



Программы Европейского Союза  
для Российской Федерации

УКРЕПЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ СЕТИ  
РЕГИОНАЛЬНЫХ БЮРО ПОДДЕРЖКИ  
ПРОГРАММЫ ТАСИС В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

EuropeAid/114754/D/SV/RU

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫМ ЦИКЛОМ

Учебное пособие



Проект финансируется  
Европейским Союзом



Проект выполняется компанией  
European Profiles S.A.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Глава 1. Введение .....                                                                                 | 5  |
| 1.1. Назначение учебного пособия .....                                                                  | 5  |
| 1.2. Начальные определения .....                                                                        | 6  |
| 1.3. Содержание .....                                                                                   | 7  |
| 1.4. Как использовать учебное пособие .....                                                             | 7  |
| 1.5. Если Вы желаете продолжить изучение предмета .....                                                 | 7  |
| <br>Глава 2. Управление проектным циклом .....                                                          | 8  |
| 2.1. Проектный цикл .....                                                                               | 8  |
| 2.2. Управление проектным циклом .....                                                                  | 9  |
| 2.3. Инструменты планирования и управления УПЦ .....                                                    | 11 |
| 2.4. Резюме .....                                                                                       | 12 |
| <br>Глава 3. Логико-структурный подход – инструмент разработки<br>и анализа проектов .....              | 13 |
| 3.1. Введение .....                                                                                     | 13 |
| 3.2. Этап анализа .....                                                                                 | 13 |
| 3.2.1. Анализ проблем .....                                                                             | 14 |
| 3.2.2. Анализ целей .....                                                                               | 16 |
| 3.2.3. Анализ стратегий .....                                                                           | 16 |
| 3.3. Этап планирования .....                                                                            | 17 |
| 3.3.1. Логико-структурная матрица .....                                                                 | 17 |
| 3.3.2. Уровни целей .....                                                                               | 17 |
| 3.3.3. Допущения .....                                                                                  | 19 |
| 3.3.4. Факторы, обеспечивающие устойчивость .....                                                       | 23 |
| 3.3.5. Объективно проверяемые показатели (ОПП) .....                                                    | 23 |
| 3.3.6. Источники проверки (ИП) показателей .....                                                        | 24 |
| 3.3.7. Средства и затраты .....                                                                         | 25 |
| 3.3.8. Пример логической структуры .....                                                                | 25 |
| 3.4. Взаимосвязанные или «вложенные» логические структуры .....                                         | 27 |
| 3.5. Резюме .....                                                                                       | 28 |
| <br>Глава 4. Использование логической структуры для разработки<br>плана действий и плана ресурсов ..... | 29 |
| 4.1. План действий и план ресурсов .....                                                                | 29 |
| 4.1.1. Подготовка плана действий .....                                                                  | 29 |
| 4.1.2. Представление плана действий .....                                                               | 31 |
| 4.1.3. Подготовка плана ресурсов .....                                                                  | 33 |
| 4.2. Резюме .....                                                                                       | 35 |

## Глава 1. Введение

*Эта глава представляет данное учебное пособие, объясняет его роль в учебной программе по управлению проектным циклом, содержит начальные определения, а также полезные ссылки для желающих продолжить изучение предмета.*

### 1.1. Назначение учебного пособия

Данное пособие предназначено для участников семинаров по управлению проектным циклом, проводимых Региональными бюро поддержки Программы ЕС (Тасис) для представителей российских региональных и местных организаций, желающих принять участие в программе. Оно также служит методическим пособием по применению полученных во время семинаров знаний и навыков в практической работе по подготовке проектных предложений для участия в программах технического содействия, финансируемых Европейским Союзом.

Целевой аудиторией учебного пособия являются специалисты и эксперты региональных и местных органов власти, некоммерческих и неправительственных организаций, университетов и т.д., которые, обладая высокой квалификацией и хорошим знанием реальной ситуации в своей области деятельности, не знакомы в достаточной степени с правилами и процедурами отбора проектных предложений и требованиями, предъявляемыми к проектам. Они не имеют достаточных навыков в разработке проектных предложений и управлении проектами. Эти обстоятельства затрудняют доступ региональных и местных организаций к участию в проектах и программах, финансируемых Европейским Союзом.

Хотя конкретные требования к проектному предложению могут отличаться в различных программах в зависимости от масштаба, предназначения и целевых групп этих программ, в основе их лежит единая методология, принятая Европейской Комиссией, которая получила название «Управление проектным циклом». Знание основных принципов управления проектным циклом и владение его методическими инструментами необходимы для разработки качественного проектного предложения.

К настоящему времени Европейской Комиссией подготовлен целый ряд учебников и руководств по этой дисциплине. Они опубликованы (см. ссылки в конце этой главы) и доступны широким кругам заинтересованных лиц. Однако языковой барьер и недостаток базовых знаний в этой области делает их использование затруднительным для большинства представителей целевой аудитории.

В данном учебном пособии сделана попытка изложить основы управления проектным циклом (УПЦ) доступным для целевой аудитории языком, не потеряв при этом, однако, уровня содержательности и соответствия базовым учебникам и руководствам, официально признанным Европейской Комиссией. С целью придать учебному пособию максимально практическую направленность теоретическую часть дополняет практическое руководство «Анализ потребностей и разработка проектного предложения на основе логико-структурного подхода», выполненное в виде подробной пошаговой инструкции.

Таким образом, *общей целью настоящего пособия является расширение доступа российских региональных и местных организаций к проектам и программам, финансируемым Европейским Союзом. В то время как конкретной целью пособия является улучшение способностей российских региональных и местных организаций в подготовке качественных проектных предложений и управлении проектами. Результатом проведения обучающих семинаров по управлению проектным циклом и применения на практике участниками семинаров полученных знаний и навыков должно стать повышение качества проектных предложений и увеличение количества одобренных заявок, поданных региональными и местными организациями.*

Хотя принципы и методы УПЦ действуют и применяются на всех этапах жизни проекта, данное учебное пособие сосредоточено на этапах подготовки проектных предложений. Это представляется целесообразным, принимая во внимание предназначение пособия и его целевую аудиторию.

## 1.2. Начальные определения

С целью избежать непонимания уже на начальной стадии изложения материала необходимо ввести некоторые определения:

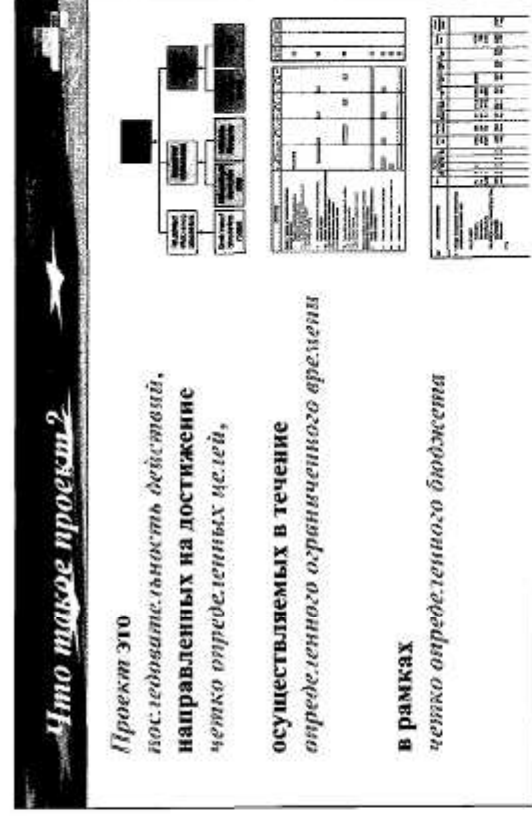


Рис. 1. Что такое проект?

Проект также должен иметь четко определенную целевую группу (то есть тех, на улучшение положения которых направлен проект), ясно определенную структуру управления и финансирования и систему мониторинга и оценки его выполнения.

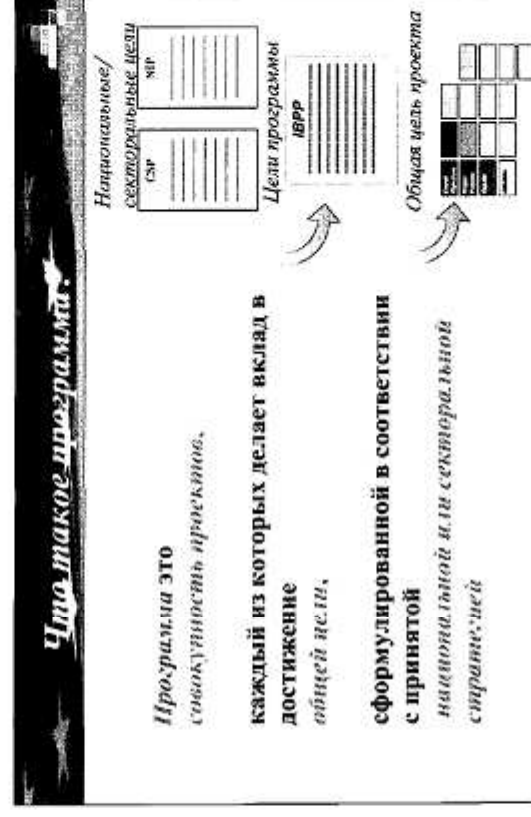


Рис. 2. Что такое программа?

С точки зрения УПЦ, между проектом и программой существует больше сходств, чем различий. Так же как и проект, программа должна иметь четко определенные цели, проработанную структуру координации, управления и финансирования, систему мониторинга и оценки, бюджетные и временные рамки и т. д. Более того, программа может являться составной частью широкомасштабной программы, а проект может состоять из нескольких компонентов. Поэтому в настоящем пособии слово «проект» обозначает и собственно «проект» — последовательность действий для достижения цели проекта, и «программу» — совокупность проектов, достижение целей которых делает вклад в достижение общей цели, определенной на секторальном, государственном или даже межгосударственном уровне. В редких случаях, когда необходимо подчеркнуть различие, мы будем использовать слова «программа» и «индивидуальный проект».

Забегая вперед, отметим, что в практическом плане имеется одно существенное различие между индивидуальным проектом и программой. Оно заключается в том, что сначала формулируется и запускается программа, а затем формулируются и отбираются соответствующие ей проекты. Таким образом, оче-

видно, что каждое проектное предложение должно соответствовать целям и приоритетам программы, для которой оно разрабатывается.

Вопрос соотношения между программами и проектами обсуждается также в разделе 3.4.

### 1.3. Содержание

Методы и инструменты, описанные в данном пособии и приложениях к нему, скомпонованы так, чтобы помочь в подготовке проектного предложения:

- **Глава 2** вводит проектный цикл, описывает его этапы и объясняет роль проектного цикла в управлении техническим содействием. В главе содержится логическое обоснование и обзор принципов управления проектным циклом.

- **Глава 3** представляет логико-структурный подход (ЛСП) и его роль в разработке проекта. В главе приводится пример разработки проекта на основе ЛСП. Объясняется, как факторы устойчивости могут повлиять на шансы проекта на успех, и описывается набор инструментов, которые помогут Вам учесть эти факторы.

- **Глава 4** объясняет как логическая структура используется для разработки рабочих планов и бюджетов, ориентированных на достижение цели, и представляет поэтапный метод подготовки планов действий и ресурсов.

**Приложение 1** содержит подробную пошаговую инструкцию по проведению анализа потребностей и подготовке проектного предложения, которая поможет Вам использовать полученные знания для разработки Вашего собственного проекта.

**Приложение 2** содержит глоссарий терминов и определений.

### 1.4. Как использовать учебное пособие

Каждая глава начинается с краткого введения, объясняющего ее содержание, и заканчивается резюме, кратко излагающим главные моменты пройденного материала. В процессе обучения Вы можете использовать пособие как справочник для углубления Вашего понимания изучаемых вопросов. Отведено место для того, чтобы Вы могли делать Ваши собственные заметки и замечания. Учебное пособие также будет являться для Вас полезным справочником после завершения обучения, помогая применить знания, которые Вы получили на семинаре. Инструкция «Анализ потребностей и разработка проектного предложения на основе логико-структурного подхода» может быть методической основой для оформления Ваших идей в качественный и жизнеспособный проект.

Данное учебное пособие не претендует на то, чтобы являться официальным руководством по процедурам подготовки и отбора проектов, принятым Европейской Комиссией. В нем скорее описываются типовые методы и подходы, которые помогут Вам в подготовке заявок. Так как разные программы содействия могут различаться по форме и содержанию заявок на проекты, процедурам их отбора, а также в требованиях, предъявляемым к проектам, Вы должны применять Ваши знания методов УПЦ, адаптируя их применительно к конкретным обстоятельствам.

### 1.5. Если вы желаете продолжить изучение предмета

Если Вы желаете продолжить изучение предмета, в полной мере овладеть методами и инструментами управления проектным циклом, изучить оригинальную терминологию, понять процедуры и подходы, которые используются международными донорскими организациями, Вам следует обратиться к оригинальным учебникам и руководствам, признанным Европейской Комиссией.

Данное учебное пособие является компиляцией избранных глав учебника «Project Cycle Management. Training Courses Handbook, version 1.1», опубликованного Европейской Комиссией в феврале 2001 г.

Поэтому для углубления Ваших знаний логично было бы начать с изучения этой книги. Однако Европейская Комиссия придерживается эволюционного подхода к УПЦ. Каждый год содержание УПЦ видоизменяется и совершенствуется, отражая изменения в практике реализации программ безвозмездной помощи и учитывая накопленный опыт. Наиболее современное и полное Руководство по УПЦ можно найти на официальном сайте Европейской Комиссии по адресу:

[http://europa.eu.int/comm/euroread/gsm/prodject\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/euroread/gsm/prodject_en.htm).

В работе над данным учебным пособием мы постарались учесть все последние изменения, внесенные этим Руководством.

## Глава 2. Управление проектным циклом

*Данная глава вводит проектный цикл, описывает его этапы и объясняет его роль в управлении техническим взаимодействием. В главе содержится логическое обоснование и обзор принципов управления проектным циклом.*

### 2.1. Проектный цикл

Проектный цикл — это последовательный процесс, в рамках которого планируются, выполняются и оцениваются проекты. Цикл начинается с определения идеи проекта, затем эта идея развивается в рабочий план, который может быть осуществлен. После завершения проекта оцениваются его результаты. Проектные идеи рассматриваются в контексте заранее согласованной стратегии. Проектный цикл обеспечивает структуру для поэтапного, информированного и логичного принятия решений на всех стадиях жизни проекта.



Рис. 3. Проектный цикл

Проектный цикл, принятый Европейской Комиссией, состоит из пяти этапов: *Программирование, Определение, Формулирование, Осуществление и Оценка*.

Цикл основан на трех общих принципах:

1. Цикл определяет ключевые решения, информационные требования и ответственность на каждом этапе.
2. Этапы цикла последовательны, то есть для успешного начала следующего этапа необходимо завершение предыдущего.
3. Цикл использует оценивание (Оценку) для того чтобы встраивать опыт существующих и законченных проектов в разработку будущих программ и проектов.

Этапы проектного цикла могут быть описаны следующим образом:

1. В течение этапа **Программирование** анализируется ситуация на национальном и секторальном уровнях с целью определения проблем, препятствий и возможностей для развития, на которые может быть направлено сотрудничество. Эта работа включает в себя обзор социально-экономических показателей, национальных приоритетов и приоритетов донорской организации. Цель этого этапа — определить и согласовать главные цели и секторальные приоритеты таким образом, чтобы обеспечить программные рамки, в которых конкретные проекты могут быть выявлены и подготовлены.
2. На этапе **Определения** идеи проектов выявляются и тщательно отбираются для последующего изучения. Этот процесс включает в себя консультации с потенциальными получателями содействия, анализ проблем, с которыми они сталкиваются, и определение возможных вариантов решения этих проблем. В результате принимается решение об уместности и значимости каждой проектной идеи (как для потенциальных получателей, так и для программных рамок, сформулированных на предыдущем этапе) и о том, какие проектные идеи следует далее развивать на следующем этапе **Формулирования**. В конце этапа принимается решение о финансировании программ.

3. На этапе **Формулирования** уместные проектные идеи развиваются в практические планы действий. Получатели содействия и другие заинтересованные стороны участвуют в подробной детализации идеи проекта, которая затем оценивается на выполнимость (возможно ли успешное достижение цели) и на устойчивость (возможно ли создание долгосрочной пользы для получателей). На основе этой оценки принимается решение о составлении официального финансового финансового предложения и об обращении за финансированием для проекта. В конце этого этапа принимается решение о финансировании индивидуальных проектов.
4. На этапе **Осуществления** мобилизуются ресурсы для выполнения проекта, и проект выполняется. Это может потребовать проведения тендеров и подписания контрактов о техническом содействии или о работах и поставках. В процессе осуществления и при непосредственном участии получателей и других вовлеченных сторон руководство проекта оценивает действительный прогресс в сравнении с запланированным прогрессом, для того чтобы определить, двигается ли проект к достижению своих целей. В случае необходимости работа проекта корректируется или изменяются некоторые из его целей ввиду каких-либо значительных изменений, которые могли произойти со времени формулирования проекта.
5. На этапе **Оценки** финансирующая организация и страна-партнер оценивают проект для того, чтобы определить — что было достигнуто и какие уроки из выполнения проекта можно извлечь на будущее. Результаты оценки используются для улучшения качества будущих проектов и программ. Хотя в общем проектном цикле этап оценки идет после этапа осуществления, распространённой практикой является проведение промежуточной оценки проекта для определения уроков, которые могут быть учтены в течение оставшейся жизни проекта.

## 2.2. Управление проектным циклом

Методика, получившая название «Управление проектным циклом» (УПЦ), была принята Европейской Комиссией в начале 90-х годов с целью улучшения качества разработки и управления проектами и, следовательно, повышения эффективности безвозмездной помощи.

Проведенные в конце 80-х годов исследования показали, что значительная часть проектов безвозмездной помощи была выполнена неудовлетворительно. Были выявлены следующие основные причины неудачи проектов:

- Плохое планирование и неудовлетворительная подготовка проекта;
- Многие проекты не соответствовали реальным потребностям получателей;
- Недостаточно учитывались риски;
- Игнорировались факторы, влияющие на долгосрочную жизнеспособность (устойчивость) результатов проекта;
- Уроки предыдущего опыта редко включались в новую политику и практику.

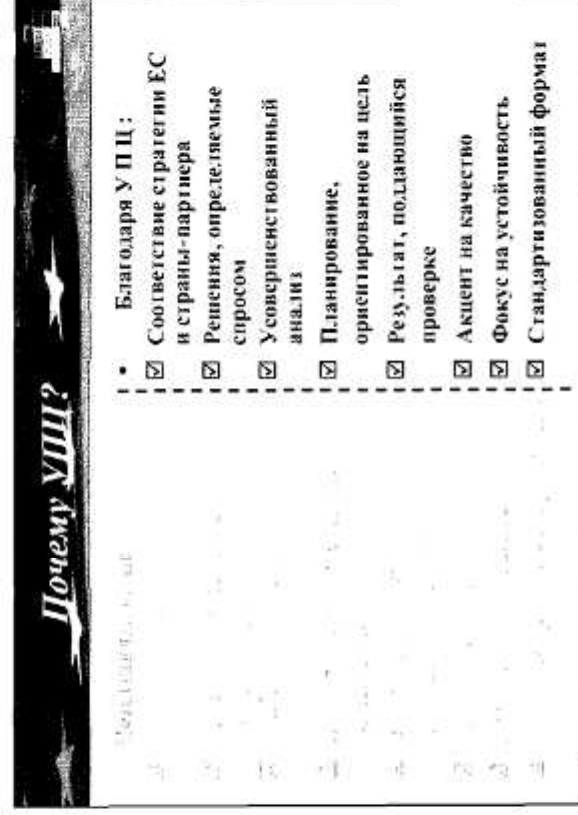


Рис. 4. Обновление УПЦ

УПЦ объединяет этапы в цикл таким образом, чтобы ключевые вопросы рассматривались и проверялись систематически, посредством использования подхода и методологии, которые гарантируют, что проектные цели и вопросы устойчивости остаются в центре внимания в течение всей жизни проекта.

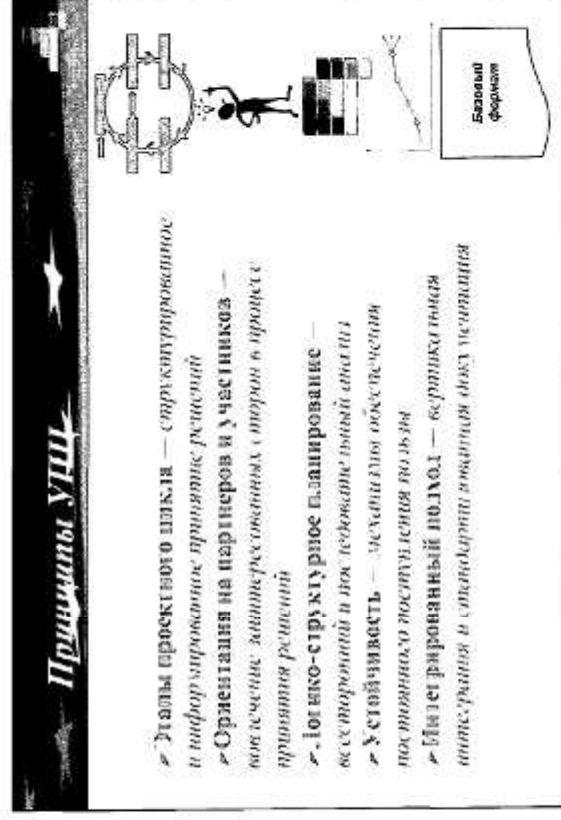


Рис. 5. Принципы УПЦ

Принципы УПЦ можно суммировать следующим образом:

1. **Строгое соблюдение этапов проектного цикла** для обеспечения структурированного и хорошо информированного принятия решений.
2. **Ориентация на получателей** через организацию совместных семинаров по планированию на ключевых этапах проектного цикла и формулирование цели проекта с точки зрения устойчивой пользы для получателей.
3. **Включение факторов, обеспечивающих устойчивость, в структуру проекта** для обеспечения устойчивой (продолжительной) пользы от проекта.
4. **Использование логико-структурного подхода** для обеспечения последовательного, аналитического подхода к разработке проектов и управлению проектами.
5. **Интегрированный подход**, который увязывает цели каждого проекта с целями Европейской Комиссии и национальными и секторальными целями страны-партнера; гарантирует, что рабочие планы и бюджеты проектов подготовлены на основе логической структуры проекта, и использует базовый формат для обеспечения последовательного и всестороннего рассмотрения ключевых вопросов в течение всей жизни проекта.

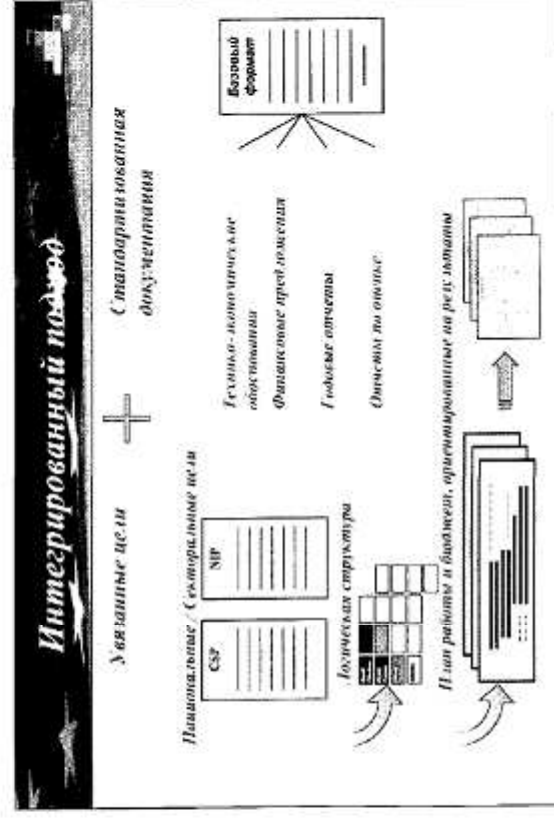


Рис. 6. Интегрированный подход

УПЦ соединяет в себе принципы управления безвозмездной помощью, аналитические инструменты и методологию, а также применяет все это в процессе принятия решений в проектном цикле для того чтобы гарантировать, что:

— Проекты уместны по отношению к согласованной стратегии и реальным нуждам получателей содействия:

- Проекты увязаны с секторальными и национальными целями и целями Европейской Комиссии;
- Получатели вовлечены в процесс планирования, начиная с самой ранней стадии;
- Анализ проблем является всесторонним;
- Цели четко определены с точки зрения пользы для целевой группы.

Проекты выполнимы, так как их цели могут быть реально достигнуты в условиях действия ограничений, накладываемых окружающей обстановкой и потенциальными возможностями организаций-исполнителей:

- Цели логичны и измеримы;
- Риски, допущения и потенциальные возможности организаций-исполнителей приняты во внимание;
- Мониторинг сосредоточен на запланированных существенных количественных показателях.

Проекты устойчивы:

- Факторы, влияющие на устойчивость, рассмотрены и включены в структуру проекта;
- Данные, полученные в результате оценки, используются для того, чтобы вывести из предыдущего опыта являлись неотъемлемой частью содержания будущих проектов.

### 2.3. Инструменты планирования и управления УПЦ

Инструменты проектного планирования и управления предоставляют практические механизмы, при помощи которых могут быть достигнуты уместность, выполнимость и устойчивость. Основным инструментом, используемым в УПЦ для проектного планирования и управления, является логико-структурный подход (ЛСП).

ЛСП — эффективная методика, позволяющая заинтересованным сторонам выявлять и анализировать проблемы, а также определять цели и действия, которые должны быть совершены для решения этих проблем. Используя логическую структуру, разработчики подвергают проверке замысел предлагаемого проекта, чтобы удостовериться в его уместности, выполнимости и устойчивости. В дополнение к роли ЛСП в процессе подготовки программ и проектов, он еще и ключевой управленческий инструмент в процессе их выполнения и оценки, обеспечивающий основу для подготовки планов действий и разработки системы мониторинга и оценки.

Заинтересованные стороны должны быть вовлечены как можно более полно, что требует от разработчиков проекта способностей к командной работе и умения направлять совместные усилия. Для того чтобы ЛСП использовался эффективно, другие инструменты технического, экономического, социального и экологического анализа должны поддерживать ЛСП.

Инструменты, разработанные Европейской Комиссией, включают:

- Анализ влияния на ситуацию в области равноправия полов;
- Финансово-экономический анализ;
- Руководство по оценке воздействия на окружающую среду.

Далее они упоминаются в тексте там, где это представляется необходимым.

## 2.4. Резюме

Проектный цикл — это последовательный процесс, в рамках которого планируются и выполняются проекты. Проектный цикл обеспечивает структуру для поэтапного, информированного и логичного принятия решений на всех стадиях жизни проекта.

Пять этапов проектного цикла являются последовательными. Каждый этап ведет к следующему. Информация требуется на каждом этапе для того, чтобы правильные решения были приняты до перехода на следующий этап. Цикл подразумевает, что выводы, вынесенные из опыта завершенных проектов, используются для улучшения будущих.

Разделение этапов **Определения** и **Формулирования** особенно важно. На этапе **Определения** уместность проектных идей систематически оценивается до того как процесс подготовки зайдет слишком далеко, чтобы идея была отброшена.

Методика УПЦ была принята Европейской Комиссией в начале 1990-х годов с целью улучшения качества разработки и управления проектами и, таким образом, повышения эффективности безвозмездной помощи. УПЦ объединяет этапы цикла так, чтобы ключевые вопросы рассматривались систематически.

УПЦ соединяет в себе принципы управления безвозмездной помощью, аналитические инструменты и методологию, а также применяет все это в процессе структурированного принятия решений в проектном цикле, для того чтобы обеспечить соответствие проектов реальным нуждам получателей помощи (уместность), их выполнимость и устойчивость.

Основной инструмент УПЦ для разработки и управления проектами — логико-структурный подход. Для эффективного использования он должен применяться совместно с другими инструментами технического, экономического, социального и экологического анализа.

*Место для Ваших заметок*

## Глава 3. Логико-структурный подход — инструмент разработки и анализа проектов

*Эта глава представляет ЛСП и его роль в разработке проекта. Далее приводится пример разработки проекта на основе ЛСП.*

### 3.1. Введение

Логико-структурный подход — это основной инструмент, используемый для разработки проектов на этапах **Определения** и **Формулирования**. Использование ЛСП на этапе **Определения** позволяет удостовериться, что идеи проекта уместны, тогда как на этапе **Формулирования** ЛСП помогает обеспечить его выполнимость и устойчивость.

Метод ЛСП состоит из двух этапов:

**Этап 1** — этап анализа, в течение которого анализируется сложившаяся ситуация, для того чтобы представить «желаемую ситуацию в будущем» и выбрать стратегии для ее достижения;

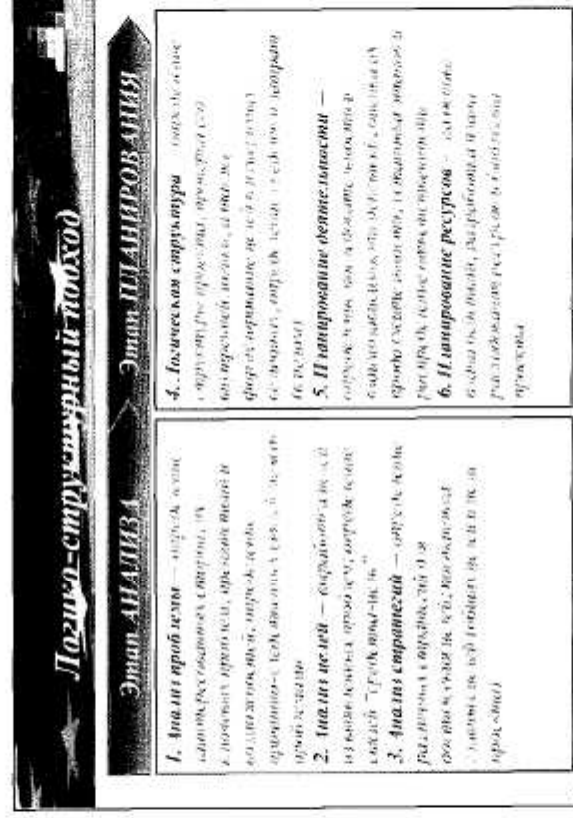


Рис. 7. Логико-структурный подход

**Этап 2** — этап планирования, в течение которого идея проекта развивается в детальный рабочий проект. Ввиду важности планирования деятельности и ресурсов в интегрированном подходе, эти методы описаны в отдельной главе. Тем не менее, они являются неотъемлемой частью ЛСП.

### 3.2. Этап анализа

Проекты разрабатываются для решения проблем получателей помощи. Проект, спланированный должным образом и направленный на реальные потребности получателей, не может быть создан без полного и тщательного анализа сложившейся ситуации.

Сложившаяся ситуация должна быть представлена в свете интересов и действий различных вовлеченных сторон, которые часто видят ее по-разному. Существуют различные пути анализа ситуации. Исследования, проводимые только консультантами, дают ответы на вопросы, поставленные самими консультантами. Интервью с представителями заинтересованных групп и организаций обнаруживают их представление ситуации. Объединение этих представителей и консультантов в одну команду приведет к всестороннему анализу, который и является целью этапа. Эти методы взаимно дополняют друг друга и ведут к единому видению сложившейся ситуации, что обеспечивает основу для разработки проектов, принимаемых и поддерживаемых всеми вовлеченными сторонами.

В данном разделе будут рассмотрены три стадии проведения анализа:

- ▢ Анализ проблем (представление о сложившейся ситуации);
- ▢ Анализ целей (представление о желаемой ситуации в будущем);

Анализ стратегий (сравнение различных «цепочек целей» — стратегий).

Результатом этих трех стадий, которые и составляют этап **Определения** в проектном цикле, является набор взаимосвязанных целей, которые будут далее разрабатываться на этапе **Формулирования**.

### 3.2.1. Анализ проблем

Анализ проблем выявляет негативные аспекты сложившейся ситуации и устанавливает причинно-следственные связи между существующими проблемами. Рекомендуемая процедура состоит из следующих шагов:

Анализ вовлеченных сторон, их интересов, возможностей и препятствий для развития;

Выявление проблем, стоящих перед ними;

Построение «Дерева проблем», отражающего причинно-следственные связи между проблемами.

Приступая к анализу проблем, необходимо предварительно определить рамки и предмет анализа. Это включает в себя определение проблемной области, в которой будет работать потенциальный проект (например, низкое качество здравоохранения, социальная незащищенность каких-либо групп населения, сложная экологическая ситуация и т. п.), а также выявление групп людей и организаций, связанных с этой проблемной ситуацией или вовлеченных в процесс ее развития.

*Лица, группы и организации, которые могут — прямо или косвенно, положительно или отрицательно повлиять на потенциальный проект, или, напротив, на которые проект может оказать влияние, называются вовлеченными сторонами.*

Основная предпосылка анализа вовлеченных сторон состоит в том, что разные группы имеют разные заботы, способности и интересы. Их потребности необходимо выявить и осознать в процессе определения проблем. Ключевые вопросы, на которые отвечает анализ вовлеченных сторон, это: «Чьи проблемы и возможности мы анализируем?» и «Кто выиграет (или потеряет) в результате реализации потенциального проекта?». Конечной целью является максимизация пользы, получаемой целевыми группами проекта, и минимизация возможного негативного воздействия (включая конфликты интересов).

Анализ вовлеченных сторон позволяет:

Выявить потенциальных партнеров проекта;

Определить и оценить важность лиц и организаций, занимающих ключевые позиции, группы лиц и учреждения, которые могут существенно повлиять на успех проекта;

Предусмотреть характер влияния этих лиц и групп на проект (как положительное, так и отрицательное);

Предусмотреть действия для получения наиболее эффективной поддержки потенциального проекта и снижения влияния различных препятствий в осуществлении проекта.

Для этих целей можно использовать таблицу анализа вовлеченных сторон. В простейшей форме она выглядит так:

| Наименование<br>группы/организации/<br>заинтересованного<br>лица | Интересы и ожидания | Степень влияния на<br>проект | Рекомендации и<br>возможные действия<br>для получения<br>поддержки или<br>снижения препятствий |
|------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                                                               |                     |                              |                                                                                                |

Когда в таблицу внесены все вовлеченные стороны, необходимо определить их потенциальные интересы к проекту — заинтересованность в проекте; изменения, которые могут потребоваться от участников в ходе проекта; потенциальные действия, которые могут повредить проекту или создать конфликтную ситуацию для определенных участников проекта (занесите в графу «Интересы и ожидания»).

Проанализируйте роль каждого потенциального участника проекта и в третьей колонке обозначьте как:

**A** — очень важная;

**B** — довольно важная;

**C** — не очень важная.

Итоговый шаг заключается в том, чтобы рассмотреть действия для получения поддержки того или иного участника или уменьшить его сопротивление:

Какого рода информация нужна участнику;

Насколько важно вовлечь потенциального участника в планирование проекта;

Могут ли другие группы, организации или отдельные лица повлиять на то, чтобы данный участник поддержал Вашу инициативу.

Проведенный анализ облегчает формирование Рабочей группы по разработке проектного предложения, в которую войдут, по крайней мере, основные потенциальные партнеры.

Первой задачей Рабочей группы является выявление проблем, стоящих перед вовлеченными сторонами, и построение «Дерева проблем», отражающего причинно-следственные связи между проблемами.

«Дерево проблем» — это диаграмма, на которой проблемы расположены в иерархическом порядке. Сначала каждая проблема сжато формулируется. Затем выбирается две связанные друг с другом проблемы и:

Если одна проблема является причиной для другой, то она опускается на уровень ниже;

Если она является следствием, то помещается выше;

Если проблемы не являются ни причиной, ни следствием по отношению друг к другу, то они помещаются на одном и том же уровне.

Например, если сформулированная проблема — «плохое положение с питанием детей и младенцев», то причиной может быть «недостаток пищи с высоким содержанием белка», тогда как следствием может быть «высокий уровень инфекций у детей и младенцев».

Когда дерево основано, остальные проблемы вводятся в него тем же способом. Как только дерево закончено, выбирается ключевая проблема. Эту проблему следует согласовать со всеми вовлеченными сторонами, как центральную проблему, на решение которой будет направлен проект. Повторение анализа проблем на более поздней стадии развития ситуации может привести к появлению другой ключевой проблемы, но это не влияет на обоснованность уже проведенного анализа. Законченное дерево проблем представляет полную картину существующей негативной ситуации.

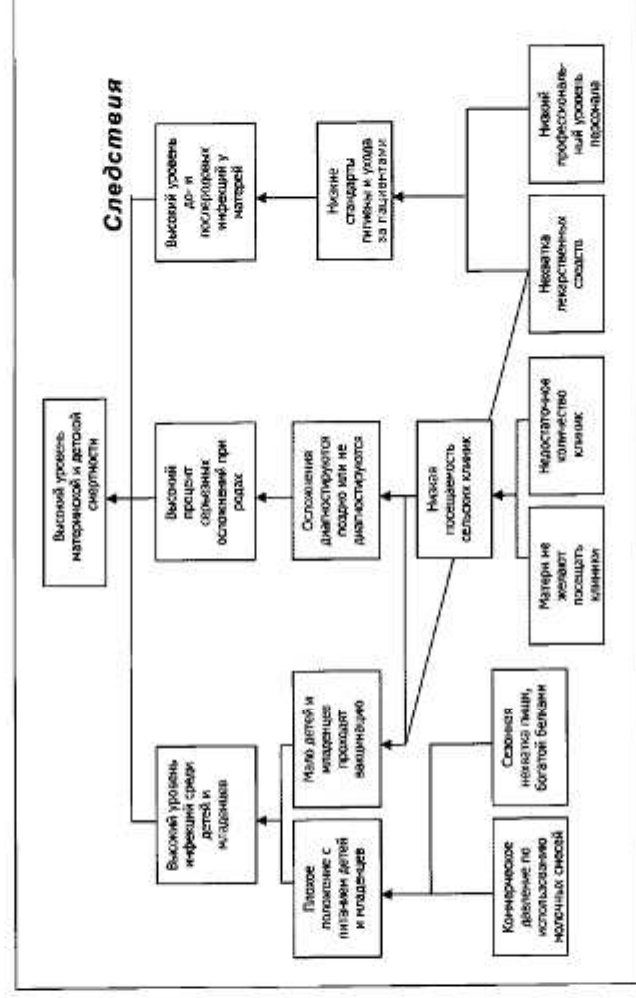


Рис. 8. Дерево проблем

## Причины

При определении и анализе проблем следует избегать распространенных ошибок, таких, как: неадекватное описание проблемы и формулировка проблемы, содержащая «готовое решение».

При неадекватном описании проблемы она определяется недостаточно детально, так что в результате теряется связь с ее истинной природой. Такие утверждения, как «плохое управление», нуждаются в дальнейшей детализации, так чтобы мы поняли, в чем собственно заключается проблема, и могли соответственно проанализировать лежащие в ее основе причины, — например, проблемы управления могут включать плохой финансовый контроль, несвоевременное предоставление ключевых услуг и т.д.

«Готовое решение» — это такая формулировка проблемы, которая описывает не существующую негативную ситуацию, а отсутствие желаемой ситуации. Например, формулировка «отсутствие обученного персонала» не описывает конкретную проблему (персонал обладает недостаточными или несоответствующими умениями и навыками) и рискует склонить проект к «готовому решению» (обучению персонала), в то время как на самом деле это может быть вопросом улучшения найма или управления персоналом. Поэтому следует быть всегда осторожными с формулировками, начинающимися со слов «недостаток...» или «отсутствие...».

### 3.2.2. Анализ целей

В то время как анализ проблем выявляет негативные аспекты существующей ситуации, анализ целей позволяет представить позитивные аспекты ситуации, желаемой в будущем. При этом производится переформулирование проблем в цели.

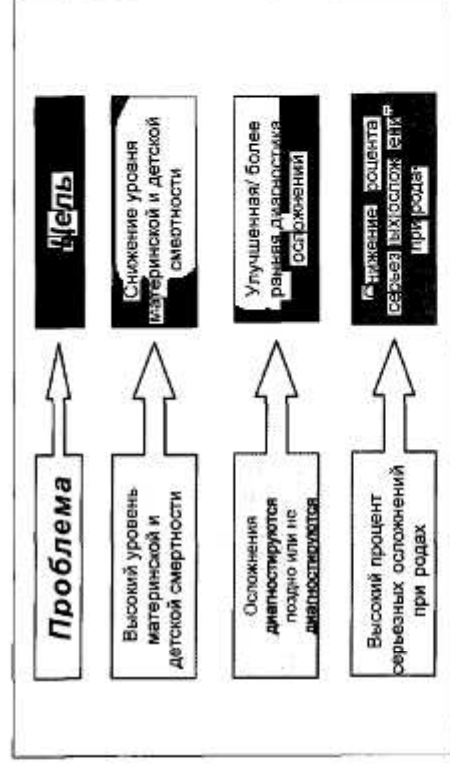


Рис. 9. Трансформация проблемы в цели

Таким образом, дерево целей может быть представлено как позитивное зеркальное отражение дерева проблем, а отношения «причина — следствие» превращаются в отношения «средство — цель». При этом возможно обнаружение пробелов в логике дерева целей, которых не было видно в дереве проблем, поэтому связь «средство — цель» должны быть проверены и реорганизованы должным образом. В завершение процесса анализа, цели, имеющие отношения к схожим темам, могут быть объединены в группы, которые обеспечат основу для анализа стратегий. Законченное дерево целей даст полную картину желаемой ситуации в будущем.

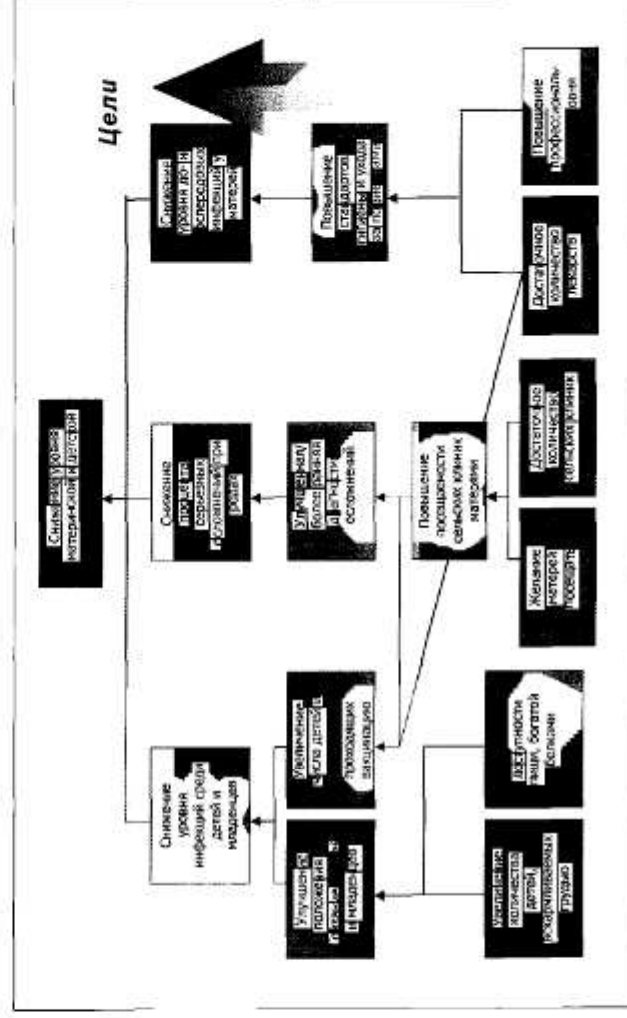


Рис. 10. Дерево целей

### 3.2.3 Анализ стратегий

Заключительная стадия анализа заключается в выборе стратегии или стратегий, которые будут использованы для достижения желаемых целей. Анализ стратегий включает в себя принятие решения о том, какие цели будут включены в проект, а какие цели останутся за рамками проекта, а также определение конкретной цели и общих целей проекта. Одновременно с дополнительной проверкой логики проекта анализ стратегий также рассматривает выполнение тех или иных путей улучшения ситуации.

В зависимости от масштаба и количества предусматриваемых работ выбранные стратегии могут вылиться либо в индивидуальный проект, либо в программу, состоящую из нескольких проектов. В нашем примере проект будет направлен на реализацию стратегий первичного и вторичного здравоохранения, но не стратегии в сфере питания, которую реализует отдельный проект.

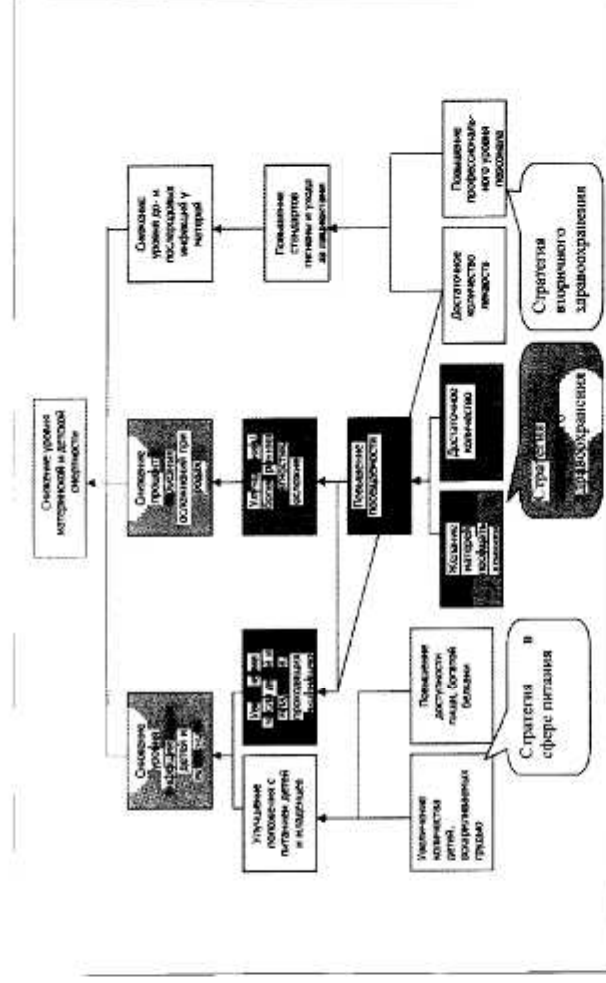


Рис. 11. Выбор стратегий

### 3.3. Этап планирования

Главным продуктом ЛСП является логико-структурная матрица. В первой и четвертой колонках логическая структура проекта четко показывает логику вмешательства проекта в существующую негативную ситуацию (если действия будут предприняты, тогда результаты будут получены, цель проекта будет достигнута и т. д.) и описывает важные допущения и риски, лежащие в основе этой логики. Таким образом обеспечивается основа для проверки выполнимости проекта. Для управления проектом и контроля над его выполнением логическая структура определяет мероприятия, которые необходимо провести, требуемые ресурсы и распределение ответственности по управлению проектом. Во второй и третьей колонках (объективные проверяемые индикаторы и источники проверки) логическая структура предоставляет «точки отсчета», по сравнению с которыми прогресс в выполнении проекта будет контролироваться и оцениваться.

#### 3.3.1. Логико-структурная матрица

Логическая структура представляет собой таблицу или матрицу, имеющую четыре колонки и четыре строки (рис. 12). Вертикальная логика устанавливает, что проект намеревается делать, проясняет причинно-следственные связи и выявляет важные допущения и неопределенности, лежащие за пределами контроля менеджеров проекта. Горизонтальная логика связана с измерением эффективности проекта и затраченных ресурсов через спецификацию важнейших показателей и средств, с помощью которых показатели будут измеряться.

#### 3.3.2. Уровни целей

Цели, выбранные для включения в проект, помещаются в первую колонку логической структуры и устанавливаются логике вмешательства проекта в существующую негативную ситуацию. На этой стадии важно удостовериться, что уровни целей выбраны правильно:

1. **Общие цели** программы должны объяснять, почему данная программа важна для общества, с точки зрения долгосрочной общей пользы для получателей и более широких суммарных выгод для других групп. Они также должны показывать, насколько программа соответствует региональной/секторальной политике ЕС и страны-партнера, а также заинтересованных региональных властей и организаций. Общие цели не будут достигнуты проектом в одиночку, а потребуют также воздействия других программ и проектов.

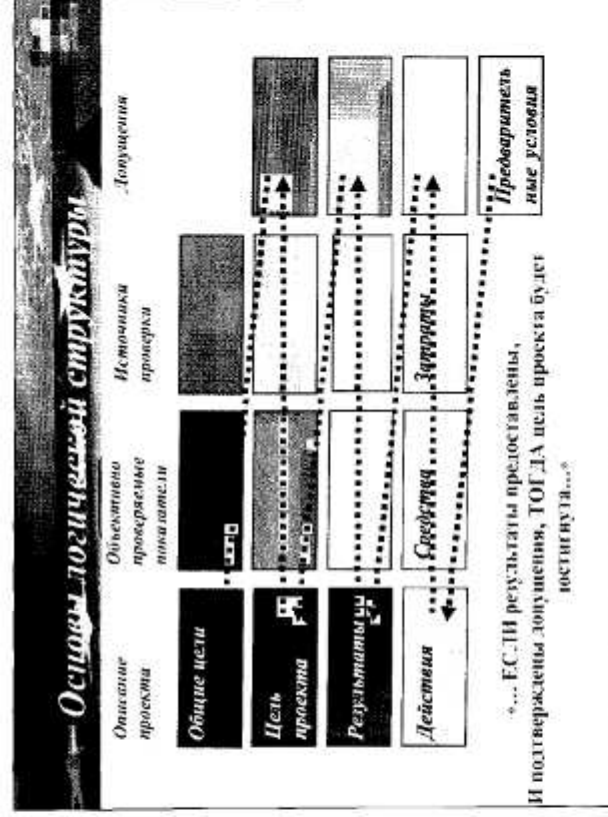


Рис. 12. Основы логической структуры

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

3. **Результаты** описывают реальные продукты и услуги, которые должны быть предоставлены получателям или целевой группе. Результаты должны быть направлены на устранение главных причин 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** – мероприятия, 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, ... и т. д.).

Одним из ключей к успешному использованию логической структуры является понимание, что определения, данные выше, означают в практическом плане. В особенности, это касается отношений между результатами и целью проекта.

Хотя менеджеры проекта ответственны за предоставление результатов, они не могут полностью упирать поведение на целевой группе. Для достижения цели проекта требуется «отклик получателей», ког-

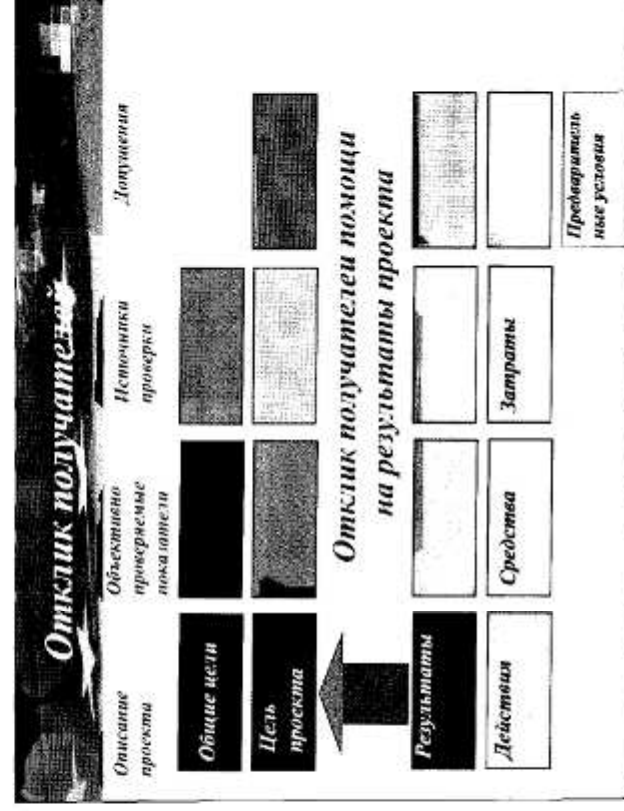


Рис. 13. Отношение между результатами и целью проекта

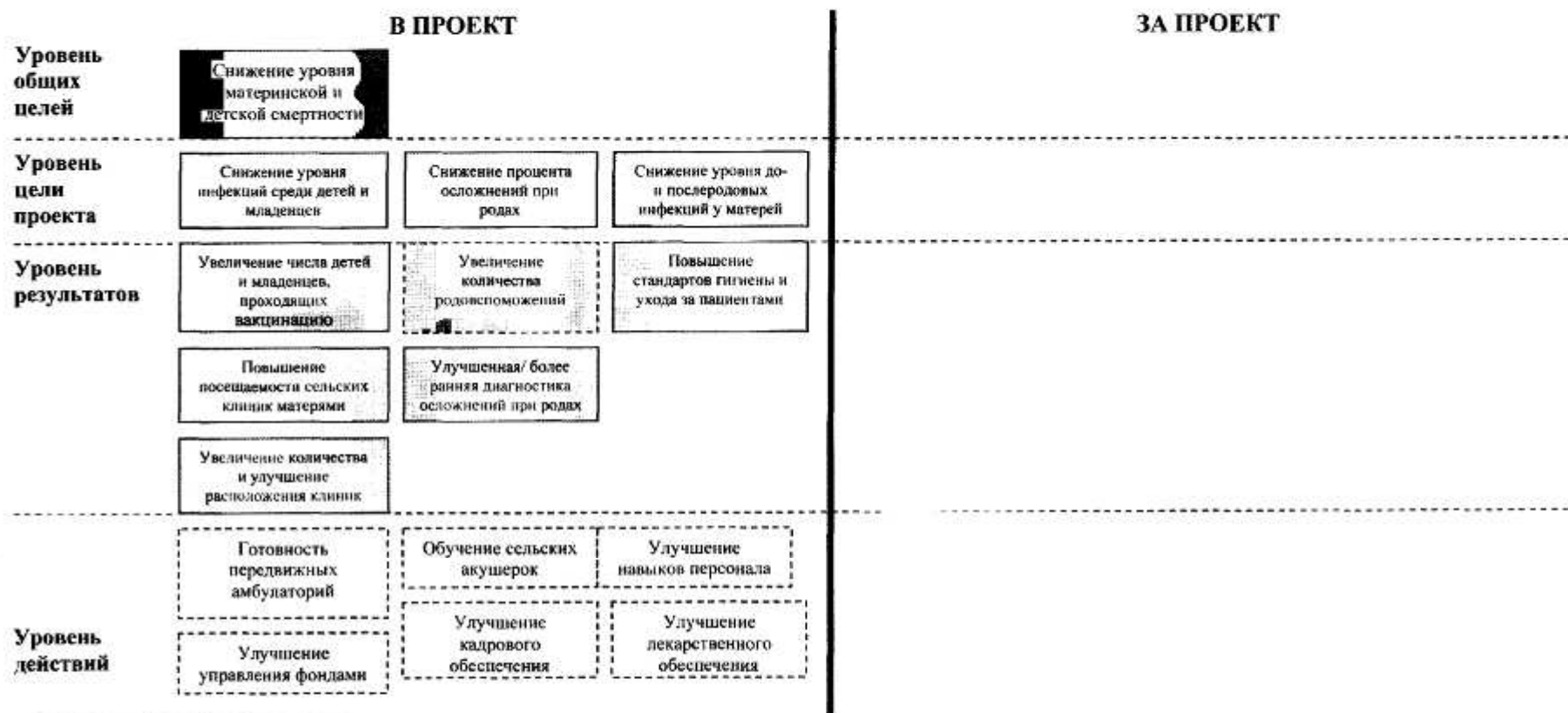
да целевая группа использует услуги проекта и таким образом извлекает пользу для себя. Однако это не значит, что менеджеры проекта вообще не несут ответственности за достижение цели проекта. В действительности, они несут полную ответственность за обеспечение того, чтобы предоставляемые услуги соответствовали потребностям и предпочтениям получателей.

Общее правило УПЦ состоит в том, что цель проекта должна быть только одна. Причина такого соглашения состоит в том, что более чем одна цель проекта подразумевает чрезмерно сложный проект и возможные проблемы управления. Множество целей проекта может также служить признаком их неясности или противоречивости. Точное выяснение и согласование того, что будет определять успех проекта, является, следовательно, важнейшим шагом в разработке проекта. Как только соглашение о том, что должно быть целью проекта, достигнуто заинтересованными сторонами, цели, которые были выбраны на этапе анализа стратегий, могут быть перенесены из дерева целей в матрицу. При этом отношения «средство — цель» снова анализируются, и могут быть включены дополнительные результаты, которые обозначены на рисунке 14 прямоугольниками с пунктирной рамкой.

### 3.3.3. Допущения

На этапе анализа стало очевидно, что один проект не может достичь всех целей, выявленных в дереве целей. После выбора стратегии остаются цели, не включенные в логическую структуру, и другие внешние факторы. Они будут влиять на выполнение проекта и его долгосрочную жизнеспособность, но находятся вне контроля проекта. Эти факторы формулируются как условия, которые должны быть выполнены, для того чтобы проект был успешным, и включаются как допущения в четвертую колонку логической структуры.

*Место для Ваших замечок*



<sup>1</sup> Хотя очевидно, что на диаграмме три цели проекта, впоследствии они будут переформулированы в одно согласованное утверждение в окончательной логической структуре, так чтобы обеспечить согласованность с принципом УПЦ, что цель проекта должна быть только одна.

Рис. 14. Перемещения цели в логическую структуру<sup>1</sup>

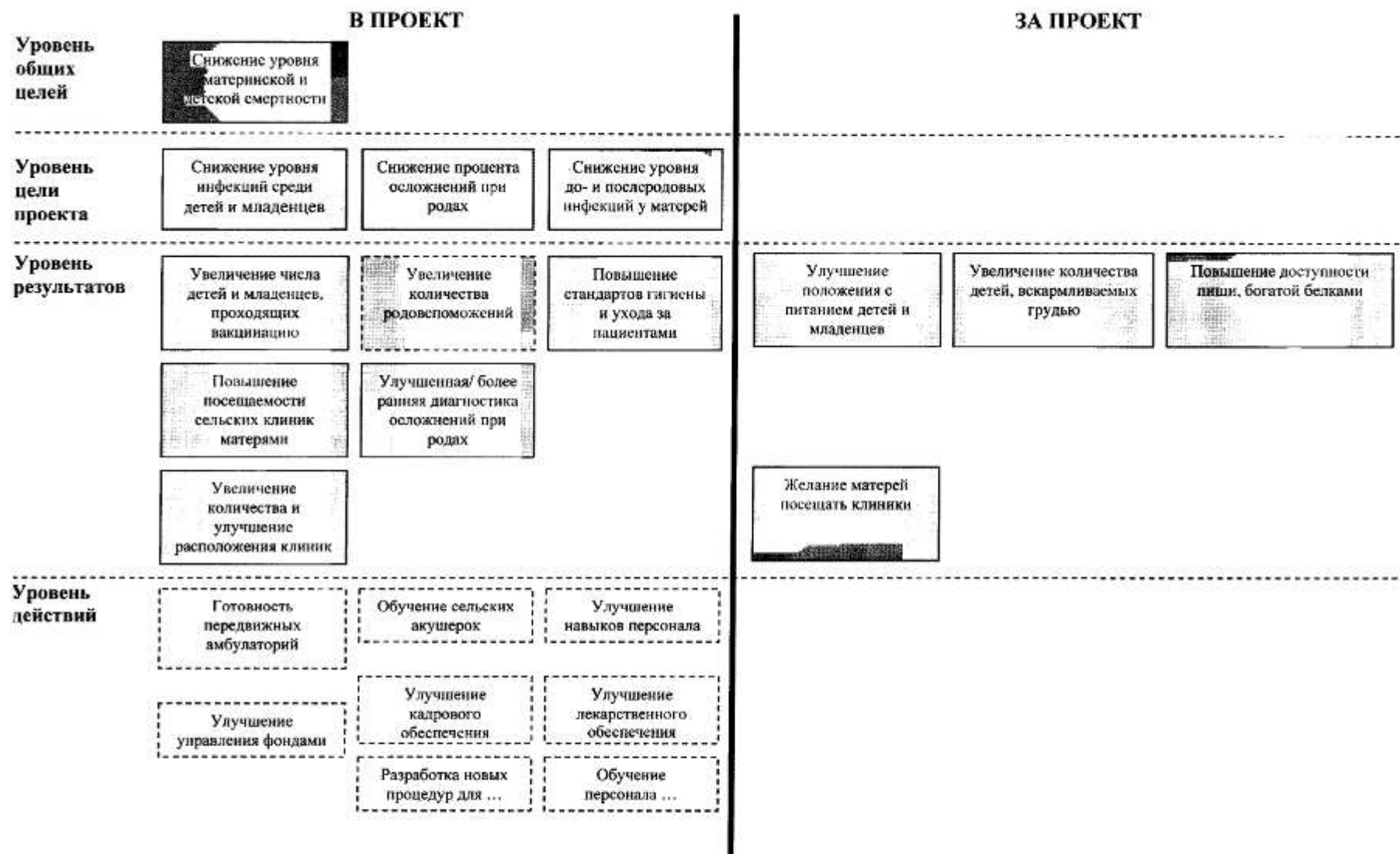


Рис. 15. Устанавливая допущения

### 3.3.4. Факторы, обеспечивающие устойчивость

Проект может считаться устойчивым, если он продолжает приносить пользу получателям содействия в течение продолжительного периода после того как основная часть содействия донорской организацией уже завершена. Слишком часто в прошлом обнаруживалось, что проекты терпели неудачу в предоставлении долгосрочной пользы, потому что не уделяли должного внимания ряду критических факторов успеха. Опыт показывает, что устойчивая долгосрочная польза от проекта зависит от следующих факторов:

- **Политическая поддержка** — в какой степени правительство страны-партнера демонстрирует поддержку для продолжения проектной деятельности после завершения содействия организации-донора.
- **Соответствующая технология** — могут ли технологии, применяемые в проекте, продолжать работать в течение длительного времени (например, вопросы доступности запасных частей, обеспечения техники безопасности, соответствия местным возможностям эксплуатации и поддержки).
- **Организационные и управленческие способности** — в какой степени организации-получатели способны и готовы продолжать предоставлять услуги проекта после завершения содействия организации-донора.
- **Экономическая и финансовая жизнеспособность** — превосходит ли возрастающая польза от проекта затраты на его осуществление, и является ли проект жизнеспособной долгосрочной инвестицией.
- **Социально-культурные аспекты и вопросы равноправия полов**, влияющие на мотивацию и участие, — в какой степени проект направлен на решение проблем различных групп получателей и как это повлияет на распределение пользы от проекта в долгосрочной перспективе.

**Защита окружающей среды** — в какой степени проект сохраняет окружающую среду либо наносит ей вред и, следовательно, поддерживает или подрывает достижение долгосрочной пользы.

Эти факторы оцениваются на их вероятность и важность, так же как и внешние факторы (с использованием вышеприведенного алгоритма), и затем либо отбрасываются как несущественные, либо включаются в логическую структуру как допущения, либо принимается решение о передаче проекта. Это важная составляющая процесса разработки проекта. Непринятие во внимание этих факторов способно подорвать как выполнимость, так и устойчивость проекта.

Возьмем, например, проект, целью которого является улучшение здоровья местного населения путем увеличения производства продовольствия, которое достигается посредством ирригации и применения пестицидов. Такой проект не будет устойчивым, если запасы воды расходуются быстрее, чем пополняются. Более того, если увеличение производства продовольствия достигается за счет погашения остатков пестицидов в питьевую воду, достижение цели проекта может быть подорвано возникновением проблем со здоровьем у местных жителей. В таком случае проект не может быть назван устойчивым, даже если увеличение производства продовольствия продолжается и после окончания проекта.

### 3.3.5. Объективно проверяемые показатели (ОПП)

Объективно проверяемые показатели описывают цели проекта в оперативно измеряемых величинах и обеспечивают базу для определения качества работы. Спецификация ОПП является проверкой «жизненности» целей и формирует основу для системы мониторинга проекта. Выбранные показатели должны содержать краткую информацию о качестве, количестве и времени (ККВ), а также о местоположении (см. рисунок на странице 24).

«Объективно проверяемый» означает, что разные люди, использующие данный показатель, будут получать одинаковые данные. Этого легче добиться при измерении количества чего-либо, чем при измерении качественных изменений. Если один показатель не обеспечивает полной картины ожидаемых изменений, используются несколько показателей. В то же время следует избегать попадания в ловушку использования слишком большого количества показателей, так как это увеличивает затраты труда и средств на сбор, регистрацию и анализ данных.

### 3.3.6. Источники проверки (ИП) показателей

После того как показатели определены, следует установить источники информации и средства сбора данных. Это поможет проверить, действительно ли показатель может быть практически измерен при расхождении разумного количества времени, денег и сил. ИП должны устанавливать:

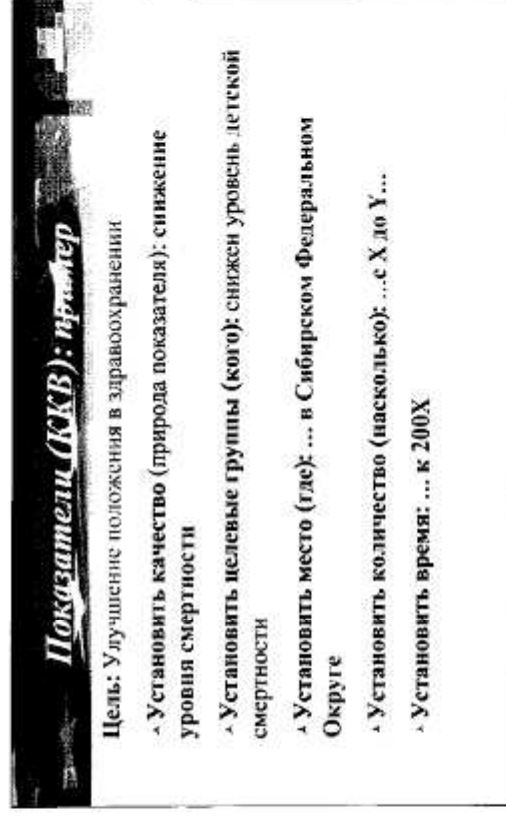


Рис. 18. Обеспечивая конкретность показателей

- Формат, в котором информация должна быть доступна (например, отчеты о развитии проекта, финансовые отчеты, рабочие журналы, официальная статистика и т. д.);
- Источник информации — или кто должен предоставлять данную информацию;
- Регулярность предоставления информации (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно и т. д.).

Источники внешние по отношению к проекту должны быть проверены на доступность, надежность и ответственность. Должны быть оценены работа и затраты по сбору информации и предусмотрены соответствующие средства. Часто существует прямая зависимость между сложностью ИП (в смысле сбора и анализа данных) и его стоимостью, как это показано ниже на рисунке 19.

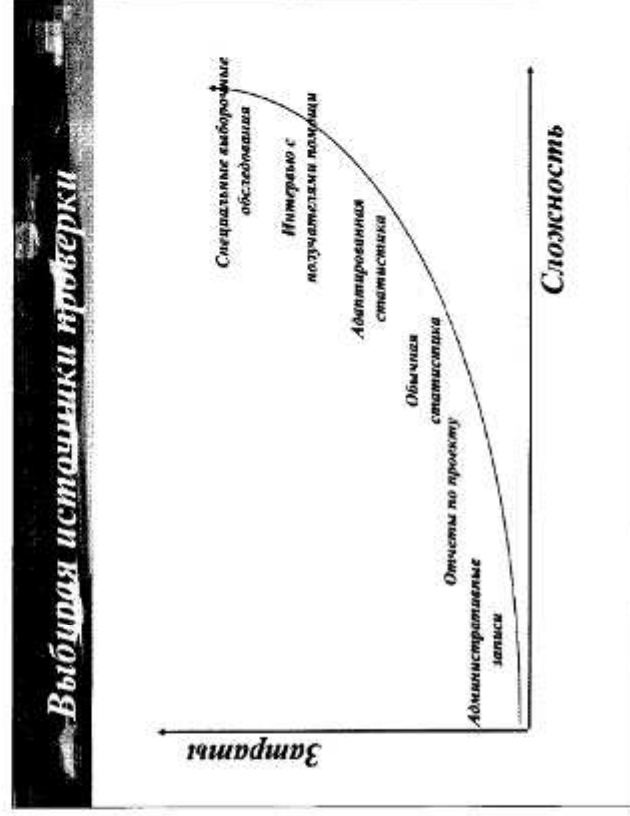


Рис. 19. Основы логической структуры

Показатели, для которых не могут быть найдены подходящие ИП, должны быть заменены другими. Если показатель оказывается слишком дорогим, его следует заменить более простым и дешевым ОП.

### 3.3.7. Средства и затраты

«Средства» — это человеческие, материальные и финансовые ресурсы, необходимые для осуществления планируемых действий и управления проектом. Для обеспечения точной оценки требуемых ресурсов планируемая деятельность должна быть описана достаточно детально. Предметом особого внимания является стоимость сбора данных об ОПП.

### 3.3.8. Пример логической структуры

На рисунке 20 показано как может выглядеть законченная логическая структура для нашего примера проекта. В частности, обратите внимание на следующие моменты:

- Три составные части цели проекта («Снижение уровня инфекций среди детей и младенцев», «Снижение процента осложнений при родах», «Снижение уровня до- и послеродовых инфекций у матерей») переформулированы в единое утверждение;
- Цели, относящиеся к улучшению питания, которыми будет заниматься другой проект, включены в логическую структуру как допущения;
- Добавлена деятельность по обучению персонала методам сбора и анализа информации. Это позволит улучшить их способности в области мониторинга и оценки;
- Включено предварительное условие, которое должно быть выполнено до того, как финансирование проекта будет одобрено.

Теперь, когда логическая структура завершена, она представляет сжатое изложение целей проекта, показателей и источников информации, с помощью которых будет оцениваться прогресс, а также основных рисков и допущений, которые могут повлиять на достижение целей. Логическая структура будет приложена к подробному плану проекта, который раскрывает в деталях, как проект будет выполнен.

*Место для Ваших заметок*

|                     | Описание проекта                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Объективно проверяемые показатели (ОПИ)                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Источники проверки (ИП)                                                                                                                                                  | Допущения                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Общая цель</b>   | Снижение уровня материнской и детской смертности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Уровень смертности младенцев, детей, беременных и кормящих женщин снижен с X до Y к 200X г.</li> </ul>                                                                                                                                                                                 | Статистика Департамента здравоохранения, проанализированная до, в середине и после выполнения проекта                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Цель проекта</b> | Улучшение здоровья беременных и кормящих женщин, младенцев и детей                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Уровень до- и послеродовых инфекций у матерей в клиниках снижен с X до Y к 200X году;</li> <li>Процент инфекций среди детей до 5 лет снижен с X до Y к 200X году;</li> <li>Процент серьезных осложнений при родах снижен с X до Y к 200X г.</li> </ul>                                 | Данные клинического учета до, во время и после проекта; Выборочный опрос целевой группы на 1, 3 и 5 гг.                                                                  | Уровень инфекционных заболеваний в домашних условиях уменьшится                                                                                                                                                                              |
| <b>Результаты</b>   | 1. Функционирующая служба первичного здравоохранения (СПЗ) создана на районном уровне                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество поселков, охваченных СПЗ увеличено с X до Y к 200X г.</li> <li>Доля вакцинированных детей до 5-ти лет увеличена с X до Y к 200Xг.</li> <li>Доля успешно преодоленных осложнений при родах увеличена с X...</li> <li>Уровень удовлетворенности пациенток увеличен</li> </ul> | Журналы посещаемости клиник, анализируемые ежеквартально<br>Журналы вакцинации, анализируемые ежеквартально<br>Опрос пациенток на предмет их удовлетворенности, ежегодно | Матери хотят посещать клинику<br>Домашнее питание улучшено через повышение доступности пищи с высоким содержанием белка и увеличение доли детей, вскармливаемых грудью<br>Беременные и кормящие женщины имеют возможность платить за лечение |
|                     | 2. Качество и эффективность вторичного здравоохранения улучшено                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Количество выданных рецептов увеличилось с X до Y к 200X г.</li> <li>Средние затраты на лечение одного пациента уменьшены с X до Y к 200X.</li> <li>Уровень удовлетворенности пациентов увеличен</li> </ul>                                                                            | Данные больниц, ежеквартально<br>Опрос пациентов, ежегодно                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Действия</b>     | 1.1. Восстановить/ изменить передвижные амбулатории в клинике<br>1.2. Разработать и внедрить программу мобильных клиник<br>1.3. Набор и обучение акушерок в поселках<br>2.1. Отремонтировать помещения для персонала<br>2.2. Набор и новый штат<br>2.3. Разработать и внедрить новые процедуры для: Управления персоналом, Эксплуатации оборудования, Хранения и контроля за лекарствами, Финансового контроля<br>2.4. Разработать и применить программу переобучения персонала в области: Ухода за пациентами, Поддержания гигиены, Основ бухгалтерии, Сбор и анализ данных | <b>Средства:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Техническое содействие</li> <li>Оборудование</li> <li>Медицинские поставки</li> </ul> (см. план действий и план ресурсов)                                                                                                                                             | <b>Затраты:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Единовременные затраты</li> <li>Возмездные затраты</li> </ul> (см. бюджеты)                                       | Департамент здравоохранения поддерживает финансирование на предпроектном уровне и в срок<br><br>Достаточно квалифицированный персонал согласен работать в сельских районах                                                                   |
|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                          | Предварительное условие<br>Департамент здравоохранения принимает акт, позволяющий районным врачам рационализировать кадровое обеспечение                                                                                                     |

Рис. 20. Пример завершенной логической структуры

### 3.4. Взаимосвязанные или «вложенные» логические структуры

Комплексные мероприятия, включающие в себя множество проектов, обычно называют программами. Это могут быть секторальные программы, национальные программы или региональные программы с несколькими приоритетными секторами. Принципы ЛСП равно применимы и к проектам и к программам, то есть для того, чтобы их правильно спланировать, необходимо пройти через этап анализа и этап планирования.

В принципе, каждая логическая структура может быть представлена в виде взаимосвязанных подструктур. Каждая из них описывает компоненты «главной» логической структуры на более детальном уровне. Такое представление позволяет понять, как связаны между собой стратегические цели, цели секторальных или региональных программ и цели отдельных проектов.

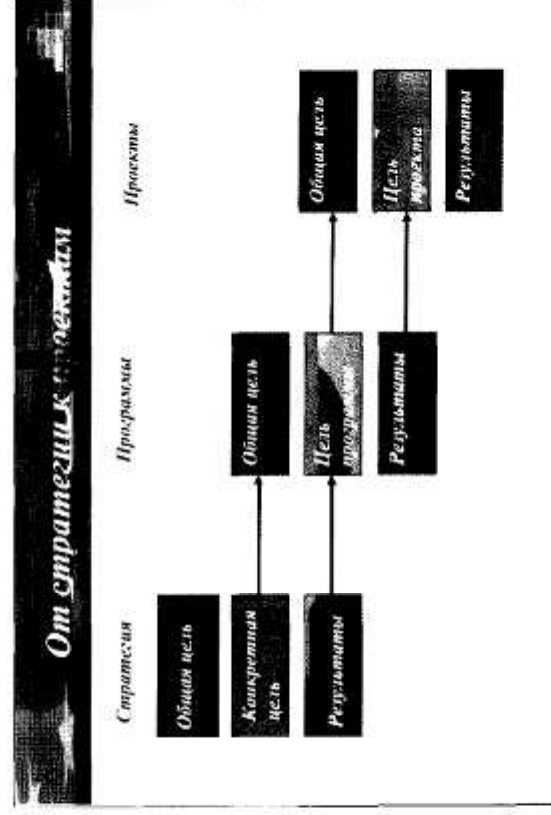


Рис. 21. Уровни целей: от стратегии к проектам

Место для Ваших заметок

Пошаговая процедура подготовки плана действий:

### **Шаг 1.** Составить список основных мероприятий

Основные мероприятия, приведенные в логической структуре, являются кратким изложением того, что проект должен сделать для достижения его целей. Теперь они могут быть использованы для подготовки плана, который будет определять действия проекта более детально.

### **Шаг 2.** Разбить мероприятия на управляемые задачи

Цель разбиения мероприятий на подзадачи – сделать их простыми настолько, чтобы ими можно было легко управлять. Сначала мероприятие разбивается на составные части, затем каждая составная часть – на составляющие ее подзадачи. На каждую подзадачу назначаются конкретные ответственные исполнители.

На этом этапе важно выбрать правильный уровень детализации. Наиболее распространенной ошибкой является слишком подробная детализация мероприятий. Эта процедуру следует завершить, как только планировщик имеет достаточно информации, чтобы оценить потребности во времени и ресурсах, а лицо, ответственное за выполнение работы, – достаточно инструкций относительно того, что должно быть сделано.

### **Шаг 3.** Выяснить последовательность и зависимость

После разбиения мероприятий на подзадачи они должны быть увязаны друг с другом, для того чтобы определить их последовательность и зависимость.

Последовательность – в каком порядке связанные между собой мероприятия должны быть выполнены?  
Зависимость – зависит ли мероприятие от начала или завершения какого-либо другого мероприятия?

Лучше всего это можно пояснить на примере строительства дома. Строительство состоит из набора отдельных, но взаимосвязанных работ: выемка грунта и закладка фундамента, возведение стен, установка дверей и окон, штукатурные работы, подведение под крышу, прокладка водопровода и т.д. Последовательность диктует, что закладка фундамента производится до возведения стен, в то время как зависимость устанавливает, что вы не можете начать установку дверей и окон, пока стены не достигли определенной высоты; или вы не можете закончить штукатурные работы до того как прокладка водопровода будет полностью завершена. Зависимость может возникнуть и иным образом, когда несвязанные между собой мероприятия выполняются одним и тем же лицом или используют одну и ту же единицу оборудования (такая ситуация называется «конкуренцией за ресурсы»).

### **Шаг 4.** Оценить сроки начала, продолжительность и завершения задач

Определение временных рамок подразумевает проведение реалистичной оценки продолжительности выполнения каждой задачи и, затем, внесение задачи в план действий с определенным вероятным дат его начала и завершения. Зачастую невозможно оценить временные рамки с абсолютной уверенностью. Для того чтобы обеспечить, как минимум, реалистичность оценок, следует посоветоваться с теми, кто имеет необходимые знания и опыт.

Распространенной ошибкой является недооценка требуемого времени, что происходит по следующим причинам:

Упущение существенных действий и задач;

Неспособность полностью учесть взаимозависимость действий;

Неспособность принять во внимание «конкуренцию за ресурсы» (назначение одного и того же лица или единицы оборудования на выполнение двух или более работ одновременно);

Желание произвести впечатление обещанием скорых результатов.

### **Шаг 5.** Суммировать расписание основных мероприятий

Когда временные рамки для отдельных задач, составляющих основные мероприятия, определены, полезно представить суммарные оценки сроков начала, продолжительности и завершения основных мероприятий в целом.

### **Шаг 6.** Определить ключевые события

Ключевые события или вехи обеспечивают основу для мониторинга выполнения проекта и для управления проектом. Это ключевые этапы, достижение которых служит мерилем прогресса в выполнении проекта, и является целью для группы управления проектом. Простейшими вехами являются даты завершения каждого мероприятия, например, оценка потребностей персонала в обучении должна быть завершена к началу 200X года.

**Шаг 7.** Определить квалификацию исполнителей

Когда задачи определены, появляется возможность определить требования к человеческим ресурсам, необходимым для их выполнения. Хотя зачастую квалификация и компетентность имеющихся в распоряжении работников известна заранее, этот шаг предоставляет хорошую возможность проверить, является ли план действий выполнимым при имеющихся человеческих ресурсах.

**Шаг 8.** Распределить задачи среди членов группы

Это включает в себя нечто большее, чем просто определить, кто что делает. С распределением задач приходится распределять ответственности за достижение всех, то есть, ключевых событий. Другими словами, этот шаг является средством определить подотчетность каждого члена группы управления проектом — перед руководителем проекта и перед другими членами группы.

Поэтому распределение задач должно основываться на способностях, умениях и опыте каждого члена группы. Поручая задачи членам группы, важно убедиться, что они понимают, что от них требуется. Если это не так, то может оказаться, что уровень детализации соответствующих задач должен быть увеличен.

**4.1.2. Представление плана действий**

Вся содержащаяся в плане действий информация может быть представлена в графическом формате. Такой формат называется графиком Ганта. Пример графика Ганта приведен на рисунке 23. Формат может быть подстроен таким образом, чтобы соответствовать ожидаемой продолжительности проекта. Общий план проекта может описывать действия только на квартальной или месячной основе, тогда как для индивидуальных квартальных планов может быть использован еженедельный формат.

*Место для Ваших заметок*

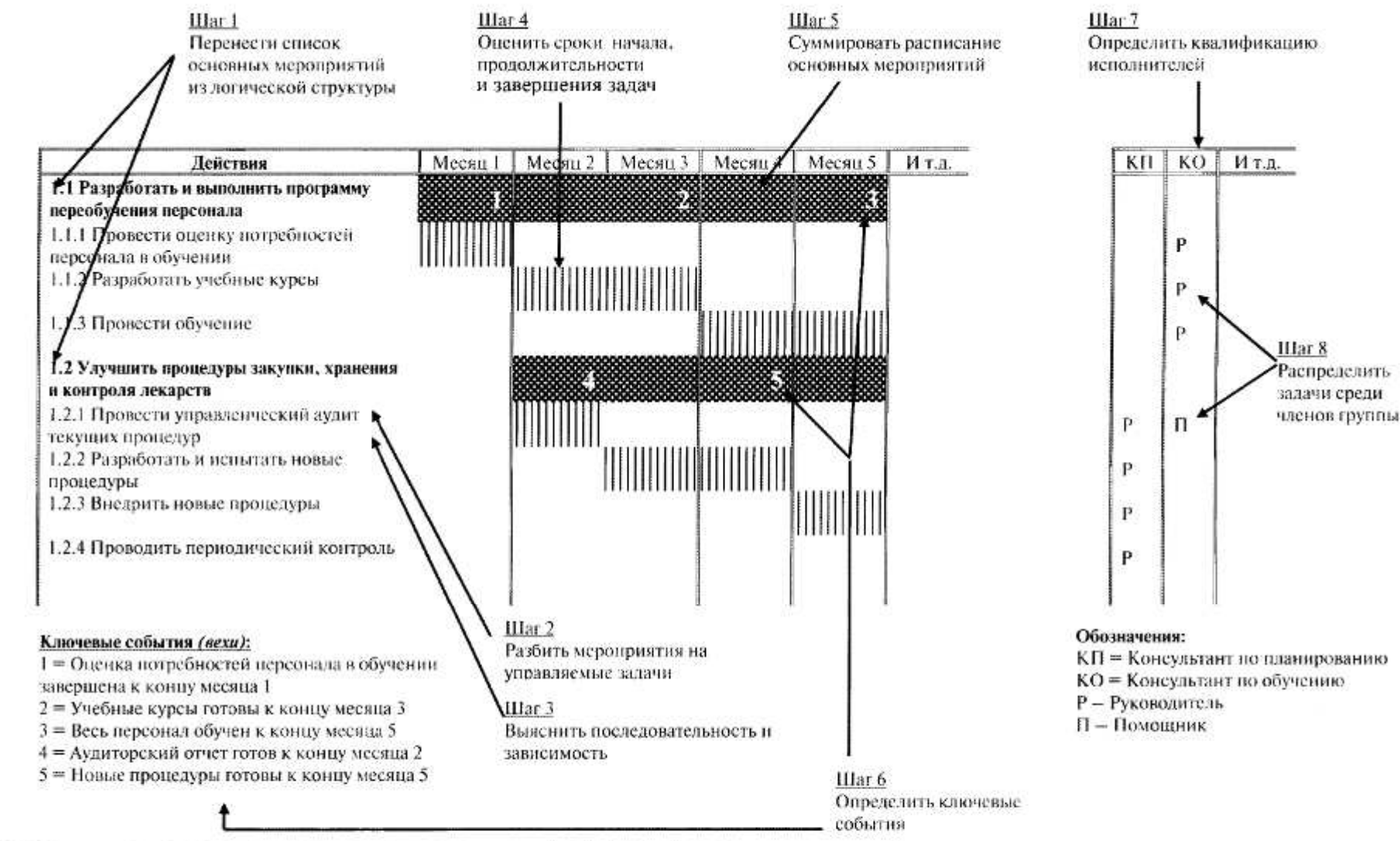


Рис. 23. Пример плана действия

### 4.1.3. Подготовка плана ресурсов

Расчеты затрат должны осуществляться на основе тщательного и аккуратного составления бюджета. Они будут иметь существенное влияние на решение о финансировании проекта и, впоследствии, на плавное выполнение проекта, если положительное решение будет принято. Снова список основных мероприятий нужно перенести из логической структуры в формат плана ресурсов и затрат. В процессе составления плана ресурсов следует убедиться в том, что все необходимые средства для каждого мероприятия предусмотрены.

Когда основные мероприятия перенесены в план, необходимо определить средства для их выполнения. Так как впоследствии возникнет необходимость суммировать затраты, средства должны быть распределены по установившимся категориям расходов. Например, на рисунке 24 показано, что для проведения мероприятия «Разработать и выполнить программу переобучения персонала» требуются покупки оборудования, выплата зарплат и командировочных расходов. Затем должны быть установлены единицы измерения (штуки, человеко-дни, и т.п.), количество единиц за период и стоимость единицы. После внесения этой информации в таблицу можно легко подсчитать расходы за период и итоговые расходы по проекту.

Калькуляция расходов по проекту должна позволять распределение расходов между разными источниками финансирования, так чтобы каждая сторона ясно представляла свой вклад. Код источника финансирования может быть впоследствии использован для сортировки всех затрат и определения соответствующих каждому источнику итоговых сумм. Вероятно, что организации, финансирующие проект, имеют бюджетные статьи для каждой категории затрат. С указанием бюджетных кодов становится возможным сортировать расходы по бюджетным статьям.

Теперь можно спланировать расходы, просто умножая количество единиц за период на стоимость единицы, и подсчитать общие расходы по проекту.

Важно помнить, что от местного партнера проекта потребуются покрытие всех постоянных расходов по предоставлению услуг, развиваемых в проекте, после того как проект будет завершен. Для того чтобы оценить их будущее воздействие на бюджет местного партнера, постоянные расходы должны быть выделены отдельно и суммированы за период (например, календарный год). Эти расходы могут покрываться (полностью или частично) за счет возрастающих доходов, которые местный партнер получает в результате деятельности проекта

*Место для Ваших заметок*

| Мероприятия/ресурсы                                          | Единица  | Количество за период |      |      |      | Цена за единицу | Источник финансирования | Код бюджетной статьи |               | Расходы за период |      |      |      | Итого за проект | Постоянные расходы (за год) |
|--------------------------------------------------------------|----------|----------------------|------|------|------|-----------------|-------------------------|----------------------|---------------|-------------------|------|------|------|-----------------|-----------------------------|
|                                                              |          | Кв.1                 | Кв.2 | Кв.3 | Кв.4 |                 |                         | ЕС                   | Правительство | Кв.1              | Кв.2 | Кв.3 | Кв.4 |                 |                             |
| Шаг 1<br>Перенести мероприятия из плана действий             |          |                      |      |      |      |                 |                         |                      |               |                   |      |      |      |                 |                             |
| Шаг 2<br>Определить необходимые ресурсы                      |          |                      |      |      |      |                 |                         |                      |               |                   |      |      |      |                 |                             |
| Шаг 4<br>Определить единицу измерения                        |          |                      |      |      |      |                 |                         |                      |               |                   |      |      |      |                 |                             |
| Шаг 5<br>Определить количество за период                     |          |                      |      |      |      |                 |                         |                      |               |                   |      |      |      |                 |                             |
| Шаг 6<br>Оценить стоимость единицы                           |          |                      |      |      |      |                 |                         |                      |               |                   |      |      |      |                 |                             |
| Шаг 7<br>Определить источник финансирования                  |          |                      |      |      |      |                 |                         |                      |               |                   |      |      |      |                 |                             |
| Шаг 8<br>Указать бюджетные коды                              |          |                      |      |      |      |                 |                         |                      |               |                   |      |      |      |                 |                             |
| Шаг 9<br>Спланировать расходы                                |          |                      |      |      |      |                 |                         |                      |               |                   |      |      |      |                 |                             |
| Шаг 10<br>Подсчитать общие расходы в течение проекта         |          |                      |      |      |      |                 |                         |                      |               |                   |      |      |      |                 |                             |
| Шаг 11<br>Оценить постоянные расходы                         |          |                      |      |      |      |                 |                         |                      |               |                   |      |      |      |                 |                             |
| 1.1 Разработать и выполнить программу переобучения персонала |          |                      |      |      |      |                 |                         |                      |               |                   |      |      |      |                 |                             |
| Оборудование                                                 |          |                      |      |      |      |                 |                         |                      |               |                   |      |      |      |                 |                             |
| Компьютер                                                    | Штука    | 2                    |      |      |      | 1000            | ЕС                      | 3.4                  |               | 2000              |      |      |      | 2000            |                             |
| Копировальный аппарат                                        | Штука    | 1                    |      |      |      | 5000            | ЕС                      | 3.4                  |               | 5000              |      |      |      | 5000            |                             |
| Принтер                                                      | Штука    | 2                    |      |      |      | 500             | ЕС                      | 3.4                  |               | 1000              |      |      |      | 1000            |                             |
| Зарплаты и командировочные (местные)                         |          |                      |      |      |      |                 |                         |                      |               |                   |      |      |      |                 |                             |
| Штат российского партнера                                    | Чел/мес. | 6                    | 6    | 6    | 6    | 400             | Госбюджет               |                      | В/2.1         | 2400              | 2400 | 2400 | 2400 | 9600            |                             |
| Штат офиса проекта                                           | Чел/мес. | 3                    | 3    | 3    | 3    | 200             | Госбюджет               |                      | В/2.1         | 600               | 600  | 600  | 600  | 2400            |                             |
| Шаг 3<br>Разбить ресурсы по статьям расходов                 |          |                      |      |      |      |                 |                         |                      |               |                   |      |      |      |                 |                             |

Рис. 24. Пример планирования и ресурсов

### 4.1.3. Подготовка плана ресурсов

Расчеты затрат должны осуществляться на основе тщательного и аккуратного составления бюджета. Они будут иметь существенное влияние на решение о финансировании проекта и, впоследствии, на плавное выполнение проекта, если положительное решение будет принято. Снова список основных мероприятий нужно перенести из логической структуры в формат плана ресурсов и затрат. В процессе составления плана ресурсов следует убедиться в том, что все необходимые средства для каждого мероприятия предусмотрены.

Когда основные мероприятия перенесены в план, необходимо определить средства для их выполнения. Так как впоследствии возникнет необходимость суммировать затраты, средства должны быть распределены по установившимся категориям расходов. Например, на рисунке 24 показано, что для проведения мероприятия «Разработать и выполнить программу переобучения персонала» требуются покупки оборудования, выплата зарплат и командировочных расходов. Затем должны быть установлены единицы измерения (штуки, человеко-дни, и т.п.), количество единиц за период и стоимость единицы. После внесения этой информации в таблицу можно легко подсчитать расходы за период и итоговые расходы по проекту.

Калькуляция расходов по проекту должна позволять распределение расходов между разными источниками финансирования, так чтобы каждая сторона ясно представляла свой вклад. Код источника финансирования может быть впоследствии использован для сортировки всех затрат и определения соответствующих каждому источнику итоговых сумм. Вероятно, что организации, финансирующие проект, имеют бюджетные статьи для каждой категории затрат. С указанием бюджетных кодов становится возможным сортировать расходы по бюджетным статьям.

Теперь можно спланировать расходы, просто умножая количество единиц за период на стоимость единицы, и подсчитать общие расходы по проекту.

Важно помнить, что от местного партнера проекта потребуются покрытие всех постоянных расходов по предоставлению услуг, развиваемых в проекте, после того как проект будет завершен. Для того чтобы оценить их будущее воздействие на бюджет местного партнера, постоянные расходы должны быть выделены отдельно и суммированы за период (например, календарный год). Эти расходы могут покрываться (полностью или частично) за счет возрастающих доходов, которые местный партнер получает в результате деятельности проекта

*Место для Ваших заметок*

## 4.2. Резюме

« План действий – это метод представления мероприятий проекта, который определяет их логическую последовательность и все зависимости, существующие между ними. Он также используется для оп-ределения того, кто будет ответственным за выполнение каждого мероприятия.

« После завершения логической структуры становится возможным перенести мероприятия из ее ле-вой колонки в формат плана действий. План действий предоставляет предварительные оценки, которые могут быть впоследствии рассмотрены руководством проекта в свете фактического исполнения реали-зации проекта.

« После подготовки плана действий может быть начата работа по дальнейшей спецификации ресур-сов и планированию затрат. Расчеты затрат должны осуществляться на основе тщательного и аккurate-го составления бюджета. Они будут иметь существенное влияние на решение о финансировании проек-та и, впоследствии, на плавное выполнение проекта, если положительное решение будет принято.

« Список мероприятий нужно перенести в формат плана ресурсов и затрат. В процессе составления плана ресурсов следует убедиться в том, что все необходимые средства для каждого мероприятия предус-мотрены.

*Место для Ваших заметок*