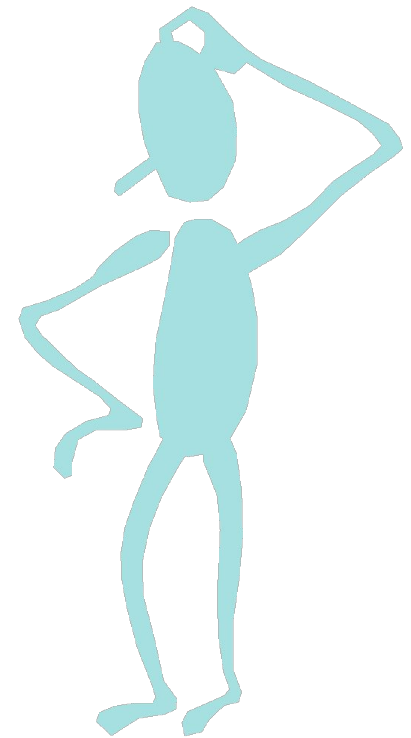
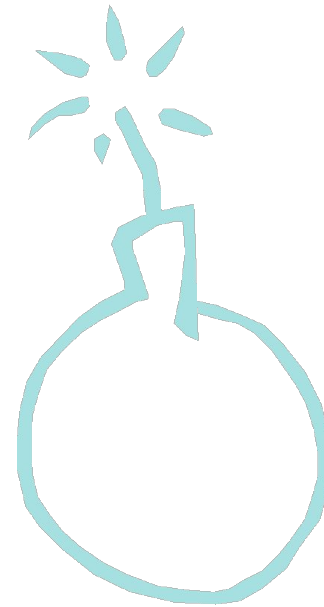
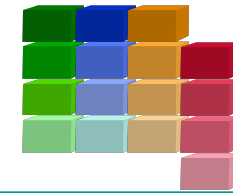




# Типичные проблемы

- 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?

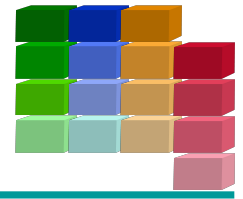
---

## 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

- 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

- цели и результаты логичны и поддаются измерениям,
- риски и допущения приняты во внимание.
- планируемые цели реально достижимы в условиях, сложившихся на момент выполнения проекта;
- результаты оценки используются как опыт для пересмотра содержания проекта

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

# Логико-Структурный Подход

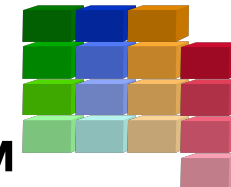


## ФАЗА АНАЛИЗА

- 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.

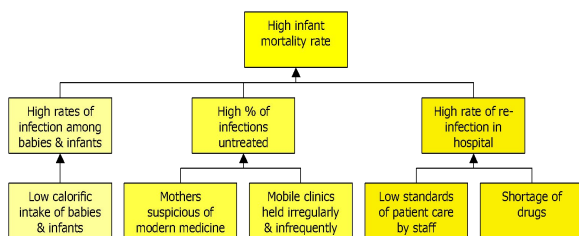
## ФАЗА ПЛАНИРОВАНИЯ

- 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.

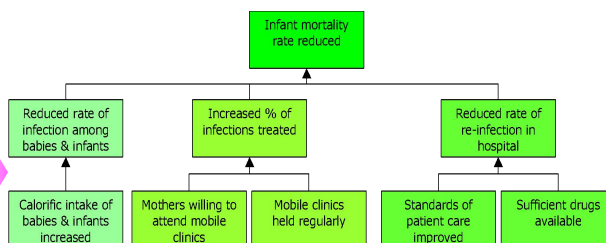


# ЛСП: Средство разработки и управления проектом

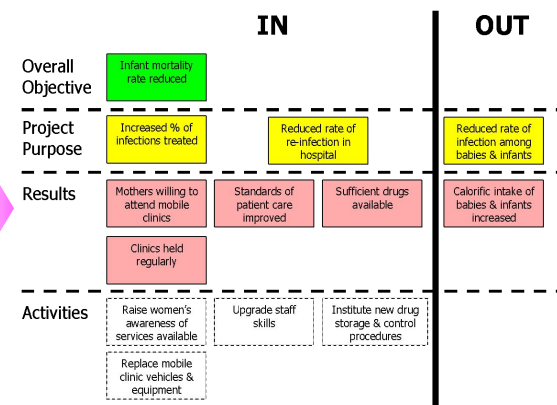
## 1. Анализ проблемы Каковы проблемы целевой группы?



## 2. Анализ целей Каковы существующие варианты обращения к этим проблемам?



## 3. Анализ стратегии К каким вариантам обратится наш проект?



## 4. Логическая структура Как будут достигнуты цели проекта?

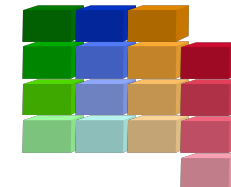
	Intervention Logic	Objectively Verifiable Indicators	Sources of Verification	Assumptions
Overall Objective	Infant mortality rate reduced	Mortality rates for under-5s & under-5s reduced from X to Y by 19x	Dept of Health statistics, analysed ex-ante, mid-term & ex-post	
Project Purpose	Health status of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

## 5. Планирование деятельности Что должно быть сделано? Когда? Кто ответственный?

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

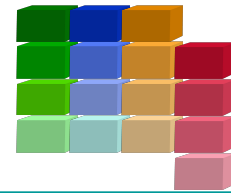
## 6. Планирование ресурсов Какие требуются ресурсы? Сколько? Когда?

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

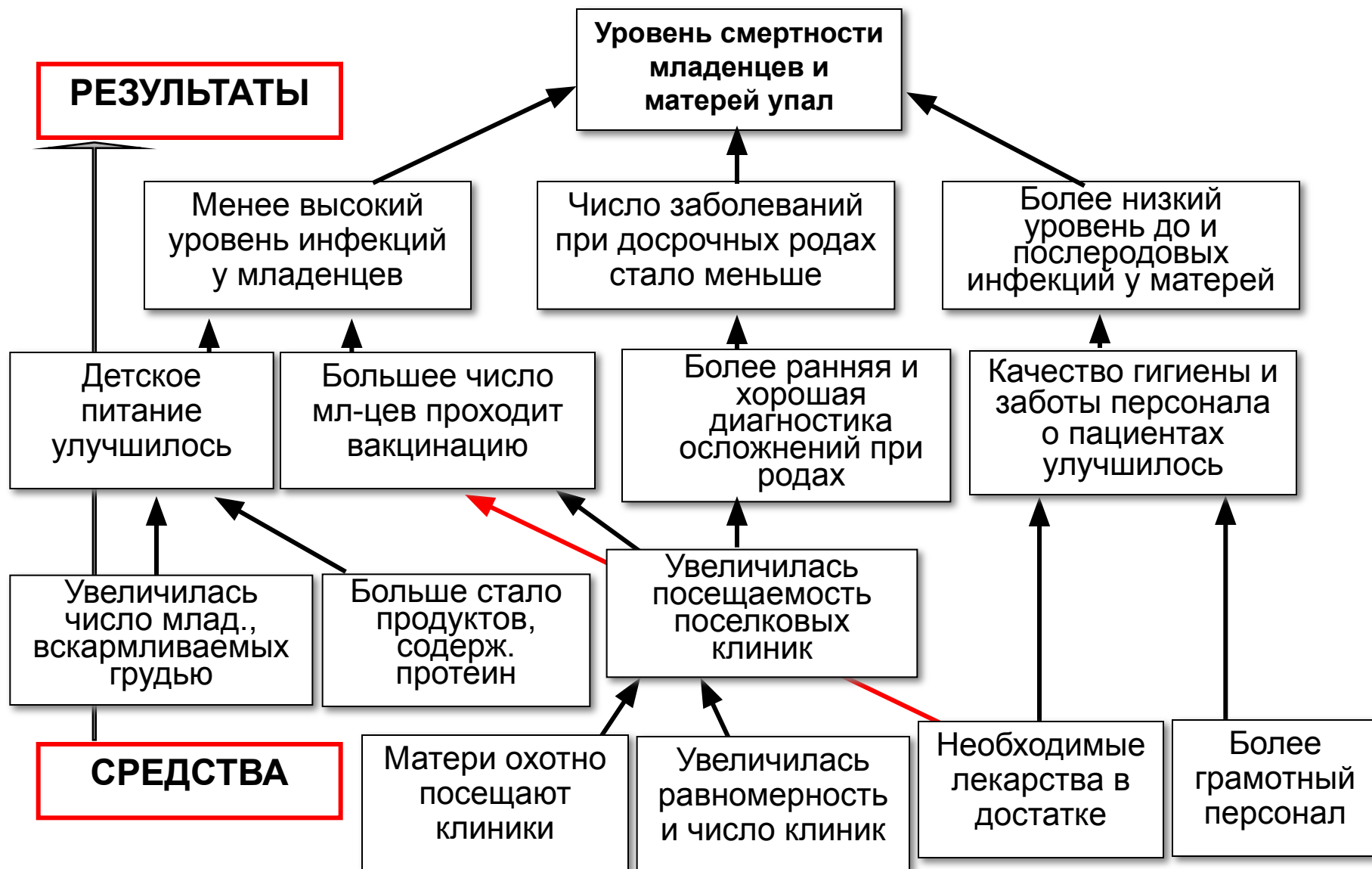


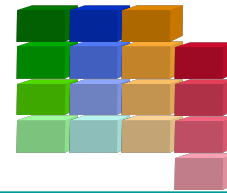
# Пример Дерева Проблем



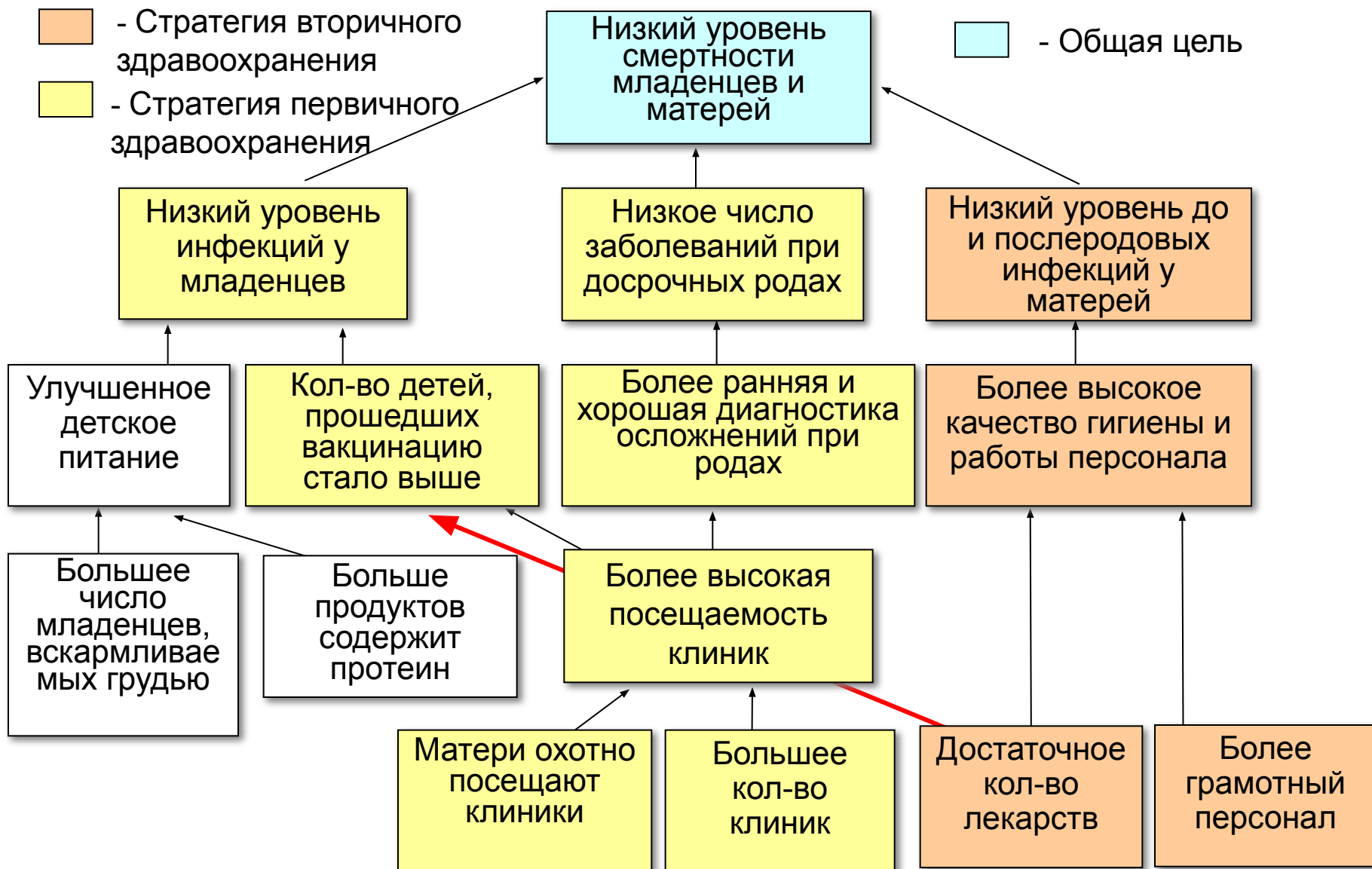


# Пример Дерева Целей



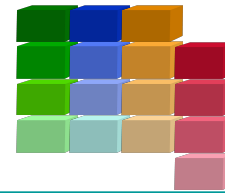


# Анализ стратегии (1)





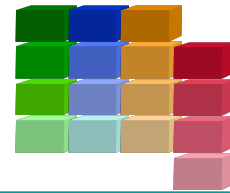
# Анализ стратегии (2)



	В ПРОЕКТ	ЗА ПРОЕКТ
<b>Уровень Общей Цели</b>	Низкий уровень смертности младенцев и матерей	
<b>Уровень Цели Проекта</b>	Низкий уровень инфекций у младенцев	Низкое число заболеваний при досрочных родах
		Низкий уровень до и послеродовых инфекций у матерей
<b>Уровень Результатов</b>	Кол-во детей, прошед. вакцинацию стало выше	Большее количество родо-вспоможений
	Более высокая посещаемость клиник матерями	Более ранняя и качественная диагностика осложнений при родах
		Более высокое качество гигиены и работы персонала
		Улучшенное детское питание
		Большее число младенцев, вскармливаем. грудью
		Больше продуктов соерж. протеин
		Большее кол-во и покрытие клиниками
		Матери более охотно посещают поселковые клиники
<b>Уровень Мероприяти (Действий)</b>	Медицинский транспорт в норме	Обслуживающий персонал поселковых клиник подобран и обучен
	Управление и контроль за фондами улучшен	Кадровое обеспеч. улучшилось (увеличилось)
		Новые вилы процедур внедрены
		Более грамотный (обученный) персонал
		Достаточное кол-во соответств. лекарств
		Персонал обучен для ...или в ...

# Уровни целей

---



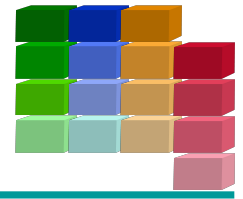
Ключевым шагом в применении подхода логической структуры является понимание определений различных уровней целей в логической структуре. Ниже приводятся несколько полезных определений, которые послужат руководством при подготовке логической структуры.

**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.

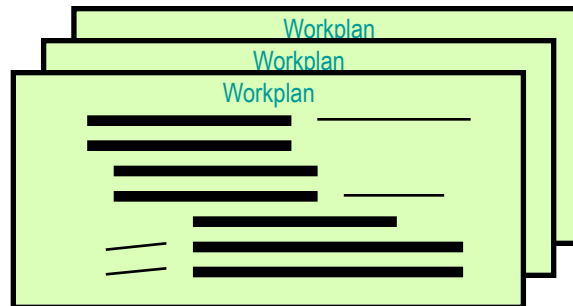
**4) Мероприятия** – это то, **как** необходимые услуги и средства будут предоставлены, то есть запланированные задания на основе запланированных ресурсов.



# Планирование деятельности

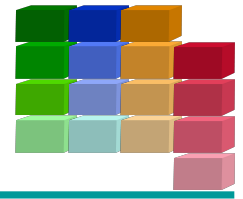
## План деятельности:

- 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



# 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**



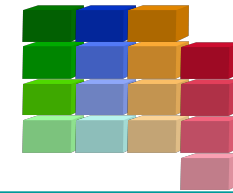
# Роль индикаторов

---

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

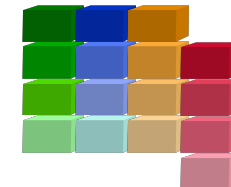


# Определение индикаторов - ККВ

---

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**



# 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.

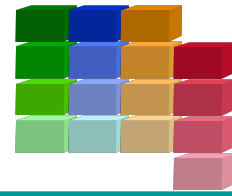
Мероприятия	Месяц 1	Месяц 2	Месяц 3	Месяц 4	Месяц 5	КП	ЕЭ	И т.д.
1.1 Разработать и утвердить персонал	1		2		3			
1.1.1 оценить потребности в обучении							Л	
1.1.2 Создать модули курса обучения							Л	
1.1.3 Провести обучение						П	Л	
1.2 Улучшить процесс лечения хронических заболеваний		4		5	6			
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 мероприятия на задачи

**Шаг 3**  
последовательность взаимосвязи

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

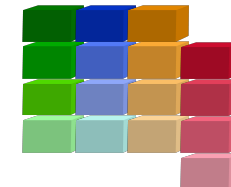


# Планирование ресурсов

- Обеспечивает логико-структурный подход, направленный на цель
- Обеспечивает бюджетирование, ориентированное на результаты, и оценку эффективности затрат
- Предоставляет базу для запланированного привлечения ресурсов (внешних и внутренних)
- Определяет требования к затратам
  - Требования контрапартнеров
  - Послепроектная финансовая устойчивость

Budget		5000	5500
Salaries	50	5000	1250
Allowances	00	1250	1750
Vehicle Op.	5500	1750	3750
Office	12	3750	4250
Tel/Fax	50	4250	750
Seeds	1750	750	750
Fertiliser	37	750	400
	50	400	400
	4250	400	850
		75	850
		0	1100
		750	2300
			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		
<b>1.1. Оборудование и применение программы переобучения персонала</b>															
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	
<b>Зарплаты и разовые выплаты</b>															
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	

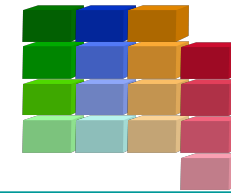
**Шаг 3** Разбить ресурсы по статьям расходов

K1-4 – Кварталы 1,2,3,4

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

ЕС – Европейский Союз

Прав. – Правительство страны-партнера



# Факторы, влияющие на устойчивость



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