование ресурсов (2)

Шаг 2 Определение необходимых ресурсов

Шаг 5 Определить количество за период

Шаг 7 Определить источник финансов

Шаг 9 Показать план расходов

Шаг 11 Подсчитать регулярно возникающие расходы

Шаг 1 Скопировать мероприятия из расписания меропр.

Шаг 4 Определить ед. измерения

Шаг 6 Оценить стоимость ед. изм.

Шаг 8 Показать коды бюджета

Шаг 10 Подсчитать общие расходы по статьям расходов

| | Ед. | Кол-во за период | | | | Цена/Ед. | Источн-ик финанс | Бюджетная статья (код) | | Стоимость за период | | | | Итого проект | Текущие годовые затраты |
|--|-----|------------------|----|----|----|----------|------------------|------------------------|-------|---------------------|-------|-------|-------|--------------|-------------------------|
| | | K1 | K2 | K3 | K4 | | | ЕС | Прав | K1 | K2 | K3 | K4 | | |
| 1.1. Оборудование и применение программы переобучения персонала | | | | | | | | | | | | | | | |
| Компьютер | Шт | 2 | | | | 1000 | ЕС | 3.4 | A/1.3 | 2000 | | | | 2000 | |
| Копировальный аппарат | Шт | 1 | | | | 5000 | ЕС | 3.4 | A/1.4 | 5000 | | | | 5000 | |
| Принтер | Шт | 2 | | | | 500 | ЕС | 3.4 | A/1.5 | 1000 | | | | 1000 | |
| Зарплаты и разовые выплаты | | | | | | | | | | | | | | | |
| Штат российского партнера | Ч/м | 6 | 6 | 6 | 6 | 1700 | Прав | 5.2 | B/2.1 | 10200 | 10200 | 10200 | 10200 | 40800 | 40800 |
| Штат офиса проекта | Ч/м | 3 | 3 | 3 | 3 | 900 | Прав | 5.2 | B/2.2 | 2700 | 2700 | 2700 | 2700 | 10800 | 10800 |
| Суточные | Ч/д | | 10 | | 10 | 30 | ЕС | ? | ? | | 300 | | 300 | 600 | |

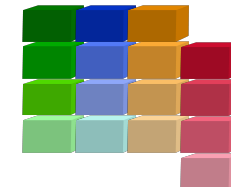
Шаг 3 Разбить ресурсы по статьям расходов

K1-4 – Кварталы 1,2,3,4

Ч/м – человек в месяц, Ч/д – человек в день

ЕС – Европейский Союз

Прав. – Правительство страны-партнера



Пример Логико-Структурной Матрицы

| | Логика Интервенции | Объективно поддающиеся проверке индикаторы (ОПИ) | Источники для проверки (И/Д) | Допущения |
|---------------------|---|---|---|--|
| Общая Цель | Уровень детской и материнской смертности уменьшился | Уровень смертности от 1-го до 5-ти лет и среди беременных и послеродовых женщин упал с X до Y к 200X году | Анализ статистики Минздрава до, во время и после проекта | |
| Цель проекта | Здоровье дородовых и послеродовых женщин, младенцев и детей улучшилось | <ul style="list-style-type: none"> - Количество случаев инфек. заболеваний у младенцев уменьшилось с X до Y к 200X году, - Количество сложных родов ум. с X до Y случаев к 200X году | Больничные и поликлинические данные до, во время и после проекта, Выборочный опрос целевой группы | Количество случаев инфекции в дом условиях стало меньше |
| Результаты | 1. Финансирование районного уровня Эффективность районного уровня | <ul style="list-style-type: none"> - Количество поселков обесп. ПЗО увеличилось с X до Y к 200X г. - Пропорция привитых от инф. забол. детей до 5-ти лет увелич. | Книги записи посещений в клинике, анализируемые кварталы Журналы вакцинации Опрос пациентов на предмет их удовлетворенности | Матери хотят посещать клинику Домашнее питание высоко протеиновыми продуктами увеличилось (сезон, кормление грудью) Матери имеют возможность платить за обслуживание |
| | 2. Качество и эффективность Качество и эффективность | <ul style="list-style-type: none"> - Количество обслуживаемых пациентов увеличилось с X до Y к 200 - Средняя стоимость мед. обл. уменьшилось с..... - Количество пациентов довольных мед. обл. увеличилось | | |
| Действия | 1.1 Оборудование в клинику а/технику и 1.2 Клиника Клиника 1.3 Разработать и внедрить программу мобильной Набрать и обучить акушеров в поселках 2.1. Оборудование Оборудование Ремонт помещений в клинике набрать новых людей Разработать и внедрить правила для: - ремонта и пользования оборудованием - хранения и контроля за лекарствами - финансовый контроль 2.4 Набрать персонал Набрать персонал | <ul style="list-style-type: none"> - Техническое содействие (консалтинг) - Оборудование - медицинские приспособления (см. План график) | Общие данные затрат Возвратные средства (см. Бюджет) | Отдел Здравоохранения продолжает субсидировать на уровне предпроектном Достаточно грамотный персонал согласен работать в поселках |
| | | | | Пред. условие Отдел Минздрава разраб. и принимает Постановление №... и полностью поддерживает проект (работ в наблюд. комитете) |